

بسم الله الرحمن الرحيم



الجامعة الإسلامية بغزة

الدراسات العليا

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي

دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية

إعداد الطالب / أحمد يوسف أحمد اللوح

إشراف/ د. يوسف عبد عطية بحر

"قُدِّمَ هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة"

1429 هـ / 2008 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ }

سورة التوبة: آية 105

ملخص الدراسة باللغة العربية

الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي

دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما.

وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحلها، ومصادره. كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفاً، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%)،
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%)، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين:
 - محدودية الموارد، فعدم تحديد الصلاحيات، فعدم تحديد المسؤوليات، فتعارض الأهداف.
- أن هنالك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين:
 - استراتيجية التنازل، فإستراتيجية التعاون، فإستراتيجية التسوية، فإستراتيجية التجنب، فإستراتيجية التنافس.
- أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين، حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين:
 - الرضا عن العمل في الجامعة، فالرضا عن الإمكانات والأدوات، فالرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين، فالرضا عن الراتب، فالرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.
- أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات نظر في كلتا الجامعتين.
- أظهرت عينة الدراسة أن عدم توفر الحوافز المادية موجود في كلتا الجامعتين، وهو موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية (65.7%) عنه في جامعة الأزهر (67.4%).

- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين، ولكن العاملين في الجامعة الإسلامية يرون بأنّ المشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين موجودة بنسبة (65.4%) وهي اكبر من النسبة التي يرى فيها ذلك العاملون في جامعة الأزهر (44.4%).
- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تهتمّ بتدريب الموظفين.
- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تشجع النشاط الرياضي للموظفين.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية يُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلّ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح كلّ من الفئتين "متزوج" و"مطلق".
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي يعزى لمكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)، ولصالح الجامعة الإسلامية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلّ من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، خبرة العاملين في المجال الأكاديمي

وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه. وأوصت بتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها. إضافةً إلى ضرورة مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في اتخاذ القرار، من أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي مثل: دراسة علاقة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، الانتماء الوظيفي، ضغوط العمل، معدل دوران العمالة، الرقابة الداخلية، أو التخطيط الإداري.

Abstract

Organizational conflicts and their effects on Job Satisfaction

"A comparison study for the viewpoints of the employees in Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza"

This research aimed to define the effect of the organizational conflicts on the job satisfaction feeling in both universities by making a comparison for the results.

It also aimed to determine the levels of the organizational conflict, its most important types, stages and resources. It aimed to study the strategies used to deal with the organizational conflicts; more over, it aimed to explore the effects of some demographical variables on the organizational conflicts in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza.

The research was done on a random categorical sample consisted of 280 of academic and administrative employees in both universities and data was collected through a questionnaire especially designed for that purpose.

The research concluded a number of results, the most important of which are:

- ◆ The levels of the organizational conflicts in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza are low, but they are lower at the Islamic University (42.9%) than at Al-Azhar University (53.2%).
- ◆ The organizational conflict reasons are weak and don't cause conflicts between the employees at both Al-Azhar university and the Islamic Universities of Gaza, but they are lesser at the Islamic University (44.7%) than at Al-Azhar University (56.4%). And the reasons are ordered descendingly according to the viewpoints of the employees in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza as: limitations of resources, lack of determining of competences, lack of determining responsibilities and contradiction of goals.
- ◆ The organizational conflict management strategies usage is medium, and they are not strongly active. And the strategies are ordered descendingly according to the viewpoints of the employees in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza as: Accommodation, collaboration, Compromising, Avoidance and Competition.
- ◆ There is a job satisfaction in both Al-Azhar University and the Islamic Universities of Gaza. And the job satisfaction reasons are ordered descendingly according to the viewpoints of the employees in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza as: satisfaction from working at the university, instruments, relationship between leadership and their subordinates, salary and fringe benefits.
- ◆ The organizational conflicts have not an obvious effect on job satisfaction according to the viewpoints of the employees in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza.

- ◆ There is a shortening in the availability of the incentives in both Al-Azhar University and the Islamic Universities of Gaza, but they are lesser at the Islamic University (65.7%) than at Al-Azhar University (67.4%).
- ◆ According to the viewpoints of the employees in both Al-Azhar University and the Islamic University of Gaza, there is no participation in the decision making.
- ◆ There is no interest in the training of the employees according to the viewpoints of the employees in both universities.
- ◆ There is no encouraging for the sport activities for the employees according to the viewpoints of the employees in both universities.
- ◆ There is a reverse relation at $\alpha = 0.05$ between the organizational conflicts levels and the job satisfaction.
- ◆ There is a reverse relation at $\alpha = 0.05$ between the organizational conflicts reasons and the job satisfaction.
- ◆ There is a proportional / directional relation at $\alpha = 0.05$ between the used organizational conflicts management strategies and the job satisfaction.
- ◆ There are significant statistical distinctions at $\alpha = 0.05$ in the answers of the employees about the degree of the organizational conflicts effect on job satisfaction in both Al-Azhar and the Islamic University of Gaza regarding the following variables: gender, social status, working place (the Islamic University, Al-Azhar University).
- ◆ There are no significant statistical distinctions at $\alpha = 0.05$ in the answers of the employees about the degree of the organizational conflicts effect on job satisfaction in both Al-Azhar and the Islamic University of Gaza regarding the following variables: age, academic qualification, organizational level, experience at the administrative field and experience at the academic field.

The research recommended to increase the awareness of the employees toward the importance of the organizational conflict and to define the cases and the situations in which they can use the best strategy to deal with the organization conflict. Also, it recommended to reinforce the use of the cooperation strategy since the all will be winner if it is used. To participate the employees in the decision making. To interest in the training of the employees. To encourage the sport activities for the employees. And, it recommended to make more researches on other organizational conflict sides like study the effect of the organizational conflict on: organizational performance, organizational loyalty, working pressures, workforce turnover rate, the internal control or the administrative planning.

إهداء

إلى:

والدي الغالي، وأمي الحبيبة حفظهما الله، وعافاهما، وغفر لهما .

إلى:

أمي الثانية الحاجة / ناريان حفظها الله، وغفر لهما .

إلى:

أخي التوأم محمد "أبي شاهر"

إلى:

إخواني وأخواتي الأعزاء حفظهم الله، وأبقاهم سداً لي في مواجهة مصاعب الحياة .

إلى:

نزوجتي، وأبنائي وبناتي، جزآهم الله عني كل خير، لتضحيتهم بالكثير من متطلباتهم
وتوفيرهم الوقت الكافي لي لإتمام هذا البحث .

إلى:

الإخوة الأصدقاء / خليل مخلص الخطيب، ومقبل عيسى حمدونة الذين ما بجلا عليّ بنصائحهما
وتشجيعهما لي لاستكمال دراستي العليا .

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع

أحمد يوسف اللوح

شكر وعرفان

الحمد لله ذي الجلال والإكرام، والصلاة والسلام على خير الأنام . وامتثالاً لقول النبي محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي، فإنه يطيب لي أن أقدم بوافر الشكر والعرفان لكل من قدّم لي نصيحة، أو مساعدة لإتمام هذا البحث، وخصّ بالذِّكر

٧ سعادة الدكتور / يوسف عبد عطية بجر المشرف على هذا البحث، الذي لم يدخر جهداً في إرشادي وتوجيهي نحو امتلاك مهارات البحث العلمي .

٧ منارتي العلم والعلماء الجامعة الإسلامية وجامعة الأنهرس بغزة بكافة إدارييهما وأكاديمييهما، لمساعدتهم الجليلة في إنجاز هذا البحث .

٧ دائرتي العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأنهرس بغزة لما بذلوه من جهدٍ كبيرٍ لمساعدتي في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالبحث .

٧ الإخوة المحكمين الذين ما بخلوا عليّ بتوجيهاتهم وآرائهم الرشيدة في تحكيم أداة الدراسة (الاستبانة) .

٧ الأستاذ القدير / إباد أحمد النبيه "أبي عاصم" على جزيل جهده لمراجعة البحث كاملاً وتنقيحه لغوياً .

٧ أخي محمود الذي لم يدخر جهداً لمساعدتي في جمع البيانات اللازمة لإتمام هذا البحث .

٧ أخي إبراهيم لمساعدته القديرة في طباعة وتجهيز هذا البحث .

٧ سعادة الدكتور / خميس عبد الكريم الاسي على نصائحه وإرشاداته القديرة .

٧ صديقي الأستاذ / عاطف مفيد الرفاتي الذي ما بخل عليّ بنصائحه وإرشاداته .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
د	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
و	إهداء
ز	شكر وعرفان
ح - ي	قائمة المحتويات
ك - ل	قائمة الأشكال
م	قائمة الجداول
م	قائمة الملاحق
7 - 1	الفصل الأول، الإطار العام للدراسة
2	مقدمة عامة للدراسة
4	1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	1.2 فرضيات الدراسة
5	1.3 أهداف الدراسة
6	1.4 أهمية الدراسة
7 - 6	1.5 المفاهيم والمصطلحات
6	1.5.1 إدارة الصراع "Conflict Management"
7	1.5.2 الرضا الوظيفي "Job Satisfaction"
7	1.6 متغيرات الدراسة
62 - 8	الفصل الثاني، الإطار النظري للدراسة
15 - 10	2.1 المبحث الأول
11	2.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي
13	2.1.2 مكونات نشوء الصراع التنظيمي
13	2.1.3 خصائص الصراع التنظيمي
14	2.1.4 جوانب الصراع
15	2.1.5 مجالات الصراع التنظيمي
40 - 16	2.2 المبحث الثاني
17	2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
17	2.2.1.1 النظرية التقليدية للصراع
18	2.2.1.2 النظرية السلوكية للصراع
18	2.2.1.3 النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع
20	2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي

الصفحة	الموضوع
22	2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي
23	2.2.3.1 أنواع الصراع وفقاً لمصادره
24	2.2.3.2 أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه
24	2.2.3.3 أنواع الصراع وفقاً للتخطيط
25	2.2.3.4 أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته
25	2.2.3.5 أنواع الصراع وفقاً لآثاره
30	2.2.3.6 أنواع الصراع وفقاً لمستوياته
62 – 41	2.3 المبحث الثالث
42	2.3.1 مراحل الصراع التنظيمي
46	2.3.2 مصادر الصراع التنظيمي
47	2.3.3 أسباب الصراع التنظيمي
47	2.3.3.1 الأسباب الشخصية للصراع
47	2.3.3.2 الأسباب التنظيمية للصراع
62 - 51	2.3.4 إدارة الصراع التنظيمي
52	2.3.4.1 نموذج إدارة الصراع
53	2.3.4.2 تصنيف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
53	2.3.4.2.1 الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي
53	2.3.4.2.2 الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي
54	2.3.4.2.3 الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي
73 – 63	الفصل الثالث / الدراسات السابقة
65	3.1 الدراسات السابقة
65	3.1.1 أولاً: الدراسات المحلية
66	3.1.2 ثانياً: الدراسات العربية
71	3.1.3 ثالثاً: الدراسات الأجنبية
73	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة
73	3.3 ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة
153 – 74	الفصل الرابع / الإطار الميداني للبحث
97 - 76	4.1 المبحث الأول / الطريقة والإجراءات
77	4.1.1 منهجية الدراسة
77	4.1.2 مجتمع وعينة الدراسة
79	4.1.2.1 نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة
79	4.1.2.1.1 الجامعة الإسلامية بغزة
80	4.1.2.1.2 جامعة الأزهر بغزة

الصفحة	الموضوع
81	4.1.2.2 خصائص أفراد عينة الدراسة
88	4.1.2.3 أداة الدراسة
91	4.1.3 صدق وثبات الاستبانة
91	4.1.3.1 صدق فقرات الاستبيان
91	4.1.3.1.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري)
91	4.1.3.1.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان
92	4.1.3.1.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي)
92	4.1.3.1.2.2 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي)
93	4.1.3.1.2.3 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (إستراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي)
94	4.1.3.1.2.4 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي)
95	4.1.3.1.3 الصدق البنائي لمحاو الاستبانة
96	4.1.3.1.3.1 ثبات الاستبانة (Reliability)
97	4.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
148 – 98	4.2 المبحث الثاني / نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها
99	4.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمغروف - سمرنوف (1- Sample K-S)}
99	4.2.2 تحليل فقرات الدراسة (الإجابة على تساؤلات الدراسة)
100	4.2.2.1 تحليل فقرات المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي
103	4.2.2.2 تحليل فقرات المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
110	4.2.2.3 تحليل فقرات المحور الثالث: (إستراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي)
123	4.2.2.4 تحليل فقرات المحور الرابع: (الرضا الوظيفي)
133	4.2.2.5 إجابة السؤال الرئيس في الدراسة
134	4.2.3 اختبار الفرضيات
153 – 149	4.3 المبحث الثالث / النتائج والتوصيات
150	4.3.1 النتائج
152	4.3.2 التوصيات
153	4.3.3 مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية
162 – 154	المراجع
177 – 163	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	البند
19	جدول رقم (2.1) وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة
20	جدول رقم (2.2) مستويات الصراع التنظيمي
40	جدول رقم (2.3) العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة
50	جدول رقم (2.4) أسباب الصراعات التنظيمية
59	جدول رقم (2.5) المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي
78	جدول رقم (4.1) يوضح إحصائية بعدد وتصنيف الأكاديميين والإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة
78	جدول رقم (4.2) يوضح كيفية حساب وتوزيع حجم العينة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة
81	جدول رقم (4.3) جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة
81	جدول رقم (4.4) جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة
82	جدول رقم (4.5) جدول تكراري نسبي لمتغير الحالة الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة
83	جدول رقم (4.6) جدول تكراري نسبي لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة
84	جدول رقم (4.7) جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى الإداري لدى أفراد عينة الدراسة
85	جدول رقم (4.8) جدول تكراري نسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى أفراد عينة الدراسة
85	جدول رقم (4.9) جدول تكراري نسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي لدى أفراد عينة الدراسة
86	جدول رقم (4.10) جدول تكراري نسبي لمتغير مكان العمل (الجامعة)
86	جدول رقم (4.11) ملخص للخصائص الشخصية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة لكلا الجامعتين
89	جدول رقم (4.12) آلية توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة
92	جدول رقم (4.13) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته
92	جدول رقم (4.14) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته
93	جدول رقم (4.15) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته
94	جدول رقم (4.16) معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته
95	جدول رقم (4.17) الصديق البنائي لمحاور الدراسة
96	جدول رقم (4.18) معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)
97	جدول رقم (4.19) معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

الصفحة	البند
99	جدول رقم (4.20) اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov- Smirnov)
100	جدول رقم (4.21) تحليل فقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي)
103	جدول رقم (4.22) تحليل فقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي)
109	جدول رقم (4.23) المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لأسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما
110	جدول رقم (4.24) تحليل فقرات المحور الثالث (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)
121	جدول رقم (4.25) المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما
123	جدول رقم (4.26) تحليل فقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي)
132	جدول رقم (4.27) المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لأسباب الرضا الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما
133	جدول رقم (4.28) تحليل محاور الدراسة
134	جدول رقم (4.29) معاملات الارتباط لبيرسون بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي
134	جدول رقم (4.30) معاملات الارتباط لبيرسون بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي
135	جدول رقم (4.31) معاملات الارتباط لبيرسون بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي
136	جدول رقم (4.32) اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس
137	جدول رقم (4.33) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر
138	جدول رقم (4.34) اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر
139	جدول رقم (4.35) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الحالة الاجتماعية
139	جدول رقم (4.36) اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير الحالة الاجتماعية
140	جدول رقم (4.37) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي
141	جدول رقم (4.38) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المستوى الإداري
142	جدول رقم (4.39) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة للإداريين
142	جدول رقم (4.40) اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير الخبرة للإداريين
143	جدول رقم (4.41) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة للأكاديميين
144	جدول رقم (4.42) اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل
145	جدول رقم (4.43) ملخص لاختبار فرضيات الدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	البند
18	شكل رقم (2.1) وجهة النظر التقليدية للصراع
19	شكل رقم (2.2) وجهة النظر الحديثة للصراع
21	شكل رقم (2.3) العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها
22	شكل رقم (2.4) أنواع الصراع التنظيمي
31	شكل رقم (2.5) أسباب ونتائج الصراع الداخلي
35	شكل رقم (2.6) نافذة جوهاري
42	شكل رقم (2.7) مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة
45	شكل رقم (2.8) مخرجات الصراع (المثمرة والمُثمرة)
52	شكل رقم (2.9) نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية
59	شكل رقم (2.10) الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي

قائمة الملاحق

الصفحة	البند
164	الملحق رقم (1) كتاب موجهة للسادة المحكمين لتحكيم الاستبانة
165	الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة المحكمين ووظائفهم
166	الملحق رقم (3) أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية
171	ملحق رقم (4) رسالة موجهة لمدير دائرة شئون الموظفين في الجامعة الإسلامية لتسهيل إجراءات الحصول على معلومات لإعداد البحث
172	ملحق رقم (5) إحصائية بعدد أعضاء الهيئة التدريسية (المتفرغين) في الجامعة الإسلامية
173	ملحق رقم (6) إحصائية بعدد الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية حسب الجنس
174	ملحق رقم (7) إحصائية بعدد الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر حسب الجنس
175	ملحق رقم (8) موافقة مدير العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية على توزيع الاستبانة على الأكاديميين والإداريين
176	ملحق رقم (9) موافقة مدير العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية على توزيع الاستبانة على الأكاديميين والإداريين
177	ملحق رقم (10) رسالة موجهة لمدير دائرة العلاقات العامة في جامعة الأزهر لتسهيل إجراءات الحصول على معلومات لإعداد البحث

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تعيش المنظمات في عصرنا هذا تسارعاً مطرداً في كافة مجالات الحياة المختلفة، العملية، والاقتصادية، الثقافية، والإنسانية، ... وفي ظل هذا التسارع المحموم تسعى المنظمات إلى تحقيق ما تضعه من أهداف باستخدام كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.

ويعتبر العنصر البشري احد أهم مقومات المنظمة، التي يجب الحفاظ عليها، والسعي لتطويرها من أجل الرقي بها نحو الأفضل، ونحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

ولا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد، والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المنظمة، ومستوياتها المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض لإغراض متعددة، مثل تبادل المعلومات، والرأي، والخبرة، والتعاون، والتشاور، والاستفسار عن أمر ما، وغيرها. وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن يؤدي إلى التعاون والتماسك، أو إلى الصراع والتعارض (حريم، 2003م، ص1).

وليس الصراع بالأمر الحديث، حيث كان محل اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ قديم الزمان، إلا أن الاهتمام به من وجهة نظر إدارية، هو الوجه الجديد للصراع. ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتنف أنواعاً عديدة من الصراعات، التي تستحوذ على ما يقارب من 20% من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات، لأنها مضرّة بصحة المنظمة، وإنّ أحد جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتهم على تحجيم الصراعات إلى ادنى مستوى، وتصفية جو المنظمة منها، إلا أنّ كثيراً منها يصعب القضاء عليه، ولذا تلجأ الإدارة إلى كبت الصراع (المغربي، 1995م، ص 301).

ويجدر بنا أن نشير إلى نقطتين رئيسيتين:

(1) أنّ الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنّه لا يخلو من آثار ايجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح المنظمة.

(2) أنّ عدم وجود صراعات في المنظمة لا يُعبّر عن ظاهرة صحيّة، وأنّ هناك الكثير ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل المنظمة، وأنّه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه. (المغربي، 1995م، ص 309).

وما دام الصراع التنظيمي ظاهرةً طبيعيةً ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، فأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها، سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكلٍ إيجابي (الخشالي، 2004م، ص 1).

وعلى الرغم من انتشار العديد من الدراسات المهمة بالصراع التنظيمي، إلا أنه لا يزال موضع اهتمام الباحثين، مما يستدعي استمرار دراسته، ودارسة آثاره على إحساس العاملين في المؤسسات التعليمية العليا بالرضا الوظيفي، ولقد تم اختيار العاملين في جامعتي الإسلامية والأزهر بغزة مجالاً لهذه الدراسة، والتي يمكن أن تعتبر من أولى الدراسات – في حدود علم الباحث – التي تغطي مجتمع الدراسة في هذا الجانب من جوانب الصراع التنظيمي.

ويتناول الفصل الأول العديد من البنود وهي النحو التالي:

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.2 فرضيات الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 أهمية الدراسة

1.5 المفاهيم والمصطلحات

1.6 متغيرات الدراسة

1.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث تُعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية، والعمل على الاستفادة من النواحي الايجابية للصراع، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته، وفق موقف الصراع الذي يُتعامل معه، وبما يحقق أهداف المنظمة بفاعلية. وهذا ما تسعى الدراسة لتحديد من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

"ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟"

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- 1) ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟
- 2) ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟
- 3) ما هي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

1.2 فرضيات الدراسة:

- Ȳ الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- Ȳ الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- Ȳ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- Ȳ الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) التالية:

(1) الجنس (ذكر أو أنثى).

(2) العمر.

(3) الحالة الاجتماعية.

(4) المؤهل العلمي.

(5) المستوى الإداري (الوظيفي).

(6) عدد سنوات الخبرة.

(7) مكان العمل.

1.3 أهداف الدراسة:

(1) دراسة مجالات الصراع التنظيمي، ومراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

(2) التعرف على مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحله، ومصادره في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

(3) دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

(4) استكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

(5) إجراء مقارنة بين أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

(6) العمل على تقديم مقترحات وتصورات مستقبلية حول الطرق المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بفاعلية ونجاح، وكيفية الاستفادة منه، لزيادة كفاءة العملية الإدارية في كلتا الجامعتين.

1.4 أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- (1) تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تحاول تحليل انعكاسات الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، بحيث تتمكن إدارة كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر من التعرف على آثار الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى موظفيهما، ووضع الحلول المناسبة من أجل التقليل منها، والسعي للاستفادة من إيجابياتها المختلفة.
- (2) كما وتتجسد أهميتها أيضاً في كونها من أوائل الدراسات التي تُجرى حول موضوع إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، حيث تعتبر دراسة إدارة الصراعات التنظيمية من الأهمية بمكان، من أجل التعرف على إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي، والاستراتيجيات المناسبة لحله، والاستفادة من إيجابياته في تحقيق أهداف المنظمة، والسعي إلى التقليل من آثاره السلبية على أداء المنظمة ككل.
- (3) قد تُشكل هذه الدراسة نقطة انطلاق للعديد من الباحثين، لإجراء أبحاث ودراسات قد تُسهم في تغيير النظرة إلى الصراعات التنظيمية، لتصبح نظرة ايجابية فاعلة في تقويم الأداء الوظيفي للعاملين، ولتسهم في إنجاح وتحقيق أهداف المنظمة.
- (4) قد تُسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية حول مستويات، وأسباب، وإستراتيجيات التعامل مع الصراعات التنظيمية، والتي تقتقر إلى هذا النوع من الدراسات.
- (5) قد تساعد هذه الدراسة في تطوير أداء المؤسسات التعليمية، والذي ينعكس بدوره على تقدم ورفقي المجتمع الفلسطيني، ويزيد من قدرته على التعامل مع الصراع التنظيمي بطريقة تقوده نحو الازدهار.

1.5 المفاهيم والمصطلحات:

1.5.1 إدارة الصراع "Conflict Management":

هناك العديد من التعريفات لإدارة الصراع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

عرّف المعشر إدارة الصراع بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (2005م، ص 49).

وأشار رحيم إلى أنّ إدارة الصراع هي: "التشخيص الكامل للصراع، والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته وأساليب معالجته" (1986م، ص 101).

بينما عرّف عيد إدارة الصراع بأنّها: "معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناء بدلاً من أن تكون هدامة" (1995م، ص 21).

وكما عرّف هانسون إدارة الصراع بأنّها: "عملية إزالة الحدود المعرفية لإحداث التوافق (بين أفراد المنظمة)، وأنّ هذا التوافق لا يفترض أنّ الضغوط المكونة للصراع قد انتهت بذلك، ويؤكد على أنّ الالتزام الكافي بمسار العمل يسمح للسمات الإيجابية لهذا التوافق بالتغلب على سمات الصراع السلبية" (1996م، ص 269).

ومن وجهة نظر الباحث فإنّه يرى أنّ إدارة الصراع في مجملها عبارة عن مجموعة من المهارات الإدارية التي تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع، وتسعى إلى الاستفادة من إيجابياته، والتقليل من سلبياته، وتهدف إلى بناء متكامل وسليم للفرد والمنظمة.

1.5.2 الرضا الوظيفي "Job Satisfaction":

قام العديد من المفكرين والعلماء بتعريف الرضا الوظيفي بتعريفات مختلفة، منها ما يلي:

عرّف حجاج الرضا الوظيفي بأنّه " عبارة عن مجموعة من المشاعر الايجابية أو السلبية التي يعبر فيها العاملون عن أعمالهم" (2007م، ص 823).

ويرى عاشور إلى أنّه "المشاعر التي تُعبّر عن مدى إشباع الحاجات الذي يتصور الفرد أنّه يحققه من العمل، فكلما كان هذا التصور إيجابياً كانت مشاعر العامل نحو عمله إيجابية، أي أنّه يكون راضياً عن هذا العمل. فدرجة الرضا تُمثّل سلوكاً يكمن في وجدان الفرد، وتبقى مشاعره حبيسة في نفسه، أو تظهر في سلوكه المُمارَس" (1995م، ص 169).

فيما أشار العمري إلى أنّ الرضا الوظيفي " عبارة عن متغير تابع يُشير إلى شعور أو حالة من الشعور يحملها الفرد نحو وظيفته" (1991م، ص 151).

ويرى الباحث أنّ الرضا الوظيفي عبارة عن: المشاعر التي يُكنها الفرد داخله تجاه العمل، والنتيجة عن إدراكه لمثيرات تلك المشاعر، وتفاعله معها سلباً أو إيجاباً.

1.6 متغيرات الدراسة:

شملت الدراسة على متغيرات مستقلة وهي: مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. كما وشملت أيضاً على متغيراً تابعاً وهو الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني / الدراسة النظرية

قام الباحث في الفصل الثاني بدراسة مفهوم الصراع التنظيمي، وعناصره الأساسية، ومكونات نشوئه، وخصائصه، وجوانبه، وأساسياته، ومجالاته، ثم دراسة مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري، ومستوياته، وأنواعه، ومراحله، ومصادره، وأسبابه، ومن ثم إدارته. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى العديد من المباحث على النحو التالي:

المبحث الأول / ويشتمل على:

2.1.1 دراسة مفهوم الصراع التنظيمي

2.1.2 مكونات نشوء الصراع التنظيمي

2.1.3 خصائص الصراع التنظيمي

2.1.4 جوانب الصراع

2.1.5 مجالات الصراع التنظيمي

المبحث الثاني / ويشتمل على:

2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي

2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي

المبحث الثالث / ويشتمل على:

2.3.1 مراحل الصراع التنظيمي

2.3.2 مصادر الصراع التنظيمي

2.3.3 أسباب الصراع التنظيمي

2.3.4 إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول

- 2.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي
- 2.1.2 العناصر الأساسية للصراع التنظيمي
- 2.1.3 مكونات نشوء الصراع التنظيمي
- 2.1.4 خصائص الصراع التنظيمي
- 2.1.5 جوانب الصراع
- 2.1.6 أساسيات الصراع التنظيمي
- 2.1.7 مجالات الصراع التنظيمي

2.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي (Organizational Conflict Concept):

• الصراع لغة:

إنّ المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع، والخصام، الجِدال، أو المُشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أمّا كلمة (conflict) فهي من أصلٍ لاتيني، وتعني العراك، أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء، أو الخلاف (العميان، 2004م، ص 363).

• الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء على تعريفٍ موحدٍ للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاويةٍ تختلف عن الأخرى. فقد اعتبرت المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) الصراع أمراً خطيراً، يُعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تُصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة (العميان، 2004م، ص 365).

ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفرّ منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواءً ما يتعلق بالأفراد، أو الجماعات، أو المنظمة ككل. فالصراع هو احد التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكلٍ علني أو ضمني، بُغية تحقيق هدفٍ مُعيّن. ولذلك فإنّه لا بد أن تقوم إدارة المنظمة بمواجهة الصراع بسُبلٍ قادرةٍ على تكييفه لمصلحة المنظمة، وهي تسعى لتحقيق أهدافها (الشماخ، 2005م، ص 295).

وفيما يلي بعض التعريفات للصراع:

يرى مارتش وسايمون الصراع على أنه: "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يُواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل" (March and Simon, 1958, P. 276).

أمّا ليفيت فُعرّف الصراع على أنه: "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت، أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين" (Leavitt, 1964, P. 212).

وأشار باكر وآخرون إلى أنّ "الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن أن تؤدي إلى تصرفٍ احد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو

مقاومتها، أو تعارضها ربما يُفْضي إلى انخفاض المردود من تلك الأنشطة" (Baker, 1988, P. 168).

ويُعرّف الحنيطي الصراع بأنّه: "عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة اعتمادية، حين يعتقدان بأنّ أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة، ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما" (1993م، ص 31).

وعرّف كامل الصراع التنظيمي بأنّه: "المقاومة والكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد" (1994م، ص 158).

بينما بيّن العديلي بأنّ الصراع هو: "ظاهر سلوكية إنسانية، تأتي نتيجةً لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي" (1995م، ص 295).

وعرّفه هلال بأنّه "التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية" (1996م، ص 14).

ويرى روبنز بأنّ الصراع هو: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأنّ الطرف الآخر يؤثر عليه سلبياً، أو يوشك أن يؤثر عليه سلبياً في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" (Robbins, 2001, P. 243).

أمّا رحيم فقد قدّم تعريفاً للصراع شمل كل ما قيل عنه، إذ عدّه: "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرّض 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 لأيٍ منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة" (Rahim, 2001, P. 118).

ومما سبق نرى أنّ هناك اختلافاً وتعددًا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتّاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث يُركّز كل مدخل على جانب من الجوانب، ويعود أيضاً ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق.

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، من أهمها: أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناءً أو مُدمراً، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي. وقد يواجه الفرد صراعاً ذاتياً يُعرف بصراع الدوار، والذي ينتج عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد نفسه، مثل دوره في العمل، وفي البيت، وفي الجامعة،.... الخ.

2.1.2 مكونات نشوء الصراع التنظيمي:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، والاستجابة، والتفاعل (العتيبي، 2006م، ص 37):

٧ **فالمثير:** هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

٧ **أما عامل الاستجابة:** فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

٧ **التفاعل:** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع.

2.1.3 خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع التنظيمي بما يلي: (العميان، 2004م، ص 366)

1. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من سبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2. يعتبر التوتر (Tension) بُعداً أساسياً في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3. يُمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المُزمنة.

4. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية، أو بالقوة القسرية.

2.1.4 جوانب الصراع:

للصراع جانبان أحدهما وظيفي بناءً يؤثر إيجابياً في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمات، والآخر غير وظيفي وغير بناءً، يؤدي إلى الخلل الوظيفي:

٧ الصراع الوظيفي (Functional Conflict): ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية (Cook & Hunsaker, 2001, P. 131)، ويقود إلى النمو المُطرد للمنظمة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون مطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة (Rahim, 2001, P. 125)، فضلاً عن أنه يعمل على جلب المشكلات المهمة إلى السطح، فتصبح واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سبباً في دقة اتخاذ القرارات. وقد عُدَّ من الضروري للإداري الناجح أن يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة إلى التغيير والتجديد والتحسين (Schermehorn, 2000, P. 228).

٨ أما الصراع غير الوظيفي (Dysfunctional Conflict): فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم (Buchanan & Huczynski, 1997, P. 78)، كما يؤدي إلى الصراع الوجداني بين الأفراد، وترسيخ المشاعر السلبية، وإظهار التنافر المتبادل بين الأفراد، وتدنّي مستوى الرضا الوظيفي، وازدياد التغيب عن العمل، وانخفاض الإنتاجية، مما يُعيق تحقيق الأهداف. لذا ينبغي أن ينتبه الإداري إلى هذا النوع من الصراع، وأن يُبادر فوراً للعمل على إزالة الضرر الناتج عنه، ومنع الظلم، أو التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى. (Schermehorn, 2000, P. 229)

2.1.5 مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصةً في المنظمات الكبيرة والمُعقَّدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالإشكال التالية (العنبي، 2006م، ص 14):

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها، أو بين العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين.

المبحث الثاني

2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي

2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي

2.2.1 مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري:

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة، ويعتبر الصراع أمراً صحياً على مختلف الأصعدة والمستويات، ويتم عندما يحصل التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي، وتختلف وجهات النظر حول الصراع؛ حيث أن هناك اتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع على أنه حالة سلبية، وهناك اتجاهاً سلوكياً لموضوع الصراع، بحيث يُنظر إلى الصراع باعتباره أمراً طبيعياً يحدث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه. وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة بالصراع:

2.2.1.1 النظرية التقليدية للصراع:

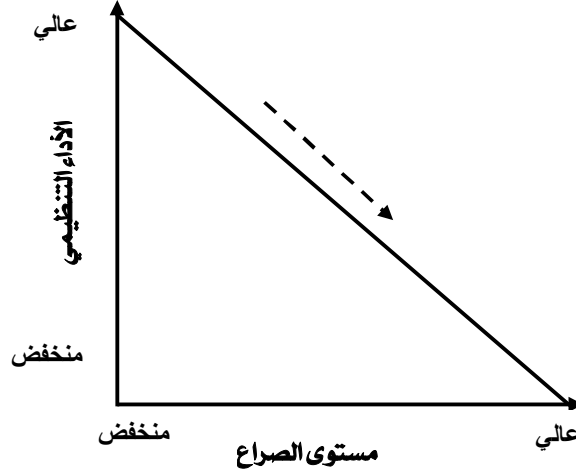
يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها (المعشر، 2005م، ص 43).

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع، وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حلّه كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

وتفترض هذه النظرية بأن الأداء التنظيمي قد انخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، وهو ما يتضح من الشكل رقم (2.1):

شكل رقم (2.1)

وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 249.

2.2.1.2 النظرية السلوكية للصراع:

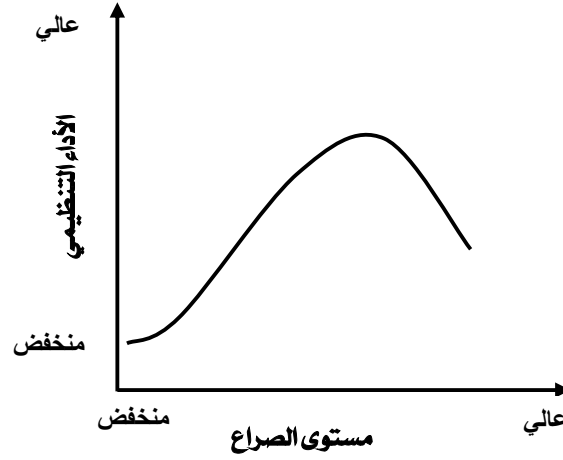
وتبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أنّ الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة (المغربي، 1995م، ص 310).

2.2.1.3 النظرية الحديثة (التفاعلية) للصراع:

يرى أنصار هذه النظرية أنّ الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أنّ الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصةً عندما يجد المديرون أنّ المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام، أو عندما يُلاحظ زيادة السلبات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير (المعشر، 2005م، ص 43).

شكل رقم (2.2)

وجهة النظر الحديثة للصراع



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 252.

وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع التنظيمي:

جدول رقم (2.1)

وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / 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	مثير للمتعاب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب، محمد علي (1998م)، "دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م 20، ع 4، الإمارات العربية، ص 209.

2.2.2 مستويات الصراع التنظيمي:

بعد استعراض تطور نظرية الصراع التنظيمي سنوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات الإدارية:

يقول المغربي بأنّ على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين (1995م، ص 310):

- **الأولي:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإنّ من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- **الثانية:** إذا انخفض مستوى الصراع عمّا هو مرغوب فيه، فإنّ على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1. مستوى الصراع المرغوب فيه.

2. مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

3. مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

ويُسمى عبد الوهاب المستوى المرغوب فيه (بالحدّ الأمثل للصراع)، ويوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي (1998م، ص 210):

جدول رقم (2.2)

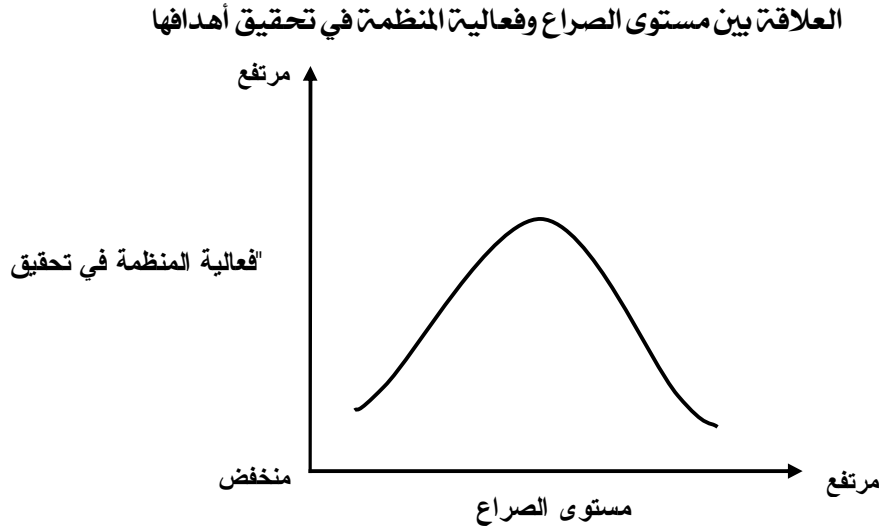
مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو 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 ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 17.

ويؤكد العتيبي بأنّ انخفاض مستوى الصراع أو انعدامه يصاحبه تدنّ في مستوى الابتكار والتجديد في المنظمة، وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنّه يُشغّل الموظف عن إعطاء اهتمام كافٍ لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء، كما هو موضح في الشكل رقم (2.3) (2006م، ص 18):

شكل رقم (2.3)



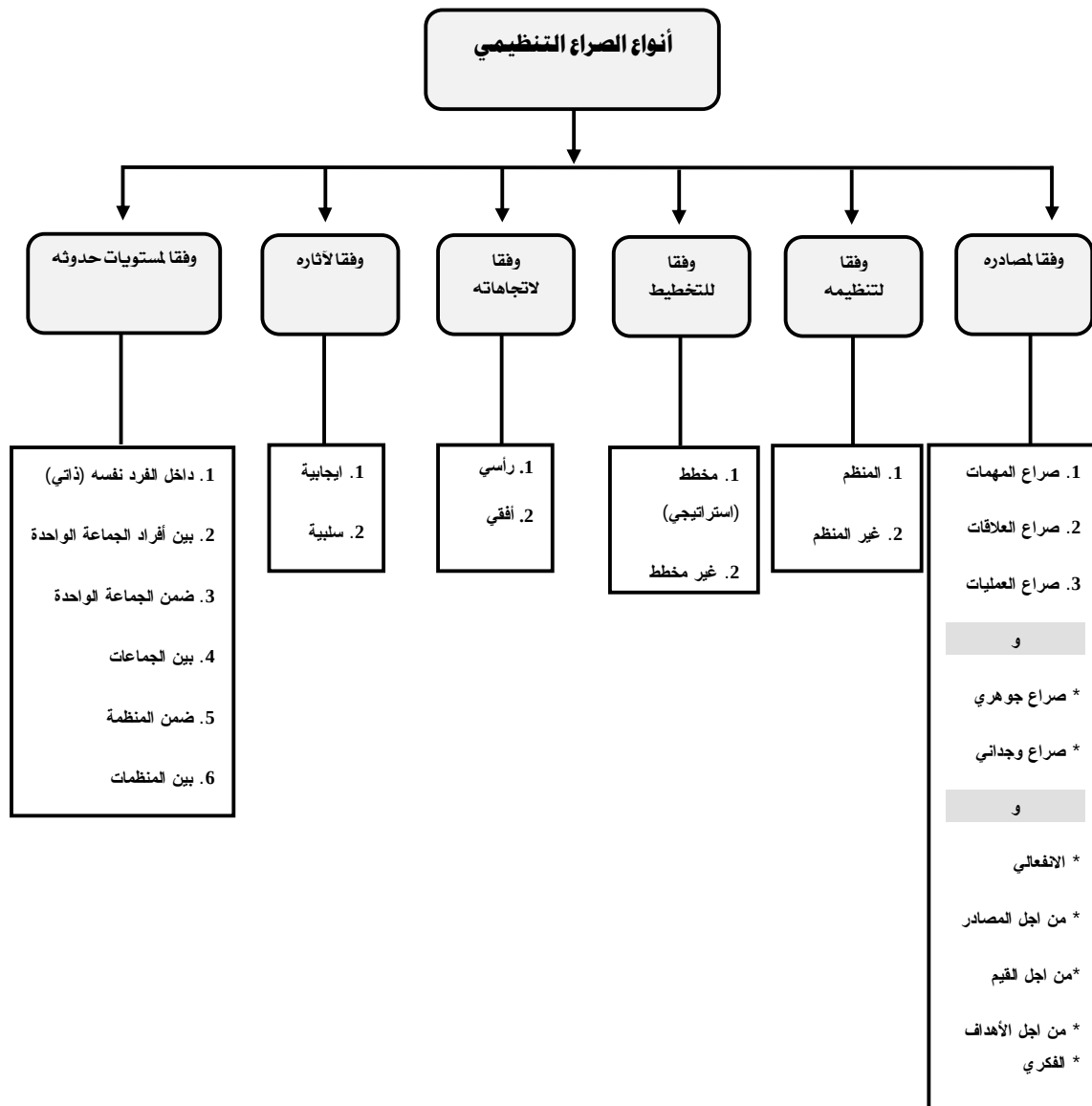
المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 18.

2.2.3 أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه، والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، ويمكن توضيح أنواع الصراع التنظيمي كما في الشكل رقم (2.4): -

شكل رقم (2.4)

أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 23، بتصرف من الباحث.

2.2.3.1 أنواع الصراع وفقاً لمصادره:

أشار روبنز إلى أنّ هناك ثلاثة أنماط من الصراع على أساس مصادره هي
(Robbins, 2001, P. 492):

1. **صراع المهمات (Tasks Conflict):** وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه، ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة.

2. **صراع العلاقات (Relationships Conflict):** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعاً غير بناءً، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

3. **صراع العمليات (Processes Conflict):** ويُعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويُعد وجوده بالحد الأدنى، صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية.

ووصف شيرمر هورن أنماط الصراع وفق نمطين هما (Shermerhorn, 2000, P. 230):

1. **الصراع الجوهرى (Core Conflict):** وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهري شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

2. **الصراع الوجداني (Emotional Conflict):** وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف، والامتناع.

بينما أشار العتيبي إلى أنّه يُمكن تقسيم الصراع وفقاً لمصادره إلى ما يأتي (2006م، ص ص 32-33):

1. **الصراع الانفعالي:** ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أنّ مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة أو غير منسجمة.

2. **الصراع من أجل المصادر:** ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة، سواءً أكانت هذه المصادر مادية أم معنوية، كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

3. **الصراع من أجل القيم:** ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدلات للموظفين.

4. **صراع الهدف:** يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابقة.

5. **الصراع الفكري:** عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة؛ فيبدأ الصراع الفكري بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات.

6. **صراع حول الضرورة:** في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإنّ صراعاً يحدث بينهم كونهم غير متفقين أساساً على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

2.2.3.2 أنواع الصراع وفقاً لتنظيمه:

تُشير الدهان إلى نوعين من الصراع هما (1992م، ص 151):

1. **الصراع المنظم (Organized Conflict):** وهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تقشّل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

2. **الصراع غير المنظم (Unorganized Conflict):** وهو الصراع الذي تُستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل، وترك العمل.

2.2.3.3 أنواع الصراع وفقاً للتخطيط:

أمّا رو، وبيرس فيُميزان النوعين التاليين للصراع (Rue and Byars, 1989, P. 248):

1. **الصراع المخطط أو الإستراتيجي:** وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادةً عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق

هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادةً هو الحصول على امتيازٍ على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

2. **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

2.2.3.4 أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته:

أشار العتيبي إلى أن الصراع يمكن تقسيمه وفقاً لاتجاهاته إلى ما يلي (2006م، ص 30):

1. الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة، أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينهما غالباً علاقة اعتماد مشترك.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

2. الصراع التنظيمي الرأسي:

ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

2.2.3.5 أنواع الصراع وفقاً لآثاره:

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثاراً سلبية تُخل بفاعلية المنظمة، وأن له آثاراً إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة.

يؤكد ملائكة بقوله إن: "المديرين الناجحين هم الذي يحاولون علاج الصراعات، والاستفادة منها، وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع، أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة" (1989م، ص 144).

ويشير المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي (1995م، ص 309):

- × أن الصراع رغم ما يحمله من آثارٍ سلبية، إلا أنه لا يخلو من آثارٍ إيجابية تستدعي من الإدارة استغلالها لصالح التنظيم.
- × أن عدم وجود صراعات في التنظيم لا يُعبر عن ظاهرة صحية، وأن هناك الكثيرين ممن يرون ضرورة وجود مستوى معين من الصراعات داخل التنظيم، وأنه من واجب الإدارة أن تحافظ عليه لإحداث التغيير المنشود.

وتنقسم أنواع الصراع وفقاً لآثاره إلى:

1. آثار إيجابية:

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه، وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويُعتبر عنصراً فعالاً في التغيير؛ وعليه فالصراع يُفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع، لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة (الباقي، 2001م، ص 197).
2. الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقاً جديدةً ودائمةً للاتصال. (العميان، 2004م، ص 379)، مما يُعمق الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
3. يُساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، وخاصة ذوي الميول العدوانية (الحنيطي، 1993م، ص 32).
4. قد يُتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يُسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل (المهدي، وهيبية، 2000م، ص 230).
5. يُكوّن الصراع خبرةً للإدارة والعاملين فيها، يُستفاد منها في حل الصراعات مستقبلاً (العنبي، 2006م، ص 30).

6. إنَّ عدم الاتفاق يبرز أفكاراً جديدةً تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوكٍ يرضى عنه الجميع. (العتيبي، 2006م، ص 30).
7. يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى (الشخص، 1994م، ص 94).
8. قد يُساعد الصراع على زيادة الإنتاجية، ويعمل على النمو. (العميان، 2004م، ص 379)
9. إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه (رفاعي، 1980، ص 93).
10. يولد مزيداً من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم (العبيدي، 2000م، ص 40).
11. يُعتبر الصراع عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير (Johns, 1987 P. 445).

إنَّ الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تُحوّل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوةٍ وأثرٍ ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها. وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يُمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.

2. آثار سلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجةً لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة. إنَّ الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، ويُمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه، مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإنَّ التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان يتمزيقها. ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

1. قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة (العميان، 2004م، ص 280)، مما يُعيق من وصول المنظمة لتحقيق أهدافها (العنبي، 2006م، ص 31).
2. يؤدي انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة (جبر، وجودة، 1999م، ص 280).
3. يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة (المهدي، وهبي، 2000م، ص 232).
4. قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية (الباقي، 2001م، ص 198).
5. يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين (جبر، وجودة، 1999م، ص 281).
6. يهدم المعنويات، ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفاعلية (العميان، 2004م، ص 380).
7. إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثارٌ سيئةٌ على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة (جبر، وجودة، 1999م، ص 281).
8. إنه مرض لصحة المنظمة، وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية (العميان، 2004م، ص 380).
9. عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد (الباقي، 2001م، ص 198).
10. قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المُعرضة، لإلحاق الضرر بالطرف الآخر. ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام. (المهدي، وهبي، 2000م، ص 232).
11. يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات (العنبي، 2006م، ص 31).

وأضاف عبد الوهاب الآثار السلبية التالية (2000م، ص 220):

1. التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

2. تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.

3. تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.

4. يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

5. تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها والحد من قدرها أمام الآخرين.

6. تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين.

وإذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة، ويبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات، ويظل الأفراد على تعاونهم. إلا أن حالة الاسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدي إلى انخفاض أدائهم في المستقبل.

أما الجماعة المنهزمة فإنها تبدأ في الانقسام، ويتبادل أعضاؤها الاتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي، وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة. إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها وتحسن أداءها في المستقبل وتصبح أكثر قوة.

مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحاً سلبياً، بل أن له أحياناً قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين، يمكن أن يكون سلبياً، ولكنه أيضاً يمكن أن يكون إيجابياً، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع.

إنّ المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة للانتماء إليها؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟ وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعماً لهذه الأهداف اعتبر صراعاً إيجابياً بناءً ومحسناً لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف، فإنّه عندئذٍ يعتبر صراعاً سلبياً مُخلًا بوظائف المنظمة.

2.3.3.6 أنواع الصراع وفقاً لمستوياته:

لقد صُنّف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى ستة مستويات، وقد أشار (القيوتي، 2000م، ص 55)، وكل من جونسون وسكولي (Johnson, & Scolly, 2001, P. 49) إلى المستوى الأول المتمثل في:

الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي) (Intra-Personal Conflict):

والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تُحتمّ عليه اختيار إحداها، لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً. كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مُجبر على اختيار أحد هذه البدائل.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلاً من صراع الهدف وصراع الدور، نوجزها على النحو التالي:

صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما (العميان، 2004م، ص 367).

وهناك أربعة أشكال من صراع الهدف أشار إليها (قاضي، 1984م، ص 39):

1. الصراع بين هدفين إيجابيين (اقتراب-اقتراب):

وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له، كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يُوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، ويُسمى هذا النوع أيضاً بتناقض الأهداف الإيجابية (الشخص، 1994م، ص 76)، ويُسمى صراع الإقدام.

2. الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي - تحاشي):

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى، ويُسمى صراع الإحجام.

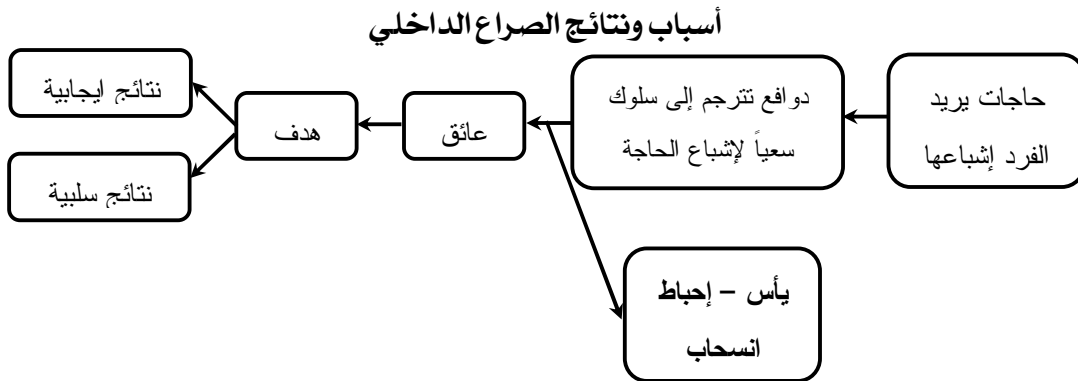
3. الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي (اقترب - تحاشي):

وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل، ولكنه يجد معارضة شديدة، من بعض زملائه فيُصبح في موقف صراع مع ذاته، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع، ويسمى صراع الإقدام - الإحجام.

4. الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب - تحاشي) مزدوج:

وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدها، ولكن براتب أعلى، أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدها بالراتب نفسه. ومن خلال الشكل التالي يتضح بأن الصراع الداخلي من الممكن أيضاً أن يكون نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعوق الموظف دون تحقيق الهدف الذي يصبو إليه. وغالباً ما يأخذ رد الفعل النفسي صوراً عدة من بينها: العدوانية، الانسحاب، الاستمرار، أو قبول حل وسط.

شكل رقم (2.5)



المصدر: جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية، ص 257.

وعادةً ما يكون الصراع الداخلي هو محصلة الخلل أو عدم التوازن بين طموحات الفرد وآماله اللانهائية¹، وبين قدراته وطاقاته المحدودة، ولعل ذلك هو سر إجماع العلماء على أن الإنسان إنما يُمثِّل مجموعة من الطاقات المُقيَّدة. وبرغم ذلك فهو يسعى إلى تحميل نفسه بما لا طاقة لها به، بل وبما تعجز السموات والأرض والجبال على حمله "إِنَّا عَرَضْنَا الْأُمَمَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا" (الأحزاب: 72). والغريب أنه يدعو ربه بأن لا يُحمِّله ما لا طاقة له به: "مَرْبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ" (سورة البقرة: آية 286) وتتأسى بأن التكاليفات في شرع الله لا تكون إلى على قدر الطاقة، وأن ديننا الحنيف يحث الإنسان بألا يحمل نفسه فوق طاقتها، ويكفي الاستشهاد ببعض الآيات والأحاديث التي وردت في هذا الشأن:

1. قول الحق سبحانه وتعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِثْمًا وَسُوءًا" (سورة البقرة: آية 286).
2. قول الحق سبحانه وتعالى "يُرِيدُ اللَّهُ أَنْ يُخَفِّفَ عَنْكُمْ وَخُلِقَ الْإِنْسَانُ ضَعِيفًا" (سورة النساء: آية 28).
3. "ما ورد بأن الرسول صلى الله عليه وسلم من حديث عائشة رضي الله عنها قالت: "ما خير رسول الله صلى الله عليه وسلم بين أمرين قط إلا أخذ أيسرهما ما لم يكن إثماً، فإن كان إثماً كان أبعد الناس منه" (النووي، 1955م، ص 284)، أما اليوم فنجد أنه تحت دعوى الرغبة في إثبات الذات، يتجه الإنسان إلى ركوب الصعب، ونبز الحلول اليسيرة أو البسيطة التي لا يمكن معها أن يشار إليه بالبنان.

صراع الدور:

لكل فردٍ عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة، والمجتمع. فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. وفي الأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل والأقارب وأصدقاء الأسرة والجيران. وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية. وكل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات، وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور".

¹ يقول سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ما معناه: "لو أن لابن آدم وادياً من ذهب لتمنى بأن يكون له وادٍ ثانٍ، ولو أعطي له الثاني لتمنى أن يكون له ثالثٌ ولا يملأ عين ابن آدم إلا التراب، ويتوب الله على من تاب". (النووي، 1955م، ص 30)

ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو: "نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. ويرى أن 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" (2004م، ص ص 368-369).

وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال "Foreman". فالإدارة تنتظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر، الترقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية 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 (العميان، 2004م، ص ص 368-369):

1. **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة. فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات، وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحياناً. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
2. **المركز:** يُسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعاً ذاتياً له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يُعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
3. **أسلوب الإشراف:** يُعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدراً رئيسياً من مصادر صراع الدور. فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل

لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإنّ المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته. وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في ناد اجتماعي، وعضو في لجنة حكومية.... الخ، بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل. وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهداً أن يوفّق بين هذه الأدوار، إلا أنّه غالباً يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

ويُعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة. فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج، وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقةٍ تؤثر سلباً على تحقيقه لأهداف المنظمة.

أما المستويات الخمسة الأخرى للصراع فقد ذكرها جوردن على النحو التالي (Gordon, 1991, P. 243):

1) الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (Inter-Personal Conflict):

وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فردٍ بوجهة نظره، وبصفةٍ عامة فإنّ الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:

(أ) عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

(ب) المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة، والخوف، والرفض، والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بـ (نافذة جوهاري)، وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت (Joseh Lauft) وهاري انجهام (Harry Ingham)، وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما (عسكر، 1983م، ص 32).

شكل رقم (2.6)

نافذة جوهاري

الفرد يعرف الآخرين		الفرد لا يعرف الآخرين
الفرد يعرف نفسه	(1) الذات المكشوفة	(2) الذات الخفية
الفرد لا يعرف نفسه	(3) الذات العمياء	(4) الذات غير المكتشفة

المصدر: العميان، محمود سلمان (2004م)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 371، بتصرف من الباحث

وتقوم نافذة جوهاري على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، 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 (العميان، 2004م، ص 371-372)، فهناك أربع حالات وهي:

٢ الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين، وتسمى الذات المكشوفة. وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته، ودوافعه، وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

٢ الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، وتسمى الذات الخفية. وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم. وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

٧ **الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط، وتُسمى الذات العمياء. وقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.

٨ **الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وتُسمى الذات غير المكتشفة. وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، وسوء الاتصال، وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حُب السيطرة والعنصرية.

(2) **الصراع ضمن الجماعة الواحدة (Inter-Group Conflict):** (مهدي، 2005م، ص 194)

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة، والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل.

(3) **الصراع بين الجماعة (Intra-Group Conflict):** (مهدي، 2005م، ص 194)

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل، أو نتيجة عوامل شخصية، وغالباً ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع، والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة.

(4) **الصراع ضمن المنظمة (Intra-Organizational Conflict):**

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي، والصراع الرأسي (العميان، 2004م، ص 372).

ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات، سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة:

1. الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخامات والأفراد الماهرين. هنا قد يصل الأمر إلى تنافس الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية، فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ مُحدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد (ماهر، 2003م، ص 274).

2. التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من وراءه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج، أو تخفيض الفاقد من العملية الإنتاجية. وبالمثل، قد تتنافس ورديات العمل في إبراز التفوق في العمل، وقد تتنافس شبابيك صرف التذاكر، أو الشيكات، أو الإيصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها (العميان، 2004م، ص 372).

3. الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

ومن العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها. كما نشاهد صراعاً بين المشرفين أو (الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى (العميان، 2004م، ص 372).

4. الصراع بين الإدارة وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأنَّ الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

خذُ مثلاً التنبؤ بالمبيعات، يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج. والمخازن يتنازع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق (ماهر، 2003م، ص 275).

5. الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة، شيء قد يُشبه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة، ويريدون شيئاً أكثر من النصيحة.

ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة، مثل اختيار وتدريب وعقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية، أو حساب التكاليف، أو تخليص العمليات المالية لها (العميان، 2004م، ص 373).

وهناك خصائص تسود الجماعات المتنازعة نورد منها (العتيبي، 2006م، ص ص 28-29):

- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين "نحن" (داخل الجماعة) و "هم" (خارج الجماعة).
- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تُصبح أكثر تماسكاً وتتوحد لتشكل جبهة مترابطة لتَهْزِمَ الجماعات الأخرى.
- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنتقل إلى أعضاء الجماعة الثانية، ويُنظر لأفراد الجماعة الأخرى على أنهم أعداء.
- أعضاء الجماعة المُهددة يشعرون أنهم متفوقون وغالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
- يقل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة، وإذا كان هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم، ويبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

(5) الصراع بين المنظمات (Inter-Organizational Conflict):

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مُقتصرة على داخل المنظمة فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة، منها جهات حكومية، ومالكون وعاملون، ومستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، والتي قد تتعاون أو تتنافس معها. فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها (الحكاك، 1975م، ص 374-376).

إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب (Games Theory) وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً. ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين.

إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة (العميان، 2004م، ص 374).

وتؤدي عملية تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف. وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عملياً، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي قد تؤدي إلى ظهوره، سواء كانت أسباباً نفسية أو بيروقراطية، ومثل هذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية، وتحسين العلاقات والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.

ويرى كثير من الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة، لأنه قد ينتج عنه نتائج إيجابية، مثل خلق روح المنافسة والتطوير، وزيادة الإنتاجية والأداء. كما أن له نتائج سلبية، مثل عدم التعاون وتأخير الإنتاج ونحو ذلك (المهدي، وهيبه، 2000م، ص 229).

ويوضح جدول رقم (2.3) العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة. ويتمثل هذا النوع من الصراع داخل المنظمات في صراع المدير مع المعلمين، أو في صراع مدير استشاري مع مدير تنفيذي، أو في صراع المعلمين فيما بينهم.

جدول رقم (2.3)

العلاقة بين الصراع في الجماعات وأداء المنظمة

مستوى أداء المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة	احتمال تأثيره في المنظمة	مستوى صراع الجماعة	
منخفض	تكيف بطيء مع التغيرات البيئية، تحديات قليلة، تقبل قليل للأفكار.	مدمر	منخفض أو لا شيء	حالة (1)
مرتفع	حركة إيجابية نحو الأهداف، إبداع وتغيير، البحث عن حل للمشكلات، ابتكار وتكيف سريع مع المتغيرات البيئية.	فعال	متوسط	حالة (2)
منخفض	انخفاض في الإنتاجية، عدم الرضا بين الأفراد، الوحدة والانعزالية بين الأفراد.	مدمر	عال	حالة (3)

المصدر: المهدي، سوزان وحسام هيبية (2000م) "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع 24، ج 4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، 229.

من الجدول رقم (2.3) يتضح لنا أن العلاقة بين مستوى صراع الجماعة وأداء المنظمة يظهر في ثلاث حالات (المهدي، وهيبية، 2000م، ص 229):

- **الحالة الأولى:** عندما يكون مستوى صراع الجماعة منخفضاً، أو لا يوجد صراع، فإن احتمال تأثيره في المنظمة مدمر، وتُعرف خصائص المنظمة بأنّ تكيفها مع التغيرات البيئية بطيء، وتقبلها للأفكار قليل، والنتيجة أنّ مستوى أداء المنظمة يكون منخفضاً.
- **الحالة الثانية:** عندما يكون مستوى صراع الجماعة متوسطاً، فيكون تأثيره في الجماعة فعالاً وتُعرف خصائص المنظمة بحركتها الإيجابية نحو تحقيق الأهداف، وتظهر عمليات الإبداع والتغيير، ويتضح أسلوب البحث عن حل للمشكلات، ويكون هناك ابتكار وتكيف سريع مع المتغيرات البيئية، ويكون مستوى أداء المنظمة مرتفعاً.
- **الحالة الثالثة:** فعندما يكون مستوى صراع الجماعة عالياً يكون احتمال تأثيره في المنظمة مدمراً. ويكون مستوى أداء المنظمة منخفضاً، وتُعرف خصائص المنظمة في هذه الحالة بانخفاض في إنتاجيتها، وخاصة في الطرف الأضعف، الترصد وعدم الثقة، بمعنى أن الصراعات تشغل الأفراد عن القضايا المهمة وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا بين الأفراد، وتُفضي بالأفراد والجماعات للوحدة والانعزال وعدم التعاون.

المبحث الثالث

2.3.1 مراحل الصراع التنظيمي

2.3.2 مصادر الصراع التنظيمي

2.3.3 أسباب الصراع التنظيمي

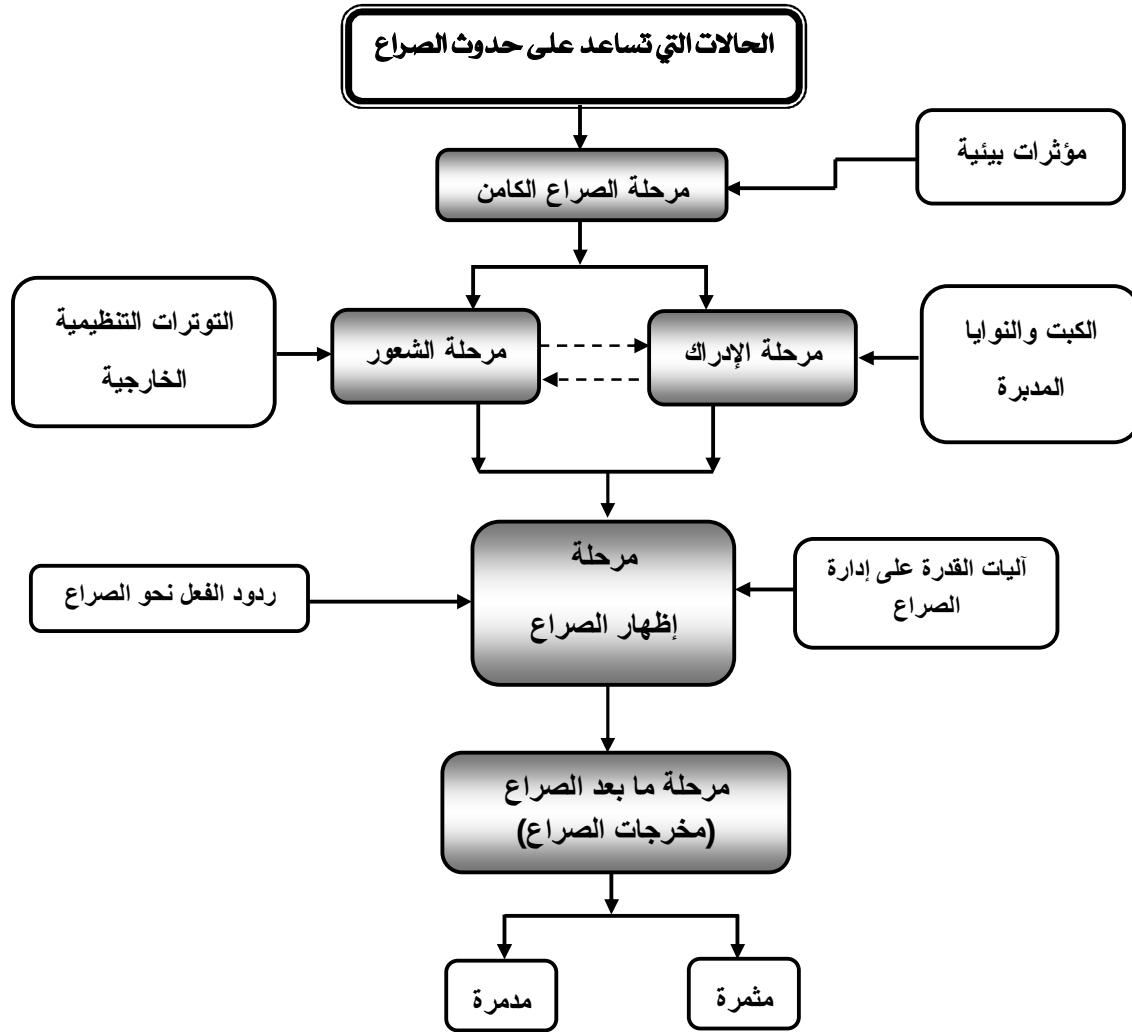
2.3.4 إدارة الصراع التنظيمي

2.3.1 مراحل الصراع التنظيمي:

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، حيث أشار بوندي على أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل، والشكل التالي يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة، كما هو موضح في الشكل رقم (2.7). (Pondy, 1980, P. 111) (2.7)

شكل رقم (2.7)

مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها، والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة



Source: Pondy L. (1980), "Organizational Conflict: Concepts and Models", Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 12, P. 111.

وقد اعتبر العميان الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يُطلق عليها "دورة حياة الصراع" (2004م، ص 375). وليس هناك إتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصورها لهذه المراحل.

ويمكن التمييز بين المراحل الخمس على النحو التالي:

1. مرحلة الصراع الكامن (الضماني) (Latent Conflict):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي 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 (العميان، 2004م، ص 276). وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها. وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها ما يلي (الجندي، 1998م، ص 200):

- أ. المنافسة على الموارد المحدودة: وتعني أن كل طرف يَشُدُّ زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.
- ب. الحاجة إلى الاستقلالية: وتمثل منبعاً للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.
- ج. تشعب الأهداف: فعندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.

2. مرحلة الصراع المدرك: (Perceived Conflict)

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دوراً هاماً في تغذية صور ومدرجات الصراع، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات (تركي، 1986، ص 268)، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة، وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقفٍ معين (المهدي، وهيبة، 2000م، ص 224).

3. مرحلة الصراع الشعوري (Felt Conflict):

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق (التوتر، والغضب) الفردي أو الجماعي المُشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً. ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة (حريم، 2003م، ص 51).

4. مرحلة الصراع العلني (السلوكي) (Manifest Conflict):

وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرّد علنياً على الطرف الآخر (المهدي، وهيبه، 2000م، ص 224). ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى (العميان، 2004م، ص 376).

5. مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع) (Conflict Management Aftermath):

تُمثّل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات. (الشماخ، وحمود، 2005م، ص 301).

وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع. وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته. فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة تُرضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً. ولكن إذا ما تمّ كبت الصراع، أو تجنبه، أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح - خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإنّ الصراع المتجدّد يمكن أن يُشكّل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

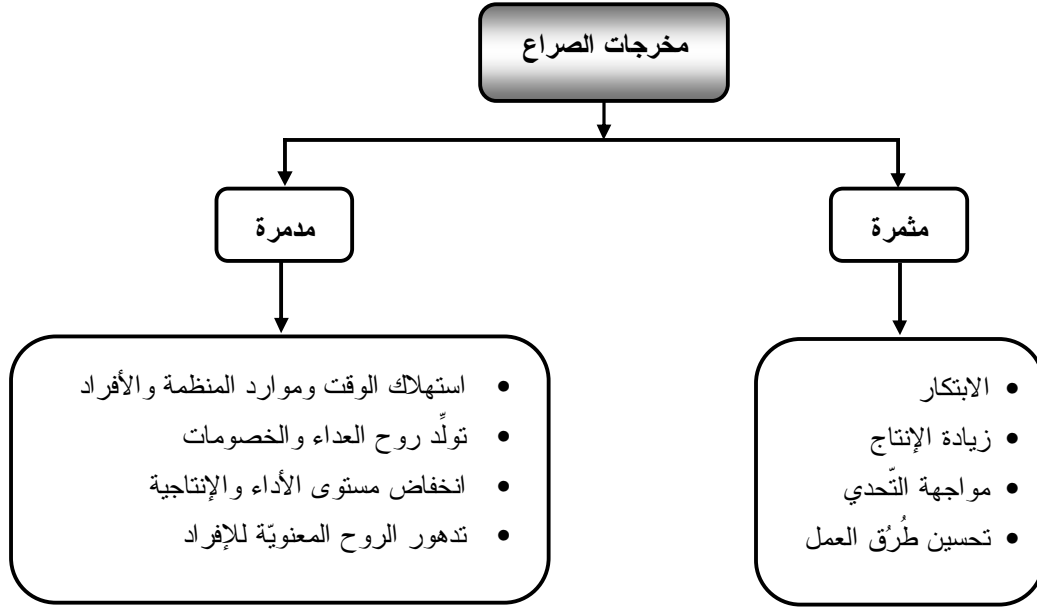
ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأنّ حل الصراع حينئذٍ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإنّ الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصور عامة أنّ هناك صراعاً خفياً، وليس أنّ الصراع غير موجود (Wright & Ramond, 1996, P. 685).

ومرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مُثمرة تؤدي إلى حل مُرضٍ للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين، وهو ما يؤدي إلى تزايد وتقجير الصراع.

والشكل رقم (2.8) التالي يوضّح مخرجات الصراع:

شكل رقم (2.8)

مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)



المصدر: المهدي، سوزان وحسام هيبية (2000م) "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع 24، ج 4، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص 225.

من شكل رقم (2.8) يتضح أنّ هناك صراعات مُثمرة وصراعات مُدمّرة. فالصراعات المُنثمرة هي التي تقود إلى الابتكار وزيادة في الإنتاج ومواجهة التحدي، وتحسين طرق العمل. أمّا الصراعات المُدمّرة فهي التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المنظمة والأفراد، وتولّد روح العداة والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية، وتتدهور الروح المعنوية للأفراد.

2.3.2 مصادر الصراع التنظيمي:

يرى عاشور بأنّ هناك اختلافاً في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلافٍ على أمورٍ بسيطةٍ ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدّة الصراع بين الأطراف بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها أضراراً كبيرةً لبعضها البعض، أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها، كما أنّ هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرةٍ محدودةٍ وتنتهي بتعاونٍ واتفاقٍ الأطراف على ما بينهم من تناقض (1990م، ص 267).

ويذكر عاشور بأنّ هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته، وهي:

1. **إدراك الأطراف لحدّة الصراع وأثاره:** فكلما أدركت أطراف الصراع أنّ مدى التناقض بينها كبيراً وأنّ الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.
2. **قوة أطراف الصراع:** فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إمّا في تصعيده، أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.
3. **سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع:** أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.
4. **شخصية أطراف الصراع:** حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أنّ الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أمّا المُسلمون والمُعتمدون على الآخرين فيستخدمون إستراتيجيات تعاونية.

وأضاف جرتي وكينيث عاملاً خامساً وهو (Hersey and Kenneth, 1993, P.392):

5. **إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم:** حيث كلّما أدرك أطراف الصراع أنّ المصالح المشتركة بينهم كبيرة، أي أنّ المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، كلّما حدّ هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة وإستراتيجيات تعاون، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

2.3.3 أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجةً للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب (ماهر، 2003م، ص 264):

2.3.3.1 الأسباب الشخصية للصراع:

ويُرجع الخرب هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأهمها (2006م، ص 48):

1. الشعور بالحقد والضغينة نتيجةً لتميُّز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
2. سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
3. الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
4. العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
5. خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
6. الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
7. الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

2.3.3.2 الأسباب التنظيمية للصراع:

ومن أهمها:

1. المنافسة للحصول على موارد تنصف بالندرة:

وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات)، والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين)، وذلك أقلُّ جهداً (المهدي، وهيبة، 2000م، ص 233).

2. غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

مما لا شك فيه أنّ عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيراً ما نصادفها في بعض المنظمات، خاصةً تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها (جبر، وجودة، 1999م، ص 265).

3. درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

إنّ شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أنّ اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يُعدُّ مصدراً للصراع. وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها، فإنّ احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً (الشماع، وحمودة، 2005م، ص 297).

4. تعارض الأهداف:

ويعني ذلك أنّ لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافاً فرعيةً يُمكن أن تتعارض بعضها مع بعض، على الرغم من أنّ جميعها وخاصةً التنظيمات الرسمية منها تُمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة (الجندي، 1998م، ص 198).

ويُسبب تعارض الأهداف أحياناً صراعاً بين الفرد ونفسه، ويصيبه بحالةٍ من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إمّا لأنّها تختلف في نتائجها، أو لأنّ تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر (العتيبي، 2006م، ص 43).

5. صراع الأجيال:

إنّ الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيراً ما نلاحظ أنّ الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدّة، أو أنّ الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين (عبد الوهاب، 2002م، ص 218).

6. عدم فعالية نظام الاتصال:

إنّ عدم وجود نظام فعّال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أنّ المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يُحدث نوعاً من التناقض (الطجم، والسواط، 1995م، ص 232)، مما يُحدث نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة. وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.

كما يورد جواد الأسباب التالية للصراع (2000م، ص 267):

1. العامل النفسي: حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.
2. عامل السلطة: أي تركّز السلطة وعدم توزيعها، وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذي يمتلكونها.
3. عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.
4. العامل الثقافي: أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.
5. العامل البيئي: أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.
6. العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة، وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة.

ويتضح لنا مما سبق أنّ هناك تعدداً في وجهات النظر العلمية إلى ظاهرة الصراع التنظيمي (كلاسيكية ووظيفية)، وتعدداً مماثلاً في المصادر المُسببة له لتشمل (الشخصية والتنظيمية). ولكن في جميع الأحوال فإنّ هذا التعدد إنّما يعكس حقيقة ظهور الصراع كظاهرة تنظيمية ثابتة ومستقرة في أغلب المنظمات الحديثة، ومن ثمّ ظهور الحاجة إلى إدارته بشكل علمي.

وفي استقراء أعدّه العتيبي للعديد من الرسائل العلمية أشار إلى وجود 43 سبباً من أسباب الصراعات التنظيمية، وهي على النحو التالي في الجدول (2.4) (2006م، ص 39):

جدول رقم (2.4)

أسباب الصراعات التنظيمية

٢	السبب	١	السبب
1.	طبيعة اتخاذ القرارات	2.	عدم وضوح الصلاحيات
3.	عدم وضوح المسؤوليات	4.	محدودية الموارد
5.	ضعف البناء التنظيمي	6.	ضعف الرقابة الإدارية
7.	ضعف الاتصال	8.	ضعف التنسيق
9.	التنظيمات غير الرسمية	10.	الاعتمادية المتبادلة
11.	صراع الهدف	12.	غموض الدور
13.	اختلاف القيم	14.	اختلاف السمات الشخصية
15.	اختلاف الإدراك	16.	البحث عن الهيبة
17.	البحث عن النفوذ	18.	الإحباط
19.	تشابك العلاقات	20.	ضعف الحوافز
21.	كبر حجم المنظمة	22.	عدم المساواة بين العاملين
23.	ضعف المعلومات	24.	الفروق الفردية
25.	تعارض الأهداف	26.	تغيرات البيئة
27.	اختلاف معايير الأداء	28.	اختلاف الأنشطة
29.	اختلاف المراكز الإدارية	30.	الطلب المتزايد على المتخصصين
31.	ضعف الإلتزام التنظيمي	32.	اختلاف الاتجاهات
33.	صراع الدور	34.	النمط القيادي
35.	ضعف الرضا الوظيفي	36.	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفياً
37.	تفاوت خلفيّة العاملين ثقافياً واجتماعياً	38.	التنافس في الأداء
39.	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين	40.	الأسلوب الإشرافي
41.	المستقبل الوظيفي	42.	اختلاف المصالح
43.	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين		

المصدر: العتيبي، طارق موسى (2006م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 39.

2.3.4 إدارة الصراع التنظيمي:

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، وذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. (الباقي، 2001م، ص 196).

وإن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتقاديرها والسيطرة عليها (ماهر، 2003م، ص 275).

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان معدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليله إن كثر عن اللازم.

وحتى يُدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية (العميان، 2004م، ص 381-382):

1. تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل حذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة أن تهدئ الصراع دون معالجة حقيقة للأسباب، لأنه سينشأ من جديد.

2. التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:

وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يُمثّل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يُعالج بتدخل وتكامل أفكار أطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

3. التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

4. محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

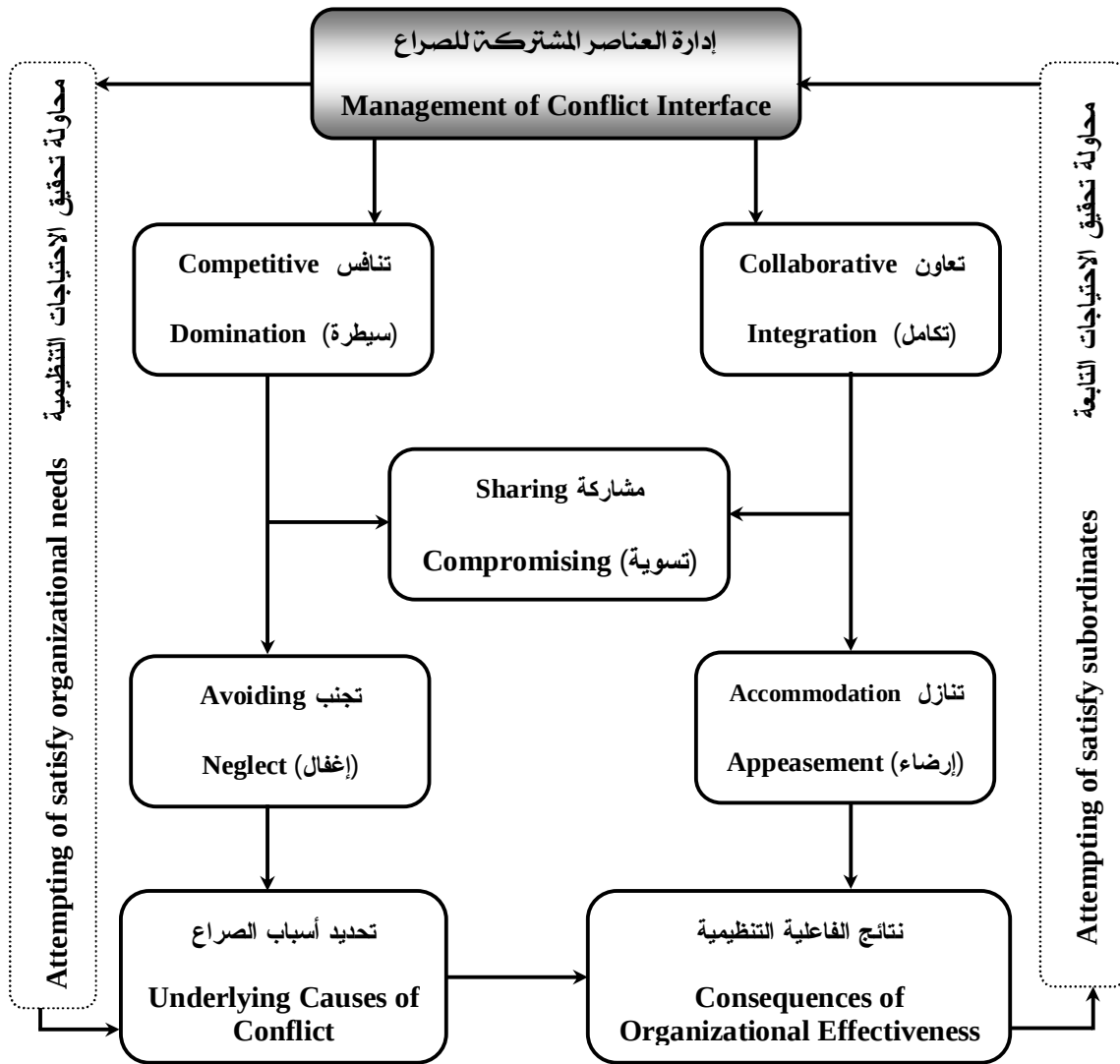
يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقداراً صحيّاً من التوتر، والتوترات هنا تُقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

2.3.4.1 نموذج إدارة الصراع:

تُعدُّ نماذج إدارة الصراع متطلباً أساسياً للتعرف على عناصر الصراع التنظيمي وتحليلها، والأساليب أو الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمها المنظمات المجتمعية سواء الإنتاجية أو الخدمية ومنها التعليمية بغية إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وفق معطيات العصر الذي نعيش. وفيما يلي سنورد أحد النماذج لإدارة الصراع التنظيمي كما في شكل رقم (2.9):

شكل رقم (2.9)

نموذج مراحل إدارة الصراع في المنظمات الإدارية



المصدر: الجندي، عادل السيد (1998م)، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، ع 22، ج 2، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية، ص 208.

ويتضح من النموذج السابق لإدارة الصراع أن هذا النمط من الإدارة لا ينبغي القضاء على الصراع أو التخلص منه، ولكن الإقرار به ومعالجته لتحديد أسبابه، والتعرف على أطرافه، وعلى احتياجاتهم أو رغباتهم الخاصة، واستخدام التسوية الملائمة للتنسيق بين الاحتياجات التنظيمية الرئيسية، والاحتياجات الثانوية التابعة، وصولاً إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية التي تستوعب احتياجات التنظيم كافة وضمان استمرارية التفاعل بينه وبين بيئته الخارجية بما تتضمنه من تغييرات متلاحقة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد التنظيم أو الجماعات داخل التنظيم لا تُقر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل هي تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية (الجندي، 1998م، ص 208).

2.3.4.2 تصنيف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

ويمكن تصنيف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات على النحو التالي:

٧ المجموعة الأولى: وتتضمن وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة.

٧ المجموعة الثانية: وتتضمن تغييرات هيكلية.

٧ المجموعة الثالثة: وتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية (العيان، 2004م، ص 283).

2.3.4.2.1 الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يُعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم، واستخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلية، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

2.3.4.2.2 الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

1. إحالة الصراع إلى مختص أو مُستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.

2. تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأنَّ فُرَص حدوث الصراع تترادى بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
3. تبادل الموظفين، حيث أنَّ انتقال الموظفين من وحدةٍ إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
4. إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

2.3.4.2.3 الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

لقد اقترح عدّة مؤلفين إستراتيجيات مُختلفةٍ لحل الصراع أو إدارته، ومنها ما يلي:

عرض مارتش وسايمون (March and Simon, 1958, P. 129) الحلول التالية للصراع:

1. استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة.
2. الإقناع.
3. التوفيق بين أطراف الصراع.
4. السياسة، ويُقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق ويلجأ إليها بشكلٍ خاص طرف الصراع الأقل قوة.

ورأى ليكرت أنَّ المنظمة الفعّالة تملك قدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعّالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة (Likert, 1961, P. 117).

أمّا بليك وماوتن فيريان أنَّ العلاج الفعال للصراع هو المواجهة المباشرة بين أطراف الصراع، حيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة ويتم فحصها وتقويمها من قبل أطراف الصراع ومناقشة حلول لها (Blake and Mounton, 1964, P. 163).

وتقدم كاتز وخان بثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي (Katz and

:Khan, 1966, P. 173):

1. التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة.

2. إيجاد جهاز مسئول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.

3. تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

وعرض كيلي أساليب إدارة الصراع التالية (Kelly, 1974, P. 128):

1. **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حلٍ يتفق عليه الطرفان.

2. **التوسط:** وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

3. **التحكيم:** ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل، عندها يرفع موضوع الصراع إلى جهةٍ ثالثة تُعطى السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين.

وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجمالي، فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه عن طريق موافقة أطراف الصراع. في حين أن التحكيم الإجمالي يُفرض بموجب القانون على أطراف الصراع.

ويرى هودج وأنثوني أنه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية (Hodje and

:Anthony, 1979, P. 325)

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته، لأنه يعتمد إلى كبت الصراع.

2. تلطيف أو تسكين الصراع: وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع، وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.

3. التجنب أو الانسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر إلى أن يبعد التركيز عن الصراع، أو قد يعتمد أحد أطراف الصراع إلى الانسحاب من مجابهة الصراع.

4. التوفيق بين أطراف الصراع: ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يُصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.

5. **المجابهة:** وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها.

وقدّم تركي عرضاً لأساليب إدارة الصراع كالتالي (1986م، ص 271):

1. سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
2. التفاوض، وبموجبه يحصل كل طرف على شيء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
3. التكامل، وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

والأسلوب الثالث هو أصعب الأساليب، ولكنه أفضلها في رأي (تركي)، حيث أن أسلوب سيطرة أحد الأطراف يخلق اتحاداً وهمياً، ولكن التكامل فقط هو الذي يخلق حلاً للصراع.

وبشكل عام فإن أغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركّز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية، واستخدام العقلانية والمنطق، والتأثير السلوكي للآخرين أفراداً أو جماعات، وفتح حوار الصراع عوضاً عن كبته ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

ولحدود هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بخمس إستراتيجيات مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها بليك وموتون (Blake and Mouton, 1964, P. 165) وقام بتطويرها توماس وكيلمان (Thomas and Kilman, 1976, P. 492)، وهذه الاستراتيجيات هي:

٢ إستراتيجية التعاون.

٢ إستراتيجية التنافس أو الإيجار.

٢ إستراتيجية التسوية أو التوفيق

٢ إستراتيجية التجنب

٢ إستراتيجية المجاملة أو التنازل.

وسوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض هذه الدراسة. وفيما يلي سنبين بإيجاز هذه الاستراتيجيات:

أ) استراتيجية التعاون / التآزر (Collaborative Strategy):

وتُعرف أيضاً باستراتيجية المواجهة وحل المشكلات (Frontation and problem solving)، أو استراتيجية الإقناع.

ويُقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يُلبّي حاجات الطرفين ويُعنى باهتمامات كل منهما (المعشر، 2005م، ص 44).

ولا يوجد افتراض في هذه الاستراتيجية بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر (زايد، 1995م، ص 531). لذا تُسمّى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الربح (أنا أكسب، و غيري يكسب) (Win-Win Philosophy) (المعشر، 2005م، ص 44).

وتتطلب هذه الاستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تُبين أهمية التغيير المراد إحداثه (الجندي، 1998م، ص 211).

ب) استراتيجية التنافس / الإجبار (Competitive / Forcing Strategy):

ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإنّ احد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين (عسكر، 1991م، ص 34).

والفرض الأساسي في هذا الاستراتيجية هو أنّ الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة. وتُسمّى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أكسب، و غيري يخسر) (Win-Lose Philosophy).

وتُعتبر هذه الاستراتيجية سلوكاً سلبياً، لأنّ احد الطرفين يُهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تُضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداءه.

وبموجب هذه الاستراتيجية فإنّ المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة (الخشالي، 2004م، ص 7).

ومما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من أنّه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الاستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإنّ الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تُساعد على إدارة الصراع (Johns, 1987, P. 444).

ج) استراتيجية التسوية (Compromising Strategy):

تُعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضاً استراتيجية التوفيق، أو الحل الوسط، أو المساومة.

ويُقصد بها إيجاد حل يُرضي جزئياً الطرفين، بحيث تتضمن هذه الاستراتيجية قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويُعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لإطراف الصراع (Robbins, 1998, P. 490). وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر) (Win-Lose Philosophy)، أي أنّ كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر.

د) استراتيجية التجنب (Avoiding Strategy):

ويُقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يُحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنّما ينسحب الفرد من موقف الصراع، أو يقوم بكتبته. وبناءً عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين. ويُطلق على هذه الاستراتيجية أيضاً استراتيجية الهروب، أو الإغفال. وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أنا أخسر، وغيري يخسر) (Lose-Lose Philosophy).

ويتفق كل من (بدر، 1992م، ص 376) و(عسكر، 1983م، ص 35) على أنّه بالرغم من أنّ تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية أنّ هذا الإغفال يمكن أن يُساهم في حل الصراع داخل منظمته، بيد أنّ هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة. في حين أنّ كل من دبور وبرنجل (Dubose and Pringle, 1989, P. 10) قد أوضحا أنّ استراتيجية الإغفال أو التجنب يُمكن أن تكون لها نتائج إيجابية سيّما في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسون إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

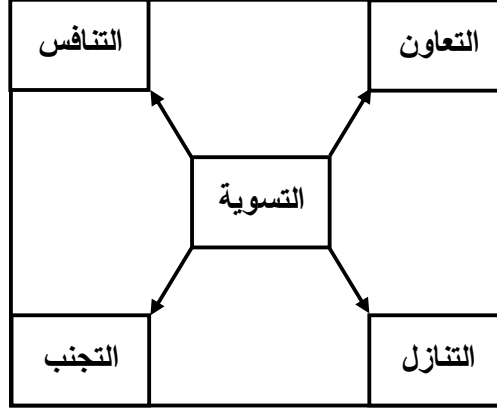
هـ) استراتيجية المجاملة (التنازل) (Accommodation Strategy):

وبموجب هذه الاستراتيجية يُعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة (حريم، 2003م، ص 53). وتُسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر) (Win-Lose Philosophy).

ويوضح الشكل التالي الاستراتيجيات السابقة الذكر.

شكل رقم (2.10)

الاستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: المعشر، زياد يوسف (2005م)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، ص 56.

وفي الجدول رقم (2.5) سنوضح بعض المواقف لاستخدام استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي:

جدول رقم (2.5)

المواقف المناسبة لاستخدام استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي

المواقف المناسبة لاستخدام الاستراتيجية	استراتيجيات إدارة الصراع
1. لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أنّ مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق. 2. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل (رحيم، 1986م، ص 97). 3. عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم. 4. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. 5. لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح. 6. للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.	التعاون / التنازل

1. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع (رحيم، 1986م، ص 98). 2. في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل: خفض التكاليف، وتطبيق أنظمة وأسس للانضباط غير مستحسنة. 3. في مسائل حيوية لمصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا. (العتيبي، 2006م، ص 51).	التنافس
1. عندما تكون الأهداف هامة، إلا أنها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً. 2. عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملزمة بأهداف مشتركة. 3. للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. 4. للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. 5. كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.	التسوية / المهادنة / الحل الوسط / التوفيق
1. عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك. 2. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف. 3. في القضايا الثانوية. (العتيبي، 2006م، ص 51) 4. لتهئية الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل. 5. في حال إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.	التجنب / الهروب
1. عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل، لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب. 2. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك، ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون. للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً. 3. في الحالة التي يكون التناسق والاستقرار ضروريين بوجه خاص. 4. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم. 5. إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً.	التنازل / التساهل / المجاملة

المصدر: سيزلاقي، اندرو ومارك والاس (1991م)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 278، بتصريف من الباحث.

مُجمل القول: أنه من خلال تحليل الاستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج أن اختيار المدير لأي من تلك الاستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الايجابي المترتب على اختيار الاستراتيجية ودورها في حل الصراع.

غير أنّ ما ينبغي الالتفات إليه في هذا الصدد أنّ باكر وزملائه قد حددوا ثلاث نتائج أساسية مُترتبة على إستراتيجيات إدارة الصراع وهي: حدة الصراع، الصراع البناء، وفعالية الإدارة (Baker & others, 1988, P. 178). ويمكن تحليلها بإيجاز على النحو التالي:

أ) حدة الصراع:

ويُقصد بها إمّا درجة الاختلاف في الرأي بين المدير والمرؤوسين إلى المدى الذي يسمح به المدير للمرؤوسين بعرض الأفكار والآراء المعارضة وقبول النقاش حول تنفيذ الأعمال، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض، وتُقاس حدة الصراع من خلال التناقش في الآراء والاختلافات التي يمكن للمرؤوسين طرحها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

وتزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها النقاش بين المرؤوسين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، وبرامج العمل الخاصة بتحقيقها. وقد تؤدي حدة الصراع إلى تحقيق بعض النتائج السلبية للصراع، ولكنها في نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الجوانب الإيجابية للصراع

ويوضّح كل من دبوز وبرنجل أنّ مناقشة كل موضوعات الخلاف مصدر الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة ووضوح يُساعد على تخفيض حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة. وتزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجأ فيها المدير إلى استراتيجية التنافس والتجنب بينما تقل الحدة في حال اعتماده على استراتيجية التعاون والإقناع (Dubose and Pringle, 1989. P. 10).

ب) الصراع البناء:

يُقصد به انعكاس أثر الصراع على الأداء المُتوقّع للمرؤوسين، ويكون الصراع بناءً في الحالات التي يُشجّع فيها المدير المرؤوسين لبذل المزيد من العمل الجاد وتقوية صلات التعاون بينهم. ويؤكد ذلك ما أشار إليه (الجندي) حيث أشار إلى إمكانية أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا ما نجحت المنظمة في إدارته بشكل فعّال (1998م، ص 214).

ج) فعالية الإدارة:

يوضّح كل من دبوز وبرنجل المقصود بفعالية الإدارة بأنّ فعالية المدير يمكن الحكم عليها إلى حد كبير من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين بتكوين الاتجاهات الايجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير، وبالتالي

زيادة انتمائهم للمنظمة (Dubose and Pringle, 1989. P. 11). وبالمثل يؤكد فيرث أن المدير يستطيع أن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يُمكن المرؤوسين من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية. ويستلزم ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق وتدعيم رؤية مستقبلية تُمكن المرؤوسين من الاسترشاد بها وتحديد الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تصاحب هذه الرؤية (Firth, 1991, P. 3).

ولضمان الحصول على درجة عالية من فعالية الإدارة فإن الأمر يتطلب من المدير أن يسعى لتنظيم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة واستغلال وظيفة القيادة نحو تدعيم جهود الآخرين، وتسهيل مهامهم الوظيفية، وملاحظة الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يكون مفاده الوصول إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المتميز. وعلى أي حال تزداد الثقة في فعالية الإدارة في الحالات التي يعتمد فيها المدير على استراتيجية التعاون والعكس في حالتي التنافس والتجنب.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل العديد من البنود وهي النحو التالي:

3.1 الدراسات السابقة

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة

3.3 ما يُميّز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

3.1 الدراسات السابقة:

إنّ الدراسات العربية حول موضوع الصراع التنظيمي لا تزال محدودة، على الرغم من تزايد اهتمام الكتاب والباحثين العرب بهذا الموضوع في السنوات القليلة الماضية.

ولتحقيق هدف الدراسة من حيث انتهى الآخرون، قام الباحث بحصر عدد من الدراسات السابقة، عن طريق قيامه بعمل عدة زيارات لمكتبات الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، ومركز القطان للطفل، ومكتبة بلدية غزة، ومكتبة جامعة الأقصى، واستشارة بعض المختصين في مجال الصراع التنظيمي، وقد حصل على الدراسات التالية، والتي تم ترتيبها على حسب تسلسلها الزمني:

3.1.1 أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة (عبد الواحد، 2008م) بعنوان: "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء".

هدفت الدراسة إلى بحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالعمر، والجنس، والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- ميل المدراء لإتباع أساليب إدارة الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- هناك أثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

دراسة (وشاحي، 2002م) بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة

والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

وتوصلت الدراسة إلى أنّ أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً، بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة. كذلك وجد أنّ هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية، فقد تبيّن أنّ الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

كما لوحظ أنّ حملة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أمّا حملة درجة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، بينما يستخدم حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.

3.1.2 ثانياً: الدراسات العربية:

دراسة (العتيبي، 2006م) بعنوان: "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسية مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض".

وقد هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على مستويات، وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات، وأسباب، وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية، وفقاً لخلفياتهم الشخصية، والوظيفية، المتمثلة في العمر، والمؤهل العلمي، والرتبة العسكرية.

وقد أجريت الدراسة على جميع العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 270 ضابطاً.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) أنّ مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر (متوسطاً) بشكل عام.

(2) أن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي:

(1) محدودية الموارد (2) عدم تحديد الصلاحيات (3) عدم تحديد المسؤوليات (4) تعارض الأهداف.

(3) أن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي:

(1) التعاون (2) التجنب (3) التنافس

دراسة (الخرب، 2006م) بعنوان: "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي، دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم، وأسباب، وانعكاسات الصراعات الشخصية على الأمن الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى أن الصراعات الشخصية لها انعكاسات إيجابية من أهمها: أنها تقود إلى الإبداع، وتُساعد على تكوين خبرة للإدارة والعاملين،... الخ.

وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن هناك انعكاسات سلبية من أهمها: تتسبب في زيادة الضغوط النفسية، والعاطفية، والوجدانية للأفراد، وتُساعد على بروز المصالح الشخصية، والأنانية، والاستئثار بالمصالح، وتُعيق المنظمة من الوصول إلى أهدافها.

دراسة (المعشر، 2005م) بعنوان: "الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية لاتجاهات المرووسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة بأساليب (التسوية، التنافس، التعاون، المجاملة، والتجنب) في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، وهي: الكرك، ومعان، والطفيلة).

كما هدفت إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تُعزى إلى إحدى المتغيرات الشخصية التي استخدمت في الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفية، والخبرة العملية، والحالة الاجتماعية، والمحافظة).

وقد أظهرت الدراسة نتائج من أهمها أنّ تقييم المرؤوسين للعاملين في الإدارات الحكومية في الأردن لأساليب إدارة الصراع أظهر أنّ أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر استخداماً، تلاه أسلوب التسوية، فأسلوب التنافس، فأسلوب التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل. كما بيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مدى تطبيق أساليب الصراع تُعزى للعمر، والمؤهل العلمي، ولم تظهر بشكل عام فروق إحصائية مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع، والاتجاه نحو تطوير المناخ التنظيمي، وزيادة وعي العاملين فيما يتعلق بإدارة الصراع بجوانبه الإيجابية.

دراسة (مهدي، 2005م) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين".

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- (1) استخدام المديرون لجميع استراتيجيات إدارة الصراع.
 - (2) كان مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات عالياً في مجالي: الالتزام نحو جماعة العمل، والالتزام نحو العمل المدرسي، ومتوسطاً في مجالي: الالتزام نحو مهنة التعليم، والالتزام نحو المدرسة.
 - (3) هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين استراتيجيات إدارة الصراع (التجنب، والرضاء، والهيمنة، والتسوية) التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات. ولم تكن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ بين استراتيجيات التكامل ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات.
- ومن بين التوصيات التي تمخضت عن نتائج البحث: تقديم برامج تدريبية أثناء الخدمة لتدريب المعلمين والمديرين لتطوير مهارة إدارة الصراع.

دراسة (الخشالي، 2004م) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن".

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير الاستراتيجيات (التعاون، التنافس، والتجنب) المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، وإحساسهم بحدة وإيجابيات الصراع التنظيمي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة من جهة أخرى.
- فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس، وإحساس العاملين بفاعلية الإدارة.
- كما أشارت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.
- فيما جاءت العلاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التنافس والتجنب وإحساس العاملين بحدة الصراع.
- كما بيّنت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع، فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين استراتيجية التنافس والتجنب من جهة وإحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.

وقد تضمنت الدراسة بعض التوصيات منها:

- إدراك الإدارة لأهمية رضا الأطراف عن النتائج المتحققة لهم من جراء الصراع، لأنّ ذلك يُساعد في تكوين اتجاهات إيجابية من قبل العاملين بخصوص الإدارة.
- سعي الإدارة للتقليل من حدة الصراع، وذلك عن طريق تدخلها في الوقت والأسلوب المناسبين.

دراسة (حريم، 2003م) بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصارف التجارية في الأردن، وتحديد أي الأساليب الأكثر تطبيقاً، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع تُعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والجنس.

وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التالية بالترتيب: التعاون فالمساومة فالإجبار فالتهرب فالتنازل. كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة أعلاه تُعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية.

دراسة (المهدي، وهيبة، 2000م) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم، وأنواع الصراع التنظيمي، وأهم الاستراتيجيات المتبعة في إدارته، وسعت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية.

وقد توصلت الدراسة إلى أنّ الاستراتيجية المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية هي استراتيجية المواجهة.

دراسة (الجندي، 1998م) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ودورها في أحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي".

وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مفهوم الصراع التنظيمي، وأسبابه، ومراحله، وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع التنظيمي.

وكان من أهم نتائج تلك الدراسة أنّها عكست الجوانب الإيجابية للصراع، وأزالت الاعتقاد السائد بأنّ الصراع والتعاون نقيضان.

دراسة (زايد، 1995م) بعنوان: "استراتيجيات 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، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع، وبين نتائج الصراع. وشملت الدراسة قطاعات التربية والتعليم والصحة والبلديات.

وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع قدرة على تحقيق نتائج إيجابية هي استراتيجية التعاون، وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي استراتيجية التجنب.

دراسة (الحنيطي، 1993م) بعنوان: "الصراع التنظيمي: أسبابه، وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن".

وهدفَت الدراسة إلى معرفة أسباب الصراعات التنظيمية، وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها، ومعرفة تصورات المبحوثين فيما يتصل بالصراع، من حيث أنها سلبية أو إيجابية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أسباب الصراع في القطاعين العام والخاص يعود إلى تعارض المصالح، وأن هؤلاء الأفراد يلجأون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة.

3.1.3 ثالثاً: الدراسات الأجنبية

لقد حظيت مشكلة إدارة الصراع التنظيمي باهتمام الباحثين الغربيين، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين المختصين في المجالات السلوكية، ومن هذه الدراسات:

دراسة (Plowman, 2005) بعنوان: "الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات العامة".

وقد أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكل إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط

الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

دراسة (McIntyre, 1997) بعنوان: "تمط إدارة الصراع التابع / المسيطر من قبل الفرد والآخرين".

وهدفَت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين. وقد بيّنت الدراسة أنّ المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: استراتيجية التكامل، فالتسوية، فالفرض، فالسيطرة، فالتجنب على التوالي.

وقد وجدت الدراسة أنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، فقد وجد أنّ تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

دراسة (Campbell, 1994) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع من وجهة نظر مدراء مدارس الثانوية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يفضل أن يتعامل بها مديرو المدارس الثانوية في الجنوب الغربي من أميركا.

وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يفضلها المديرون في إدارة الصراع وبين مستوى المدارس (متوسطة، وثانوية) والجنس، والمستوى الوظيفي والمهني.

وأشارت النتائج إلى أنّ المديرين يفضلون إدارة الصراع باستخدام أسلوب التعاون مع المعلمين، وأظهرت المقابلات مع المديرين الذين فضلوا التعامل بأسلوب التعاون، بأنهم يستخدمون الأساليب المتنوعة في إدارة الصراع وفق موقف الصراع، وأنهم غير ملتزمين بأسلوب التعاون.

دراسة (Donovan, 1993) بعنوان: "الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء الكليات وعينة من مرؤوسيهـم".

وقد أُجريت الدراسة في جامعات وكليات ولاية ويسكنسون (Wisconsin)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفاعليتها، وكذلك إلى بحث 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 للمساعدة وبين فاعليتها. وقد وجد أن هناك أثراً محدوداً للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبيّن أن الأسلوب الأكثر شيوعاً لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

لقد أظهرت الدراسات المحلية والعربية بشكل عام أن الأسلوب الأكثر استخداماً من أساليب إدارة الصراع هو أسلوب التعاون، الذي يركز على العلاقات الإنسانية والعمل معاً. كما أظهرت أثراً لبعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل العلمي على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع.

أما بالنسبة للدراسات الأجنبية فقد أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب التعاون أيضاً، ولوحظ أنه لا أثر للمتغيرات الديمغرافية على أساليب الصراع المستخدمة. وبوجه عام فقد أظهرت مختلف الدراسات أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداماً للتعامل مع الصراعات التنظيمية.

3.3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

يرى الباحث أنه بعد أن تمّ استعراض الدراسات السابقة أنّ أياً من الباحثين لم يتناول موضوع إدارة الصراع التنظيمي في أي من مجالاته وأبعاده في الجامعات الفلسطينية على وجه العموم، وفي انعكاساته على الرضا الوظيفي على وجه الخصوص، والتي يمكن أن تعتبر بيئة مهمة لإجراء العديد من البحوث. إضافةً إلى أنها تعتبر دراسة مقارنة بين جامعتين من كبريات جامعات فلسطين، والتي لها الأثر الكبير في تقدم ورقي المجتمع الفلسطيني.

الفصل الرابع

الإطار الميداني للبحث

مقدمة:

في هذا الفصل سيتناول الباحث الخطوات الإجرائية التي تبين كيفية بناء أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك الإجراءات التي استخدمها الباحث في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وكذلك بيان الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بياناتها التي تم الحصول عليها، من أجل استخلاص النتائج والتوصيات المقترحة.

ويشتمل هذا الفصل على ما يلي:

المبحث الأول / 4.1 الطريقة والإجراءات

4.1.1 منهجية الدراسة

4.1.2 مجتمع وعينة الدراسة

4.1.2.1 نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة

4.1.3 صدق وثبات الاستبانة

4.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني / 4.2 نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

4.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي

4.2.2 تحليل فقرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة)

4.2.3 اختبار الفرضيات

المبحث الثالث / 4.3 النتائج والتوصيات

4.3.1 النتائج.

4.3.2 التوصيات.

4.3.3 مقترحات الباحث لبحوث مستقبلية.

المبحث الأول

4.1 الطريقة والإجراءات

4.1.1 منهجية الدراسة

4.1.2 مجتمع وعينة الدراسة

4.1.3 صدق وثبات الاستبانة

4.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

4.1.1 منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعرف بأنه طريقة في البحث تتناول إحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها (مقداد، والفرا، 2007م، ص 119)، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، وقد اعتمدت الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1) البيانات الأولية:

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) الإحصائي، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2) البيانات الثانوية:

وقد قام الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بالصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، وأية مراجع قد يرى الباحث أنها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، و ينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

4.1.2 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من فئة الأكاديميين والإداريين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة، حيث يبلغ إجمالي عدد الأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية (819) موظفاً، بينما يبلغ عدد الأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر (519) موظفاً، وبذلك يبلغ العدد الإجمالي لأفراد مجتمع الدراسة (1338) موظفاً. وفي الجدول رقم (4.1) توضيح لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة في كلتا الجامعتين:

جدول رقم (4.1)

يوضح إحصائية بعدد وتصنيف الأكاديميين والإداريين العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة

الجامعة		عدد الأكاديميين		عدد الإداريين	
الإسلامية	ذكور	339	43	ذكور	390
	إناث			إناث	47
	العدد الإجمالي = 382 أكاديمي		العدد الإجمالي = 437 إداري		
الأزهر	ذكور	282	23	ذكور	198
	إناث			إناث	16
	العدد الإجمالي = 305 أكاديمي		العدد الإجمالي = 214 إداري		
W	العدد الإجمالي للأكاديميين والإداريين في الجامعة الإسلامية = 819 موظفًا				
W	العدد الإجمالي للأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر = 519 موظفًا				
W	العدد الكلي لأفراد مجتمع الدراسة = 1338 موظفًا				

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية، ودائرة العلاقات العامة بجامعة الأزهر بغزة.

وقد تم استخدام في الدراسة عينة طبقية عشوائية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، والوظيفية. وقد حدد الباحث أن تكون عينة الدراسة بنسبة (25%) من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة، وبناءاً على ذلك سيكون حجم العينة 335 موظفاً كما هو موضح في الجدول رقم (4.2):

جدول رقم (4.2)

يوضح كيفية حساب وتوزيع حجم العينة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة

الجامعة	الفئة	العدد الكلي	حجم العينة المختارة
الإسلامية	W طبقة الأكاديميين	382	96
	W طبقة الإداريين	437	109
		العدد الإجمالي = 819	العدد الإجمالي = 205
الأزهر	W طبقة الأكاديميين	305	76
	W طبقة الإداريين	214	54
		العدد الإجمالي = 519	العدد الإجمالي = 130
العدد الإجمالي لأفراد العينة المختارة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر = 335 موظفاً.			

المصدر: إعداد الباحث

وقد تم اختيار عينة الدراسة من جامعتين مختلفتين من أجل إجراء مقارنة فاعلة بين مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين.

4.1.2.1 نبذة مختصرة عن مجتمع الدراسة

4.1.2.1.1 الجامعة الإسلامية بغزة

هي مؤسسة أكاديمية مستقلة من مؤسسات التعليم العالي، تعمل بإشراف وزارة التربية والتعليم العالي، وهي عضو في: اتحاد الجامعات العربية، ورابطة الجامعات الإسلامية، ورابطة جامعات البحر الأبيض المتوسط، والإتحاد الدولي للجامعات، وتربطها علاقات تعاون بالكثير من الجامعات العربية والأجنبية.

وتوفّر الجامعة لطلبتها جواً أكاديمياً ملتزماً بالقيم الإسلامية ومراعياً لظروف الشعب الفلسطيني وتقاليد، وتضع كل الإمكانيات المتاحة لخدمة العملية التعليمية، وتهتم بالجانب التطبيقي اهتمامها بالجانب النظري، كما وتهتم بتوظيف وسائل التكنولوجيا المتوفرة في خدمة العملية التعليمية.

وتواكب الجامعة الحضارة العالمية والعطاء الإنساني والإنجازات العلمية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك تسعى بشكل دائم لتحديث مناهجها لمواكبة التطور العلمي الذي تشهده حقول المعرفة في كل مكان من العالم، وللجامعة الإسلامية ثقافة تدعو إلى الإبداع والتطوير والتنمية، والأخذ بسبل التقدم العالمية.

وقد حرصت إدارة الجامعة الإسلامية على افتتاح برامج الدراسات العليا لمالها من أهمية في خدمة المجتمع وتطويره وسمعة الجامعة الأكاديمية ونظراً لتوفر الكفاءات العلمية في التخصصات المختلفة، وقد قامت الجامعة بإنشاء العديد من برامج الماجستير في التخصصات التالية: (التفسير وعلوم القرآن، الحديث الشريف وعلومه، العقيدة الإسلامية، أصول الفقه والقضاء الشرعي، الفقه المقارن، التربية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس، الرياضيات، الفيزياء، اللغة العربية، التاريخ، الهندسة المدنية، إدارة الأعمال، المحاسبة والتمويل، العلوم الحياتية، الصحة النفسية المجتمعية / علوم التأهيل).

كما وقامت الجامعة الإسلامية بافتتاح العديد من برامج الدبلوم العالي في تخصصات مختلفة، وتسعى أيضاً إلى افتتاح برامج جديدة في الدراسات العليا، والتي من شأنها خدمة كافة شرائح المجتمع الفلسطيني.

4.1.2.1.2 جامعة الأزهر بغزة

أنشئت جامعة الأزهر بغزة في العام 1991م كمؤسسة للتعليم العالي تلبي طموحات الشعب الفلسطيني وتكون عنواناً لقدرة هذا الشعب على البذل والعطاء، وقد بدأت جامعة الأزهر بكليتين فقط هما: كلية الشريعة والقانون، وكلية التربية، وفي العام 1992م تم إنشاء أربع كليات أخرى هي: الصيدلة – الزراعة – العلوم – والآداب الإنسانية، ثم أضيفت لها في العام 1993م كلية سابعة وهي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

أما في العام 1997م فقد تم إنشاء كلية العلوم الطبية التطبيقية تلبيةً لاحتياجات المجتمع الفلسطيني القادر على الخوض في مجال التخصصات الدقيقة. وفي العام 1999م تمت الموافقة على إنشاء كلية طب فلسطين فرع جامعة الأزهر. وفي العام 2001م ونتيجة للتطور الهائل في علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات قررت جامعة الأزهر إنشاء الكلية العاشرة بالجامعة وهي كلية هندسة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات وذلك لمواكبة التقدم العلمي والتطور السريع في مجال التخصصات العلمية الحديثة.

وقد انطلقت جامعة الأزهر في ظروف صعبة وأخذت بشكل مطرد نحو إقامة المباني المستقلة والمختبرات العلمية الحديثة ومكتبتها الجديدة التي تسعى الجامعة جاهدة لتزويدها بذخائر الكتب والمراجع والدوريات العلمية والأدبية فتكون للباحثين مرتعاً خصباً ينهلون منه العلم والمعرفة

أما في مجالات الدراسات العليا فقد قامت الجامعة بإنشاء برامج الماجستير في تخصصات (اللغة العربية، والتربية، والحقوق، والكيمياء، والزراعة، وإدارة الأعمال). وحرصاً من الجامعة على الإسهام في مجال الدراسات التأهيلية للمواطن الفلسطيني والتطويرية لموظفي المؤسسات المختلفة، أنشأت دائرة التعليم المستمر لهذا الغرض. وفي هذا الإطار تم تطوير برنامج الدبلوم المتوسط إلى كلية الدراسات المتوسطة التي تمنح درجة الدبلوم المتوسط في مجالات دراسية مختلفة تلبي حاجة الوطن في الرقي بالإنسان الفلسطيني ليكون قادراً على الإسهام في بناء مجتمعه وتطويره على أسس علمية ومنهجية.

4.1.2.2 خصائص أفراد عينة الدراسة:

وللتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الشخصية (الديمغرافية)، تم حساب التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة، وتبين الجداول التالية خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة:

1) الجنس:

جدول رقم (4.3)

جدول تكراري نسبي لمتغير الجنس لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة	الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	122	43.6%	112	40.0%	234	83.6%
أنثى	28	10.0%	18	6.4%	46	16.4%
المجموع	150	53.6%	130	46.4%	280	100.0%

يُبين جدول رقم (4.3) أنَّ 83.6% من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور (43.6% من الجامعة الإسلامية، 40.0% من جامعة الأزهر)، و 16.4% من أفراد عينة الدراسة هم من الإناث (10.0% من الجامعة الإسلامية، 6.4% من جامعة الأزهر)، وهذا يتفق مع التوزيع النسبي لأفراد المجتمع الأصلي للدراسة والذي ترتفع فيه نسبة الذكور عن الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور 90.4%، بينما بلغت نسبة الإناث 9.6%، ويعزو الباحث ذلك إلى الثقافة والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الفلسطيني والتي تشجع على تعليم وعمل الذكور أكثر من الإناث.

2) العمر:

جدول رقم (4.4)

جدول تكراري نسبي لمتغير العمر لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة	الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
25 سنة فأقل	24	8.6%	7	2.5%	31	11.1%
26-30 سنة	31	11.1%	28	10.0%	59	21.1%

الجامعتين معا		الأزهر		الإسلامية		الجامعة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	العمر
%41.1	115	%17.9	50	%23.2	65	40-31 سنة
%16.4	46	%9.6	27	%6.8	19	50-41 سنة
%10.4	29	%6.4	18	%3.9	11	50 سنة فأكثر
%100.0	280	%46.4	130	%53.6	150	المجموع

يُبين جدول رقم (4.4) أنّ 11.1 % من أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم 25 سنة فأقل (8.6 % من الجامعة الإسلامية، 2.5 % من جامعة الأزهر)، و 21.1 % من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 30-26 سنة (11.1 % من الجامعة الإسلامية، 10.0 % من جامعة الأزهر)، و 41.1 % من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 40-31 سنة (23.2 % من الجامعة الإسلامية، 17.9 % من جامعة الأزهر)، و 16.4 % من أفراد عينة الدراسة تراوحت أعمارهم من 50-41 سنة (6.8 % من الجامعة الإسلامية، 9.6 % من جامعة الأزهر)، و 10.4 % من أفراد عينة الدراسة بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة (3.9 % من الجامعة الإسلامية، 6.4 % من جامعة الأزهر)، وهذه النتائج تتفق مع طبيعة أعمار أفراد المجتمع الفلسطيني بشكل عام، حيث يُمثّل أصحاب الفئات العمرية الصغيرة النسبة الأكبر من المجتمع الفلسطيني، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا الجامعتين تسعيان إلى الاستفادة من الكفاءة الشابة في المجتمع الفلسطيني، والتي تتميز بقدرتها على الإبداع والتطوير في المجالات المختلفة.

3 الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (4.5)

جدول تكراري نسبي لمتغير الحالة الاجتماعية لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعتين معا		الأزهر		الإسلامية		الجامعة
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
%12.5	35	%5.0	14	%7.5	21	أعزب
%82.9	232	%39.3	110	%43.6	122	متزوج
%3.2	9	%1.8	5	%1.4	4	مطلق
%1.4	4	%0.4	1	%1.1	3	ارمل
%100.0	280	%46.4	130	%53.6	150	المجموع

يُبين جدول رقم (4.5) أنّ 12.5% من أفراد عينة الدراسة غير متزوجين (7.5% من الجامعة الإسلامية، 5.0% من جامعة الأزهر)، و 82.9% من عينة الدراسة من المتزوجين (43.6% من الجامعة الإسلامية، 39.3% من جامعة الأزهر)، و 3.2% من أفراد عينة الدراسة من المطلّقين (1.4% من الجامعة الإسلامية، 1.8% من جامعة الأزهر)، و 1.4% من أفراد عينة الدراسة من الأرامل (1.1% من الجامعة الإسلامية، 0.4% من جامعة الأزهر). ويلاحظ أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من المتزوجين، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة يعتبرون من أصحاب الفئة العمرية 31 - 40 سنة ومن الطبيعي أن يكونوا متزوجين حسب عادات وتقاليد أهل فلسطين.

4) المؤهل العلمي:

جدول رقم (4.6)

جدول تكراري نسبي لمتغير المؤهل العلمي لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة		الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا	
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
ثانوية عامة فأقل	6	2.1%	7	2.5%	13	4.6%	
دبلوم متوسط	47	16.8%	20	7.1%	67	23.9%	
بكالوريوس	65	23.2%	54	19.3%	119	42.5%	
ماجستير	24	8.6%	25	8.9%	49	17.5%	
دكتوراه فأكثر	8	2.9%	24	8.6%	32	11.4%	
المجموع	150	53.6%	130	46.4%	280	100.0%	

يُبين جدول رقم (4.6) أنّ 4.6% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ثانوية عامة فأقل" (2.1% من الجامعة الإسلامية، 2.5% من جامعة الأزهر)، و 23.9% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دبلوم متوسط" (16.8% من الجامعة الإسلامية، 7.1% من جامعة الأزهر)، و 42.5% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "بكالوريوس" (23.2% من الجامعة الإسلامية، 19.3% من جامعة الأزهر)، و 17.5% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "ماجستير" (8.6% من الجامعة الإسلامية، 8.9% من جامعة الأزهر)، و 11.4% من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي "دكتوراه فأكثر" (2.9% من الجامعة الإسلامية، 8.6% من جامعة الأزهر). ويلاحظ أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ تعاون الإداريين كان أكثر من تعاون الأكاديميين من حملة الدرجة العلمية العليا

"دكتوراه فأكثر" في تعبئة الاستبانة، مما أثر على نسبته الإجمالية، وذلك بسبب انشغالهم في إعطاء المحاضرات وقلة الفراغ لديهم لملء الاستبانة الخاصة بالدراسة. ويلاحظ أن نسبة حملة درجة "دكتوراه فأكثر" في جامعة الأزهر أكثر من الجامعة الإسلامية، مع أن عددهم في الجامعة الإسلامية أكثر من جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تعاونهم في ملء استبانة الدراسة خاصة في الجامعة الإسلامية. ويتضح أيضاً أن غالبية أفراد عينة الدراسة يعتبرون كادر مؤهل وقادر على إدارة كلتا الجامعتين بصورة جيدة.

5) المستوى الإداري:

جدول رقم (4.7)

جدول تكراري نسبي لمتغير المستوى الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة		الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا	
المستوى الإداري	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار
عميد	4	1.4%	7	2.5%	11	3.9%	
نائب العميد	1	0.4%	9	3.2%	10	3.6%	
مدير دائرة	10	3.6%	10	3.6%	20	7.1%	
نائب المدير	7	2.5%	3	1.1%	10	3.6%	
رئيس قسم	11	3.9%	16	5.7%	27	9.6%	
نائب رئيس قسم	4	1.4%	7	2.5%	11	3.9%	
أخرى	113	40.4%	78	27.9%	191	68.2%	
المجموع	150	53.6%	130	46.4%	280	100.0%	

يُبين جدول رقم (4.7) أن 3.9% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "عميد" (1.4% من الجامعة الإسلامية، 2.5% من جامعة الأزهر)، و3.6% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "نائب عميد" (0.4% من الجامعة الإسلامية، 3.2% من جامعة الأزهر)، و7.1% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "مدير دائرة" (3.6% من الجامعة الإسلامية، 3.6% من جامعة الأزهر)، و3.6% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "نائب المدير" (2.5% من الجامعة الإسلامية، 1.1% من جامعة الأزهر)، و9.6% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "رئيس قسم" (3.9% من الجامعة الإسلامية، 5.7% من جامعة الأزهر)، و3.9% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "نائب رئيس قسم" (1.4% من الجامعة الإسلامية، 2.5% من جامعة الأزهر)، و68.2% من أفراد عينة الدراسة المستوى الإداري لهم "مستويات إدارية أخرى" (10.4% من الجامعة الإسلامية، 27.9% من جامعة الأزهر). وتدل هذه النتيجة على وجود العديد من المستويات الإدارية المختلفة القادرة على إدارة شئون الجامعتين في كافة النواحي الأكاديمية والإدارية.

6) عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري:

جدول رقم (4.8)

جدول تكراري نسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة		الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا
عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	47	18.7%	28	11.1%	75	29.8%
5-10 سنوات	63	25.0%	48	19.0%	111	44.0%
أكثر من 10 سنوات	28	11.1%	38	15.1%	66	26.2%
المجموع	138	54.8%	114	45.2%	252	100.0%

يُبين جدول رقم (4.8) أنَّ 29.8% من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الإداري أقل من 5 سنوات (18.7% من الجامعة الإسلامية، 11.1% من جامعة الأزهر)، و 44.0% من أفراد عينة الدراسة تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الإداري بين 5 - 10 سنوات (25.0% من الجامعة الإسلامية، 19.0% من جامعة الأزهر)، و 26.2% من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الإداري أكثر من 10 سنوات (11.1% من الجامعة الإسلامية، 15.1% من جامعة الأزهر). ويمكن تفسير ذلك بأنَّ أفراد عينة الدراسة لديهم قدر كبير من الخبرة في المجال الإداري، بسبب قدم إنشاء كلتا الجامعتين.

7) عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي:

جدول رقم (4.9)

جدول تكراري نسبي لمتغير عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي لدى أفراد عينة الدراسة

الجامعة		الإسلامية		الأزهر		الجامعتين معا
عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	27.2%	23	22.3%	51	49.5%
5 - 10 سنوات	7	6.8%	25	24.3%	32	31.1%
أكثر من 10 سنوات	4	3.9%	16	15.5%	20	19.4%
المجموع	39	37.9%	64	62.1%	103	100.0%

يُبين جدول رقم (4.9) أن 49.5% من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الأكاديمي أقل من 5 سنوات (27.2% من الجامعة الإسلامية، 22.3% من جامعة الأزهر)، و31.1% من أفراد عينة الدراسة تراوح عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الأكاديمي بين 5-10 سنوات (6.8% من الجامعة الإسلامية، 24.3% من جامعة الأزهر)، و19.4% من أفراد عينة الدراسة بلغ عدد سنوات الخبرة لديهم في المجال الأكاديمي أكثر من 10 سنوات (3.9% من الجامعة الإسلامية، 15.5% من جامعة الأزهر).

ويلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم 5-10 سنوات خبرة في المجال الأكاديمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية "31-40 سنة" بنسبة 41.1%، ولقدّم إنشاء كلتا الجامعتين أيضاً.

8 مكان العمل (الجامعة):

جدول رقم (4.10)

جدول تكراري نسبي لمتغير مكان العمل (الجامعة)

مكان العمل (الجامعة)	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجامعة الإسلامية	150	53.6
جامعة الأزهر	130	46.4
المجموع	280	100.0%

يُبين جدول رقم (4.10) أن 53.6% من أفراد عينة الدراسة يعملون في الجامعة الإسلامية، و 46.4% من عينة الدراسة يعملون في جامعة الأزهر. ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد العاملين في الجامعة الإسلامية أكبر منه في جامعة الأزهر.

وفيما يلي جدول رقم (4.11) يلخص الخصائص الشخصية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (4.11)

ملخص للخصائص الشخصية (الديمغرافية) لأفراد عينة الدراسة لكلتا الجامعتين

المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية (%)
الجنس		
ذكر	234	83.6
أنثى	46	16.4
المجموع	280	100.0%
العمر		
25 سنة فأقل	31	11.1

المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية (%)
26 - 30 سنة	59	21.1
31 - 40 سنة	115	41.1
41 - 50 سنة	46	16.4
50 سنة فأكثر	29	10.4
المجموع	280	100.0 %
الحالة الاجتماعية		
أعزب / أنة	35	12.5
متزوج / ة	232	82.9
مطلق	9	3.2
أرمل	4	1.4
المجموع	280	100.0 %
المؤهل العلمي		
ثانوية عامة فأقل	13	4.6
دبلوم متوسط	67	23.9
بكالوريوس	119	42.5
ماجستير	49	17.5
دكتوراه فأكثر	32	11.4
المجموع	280	100.0 %
المستوى الإداري (الوظيفي)		
عميد	11	3.9
نائب العميد	10	3.6
مدير دائرة	20	7.1
نائب المدير	10	3.6
رئيس قسم	27	9.6
نائب رئيس قسم	11	3.9
أخرى	191	68.2
المجموع	280	100.0 %
عدد سنوات الخبرة في المجال الإداري		
أقل من 5 سنوات	75	29.8
5 - 10 سنوات	111	44.0
أكثر من 10 سنوات	66	26.2
المجموع	252	100.0 %
عدد سنوات الخبرة في المجال الأكاديمي		
أقل من 5 سنوات	51	49.5
5 - 10 سنوات	32	31.1
أكثر من 10 سنوات	20	19.4
المجموع	103	100.0 %
مكان العمل (الجامعة)		
الجامعة الإسلامية	150	53.6
جامعة الأزهر	130	46.4
المجموع	280	100.0 %

المصدر: إعداد الباحث (بيانات الاستبانة)

4.1.2.3 أداة الدراسة:

بعد الاطلاع ومراجعة أدبيات العمل الإداري حول موضوع الصراع التنظيمي وكذلك الرضا الوظيفي، تم تطوير استبانته من أجل استكمال العملية البحثية، لذا فقد اعتمد الباحث على الاستبانة التي استخدمها (العتيبي، 2006م) في دراسته للصراع التنظيمي "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض"، وكذلك تم الاستعانة بالاستبانة التي أعدها (حجاج، 2006م) في دراسته حول الرضا الوظيفي "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، وقد أجريت عليهما بعض التعديلات من أجل ملائمتها لطبيعة البحث.

وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- (1) إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- (2) عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- (3) تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما رآه المشرف.
- (4) تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل ما يلزم.
- (5) إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة وتعديلها حسب ما يناسب.
- (6) توزيع الاستبانة على أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة، من أجل التوصل إلى نتائج أكثر دقة حول موضوع الدراسة، وقد استغرقت عملية توزيع وجمع الاستبانة بحدود ثلاثة أسابيع، وكان عدد الاستبانات الموزعة (360) استبانة، منها (210) استبانة وزعت في الجامعة الإسلامية، و(150) استبانة وزعت في جامعة الأزهر، وبلغ عدد المسترجع منها والذي خضع للدراسة (280) استبانة، (150) استبانة من الجامعة الإسلامية، و(130) من جامعة الأزهر. وبعد تفحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، وبذلك بلغت نسبة الاستبانات المسترجعة $(100 \times 280) / 360 = 77.8\%$ ، والجدول رقم (4.12) يوضح آلية توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.

جدول رقم (4.12)

آلية توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة

الجامعة	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات المستوفية للشروط	نسبة الاستبانات المسترجعة
الإسلامية	210	150	150	71.4 %
الأزهر	150	130	130	86.7 %
العدد الإجمالي	360	280	280	77.8 %

(7) تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين، كما يلي:

× **الجزء الأول:** ويتناول البيانات الشخصية المتعلقة بالمبحوثين، من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري "الوظيفي"، عدد سنوات الخبرة).

× **الجزء الثاني:** وقد اشتمل على أربعة محاور هي:

v **المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي:** والغرض من هذا الجزء معرفة مستوى الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين، ويشتمل هذا الجزء على (6) عبارات.

v **المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي:** والغرض من هذا الجزء معرفة أسباب الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين، ويشتمل هذا الجزء على (12) عبارة، مقسمة على أربعة أسباب على النحو التالي:

ÿ العبارات من 1 - 3 لسبب محدودية الموارد.

ÿ العبارات من 4 - 6 لسبب عدم تحديد الصلاحيات.

ÿ العبارات من 7 - 9 لسبب عدم تحديد المسؤوليات.

ÿ العبارات من 10 - 12 لسبب تعارض الأهداف.

وقد اعتمد الباحث على مقياس رقمي من 1 - 10 للإجابة على عبارات المحور، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و 10 تعني الأكثر أهمية.

٧ المحور الثالث: استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي: والغرض من هذا

الجزء معرفة استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في واقع عمل المبحوثين، ويشتمل هذا الجزء على (21) عبارة، مقسمة على خمس استراتيجيات على النحو التالي:

٢١ العبارات من 1 - 5 لاستراتيجية التعاون.

٢١ العبارات من 6 - 10 لاستراتيجية التنافس.

٢١ العبارات من 11 - 14 لاستراتيجية التسوية.

٢١ العبارات من 15 - 18 لاستراتيجية التجنب.

٢١ العبارات من 19 - 21 لاستراتيجية التنازل.

وقد اعتمد الباحث على مقياس رقمي من 1 - 10 للإجابة على عبارات المحور، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و10 تعني الأكثر أهمية.

٧ المحور الرابع: الرضا الوظيفي: والغرض من هذا الجزء معرفة مدى الرضا

الوظيفي لدى المبحوثين، ويشتمل هذا الجزء على (20) عبارة، مقسمة على النحو التالي:

٢١ العبارات من 1 - 4 تشير إلى الرضا عن الراتب.

٢١ العبارات من 5 - 7 تشير إلى الرضا عن الإمكانيات والأدوات.

٢١ العبارات من 8 - 13 تشير إلى الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.

٢١ العبارات من 14 - 17 تشير إلى الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.

٢١ العبارات من 18 - 20 تشير إلى الرضا عن العمل في الجامعة.

وقد اعتمد الباحث على مقياس رقمي من 1 - 10 للإجابة على عبارات المحور، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و10 تعني الأكثر أهمية.

4.1.3 صدق وثبات الاستبانة:

عرّف العتيبي صدق أداة الدراسة بأنه "مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه"، ويعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة (2006م، ص 75). لذا قام الباحث بتقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدقه وثباته كالتالي:

4.1.3.1 صدق فقرات الاستبانة:

قام الباحث بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين:

4.1.3.1.1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

عرض الباحث الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التجارة بالجامعة الإسلامية متخصصين في المحاسبة والإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين، وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية. (انظر ملحق رقم (2) بأسماء السادة المحكمين، ومناصبهم الوظيفية)

4.1.3.1.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة:

يُقصد بالاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة هو "قوة الارتباط بين درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستبانة أو الاختبار ما وضعت لقياسه، أي يقيس فعلاً الوظيفة التي يفترض أنه يقيسها" (بركات، 2007م، ص 174).

وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة البالغة 30 فرداً، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له.

4.1.3.1.2.1 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي):

جدول رقم (4.13)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1.	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.	0.710	0.000
2.	يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	0.725	0.000
3.	ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل.	0.811	0.000
4.	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات.	0.685	0.000
5.	يُخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.	0.569	0.001
6.	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.	0.652	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4.13) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: (مستويات الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1.3.1.2.2 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي)

جدول رقم (4.14)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1.	عدم توفر الحوافز المادية.	0.667	0.000
2.	نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل.	0.446	0.014
3.	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.	0.479	0.007
4.	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	0.655	0.000
5.	غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين.	0.704	0.000
6.	تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.	0.637	0.000

٢	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7.	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين.	0.667	0.000
8.	غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين.	0.610	0.000
9.	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين.	0.560	0.001
10.	انتشار الشللية بين العاملين.	0.423	0.020
11.	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين.	0.465	0.010
12.	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.	0.658	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4.14) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: (أسباب الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1.3.1.2.3 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث (استراتيجيات إدارة مع الصراع التنظيمي):

جدول رقم (4.15)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث (استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته

٢	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1.	يُشجع العاملون فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد".	0.634	0.000
2.	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.	0.707	0.000
3.	يحاول العاملون تقهّم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	0.364	0.048
4.	يُشجع العاملون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	0.497	0.005
5.	أُميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع زملائي.	0.457	0.011
6.	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.	0.934	0.000
7.	يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون.	0.374	0.042
8.	يُطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين.	0.508	0.004
9.	يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات، ولكنهم يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم.	0.433	0.017

٢	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10.	أحاول أن أبرز موقفي.	0.741	0.000
11.	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	0.498	0.005
12.	يحاول العاملون أن يجدوا طريقاً للتوسط فيما بينهم لحل خلافاتهم.	0.742	0.000
13.	يحاول العاملون أن يجدوا توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.	0.537	0.002
14.	تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.	0.438	0.015
15.	يحاول العاملون التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم.	0.612	0.000
16.	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.	0.561	0.001
17.	يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	0.395	0.031
18.	اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	0.727	0.000
19.	اهتم برغبات الآخرين عند مباشرتي للتفاوض.	0.608	0.000
20.	أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقة القائمة معهم.	0.533	0.002
21.	أنخلي عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقتي مع الآخرين.	0.516	0.004

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4.15) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث: (استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1.3.1.2.4 قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي):

جدول رقم (4.16)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته

٢	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1.	يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله.	0.608	0.000
2.	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة.	0.588	0.001
3.	راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل.	0.709	0.000
4.	أدخر جزءاً معقولاً من راتبي.	0.550	0.002
5.	توفر الجامعة أدوات للعمل كافية للموظفين.	0.655	0.000
6.	المكان الذي أعمل فيه ملائم.	0.552	0.002

٢.	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
7.	أشعر بالأمان والسلامة داخل الجامعة.	0.835	0.000
8.	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل.	0.661	0.000
9.	التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة.	0.648	0.000
10.	يستمتع الرؤساء لآراء المرؤوسين.	0.439	0.015
11.	توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين.	0.556	0.001
12.	يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.	0.540	0.002
13.	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي.	0.534	0.002
14.	فرص الترقية متاحة أمام الجميع.	0.452	0.012
15.	تهتم الجامعة بتدريب الموظفين.	0.647	0.000
16.	عدد ساعات العمل داخل الجامعة مناسبة.	0.487	0.006
17.	تشجع الجامعة النشاط الرياضي للموظفين.	0.385	0.036
18.	استمتع بالحضور إلى العمل كل يوم.	0.630	0.000
19.	يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي.	0.733	0.000
20.	أرغب بالاستمرار في العمل في الجامعة.	0.536	0.002

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4.16) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع: (الرضا الوظيفي) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وكذلك قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات المحور الرابع صادقة لما وضعت لقياسه.

4.1.3.1.3 الصدق البنائي لمحاو الاستبانة:

جدول رقم (4.17)

الصدق البنائي لمحاو الدراسة

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	0.742	0.000
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	0.557	0.002
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	0.864	0.000
الرابع	الرضا الوظيفي	0.627	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

جدول رقم (4.17) يبين مدى ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والذي يُبين أن محتوى كل محور من محاور الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

4.1.3.1.3.1 ثبات الاستبانة (Reliability):

يُقصد بثبات أداة القياس أن تُعطي النتائج نفسها إذا أُعيد تطبيق الاستبانة على نفس العينة وفي نفس الظروف (بركات، 2007م، ص 174).

وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقتين مختلفتين هما طريقة التجزئة النصفية، ومعامل ألفا كرونباخ.

1) طريقة التجزئة النصفية (Split-Half Coefficient):

تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل محور من محاور الاستبانة، وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient) حسب المعادلة التالية:

معامل الثبات (Reliability Coefficient) = $\frac{r^2}{r+1}$ حيث r معامل الارتباط وقد بين

جدول رقم (4.18) أن هناك معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة (0.791322)، وهو معامل ثبات مقبول ودال إحصائياً.

جدول رقم (4.18)

معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحور	عنوان المحور	معامل الارتباط (r)	معامل الثبات	مستوى المعنوية
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	0.5634	0.720737	0.000
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	0.6749	0.805899	0.000
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	0.5903	0.742376	0.000
الرابع	الرضا الوظيفي	0.7281	0.84266	0.000
	جميع الفقرات	0.6547	0.791322	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية 28 تساوي 0.361

2) طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة كطريقة ثانية لقياس الثبات، ويبين جدول رقم (4.19) أن معاملات الثبات مرتفعة نسبياً لمحاول الاستبانة، وهي معاملات ثبات مقبولة.

جدول رقم (4.19)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	6	0.7817
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	12	0.7949
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	21	0.8043
الرابع	الرضا الوظيفي	20	0.8875
	جميع الفقرات	59	0.8341

4.1.4 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

(1) التكرارات والنسب المئوية، لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

(2) اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتعرف على واقع درجة ثبات أداة الدراسة.

(3) معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح (Spearman-Brown Coefficient)، لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

(4) اختبار كولومجروف - سمرنوف، لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا (1-Sample K-S).

(5) اختبار T للعينة الواحدة (One sample T test).

(6) اختبار T للفروق بين عينتين مستقلتين (2-Independent samples T test).

(7) تحليل التباين الأحادي F (One-Way ANOVA)، لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية "الديمغرافية" من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري "الوظيفي"، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل).

(8) اختبار شففيه للمقارنات المتعددة.

المبحث الثاني

4.2 نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

4.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي

4.2.2 تحليل فقرات الدراسة (الإجابة على أسئلة الدراسة)

4.2.3 اختبار الفرضيات

4.2.1 اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)}:

سنعرض اختبار كولمجروف – سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4.20) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 (sig. > 0.05)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (4.20)

اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov- Smirnov)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	6	1.130	0.156
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	12	1.051	0.231
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	21	0.841	0.479
الرابع	الرضا الوظيفي	20	1.105	0.174
	جميع الفقرات	59	1.148	0.143

4.2.2 تحليل فقرات الدراسة (الإجابة على تساؤلات الدراسة):

في تحليل فقرات الاستبانة تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 - (أو مستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05.

4.2.2.1 تحليل فقرات المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي

جدول رقم (4.21)

تحليل فقرات المحور الأول (مستويات الصراع التنظيمي)

م.	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
		المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1.	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.	5.0	50.0	-4.4	0.000	5.6	55.9	-1.5	0.124	5.3	52.8	-4.2	0.000
2.	يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	5.1	51.3	-3.5	0.001	5.2	51.8	-3.0	0.003	5.2	51.5	-4.6	0.000
3.	ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل.	3.5	34.6	-13.8	0.000	4.5	44.5	-5.8	0.000	3.9	39.2	-12.9	0.000
4.	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات.	3.6	35.7	-12.8	0.000	5.0	49.8	-3.7	0.000	4.2	42.2	-10.6	0.000
5.	يُخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.	4.8	48.3	-5.8	0.000	6.4	63.9	1.5	0.130	5.6	55.5	-2.7	0.008
6.	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.	3.7	37.5	-11.2	0.000	5.4	54.4	-2.0	0.045	4.5	45.2	-8.5	0.000
		4.3	42.9	-12.1	0.000	5.3	53.2	-4.3	0.000	4.8	47.7	-11.3	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "129" تساوي 1.97

ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.21)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في جميع فقرات المحور سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة

لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، بمعنى أن أفراد عينة الدراسة يتفوقون على ما يلي:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل" 52.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 50.0%، ومن جامعة الأزهر 55.9%)، ومستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل في الجامعة الإسلامية، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل، ويدل ذلك أيضاً على أن وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية عنه في جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ وضوح المهام الموكلة لكل إدارة من الإدارات في الجامعة الإسلامية، وعدم وضوحها في جامعة الأزهر.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية" 51.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 51.3%، ومن جامعة الأزهر 51.8%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية، ويعزو الباحث ذلك إلى وضوح الهياكل التنظيمية والمهام الموكلة لكل موظف، وإلى وجود وصف وظيفي كل موظف موضح فيه المهام والواجبات الموكلة إليه.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل" 39.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 34.6%، ومن جامعة الأزهر 44.5%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم نشوء توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل في كلتا الجامعتين.

(4) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمروّسين داخل الإدارات" 42.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 35.7%، ومن جامعة الأزهر 49.8%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على وجود توافق بين الرؤساء والمروّسين داخل الإدارات في كلتا الجامعتين.

(5) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يُخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل" 55.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 48.3%، ومن جامعة الأزهر 63.9%)، ومستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم إخفاء العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل في الجامعة الإسلامية،

ولكن ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول إخفاء العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل ، ويدل ذلك أيضاً على أن إخفاء العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية عنه في جامعة الأزهر، ويعزو الباحث ذلك إلى وجود تعاون مشترك بين العاملين في الجامعة الإسلامية لانجاز الأعمال الموكلة إليهم أكثر منه في جامعة الأزهر.

(6) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل" 45.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 37.5%، من جامعة الأزهر 54.4%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم تأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل في كلتا الجامعتين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن بعض الأعمال يمكن أدائها بأكثر من أسلوب أو طريقة، مما يؤدي إلى نسج علاقات مترابطة فيما بين العاملين.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الأول 4.8، والوزن النسبي يساوي 47.7%، وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي -11.250 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%)، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى مجتمع مثقف ومتعلم، قادر على حل خلافاته بطريقة أسرع من غيره، وهذه النتيجة تختلف إلى حد ما مع ما توصلت إليه دراسة (العنبي، 2006م)، حيث توصلت إلى أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بالرياض ظهر (متوسطاً) بشكل عام، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع ما تناوله الباحث في الإطار النظري لهذه الدراسة، من أن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلو منظمة من وجوده، وأن الأفضل ألا يكون بمستوى عالٍ حتى لا يعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم، مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء.

4.2.2.2 تحليل فقرات المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

جدول رقم (4.22)

تحليل فقرات المحور الثاني (أسباب الصراع التنظيمي)

السبب	رقم	الجامعة				الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
		الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
محدودية الموارد	1.	عدم توفر الحوافز المادية.	6.6	65.7	2.5	0.013	67.4	2.7	6.7	0.008	66.5	3.7	0.000	6.7	66.5	3.7	0.000
	2.	نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل.	4.2	42.0	-7.6	0.000	58.2	-0.6	5.8	0.532	49.5	-5.5	0.000	5.0	49.5	-5.5	0.000
	3.	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.	4.5	44.9	-7.5	0.000	53.1	-2.8	5.3	0.007	48.7	-7.1	0.000	4.9	48.7	-7.1	0.000
			5.1	50.86			59.56		5.93		54.9			5.53			
عدم تحديد الصلاحيات	4.	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	4.7	47.0	-5.3	0.000	53.0	-2.6	5.3	0.010	49.8	-5.6	0.000	5.0	49.8	-5.6	0.000
	5.	غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين.	4.6	46.1	-5.8	0.000	57.4	-0.9	5.7	0.345	51.3	-4.7	0.000	5.1	51.3	-4.7	0.000
	6.	تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.	5.5	55.4	-2.0	0.053	68.9	3.4	6.9	0.001	61.7	0.9	0.360	6.2	61.7	0.9	0.360
			4.93	49.5			59.76		5.96		54.26			5.43			
عدم تحديد المسؤوليات	7.	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين.	4.2	41.6	-9.6	0.000	72.2	5.2	7.2	0.000	55.8	-2.4	0.017	5.6	55.8	-2.4	0.017
	8.	غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين.	4.7	46.8	-6.7	0.000	58.7	-0.5	5.9	0.630	52.3	-4.6	0.000	5.2	52.3	-4.6	0.000

السبب	رقم	الجامعة				الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
		الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
	9.	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين.	4.2	41.9	-9.6	0.000	5.6	55.5	-1.7	0.085	4.8	48.2	-7.3	0.000			
			4.36	43.43		6.23	62.13		5.2	52.1							
تعارض الأهداف	10.	انتشار الشبكية بين العاملين.	3.4	34.5	-11.2	0.000	5.1	51.2	-3.6	0.000	4.2	42.2	-10.3	0.000			
	11.	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين.	2.9	29.3	-20.4	0.000	4.1	41.1	-7.8	0.000	3.5	34.7	-17.7	0.000			
	12.	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.	4.1	40.8	-8.7	0.000	4.0	39.9	-7.0	0.000	4.0	40.4	-11.0	0.000			
			3.46	34.86		4.4	44.06		3.9	39.1							
			4.5	44.7	-12.0	0.000	5.6	56.4	-3.3	0.001	5.0	50.1	-10.7	0.000			

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "279" تساوي 1.97

ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟

- وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.22)، والذي يُبين أنّ آراء أفراد العينة في الفقرة رقم (6) محايد (غير قادرين على تكوين رأي)، حيث أنّ مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، ورأي أفراد العينة في الفقرة رقم (1) إيجابية، حيث أنّ قيمة t المحسوبة لتلك الفقرة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لتلك الفقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لها أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، أما رأي أفراد العينة في بقية فقرات المحور سلبية، حيث أنه لكل فقرة وجد أنّ قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي

تساوي -1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وسيتم توضيحها كما يلي:

■ أسباب محدودية الموارد:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "عدم توفر الحوافز المادية" 66.5%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 65.7%، ومن جامعة الأزهر 67.4%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم توفر الحوافز المادية في كلتا الجامعتين، ولكن توفر الحوافز المادية في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قلة المخصصات المالية لبند تحفيز العاملين في كلتا الجامعتين، وهذا يدل على أن محدودية الموارد المادية المخصصة لتحفيز العاملين تعتبر سبباً من أسباب حدوث الصراع التنظيمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2006م) التي توصلت إلى أن قلة الإمكانيات المادية تعتبر من أحد الأسباب المؤدية إلى ظهور الصراع التنظيمي في المؤسسات.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل" 49.5%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 42.0%، ومن جامعة الأزهر 58.2%)، ومستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل في الجامعة الإسلامية، ولكن ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل، ويدل ذلك أيضاً على أن نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية عنه في جامعة الأزهر، ولكن هذا الأمر يتناقض مع الواقع الفعلي في الجامعة الإسلامية، حيث توجد حاجة ملحة لوجود كوادر أكاديمية إضافية لسعي الجامعة إلى الارتقاء بالمستوى الأكاديمي وإلى افتتاح العديد من التخصصات المختلفة التي تخدم المجتمع الفلسطيني، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحنيطي، 1993م) والتي توصلت إلى أن التنافس على موارد محدودة يعتبر سبباً ضعيفاً لحدوث الصراع التنظيمي، كما وتختلف هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م) من أن قلة الإمكانيات البشرية تعتبر أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع التنظيمي.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل" 48.7%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 44.9%، ومن جامعة الأزهر 53.1%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم

محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى توفر الإمكانيات المادية لدى الجامعتين، والذي من شأنه التقليل من حدوث الصراع التنظيمي في كلتا الجامعتين بسبب نقص الموارد المادية. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحنيطي، 1993م) من أن التنافس على الموارد المادية يعتبر سبباً ضعيفاً لحدوث الصراع التنظيمي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إلى دراسة (العنبي، 2006م) من أن محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل تعتبر من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي.

■ أسباب عدم تحديد الصلاحيات:

1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين" 49.8%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 47.0%، ومن جامعة الأزهر 53.0%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين في كلتا الجامعتين، ولكن الغموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين في الجامعة الإسلامية أقل منه في جامعة الأزهر، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات الممنوحة للعاملين في الهيكل التنظيمي في كلتا الجامعتين واضحة، ولا غموض فيها.

2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين" 51.3%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 46.1%، ومن جامعة الأزهر 57.4%)، ومستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين في الجامعة الإسلامية، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين، ويدل ذلك أيضاً على أن نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية عنه في جامعة الأزهر.

3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين" 61.7%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 55.4%، ومن جامعة الأزهر 68.9%)، ومستوى الدلالة في كلتا الجامعتين أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في غير قادرين على تكوين رأي حول تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.

❖ أسباب عدم تحديد المسؤوليات:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين" 55.8%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 41.6%، ومن جامعة الأزهر 72.2%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تحديد مسؤوليات العاملين بشكل واضح، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م) من أن عدم تحديد المسؤوليات يعتبر سبباً لنشوء الصراع التنظيمي.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين" 52.3%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 46.8%، ومن جامعة الأزهر 58.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين في كلتا الجامعتين، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين في الجامعة الإسلامية، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود قواعد لتنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين في كلا الجامعتين، ولكنها غير واضحة أو غير مفهومة للعاملين في جامعة الأزهر، مما يجعل من هذا السبب ضعيفاً في حدوث الصراع التنظيمي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2006م) والتي توصلت إلى أن الغموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين يعتبر سبباً قوياً لحدوث الصراع التنظيمي.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين" 48.2%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 41.9%، ومن جامعة الأزهر 55.5%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود خلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين في كلتا الجامعتين، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على عدم وجود خلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين في الجامعة الإسلامية، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول وجود خلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود منح للصلاحيات

مصاحب لتوزيع المسؤوليات لتسيير العمل في كلتا الجامعتين، مما يجعل من هذا السبب ضعيفاً لحدوث الصراع التنظيمي. وقد تعارضت هذه النتيجة من ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م) مع أن الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين يعتبر سبباً من أسباب عدم تحديد المسؤوليات والذي من شأنه التسبب في حدوث الصراع التنظيمي.

■ أسباب تعارض الأهداف:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "انتشار الشللية بين العاملين" 42.2%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 34.5%، ومن جامعة الأزهر 51.2%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم انتشار الشللية بين العاملين، ولكن انتشار الشللية بين العاملين في الجامعة الإسلامية أقل منه في جامعة الأزهر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ترابط بين العاملين في كلا الجامعتين، وأن الجميع يسعى إلى تحقيق الأهداف العاملة للمؤسسة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م) من أن الشللية بين العاملين تعتبر سبباً لنشوء الصراع التنظيمي.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين" 34.7%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 29.3%، ومن جامعة الأزهر 41.1%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين، ولكن تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين في الجامعة الإسلامية أقل منه في جامعة الأزهر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في كلا الجامعتين لديه مستوى مرتفع من الانتماء للجامعة التي يعمل فيها.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل" 40.4%، (الوزن النسبي لآراء أفراد العينة من الجامعة الإسلامية 40.8%، ومن جامعة الأزهر 39.9%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على عدم الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل، ولكن الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل في الجامعة الإسلامية أكثر منه في جامعة الأزهر. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في كلتا الجامعتين يشعرون بأن هناك توافقاً بين أهدافهم الشخصية وأهداف العمل، مما يجعل من الاختلاف بين أهدافهم الشخصية وأهداف العمل سبباً ضعيفاً لنشوء الصراع التنظيمي.

بصفة عامة يتبين لنا من الجدول رقم (4.22) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني يساوي 5.0، و الوزن النسبي يساوي 50.1% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي -10.729 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%).

ومما سبق نستطيع أن نضع الجدول رقم (4.23)، والذي يمثل أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما على النحو التالي:

جدول رقم (4.23)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لأسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما

الجامعة			الجامعة الإسلامية			جامعة الأزهر			الجامعتين معا		
السبب			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية
محدودية الموارد			5.1	50.86	1	5.93	59.56	3	5.53	54.9	1
عدم تحديد الصلاحيات			4.93	49.5	2	5.96	59.76	2	5.43	54.26	2
عدم تحديد المسؤوليات			4.36	43.43	3	6.23	62.13	1	5.2	52.1	3
تعارض الأهداف			3.46	34.86	4	4.4	44.06	4	3.9	39.1	4
المجموع			4.5	44.7		5.6	56.4		5.0	50.1	

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن هنالك أسباباً ضعيفة لحدوث الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التالي:

- S أسباب محدودية الموارد حلت في المرتبة الأولى.
- S أسباب عدم تحديد الصلاحيات حلت في المرتبة الثانية.
- S أسباب عدم تحديد المسؤوليات حلت في المرتبة الثالثة.
- S أسباب تعارض الأهداف حلت في المرتبة الرابعة.

وبعد استعراض أسباب الصراع التنظيمي يتضح لنا أنها موجودة بدرجة ضعيفة، وهذا يتفق مع وجود مستوى الصراع التنظيمي بدرجة منخفضة، مما يدعم النتائج التي تمّ التوصل إليها، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م) من أن مستوى الصراع التنظيمي موجود بدرجة (متوسطة)، وأسباب الصراع التنظيمي موجودة بدرجة (متوسطة) أيضاً.

ويتفق ترتيب أسباب الصراع التنظيمي مع ما توصلت إليه دراسة (العتيبي، 2006م)، كما وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الحنيطي، 1993م) من أن أسباب الصراع التنظيمي جاءت كما يلي:

1. تعارض مصالح الأفراد.
2. عدم المقدرة على إيجاد حلول.
3. الاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات.
4. تعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر.
5. التنافس على موارد محدودة.
6. صراع الدور.

4.2.2.3 تحليل فقرات المحور الثالث: (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)

جدول رقم (4.24)

تحليل فقرات المحور الثالث (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)

الإستراتيجية	رقم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
التعاون	1.	يُشجع العاملون فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد".	7.9	79.3	10.6	0.000	5.7	56.6	-1.2	0.226	6.9	68.8	5.0	0.000
	2.	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.	7.7	77.4	9.7	0.000	5.9	58.8	-0.5	0.649	6.9	68.8	5.4	0.000

الإستراتيجية	رقم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة
	3.	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	7.0	69.7	5.1	0.000	6.2	62.1	0.9	0.357	6.6	66.2	4.2	0.000
	4.	يُشجع العاملون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	6.7	67.3	3.6	0.001	6.2	61.8	0.7	0.460	6.5	64.8	3.0	0.003
	5.	أُميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع زملائي.	7.8	77.7	9.1	0.000	7.1	71.4	4.7	0.000	7.5	74.8	9.6	0.000
			7.42	74.28			6.22	62.14			6.88	68.68		
التنافس	6.	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.	3.7	36.5	-12.7	0.000	5.8	58.2	-0.7	0.493	4.7	46.6	-8.0	0.000
	7.	يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون.	5.1	50.6	-4.8	0.000	5.9	58.8	-0.5	0.588	5.4	54.4	-3.8	0.000
	8.	يُطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين.	5.3	52.9	-4.3	0.000	5.5	55.2	-1.9	0.064	5.4	54.0	-4.1	0.000
	9.	يطلب العاملون من الآخرين تقديم	5.3	52.7	-3.6	0.001	4.6	46.4	-5.6	0.000	5.0	49.8	-6.4	0.000

الإستراتيجية	رقم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة
		تتازلات، ولكنهم يرفضون تقديم تتازلات من طرفهم.												
	10.	أحاول أن أبرز موقفي.	6.2	61.5	0.7	0.507	6.6	66.3	2.3	0.023	6.4	63.7	2.1	0.036
			5.12	50.84			5.68	49.78			5.38	53.7		
التسوية	11.	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	6.0	60.5	0.2	0.812	6.1	60.5	0.2	0.822	6.1	60.5	0.3	0.743
	12.	يحاول العاملون أن يجدوا طريقاً للتوسط فيما بينهم لحل خلافاتهم.	6.7	67.3	4.1	0.000	5.8	57.7	-1.0	0.323	6.3	62.9	1.9	0.053
	13.	يحاول العاملون أن يجدوا توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.	5.3	53.1	-3.3	0.001	4.7	47.4	-5.5	0.000	5.0	50.4	-6.2	0.000
	14.	تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.	5.8	57.9	-1.0	0.304	5.1	50.7	-3.5	0.001	5.5	54.7	-3.3	0.001
			5.95	59.7			5.42	54.07			5.72	57.12		
التجنب	15.	يحاول العاملون التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم.	4.9	48.5	-6.7	0.000	5.4	54.0	-2.4	0.018	5.1	51.0	-6.0	0.000
	16.	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.	6.2	62.4	1.1	0.257	5.2	52.3	-3.2	0.002	5.8	57.7	-1.4	0.163

الجامعة	رقم	الفقرة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة
	17.	يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	5.7	57.5	-1.2	0.248	5.1	51.3	-3.9	0.000	5.5	54.6	-3.4	0.001
	18.	اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	7.4	73.9	6.7	0.000	5.1	50.9	-3.3	0.001	6.3	63.3	1.8	0.073
			6.05	60.57			5.2	52.12			5.67	56.65		
التازل	19.	اهتم برغبات الآخرين مباشرة للتفاوض.	7.0	70.1	5.3	0.000	5.7	57.1	-1.1	0.283	6.4	64.1	2.4	0.015
	20.	أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقة القائمة معهم.	8.3	83.5	12.2	0.000	6.7	66.7	2.3	0.022	7.6	75.7	8.9	0.000
	21.	أتخلى عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقتي مع الآخرين.	7.6	75.7	7.9	0.000	6.5	65.1	1.9	0.063	7.1	70.8	6.4	0.000
			7.63	76.43			6.3	62.96			7.03	70.2		
			6.4	63.6	3.8	0.000	5.8	57.6	-2.7	0.007	6.1	60.9	1.3	0.206

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "279" تساوي 1.97

ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها الإدارة في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.24)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (11، 12، 16، 18) محايد (غير قادرين على تكوين رأي)، حيث أن مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، ورأي أفراد عينة الدراسة في الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 10، 19، 20، 21) إيجابية، حيث وجد أن لكل فقرة

قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وكان رأي أفراد العينة في بقية فقرات المحور سلبياً، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي -1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وفما يلي توضيح لذلك:

■ العبارات من 1 - 5 لاستراتيجية التعاون:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يُشجع العاملون فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد" 68.8%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 79.3%، ومن جامعة الأزهر 56.6%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يشجعون فكرة أنهم في قارب واحد، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية يشجعون فكرة أنهم في قارب واحد، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول تشجيعهم فكرة أنهم في قارب واحد، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الثقافة السائدة في كلتا الجامعتين هي إشاعة روح الفريق الواحد بين العاملين.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع" 68.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 77.4%، ومن جامعة الأزهر 58.8%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يسعون لحلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية يسعون لحلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول سعي العاملين لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى كثرة أعباء العمل التي تحتم على العاملين التعاون لتسيير دفة العمل، لأن التأخير في تسيير العمل يُسبب تراكم العمل على الطرفين المتخلفين، إضافة إلى أن أسلوب التعاون أفضل الطرق لإنجاز الأعمال.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يحاول العاملون تفهّم مواقف وجهات نظر بعضهم البعض" بوزن نسبي 66.2% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 69.7%، ومن جامعة الأزهر 62.1%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يحاولون تفهّم مواقف وجهات نظر بعضهم البعض، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في الجامعة الإسلامية يحاولون تفهّم مواقف وجهات نظر بعضهم البعض، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول تفهّم مواقف وجهات نظر بعضهم البعض.

(4) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يُشجع العاملون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 67.3%، ومن جامعة الأزهر 61.8%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يُشجعون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في الجامعة الإسلامية يحاولون تشجيع بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول تشجيع بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.

(5) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع زملائي" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 77.7%، ومن جامعة الأزهر 71.4%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على ميل العاملين إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع بعضهم البعض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الانسجام الموجود بين العاملين، مما يشجعهم على التفاهم وحل إشكالاتهم بصورة مباشرة دون اللجوء إلى وساطات.

■ العبارات من 6 – 10 لاستراتيجية التنافس:

(6) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 36.5%، ومن جامعة الأزهر 58.2%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من

0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين لا يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في الجامعة الإسلامية يتعاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول التعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.

(7) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون" 54.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 50.6%، ومن جامعة الأزهر 58.8%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين لا يغالون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في الجامعة الإسلامية لا يغالون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مغالة العاملين في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة العاملين على الإلحاح في مطالبهم والتأثير على الآخرين من أجل الحصول على ما يصبون إليه.

(8) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يُطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين" 54.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 52.9%، ومن جامعة الأزهر 55.2%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين لا يطالبون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ عدم سعي أحد أطراف الصراع للحصول على دعم الآخرين وتأييدهم له ومطالبتهم بذلك في ظل التعاون السائد.

(9) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات، ولكنهم يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم" 49.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 52.7%، ومن جامعة الأزهر 46.4%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين لا يطالبون الآخرين بتقديم تنازلات، في حين أنهم يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي الجميع إلى تقديم تنازلات مشتركة من أجل حل مشاكلهم.

(10) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أحاول أن أبرز موقفي" 63.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 61.5%، ومن جامعة الأزهر 66.3%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يحاولون إبراز مواقفهم، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية غير قادرين على تكوين رأي حول محاولتهم لإبراز مواقفهم، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أقل من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر لا يحاولون إبراز مواقفهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم قدرة العاملين على توضيح مواقفهم، حيث ينتمي أفراد مجتمع الدراسة إلى طبقة متعلمة قادرة على إيصال ما تريد إلى الآخرين.

■ العبارات من 11 – 14 لاستراتيجية التسوية:

(11) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى" 60.5% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 60.5%، ومن جامعة الأزهر 60.5%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول تنازل العاملين عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين قد يسعون للتنازل في حل خلافاتهم أفضل من إيجاد حلول تسوية لها، ما يجعل من عملية التنازل عن بعض الأشياء طريقة مناسبة لاستمرار العلاقات الشخصية فيهم.

(12) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يحاول العاملون أن يجدوا طريقاً للتوسط فيما بينهم لحل خلافاتهم" 62.9% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 67.3%، ومن جامعة الأزهر 57.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول محاولة العاملين أن يجدوا طريقاً للتوسط فيما بينهم لحل خلافاتهم.

(13) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يحاول العاملون أن يجدوا توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع" 50.4% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 53.1%، ومن جامعة الأزهر 47.4%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين لا يحاولون

أن يجدوا توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى سعي العاملين في كلا الجامعتين إلى إبراز مواقفه على حساب الآخرين.

(14) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة" 54.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 57.9%، ومن جامعة الأزهر 50.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن الإدارة في كلتا الجامعتين لا تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية غير قادرين على تكوين رأي حول تقليل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أقل من 0.05، مما يدل على أن الإدارة في جامعة الأزهر لا تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام الإدارة في كلا الجامعتين بموضوع الصراعات التنظيمية، والسعي إلى إيجاد الحلول المناسبة لها.

■ العبارات من 15 – 18 لاستراتيجية التجنب:

(15) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يحاول العاملون التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم" 51.0% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 48.5%، ومن جامعة الأزهر 54.0%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين لا يحاولون التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الرغبة في عدم الدخول في صراعات مع الآخرين مما يضيع وقت العمل ويهدر الجهد فيما لا ينفع، خصوصاً عند الاختلاف في المسائل غير المهمة.

(16) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء" 57.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 62.4%، ومن جامعة الأزهر 52.3%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول تجنب العاملين مناقشة من يختلفون معهم في الآراء، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية غير قادرين على تكوين رأي حول تجنب العاملين مناقشة

من يختلفون معهم في الآراء، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في جامعة الأزهر يتجنبون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى مراعاة العاملين للعلاقات الشخصية الترابط، وعدم رغبتهم في الدخول في صراعات قد تفقد تلك العلاقات.

(17) **الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها"** 54.6% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 57.5%، ومن جامعة الأزهر 51.3%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين لا يحاولون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها. ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية غير قادرين على تكوين رأي حول محاولة العاملين تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في جامعة الأزهر لا يحاولون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة بعض العاملين في الدخول في خلافات قد تكسبهم بعض المواقف على حساب الآخرين.

(18) **الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها"** 63.3% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 73.9%، ومن جامعة الأزهر 50.9%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول اتخاذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في الجامعة الإسلامية يتخذون الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في جامعة الأزهر لا يتخذون الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رغبة العاملين في الجامعة الإسلامية في تجنب الدخول في صراعات لا فائدة منها، والتي من شأنها أن تلحق الضرر بعلاقاتهم الشخصية التي يسعون إلى توطيدها فيما بينهم.

■ العبارات من 19 – 21 لاستراتيجية التنازل

(19) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "اهتم برغبات الآخرين عند مباشرتي للتفاوض" 64.1% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 70.1%، ومن جامعة الأزهر 57.1%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يهتمون برغبات الآخرين عند مباشرتهم للتفاوض، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول اهتمامهم برغبات الآخرين عند مباشرتهم للتفاوض. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى اهتمام العاملين ببعضهم البعض عندما يتعلق الأمر بالعلاقات الشخصية فيما بينهم، والتي يرون أن التنازل عن بعض الأمور قد يجنبهم النزاعات التي قد تضر بعلاقاتهم الشخصية.

(20) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقة القائمة معهم" 75.7% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 83.5%، ومن جامعة الأزهر 66.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنهم يراعون شعور بعضهم البعض ويحافظون على العلاقة القائمة فيما بينهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى قوة العلاقات القائمة بين العاملين، والتي يسعى الجميع لتعزيزها وعدم التأثير عليها سلباً.

(21) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أتخلى عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقاتي مع الآخرين" 70.8% (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 75.7%، ومن جامعة الأزهر 65.1%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يتخلون عن بعض رغباتهم ليحافظوا على علاقاتهم مع بعضهم البعض. ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول تخليهم عن بعض رغباتهم للمحافظة على علاقاتهم مع بعضهم البعض. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن وجود علاقات قوية تربط العاملين فيما بينهم، نتيجة الاحتكاك المتواصل بسبب تداخل أعمالهم.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثالث 6.1، والوزن النسبي يساوي 60.9%، ومستوى الدلالة تساوي 0.206 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في كلا الجامعتين غير قادرين على تحديد الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع استراتيجيات

التعامل مع الصراع التنظيمي، وأن استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي هي متوسطة وليست فاعلة بطريقة قوية، إلا أن قدرة العاملين لاستخدام استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (63.6%) أكثر منها في جامعة الأزهر (57.6%).

ومن الجدول (4.24) نستطيع أن نضع الجدول رقم (4.25)، والذي يُمثّل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4.25)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما

الجامعة			الجامعة الإسلامية			جامعة الأزهر			الجامعتين معا		
الاستراتيجية			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية
استراتيجية التعاون			7.42	74.28	2	6.22	62.14	2	6.88	68.68	2
استراتيجية التنافس			5.12	50.84	5	5.68	49.78	3	5.38	53.7	5
استراتيجية التسوية			5.95	59.7	4	5.42	54.07	4	5.72	57.12	3
استراتيجية التجنب			6.05	60.57	3	5.2	52.12	5	5.67	56.65	4
استراتيجية التنازل			7.63	76.43	1	6.3	62.96	1	7.03	70.2	1
			6.4	63.6		5.8	57.6		6.1	60.9	

يتضح من جدول رقم (4.25) أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن هنالك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التالي:

- ♦ استراتيجية التنازل، وحلت في المرتبة الأولى، وهي أكثر الاستراتيجيات استخداماً.
- ♦ استراتيجية التعاون، وحلت في المرتبة الثانية.
- ♦ استراتيجية التسوية، وحلت في المرتبة الثالثة.
- ♦ استراتيجية التجنب، وحلت في المرتبة الرابعة.
- ♦ استراتيجية التنافس، وحلت في المرتبة الخامسة، وهي أقل الاستراتيجيات استخداماً.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عبد الواحد، 2008م) و(العتيبي، 2006م) و (وشاحي، 2002م)، و(Campbell, 1994) في أن أكثر الاستراتيجيات في التعامل مع الصراع التنظيمي هي

استراتيجية التعاون، فالتجنب، فالتنافس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Donovan, 1993) من أن الأسلوب الأكثر استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي هو التعاون، يليه أسلوب التسوية، فالتجنب "التهرب"، كما وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخشالي، 2004م) من أن إستراتيجيتي التعاون والتجنب تعتبران أكثر استخداماً من استراتيجية التنافس، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الحنيطي، 1993م) من أن أسلوب التعاون يعتبر من أكثر الأساليب استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي، تلاه أسلوب التسوية، ثم أسلوب التنافس، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (المعشر، 2005م) التي أظهرت أن أكثر الأساليب استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي هي التعاون، فالتسوية، فالتنافس، فالتجنب، فالتنازل، كما وتختلف مع دراسة (حريم، 2003م) في أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداماً لإدارة الصراع التنظيمي، تلاه التسوية، فالتنافس، فالتنازل، وتختلف مع دراسة (زيدان، 1995م) والتي توصلت إلى أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع قدرة على تحقيق نتائج إيجابية هي استراتيجية التعاون، وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي استراتيجية التجنب، كما واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (McIntyre, 1997) والتي أظهرت أن الاستراتيجيات المستخدمة على أساس تكرار استخدامها جاءت: استراتيجية التعاون، فالتسوية، فالتنافس، فالتنازل، فالتجنب على التوالي، واختلفت هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (مهدي، 2005م) والتي أظهرت بأن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي: استراتيجية التعاون، تلتها التسوية، فالتجنب، فالتنافس، فالتنازل.

ومما سبق يتضح لنا أن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام كما يرى أفراد عينة الدراسة تُستخدم بدرجة (متوسطة) في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، وهذا يتسق مع كون مستوى الصراع متوفر بدرجة (منخفضة)، وكذلك وجود الأسباب بدرجة (ضعيفة)، وهذه النتائج تدعم بعضها البعض، كونه من غير الصحيح أن تكون أسباب الصراع متوفرة بشكل (منخفض) مثلاً بينما يكون متوفر استخدام استراتيجيات إدارة الصراع بدرجة (عالية).

4.2.2.4 تحليل فقرات المحور الرابع: (الرضا الوظيفي)

جدول رقم (4.26)

تحليل فقرات المحور الرابع (الرضا الوظيفي)

البند	رقم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا عن الراتب	1.	يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله.	7.8	78.5	10.4	0.000	6.8	67.7	2.8	0.007	7.4	73.5	8.3	0.000
	2.	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة.	7.0	69.7	4.9	0.000	6.4	64.3	1.6	0.115	6.7	67.2	4.4	0.000
	3.	راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل.	7.1	70.9	5.8	0.000	5.9	58.7	-0.5	0.634	6.5	65.2	3.1	0.002
	4.	أأخذ جزءاً معقولاً من راتبي.	4.0	40.5	-8.6	0.000	5.3	52.8	-2.5	0.014	4.6	46.2	-7.5	0.000
			6.47	64.9			6.1	60.87			6.3	63.03		
الرضا عن الإمكانيات والأدوات	5.	توفر الجامعة أدوات للعمل كافية للموظفين.	7.9	79.3	10.8	0.000	5.9	59.0	-0.4	0.682	7.0	69.9	6.2	0.000
	6.	المكان الذي أعمل فيه ملائم.	6.8	68.1	3.6	0.000	5.5	55.0	-1.8	0.079	6.2	62.1	1.1	0.252
	7.	أشعر بالأمان والسلامة داخل الجامعة.	8.2	82.3	12.0	0.000	6.2	62.2	0.7	0.468	7.3	73.1	7.1	0.000
			7.64	76.56			5.86	58.73			6.83	68.36		

البنـد	رقـم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
			المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة	مستوى الدلالة
الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمروسين	8.	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل.	7.5	75.3	8.7	0.000	6.6	65.9	2.2	0.030	7.1	70.9	6.9	0.000
	9.	التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة.	7.8	78.0	11.7	0.000	6.2	61.8	0.7	0.483	7.1	70.5	6.9	0.000
	10.	يستمع الرؤساء لآراء المروسين.	6.9	69.3	5.9	0.000	5.9	58.7	-0.5	0.613	6.4	64.4	2.9	0.004
	11.	توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمروسين.	6.5	65.4	3.1	0.003	4.4	44.4	-7.2	0.000	5.6	55.7	-2.8	0.005
	12.	يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المروسين.	6.8	68.0	4.8	0.000	5.6	56.2	-1.4	0.163	6.3	62.5	1.6	0.107
	13.	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي.	7.9	79.0	12.8	0.000	5.7	56.5	-1.2	0.242	6.9	68.6	5.0	0.000
			7.23	72.5			5.73	57.25			6.56	65.43		
الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة	14.	فرص الترقية متاحة أمام الجميع.	5.1	51.4	-3.8	0.000	6.5	64.6	1.6	0.108	5.8	57.5	-1.4	0.172
	15.	تهتم الجامعة بتدريب الموظفين.	5.7	57.2	-1.4	0.175	5.4	53.7	-2.3	0.021	5.6	55.6	-2.7	0.009

البند	رقم	الجامعة	الجامعة الإسلامية				جامعة الأزهر				الجامعتين معا			
		الفقرة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الرضا عن العمل في الجامعة	16.	عدد ساعات العمل داخل الجامعة مناسبة.	6.3	63.3	1.4	0.164	6.4	64.3	1.5	0.125	6.4	63.7	2.1	0.038
	17.	تشجع الجامعة النشاط الرياضي للموظفين.	5.1	50.5	-5.0	0.000	5.8	57.8	-0.8	0.443	5.4	53.9	-3.6	0.000
			5.55	55.6			6.03	60.1			5.8	57.67		
	18.	استمتع بالحضور إلى العمل كل يوم.	7.5	74.9	8.2	0.000	6.3	63.0	1.3	0.212	6.9	69.4	6.2	0.000
	19.	يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي.	6.7	67.0	3.5	0.001	6.0	60.3	0.1	0.892	6.4	63.9	2.6	0.011
	20.	ارغب بالاستمرار في العمل في الجامعة.	9.0	89.9	21.6	0.000	6.9	68.7	3.1	0.002	8.0	80.1	12.5	0.000
			7.73	77.26			6.4	64			7.1	71.13		
			6.9	68.9	9.2	0.000	6.0	59.8	-0.2	0.854	6.5	64.7	5.8	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "279" تساوي 1.97

ما هي أسباب الرضا الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟

وللإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (4.26)، والذي يبين أن آراء أفراد العينة في الفقرات (6، 12، 14) محايد (غير قادرين على تكوين رأي)، حيث أن مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05، ورأي أفراد عينة الدراسة في الفقرات (4، 11، 15، 17) سلبية، حيث أن لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97-، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، أما رأي أفراد العينة في بقية فقرات المحاور إيجابي، حيث أنه لكل فقرة وجد أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.05، والوزن النسبي لكل فقرة أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وفما يلي توضيح لذلك:

■ العبارات من 1 – 4 تشير إلى الرضا عن الراتب:

(1) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله" 73.5%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 78.5%، ومن جامعة الأزهر 67.7%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على أن الراتب يتناسب مع الجهد الذي يبذله العاملون في كلتا الجامعتين.

(2) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة" 67.2%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 69.7%، ومن جامعة الأزهر 64.3%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون أن الراتب الذي يتقاضونه يكفي لمتطلبات المعيشة، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول كفاية الراتب الذي يتقاضونه لمتطلبات المعيشة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الراتب الشهري الذي يتلقاه العاملون في كلتا الجامعتين تعتبر من فئة الرواتب الجيدة مقارنة برواتب الموظفين في القطاع الحكومي.

(3) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل" 65.2%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 70.9%، ومن جامعة الأزهر 58.7%)، ومستوى الدلالة لكليهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين

في كلتا الجامعتين يرون أنّ راتبهم مناسب مقارنة مع زملائهم في العمل، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول أنّ راتبهم مناسب مقارنة مع زملائهم في العمل.

(4) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أدخر جزءاً معقولاً من راتبتي" 46.2%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 40.5%، ومن جامعة الأزهر 52.8%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين لا يدخرون جزءاً معقولاً من راتبهم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى ارتفاع مستوى المعيشة في قطاع غزة، مما لا يساعد على ادخار جزء معقول من الراتب، حيث أنه بالكاد يكفي لتغطية نفقات المتطلبات المعيشية، وخصوصاً في الوقت الراهن الذي تمت فيه الدراسة.

■ العبارات من 5 – 7 تشير إلى الرضا عن الإمكانيات والأدوات:

(5) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "توفر الجامعة أدوات للعمل كافية للموظفين" 69.9%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 79.3%، ومن جامعة الأزهر 59.0%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعتين توفران أدوات للعمل كافية للموظفين، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول توفير الجامعة أدوات عمل كافية للموظفين. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ كلا الجامعتين تسعيان إلى توفير كافة أساليب الراحة للموظفين، والتي من شأنها التأثير إيجابياً على مستوى الكفاءة العملية لهم.

(6) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "المكان الذي أعمل فيه ملائم" 62.1%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 68.1%، ومن جامعة الأزهر 55.0%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول ملائمة المكان الذي يعملون فيه، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أنّ المكان الذي يعمل فيه العاملون في الجامعة الإسلامية ملائم، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول ملائمة المكان الذي يعملون فيه.

(7) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالأمان والسلامة داخل الجامعة" 73.1%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 82.3%، ومن جامعة الأزهر 62.2%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يشعرون بالأمان والسلامة داخل الجامعة، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول شعورهم بالأمان والسلامة داخل الجامعة ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كلا الجامعتين تعملان جاهدتين لتوفير كافة سبل الأمان والسلامة للعاملين فيهما.

■ العبارات من 8 – 13 تشير إلى الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين:

(8) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل" 70.9%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 75.3%، ومن جامعة الأزهر 65.9%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن الرؤساء يراعون النواحي الإنسانية في العمل في كلتا الجامعتين. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود علاقة إنسانية مترابطة بين العاملين، مما يجعلهم يتعاطفون مع زملائهم في العمل.

(9) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة" 70.5%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 78.0%، ومن جامعة الأزهر 61.8%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن التعليمات التي يصدرها الرؤساء واضحة بالنسبة للمرءوسين، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى وضوح التعليمات التي يصدرها الرؤساء. ويعزو الباحث ذلك إلى وجود آليات جيدة وواضحة لإصدار التعليمات لكافة المستويات الإدارية في الجامعة.

(10) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يستمتع الرؤساء لآراء المرءوسين" 64.4%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 69.3%، ومن جامعة الأزهر 58.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن الرؤساء يستمعون لآراء من يرئسون، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى استماع الرؤساء لمرءوسيه.

(11) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين" 55.7%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 65.4%، ومن جامعة الأزهر 44.4%)، ومستوى الدلالة لكليتهما أقل من 0.05، مما يدل على أن لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين. ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود تفاهات جيدة بين الرؤساء ومرؤوسهم من أجل التعاون المشترك لإنجاح العمل داخل الجامعة.

(12) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين" 62.5%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 68.0%، ومن جامعة الأزهر 56.2%)، ومستوى الدلالة لكليتهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول مدى وجود عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على وجود عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين، ومستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى وجود عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.

(13) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي" 68.6%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 79.0%، ومن جامعة الأزهر 56.5%)، ومستوى الدلالة لكليتهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يشعرون بالاستقرار النفسي عندما يعملون مع رؤسائهم، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى شعورهم بالاستقرار النفسي عند العمل مع رؤسائهم.

■ العبارات من 14 – 17 تشير إلى الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة:

(14) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "فرص الترقية متاحة أمام الجميع" 57.5%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 51.4%، ومن جامعة الأزهر 64.6%)، ومستوى الدلالة لكليتهما أكبر من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول مدى إتاحة فرص الترقية أمام الجميع، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أقل من 0.05، مما يدل على أن فرص الترقية أمام الجميع متاحة في الجامعة الإسلامية، ومستوى

(15) الدلالة في جامعة الأزهر اكبر من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى إتاحة فرص الترقية أمام الجميع. الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تهتم الجامعة بتدريب الموظفين" 55.6%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 57.2%، ومن جامعة الأزهر 53.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تهتم بتدريب الموظفين، ولكن مستوى الدلالة في الجامعة الإسلامية أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ أفراد العينة في الجامعة الإسلامية غير قادرين على تكوين رأي حول مدى اهتمام الجامعة بتدريب موظفيها. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى عدم توفر مخصصات كافية لبرامج التدريب في كلا الجامعتين.

(16) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "عدد ساعات العمل داخل الجامعة مناسبة" 63.7%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 63.3%، ومن جامعة الأزهر 64.3%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين غير قادرين على تكوين رأي حول مدى مناسبة عدد ساعات العمل داخل الجامعة.

(17) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "تشجع الجامعة النشاط الرياضي للموظفين" 53.9%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 50.5%، ومن جامعة الأزهر 57.8%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تشجع النشاط الرياضي للموظفين، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى تشجيع الجامعة للنشاط الرياضي للموظفين.

■ العبارات من 18 – 20 تشير إلى الرضا عن العمل في الجامعة:

(18) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "استمتع بالحضور إلى العمل كل يوم" 69.4%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 74.9%، ومن جامعة الأزهر 63.0%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يستمتعون بالحضور إلى العمل كل يوم، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى استمتاعهم بالحضور إلى العمل كل يوم.

(19) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي" 63.9%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 67.0%، ومن جامعة الأزهر 60.3%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنه يتوفر لهم إسناد إداري ملائم أثناء تأديتهم لأعمالهم، ولكن مستوى الدلالة في جامعة الأزهر أكبر من 0.05، مما يدل على أن أفراد العينة في جامعة الأزهر غير قادرين على تكوين رأي حول مدى توفر الإسناد الإداري الملائم أثناء تأديتهم لأعمالهم.

(20) الوزن النسبي لآراء أفراد العينة في الفقرة "ارغب بالاستمرار في العمل في الجامعة" 80.1%، (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 89.9%، ومن جامعة الأزهر 68.7%)، ومستوى الدلالة لكلتيهما أقل من 0.05، مما يدل على أن رغبة العاملين في كلتا الجامعتين في الاستمرار في العمل لدى الجامعة. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى وقدرة كبيرة من الانتماء لدى العاملين تجاه الجامعة التي يعملون فيها، أو إلى أن الجامعة توفر العديد من المميزات المالية والإدارية غير المتوفرة خارجها.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع يساوي 6.5، والوزن النسبي يساوي 64.70% وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي 5.833 وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن هناك رضا وظيفي للعاملين داخل كلتا الجامعتين.

ومن الجدول (4.26) نستطيع أن نضع الجدول رقم (4.27)، والذي يُمثل أسباب الرضا الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر حسب رأي العاملين في كل منهما، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4.27)

المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية لأسباب الرضا الوظيفي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر
بغزة مرتبة حسب وجهة نظر العاملين فيهما

الجامعة		الجامعة الإسلامية			جامعة الأزهر			الجامعتين معا		
م.	السبب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية حسب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية حسب	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	الترتيب الأهمية حسب
1.	الرضا عن الراتب	6.47	64.9	4	6.1	60.87	2	6.3	63.03	4
2.	الرضا عن الإمكانيات والأدوات	7.64	76.56	2	5.86	58.73	4	6.83	68.36	2
3.	الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين	7.23	72.5	3	5.73	57.25	5	6.56	65.43	3
4.	الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة	5.55	55.6	5	6.03	60.1	3	5.8	57.67	5
5.	الرضا عن العمل في الجامعة	7.73	77.26	1	6.4	64	1	7.1	71.13	1
	المجموع	6.9	68.9		6.0	59.8		6.5	64.7	

يتضح من الجدول أعلاه أنّ أفراد عينة الدراسة يوجد لديهم رضا وظيفي، وذلك على النحو التالي:

- ♦ الرضا عن العمل في الجامعة حلّ في المرتبة الأولى.
- ♦ الرضا عن الإمكانيات والأدوات حلّ في المرتبة الثانية.
- ♦ الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين حلّ في المرتبة الثالثة.
- ♦ الرضا عن الراتب حلّ في المرتبة الرابعة.
- ♦ الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة حلّ في المرتبة الخامسة.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (حجاج، 2007م) والتي توصلت إلى أنّ عدم الرضا عن الراتب احتلّ المرتبة الأولى، ثم تلاه عدم الرضا عن معاملة الرؤساء للمرئوسين، ثم جاء بعد ذلك عدم الرضا عن الإمكانيات والأدوات، ثم عدم الرضا عن المزايا التي تقدمها المؤسسة.

4.2.2.5 إجابة التساؤل الرئيسي في الدراسة:

"ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟"

جدول رقم (4.28)

تحليل محاور الدراسة

الجامعتين معا				جامعة الأزهر				الجامعة الإسلامية				الجامعة	
المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.3	42.9	-12.1	0.000	5.3	53.2	-4.3	0.000	4.8	47.7	-11.3	0.000
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.5	44.7	-12.0	0.000	5.6	56.4	-3.3	0.001	5.0	50.1	-10.7	0.000
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	6.4	63.6	3.8	0.000	5.8	57.6	-2.7	0.007	6.1	60.9	1.3	0.206
الرابع	الرضا الوظيفي	6.9	68.9	9.2	0.000	6.0	59.8	-0.2	0.854	6.5	64.7	5.8	0.000
	جميع المحاور	5.9	59.5	-0.7	0.000	5.7	57.5	-4.0	0.000	5.9	58.5	-2.9	0.004

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "279" تساوي 1.97

يبين جدول رقم (4.28) أن استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي "60.9%" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 63.6%، ومن جامعة الأزهر 57.6%)، وأسباب الصراع التنظيمي احتلت المرتبة الثانية بوزن نسبي "50.1%" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 44.7%، ومن جامعة الأزهر 56.4%)، ومستويات الصراع التنظيمي احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي "47.7%" (الوزن النسبي لأفراد العينة من الجامعة الإسلامية 42.9%، ومن جامعة الأزهر 53.2%).

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاستبانة 5.9، والوزن النسبي يساوي 58.5% وهي أقل من الوزن النسبي المحايد "60%"، وقيمة t المحسوبة تساوي -2.910 وهي أقل من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 -، ومستوى الدلالة تساوي 0.004 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية.

4.2.3 اختبار الفرضيات

❏ الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

لاختبار العلاقة بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (4.29)، والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي -0.212 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية، أي توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.

جدول رقم (4.29)

معاملات الارتباط لبيرسون بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	مستويات الصراعات التنظيمية
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	-0.212
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	280

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "278" يساوي 0.113

❏ الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

لاختبار العلاقة بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (4.30) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي -0.240 وقيمة مستوي الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية، أي توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.

جدول رقم (4.30)

معاملات الارتباط لبيرسون بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	مستويات الصراعات التنظيمية
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	-0.240
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	280

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "278" يساوي 0.113

❖ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

لاختبار العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، تم استخدام اختبار الارتباط لبيرسون والنتائج مبينة في جدول رقم (4.31) والذي يبين أن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.610، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية، أي توجد علاقة عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية.

جدول رقم (4.31)

معاملات الارتباط لبيرسون بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي

المحور	الإحصاءات	إدارة الصراعات التنظيمية
الرضا الوظيفي	معامل ارتباط بيرسون	0.610
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	280

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "278" يساوي 0.113

❖ الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) التالية:

(1) الجنس (ذكر، أنثى).

(2) العمر.

(3) الحالة الاجتماعية.

(4) المؤهل العلمي.

(5) المستوى الإداري (الوظيفي).

(6) عدد سنوات الخبرة.

(7) مكان العمل

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(4.1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين طبقاً لمتغير الجنس، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.32)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في "مستويات الصراع التنظيمي"، حيث بلغ مستوى الدلالة 0.180 وهي أكبر من 0.05، أما آراء أفراد عينة الدراسة في بقية محاور الدراسة (أسباب الصراع التنظيمي، استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) فتوجد فروق ذات دلالة إحصائية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة الاختبار t يساوي 6.127 وهي أكبر من 1.97، وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية يعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.

جدول رقم (4.32)

اختبار t للفروق بين متوسط آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي		t	الدلالة مستوى
		أنثى	ذكر		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.4384	4.8343	1.343	0.180
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.3931	5.1298	3.000	0.003
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	5.2827	6.2436	5.579	0.000
الرابع	الرضا الوظيفي	5.8391	6.5940	3.552	0.000
	جميع المحاور	5.2040	5.9822	6.127	0.000

قيمة t الجدولية عند درجة حرية "478" تساوي 1.97

(4.2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.33)، والذي يبين أنه توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات الصراع التنظيمي) تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أقل من 0.05، ويبين اختبار شفيه في جدول رقم (4.34) أن الفروق بين الفئتين "25 سنة فأقل" و "51 سنة فأكثر" ولصالح الفئة "51 سنة فأكثر"، وكذلك توجد فروق بين الفئتين "30-26 سنة" و الفئة "41-50 سنة" ولصالح الفئة "41-50 سنة".

أما في المحاور (استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) فلا توجد فروق جوهرية في آراء أفراد العينة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لكل منها قيمة أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.239 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.40، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.295 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى لمتغير العمر.

جدول رقم (4.33)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير العمر

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي					F	الدلالة مستوى
		25 سنة فأقل	30-26 سنة	40-31 سنة	50-41 سنة	51 سنة فأكثر		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	3.5269	4.8531	4.9119	5.4007	4.3598	5.892	0.000
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.4973	4.8446	4.9486	5.6093	5.1925	2.946	0.021
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	6.2090	5.9056	6.1395	6.0053	6.2267	0.706	0.588
الرابع	الرضا الوظيفي	6.6565	6.1788	6.6139	6.2522	6.6259	1.576	0.181
	جميع المحاور	5.7390	5.6745	5.9340	5.8956	5.9623	1.239	0.295

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 275) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.40

جدول رقم (4.34)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير العمر

المحور	الفروق	25 سنة فأقل	30 – 26 سنة	40 – 31 سنة	50 – 41 سنة	51 سنة فأكثر
مستويات الصراع التنظيمي	25 سنة فأقل		-1.326	-1.385	-1.874	-0.833*
	30 – 26 سنة	1.326		-0.059	-0.548*	0.493
	40 – 31 سنة	1.385	0.059		-0.489	0.552
	50 – 41 سنة	1.874	0.548*	0.489		1.041
	51 سنة فأكثر	0.833*	-0.493	-0.552	-1.041	
أسباب الصراع التنظيمي	25 سنة فأقل		-0.347	-0.451	-1.112	-0.695*
	30 – 26 سنة	0.347		-0.104	-0.765*	-0.348
	40 – 31 سنة	0.451	0.104		-0.661	-0.244
	50 – 41 سنة	1.112	0.765*	0.661		0.417
	51 سنة فأكثر	0.695*	0.348	0.244	-0.417	

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

4.3 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.35)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات وأسباب الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 3.399 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.63، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.018 وهي أقل من 0.05، مما يدل على قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ويبين اختبار شففيه في جدول رقم (4.36) أن الفروق بين الفئات "متزوج" و "أعزب" ولصالح الفئة "متزوج". وكذلك الفروق بين الفئتين "مطلق" و "أرمل" ولصالح الفئة "مطلق".

جدول رقم (4.35)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي				الدرجة	المتوسط
		أعزب	متزوج	مطلق	أرمل		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.0810	4.8681	5.0926	4.3333	2.067	0.105
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.6595	5.0689	4.9815	4.6250	0.795	0.497
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	5.7933	6.1551	5.8942	5.0357	2.368	0.071
الرابع	الرضا الوظيفي	6.1957	6.5325	6.2056	5.8250	1.075	0.360
	جميع المحاور	5.5242	5.9210	5.7326	5.1483	3.399	0.018

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (3، 276) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.63

جدول رقم (4.36)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير الحالة الاجتماعية

المحور	الفروق	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل
جميع المحاور	أعزب		-0.3968*	-0.2083	0.3759
	متزوج	0.3968*		0.1885	0.7727
	مطلق	0.2083	-0.1885		0.5843*
	أرمل	-0.3759	-0.7727	-0.5843*	

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05"

4.4 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين

حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من

الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث

عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.37)، والذي يبين أن لا توجد فروق في آراء أفراد

العينة في كل من (مستويات وأسباب الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل مع الصراع

التنظيمي، والرضا الوظيفي) يعزى للمؤهل العلمي، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما

أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.615 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.40، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.652 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير لمؤهل العلمي.

جدول رقم (4.37)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المؤهل العلمي

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي					قيمة F	مستوى الدلالة
		ثانوية عامة فأقل	تعليم	كالوريوس	ماجستير	دكتوراه فأكثر		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	6.6667	6.6244	6.6936	5.1109	4.8729	0.615	0.652
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	5.1474	4.9279	4.9433	5.0833	5.2500	0.346	0.847
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	6.4139	6.3426	6.0040	5.9524	5.9137	1.682	0.154
الرابع	الرضا الوظيفي	6.7654	6.7590	6.3807	6.2323	6.4297	1.453	0.217
	جميع المحاور	6.0978	6.0205	5.7829	5.7394	5.8490	0.615	0.652

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (4، 275) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.40

4.5 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المستوى الإداري.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.38)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات وأسباب الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى الإداري، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.466 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.04، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.833 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المستوى الإداري.

جدول رقم (4.38)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير المستوى الإداري

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي							قيمة F	مستوى الدلالة
		عميد	نائب العميد	مدير دائرة	نائب المدير	رئيس قسم	نائب رئيس قسم	آخري		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	5.4333	4.6833	4.6183	4.3667	5.4136	5.0606	4.6646	1.058	0.388
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	5.7727	5.3250	5.3208	4.0583	5.3395	5.0909	4.9127	1.644	0.135
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	6.0390	5.6857	6.4287	6.3762	5.8713	6.1991	6.0812	0.816	0.558
الرابع	الرضا الوظيفي	6.1273	6.4950	6.6400	6.7250	6.0815	6.7545	6.4953	0.697	0.652
	جميع المحاور	5.9568	5.7847	6.0936	5.8186	5.7878	6.0462	5.8272	0.466	0.833

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (6، 273) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 2.04

4.6 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للإداريين.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.39)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (أسباب الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة للإداريين، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05، وكذلك يتبين أنه توجد فروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستويات الصراع التنظيمي

تعزى لخبرة العاملين في المجال الإداري، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.011 وهي أقل من 0.05، ويبين اختبار شففيه جدول رقم (4.40) أن الفروق بين الفئتين "أقل من 5 سنوات" و "أكثر من 10 سنوات" ولصالح الفئة "أكثر من 10 سنوات".

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 1.293 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.276 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الإداري.

جدول رقم (4.39)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة للإداريين

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي			الدرجة	الدلالة
		أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.3191	4.8216	5.2273	4.547	0.011
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.7811	4.9333	5.3725	2.855	0.059
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	5.9022	6.1987	6.0253	1.704	0.184
الرابع	الرضا الوظيفي	6.5173	6.5791	6.2674	1.210	0.300
	جميع المحاور	5.7222	5.9085	5.8931	1.293	0.276

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2، 277) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 3.03

جدول رقم (4.40)

اختبار شففيه للمقارنات المتعددة حسب متغير الخبرة للإداريين

المحور	الفروق	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مستويات الصراع التنظيمي	أقل من 5 سنوات		-0.503	-0.90816*
	5-10 سنوات	0.503		-0.40565
	أكثر من 10 سنوات	0.908*	0.406	

* تعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة "0.05"

4.7) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لعدد سنوات الخبرة للأكاديميين.

لاختبار الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر والنتائج مبينة في جدول رقم (4.41)، والذي يبين أنه لا توجد فروق في آراء أفراد العينة في كل من (مستويات الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي) تعزى لسنوات الخبرة للأكاديميين، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منهما أكبر من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي 0.294 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.03، كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي 0.746 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الأكاديمي.

جدول رقم (4.41)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير الخبرة للأكاديميين

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي			F	مستوى دلالة
		أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.4105	5.2615	5.2133	2.755	0.068
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.9300	5.4557	5.0792	1.210	0.303
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	5.8629	5.8214	5.8167	0.020	0.981
الرابع	الرضا الوظيفي	6.3960	5.9219	6.4925	1.562	0.215
	جميع المحاور	5.6621	5.7266	5.8364	0.294	0.746

قيمة F الجدولية عند درجتى حرية (2، 277) ومستوى دلالة "0.05" تساوي 3.03

(4.8) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمكان العمل.

لاختبار هذه الفرض تم استخدام اختبار t للفروق بين عينتين مستقلتين طبقاً لمتغير مكان العمل، والنتائج مبينة في جدول رقم (4.42)، والذي يبين انه توجد فروق في جميع محاور الدراسة عند مستوى دلالة 0.05 (مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي)، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل منها أقل من 0.05.

وبصفة عامة يتبين أن قيمة الاختبار t يساوي 1.997 وهي أكبر من 1.97، وقيمة مستوى الدلالة يساوي 0.047 وهي أقل من 0.05، مما يدل قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي يعزى لمكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)، ولصالح الجامعة الإسلامية.

جدول رقم (4.42)

اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات حسب متغير مكان العمل

المحور	عنوان المحور	المتوسط الحسابي		القيمة t	الدلالة مستوى
		الجامعة الإسلامية	جامعة الأزهر		
الأول	مستويات الصراع التنظيمي	4.2878	5.3249	-4.910	0.000
الثاني	أسباب الصراع التنظيمي	4.4661	5.6389	-6.940	0.000
الثالث	استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي	6.3622	5.7631	4.658	0.000
الرابع	الرضا الوظيفي	6.8923	5.9779	5.950	0.000
	جميع المحورات	5.9453	5.7494	1.997	0.047

قيمة t الجدولية عند درجتي حرية "478" تساوي 1.97

فيما يلي جدول رقم (4.43) والذي تم فيه تلخيص نتائج اختبارات فرضيات الدراسة كما يلي:

جدول رقم (4.43)

ملخص لاختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	نتيجة الاختبار
الأولى	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
الثانية	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
الثالثة	هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
الرابعة	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى للمتغيرات الشخصية (الديمغرافية) التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الإداري "الوظيفي"، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل. ❑ وينتق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

نتيجة الاختبار	الفرضية	
قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية يُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الجنس.	(4.1)
رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى لمتغير العمر.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير العمر.	(4.2)
قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح كلٍ من الفئتين "متزوج" و"مطلق".	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.	(4.3)
رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير لمؤهل العلمي.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.	(4.4)
رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المستوى الإداري.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كلٍ من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المستوى الإداري.	(4.5)

نتيجة الاختبار	الفرضية	
رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الإداري.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للإداريين.	(4.6)
رفض الفرضية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الأكاديمي.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لعدد سنوات الخبرة للأكاديميين.	(4.7)
قبول الفرضية، أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي يعزى لمكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)، ولصالح الجامعة الإسلامية.	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمكان العمل.	(4.8)
وبذلك نخلص إلى ما يلي: "نتيجة اختبار الفرضية الرابعة" 1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لـ: • متغير الجنس، ولصالح الذكور. • متغير الحالة الاجتماعية، ولصالح كل من الفئتين "متزوج" و "مطلق". • متغير مكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)، ولصالح الجامعة الإسلامية.		

نتيجة الاختبار	الفرضية
الإسلامية. (2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لـ: • متغير العمر. • متغير المؤهل العلمي. • متغير المستوى الإداري "الوظيفي". • متغير خبرة العاملين في المجال الإداري. • متغير خبرة العاملين في المجال الأكاديمي.	

المبحث الثالث

4.3 النتائج والتوصيات

4.3.1 النتائج

4.3.2 التوصيات

4.3.3 مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية

4.3.1 النتائج:

من خلال الدراسة والتحليل توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) أقل منها في جامعة الأزهر (53.2%)،
- أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (44.7%) أقل منها في جامعة الأزهر (56.4%)، حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التالي:
 - (1) محدودية الموارد
 - (2) عدم تحديد الصلاحيات.
 - (3) عدم تحديد المسؤوليات .
 - (4) تعارض الأهداف.
- أن هنالك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التالي:
 - (1) استراتيجية التنازل.
 - (2) استراتيجية التعاون.
 - (3) استراتيجية التسوية.
 - (4) استراتيجية التجنب.
 - (5) استراتيجية التنافس.
- أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل كلتا الجامعتين، وذلك على النحو التالي:
 - (1) الرضا عن العمل في الجامعة.
 - (2) الرضا عن الإمكانيات والأدوات.
 - (3) الرضا عن العلاقات بين الرؤساء والمرعوسين.
 - (4) الرضا عن الراتب.
 - (5) الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.
- أظهرت عينة الدراسة أن عدم توفر الحوافز المادية موجود في كلتا الجامعتين، وهو موجود بنسبة أقل في الجامعة الإسلامية (65.7%) عنه في جامعة الأزهر (67.4%).

- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين. ولكن العاملين في الجامعة الإسلامية يرون بأنّ المشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين موجودة بنسبة (65.4%) وهي اكبر من النسبة التي يرى فيها ذلك العاملون في جامعة الأزهر (44.4%).
- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تهتمّ بتدريب الموظفين.
- أظهرت عينة الدراسة أنّ العاملين في كلتا الجامعتين يرون بأنّ الجامعة لا تشجع النشاط الرياضي للموظفين.
- أنّ الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقاً لوجهات نظر في كلتا الجامعتين.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة عكسية.
- توجد علاقة عند مستوى دلالة $a = 0.05$ بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي، وهي علاقة طردية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية $a = 0.05$ حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية تُعزى لمتغير الجنس، ولصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى لمتغير العمر.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، ولصالح كل من الفئتين "متزوج" و"مطلق".
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير لمؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لمتغير المستوى الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الإداري.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة تعزى لخبرة العاملين في المجال الأكاديمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي يعزى لمكان العمل (الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر)، ولصالح الجامعة الإسلامية.

4.3.2 التوصيات:

من خلال دراسة وتحليل نتائج الدراسة، وبعد الإجابة على تساؤلات البحث، يمكن التوصل إلى التوصيات الآتية:

- ضرورة إسهام المؤسسات الثقافية والتربوية وتوجيه السياسة العامة في بناء وعي المديرين والعاملين بمفهوم الصراع التنظيمي في مختلف المنظمات وأهمية إبراز جوانبه إيجابية ومواجهة سلبياته، من أجل تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية الممكنة.
- ضرورة زيادة وعي العاملين في كلتا الجامعتين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الاستراتيجية المناسبة للتعامل معه، وذلك عن طريق إجراء دورات تدريبية عن هذه الظاهرة في برامج الدورات التابع لكلتا الجامعتين، وذلك كله من أجل الاستفادة من ظاهرة الصراع التنظيمي في زيادة فعالية التنظيم.
- ضرورة المحافظة على مستوى معين من الصراع التنظيمي في كلتا الجامعتين، لأن ظاهرة الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا تكاد تخلو منظمة من وجوده، وأن الأفضل ألا يكون بمستوى عالٍ حتى لا يعيق تحقيق أهداف المنظمة، ولا بمستوى ضعيف أو معدوم، مما يصيب التنظيم بالجمود والبطء.

- تعزيز استخدام استراتيجية التعاون كونها استراتيجية يكسب الجميع من استخدامها، وذلك عن طريق توزيع (خطابات شكر) مثلاً، أو تقديم حوافز مادية لأفضل إدارات متعاونة، وأفضل موظفين متعاونين.
- تعزيز استخدام استراتيجية التنازل كونها تساعد على توطيد العلاقات الشخصية بين العاملين.
- العمل على زيادة مخصصات الحوافز المادية للعاملين في كلتا الجامعتين، من أجل زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم.
- ضرورة مشاركة الرؤساء لمروسيهم في اتخاذ القرار في كلتا الجامعتين، من أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات.
- ضرورة الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين، لما ذلك من أثر كبير على زيادة كفاءة العملية التعليمية في الجامعتين، وزيادة معدل الرضا الوظيفي.
- العمل على زيادة وتشجيع النشاط الرياضي للموظفين في كلتا الجامعتين.

4.3.3 مقترحات الباحث لدراسات مستقبلية:

نظراً لوجود العديد من جوانب الصراع التنظيمي يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالي:

- (1) الصراعات التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.
- (2) الصراعات التنظيمية وأثرها على الرقابة الداخلية.
- (3) أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها على كفاءة التخطيط الإداري.
- (4) أثر الصراع التنظيمي على الانتماء الوظيفي.
- (5) علاقة الصراعات التنظيمية بضغط العمل.
- (6) أثر الصراعات التنظيمية على معدل دوران العمالة.

تمت بنعمة من الله وفضل، والحمد لله والصلاة على رسول الله

المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- القرآن الكريم. إدريس، ثابت وجمال الدين المرسي (2006م)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية"، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- آل علي، رضا وسمان الموسوي (2001م)، "وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة"، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الأنصاري، علي رفاعة (1983م)، "استراتيجيات المشروعات، سياسات أدراية"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الباقي، صلاح الدين محمد (2001م)، "السلوك التنظيمي"، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- البواب، حسني (1986م)، "أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدارس الثانوية الأكاديمية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الجندي، عادل السيد (1998م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي"، مجلة كلية التربية، ع 22، ج 2، ص ص 189-232، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- الحكاك، حسن (1975م)، "نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
- الحنيطي، محمد فالح (1993م)، "الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، م 20 (أ)، ع 1، ص ص 30-60، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الخرب، محمد عبد الله (2006م)، "الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- الخشالي، شاكر جار الله (2004م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م 7، ع 1، ص ص 1-24، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الدهان، أميمة (1992م)، "نظريات منظمات الأعمال"، مطبعة الصفدي، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الدوري، زكريا مطلق (2005م)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الشخص، أديب محمد (1994م)، "إدارة النزاعات في المنظمات"، مجلة الإداري، العدد 56، ص ص 59-98.
- الشرقاوي، علي (1990م)، "السياسات الإدارية: تحليل وبناء واختيار وتطبيق الاستراتيجيات في منشآت الأعمال"، المكتب العربي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- الشماخ، خليل محمد وخضير كاظم محمود (2005م)، "نظرية المنظمة"، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الطجم، عبد الله وطلق السواط (1995م)، "السلوك التنظيمي: المفاهيم، والنظريات، والتطبيقات"، دار النوايع للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية
- العبيدي، عبد الله سعد (2000م)، "الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه وآثاره وسبل إدارته"، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة لجامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العتيبي، طارق موسى (2006م)، "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العديلي، ناصر (1995م)، "السلوك الإنساني، منظور كُلي مُقارن"، من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- العطية، ماجدة (2003م)، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة"، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العمري، خالد (1991م)، "الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشرف"، مجلة أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، م 7، ع 4، ص ص 145-173.
- العميان، محمود سلمان (2004م)، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- القبلان، يوسف محمد (1991م)، "مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري"، ط 1، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم (2000م)، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المعشر، زياد يوسف (2005م)، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المسؤولين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ع 2، م 1، ص ص 40-68، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المغربي، كمال محمد (1995م)، "السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط 2، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- المهدي، سوزان وحسام هيبه (2000م) "إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية"، مجلة كلية التربية، ع 24، ج 4، ص ص 215-260، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.
- النوي، محي الدين زكريا (1955م)، "رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين"، دار حياء الكتب العربية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- بدر، سعد عيد (1992م)، "الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- بركات، نافذ محمد (2007م)، "التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS"، ط1، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- بشير، سعد زغول (2003م)، "دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS"، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، بغداد، العراق.
- بوحوش، عمار ومحمد الذنبيات (1989م)، "مناهج البحث العلمي: أسس وأساليب"، ط 1، مكتبة المنار للطباعة والنشر والتوزيع، الزرقاء، المملكة الأردنية الهاشمية.
- تركي، مصطفى أحمد (1986م)، "بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية"، دار القلم للنشر والتوزيع، ط 1، الكويت.
- جبر، أحمد وعبد المحسن جودة (1999م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، ط 1، المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون (2005م)، "إدارة السلوك في المنظمات"، تعريب ومراجعة: رفاعي رفاعي وإسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- جواد، شوقي (2000م)، "سلوك تنظيمي"، ط 1، دار الحامد، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حجاج، خليل جعفر (2007م)، "الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية"، بحث مُحكم، مجلة الجامعة الإسلامية، م 15، ع 2، ص ص 819-844، فلسطين.
- حريم، حسين (2003م)، "إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، م 6، ع 2، ص ص 47-67، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- حسن، فالح محمد (1984م)، "الإستراتيجية الإدارية"، المجلة الثقافية، ع 4، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- دسوقي، كمال (1990م)، "تخيرة علوم النفس"، م 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رحيم، أفاضل (1986م)، "إستراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة"، ترجمة: محمد حامد حسنين، المجلة العربية للإدارة، م 10، ع 1، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- رفاعي، محمد رفاعي (1980م)، "مشكلة الصراع في التنظيم"، مجلة الإدارة، ع 4، ص ص 90-98، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- زايد، عادل محمد (1995م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة الإدارة العامة، م 34، ع 4، ص ص 525-554، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- سيزلاقي، اندرو ومارك والاس (1991م)، "السلوك التنظيمي والأداء"، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- سيلفرمان، ديفيد (2000م)، "نظرية المنظمة"، ترجمة: عادل محمود الرشيد، ط 1، مطابع جامعة اليرموك، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- صافي، سمير خالد (2001م)، "البرنامج الإحصائي SPSS"، ط 2، مكتبة آفاق، غزة، فلسطين.
- عاشور، احمد صقر (1990م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- عاشور، احمد صقر (1995م)، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عبد الواحد، مؤمن خلف (2008م)، "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- عبد الوهاب، أحمد جاد (2000م)، "السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال"، ط 1، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.
- عبد الوهاب، محمد علي (1998م)، "دور القائد في حل النزاع في المنظمة"، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، م 20، ع 4، ص ص 202-220، الإمارات العربية.
- عبيدات، ذوقان وآخرون (2001م)، "البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه"، ط 7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عسكر، سمير أحمد (1983م)، "دور الصراع في الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، م 7، ع 4، ص ص 26-39، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- عوض، محمد أحمد (2001م)، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عوض، محمد أحمد (2001م)، "الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية"، ط 1، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- عيد، رمضان احمد (1995م)، "إدارة الصراع وإحداث التغيير التربوي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية"، المؤتمر السنوي الثالث، إرادة التغيير في التربية وإدارتها في الوطن العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية — جامعة عين شمس، ج 2، 21-23 يناير، ص ص 17-42.
- غنيمه، محمد متولي (1996م)، "التربية والعمل وحتمية التطوير لسوق العمالة العربية"، الدار العربية اللبنانية، بيروت، لبنان.
- قاضي، صبحي عبد الحفيظ (1984م)، "سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية"، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- كامل، مصطفى (1994م)، "إدارة الموارد البشرية"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مارش، جيمس وهيريرت سايمون (2001م)، "المنظمات"، ترجمة: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ماهر، أحمد (2003م)، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، ط 8، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- مجموعة مؤلفين (2005م)، "مناهج البحث العلمي"، مطابع جامعة القدس المفتوحة، غزة، فلسطين.
- مجموعة مؤلفين (2006م)، "إدارة الصراع"، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجيزة، جمهورية مصر العربية.

- مقداد، محمد وماجد الفرا (2007م)، "مناهج البحث العلمي والتحليل الإحصائي في العلوم الإدارية والاقتصادية"، ط 1، مطابع الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ملائكة، عبد العزيز محمد (1989م)، "تنمية مهارات القيادة الإدارية"، دار النوايح للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مهدي، عباس عبد (2005م)، "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، مجلة مؤتة لبحوث والدراسات، م 20، ع 2، ص ص 181-222، جامعة مؤتة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- مورجان، جارت (2005م)، "نظرية المنظمة المبدعة"، ترجمة: محمد منير الأصبحي، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هال، ريتشارد (2001م)، "المنظمات: هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها"، ترجمة: سعيد الهاجري، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هلال، محمد عبد الغني (1996م)، "إدارة الأزمات"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- وشاحي، مروان عيسى (2002م)، "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية.

- Aamodt M. (1991), "**Applied Industrial/Organizational Psychology**", Wadsworth Publishing Company, Belmont, California.
- Baker J., Tjosvold D. and Andrews J. (1988), "**Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers: A Field Study in Matrix Organization**", Journal of Management Studies, Vol. 25, No. 2, PP. 167-178.
- Blake R. and Mounton J. (1964), "**The Managerial Grid**", Gulf Publishing Company, Houston, New York.
- Bradbury T. and Fincham F. (1987), "**Cognitive Processes and Conflict in Close Relationships: An Attribution-Efficacy Model**", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, No. 5, PP. 1106-1116, American Psychological Association, Inc.
- Buchanan D. and Huczynski A. (1997), "**Organizational Behavior: An Introductory Text**", 3rd Ed., Prentice Hall, London.
- Campbell G. (1994), "**Secondary School Principals and Conflict Handling Styles**", Dissertation Abstracts International, Vol. 54. No. 08, P. 2813.
- Cook W. and Hunsaker L. (2001), "**Management and Organizational Behavior**", 3rd Ed., McGraw-Hill Co., Inc., New York.
- Coser L. (1972), "**The Functions of Social Conflict**", Roulledge and Kegen Ltd., London.
- Donovan M. (1993), "**Academic Deans and Conflict Management; The Relationship Between Perceived Styles and Effectiveness of Managing Conflict**", Dissertation Abstract PHD, Education, Margrette University, USA.
- Dubose P. and Pringle C. (1989), "**Choosing A Conflict Management Technique**", Journal of Organizational Behavior, Vol. 50, No. 6, P. 10.
- Firth J. (1991), "**Approach to Conflict Resolution**", Journal of supervisory Management, Vol. 37, No. 11.
- Gordan J. (1991), "**A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**", 3rd Ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Gray J. and Starke F. (1984), "**Organizational Behavior: Concepts and Applications**", 3rd Ed. Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.
- Hersey P and Kenneth HB (1993), "**Management of Organizational Behavior**", Prentice-Hall, New Jersey.
- Hodje J. and Anthony W. (1979), "**Organization Theory: An Environmental Approach**", P. 318, Harvard University Press, Boston
- Howe G. (1987), "**Attributions of Complex Cause and the Perception of Marital Conflict**", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 53, No. 6, October, PP. 1119-1128, American Psychological Association, Inc.

- Hunger D. and Wheelen T. (2006), "**Concepts in Strategic Management and Business Policy**", 10th Ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Ivancevich J. and Matteson M. (1990), "**Organizational Behavior and Management**", 2nd Ed., Irwin, Boston, U.S.A.
- Johns G. (1987), "**Organizational Behavior: Understanding Life at Work**", PP. 443-448, Scott and Forseman Company, Boston.
- Johnson P. and Scollay S. (2001), "**School-Based, Decision-Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influence in the Vertical Team**", Journal of Educational Administration, Vol. 39, No. 1, PP. 46-66.
- Jonhs G. (1987), "**Organizational Behavior. Understanding life at work scott, foreman and company**", Boston, P. 444
- Katz D. and Khan R. (1966), "**The Social Psychology of Organizations**", Wiley, New York.
- Kelly J. (1974), "**Organizational Behavior**", Homewood, Illinois, Richard, IRWIN, Inc.
- Kreitner R. and Kinicki A. (1992), "**Organizational Behavior**", 2nd Ed., IRWIN, Boston.
- Leavitt H. (1964), "**Managerial Psychology**", University of Chicago, Chicago.
- Lulofs R. and Cahy D. (2000), "**Conflict from Theory to Action**", 2nd Ed., Allyn and Bacon, Boston.
- Luthans F. (1989), "**Organizational Behavior**", 5th Ed., McGraw Hill Book Company, New York.
- Mainiero L. and Tromely C. (1989), "**Developing Managerial Sills In Organizational Behavior: Exercises, Cases and Readings**", Prentice Hall, New Jersey.
- March J. and Simon H., (1958), "**Organization**", Wiley & Sons, New York.
- Hanson M. (1996), "**Educational Administration and Organizational Behavior**", 4th Ed., Asimon & Schuster Company, Neednam Heights, Massachusetts.
- McIntyre E. (1997), "**Superior-Subordinate Conflict Management Style Reported by Self and others**", The Irec Database.
- Mobreg D. and Caldwell D. (1998), "**Interactive Cases In Organizational Behavior**", Harper Collins Publishers, U.S.A
- Moorhead G. and Griffin R. (1989), "**Organizational Behavior**", 2nd Ed., Houghton Mifflin Company, Boston.
- Plowman K. (2005), "**Conflict Strategic Management and Public Relations**", Public Relations Review, Vol. 31, Issue 1, PP. 131-138.

- Pondy L. (1980), "**Organizational Conflict: Concepts and Models**", Administrative Science Quarterly, Vol. 2, No. 12, P. 111.
- Rahim A. (2001), "**Managing Conflict in Organizations**", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Raymond S. (1998), "**Human Resource Management**", 3rd Ed., John Wiley & Sons, Jacaranda Wiley Ltd., New York.
- Robbinn 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.
- Rogers B. (2006), "**Organizational Behavior Management: A Whole-School Approach**", Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia.
- Rue L. and Bayers L. (1989), "**Management: Theory and Application**", 5th Ed., Home wood: Illinions, Richard IRWIN, Inc.
- Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (1998), "**Basic Organizational Behavior**", 2nd Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Schermerhorn J., Hunt J. and Osborn R. (2000), "**Organizational Behavior**", 7th Ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Strenberg R. and Dobson D. (1987), "**Resolving Interpersonal Conflicts: An Analysis of Stylistic Consistency**", Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, No. 4, PP. 794-812, American Psychological Association, Inc.
- Thompson D. (1967), "**Organizations in Action**", McGraw-Hill, New York.
- Torrington T. and Hall L. (1987), "**Personnel Management: A New Approach**", Prentice Hall International, Manchester.
- Wexley K. and Yukl G. (1977), "**Organizational Behavior and Personnel Psychology**", Richard D. IRWIN, Inc., Ontario.
- Wofford J. (1982), "**Organizational Behavior: Foundation for Organizational Effectiveness**", Kent Publishing Company, Inc., Boston.
- Wright P. and Raymond N. (1996), "**Management of Organizations**", IRWIN / McGraw-Hill, Boston.

الملاحق

الملحق رقم (1)

كتاب موجهة للسادة المحكمين لتحكيم الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سعادة الدكتور / _____ حفظه الله،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،، وبعد

الموضوع/ تحكيم استبانة

يطيب لي أن أتقدم لكم بجزيل الشكر على جهودكم التي تبذلونها، وأفيدكم علماً بأنني اجري دراسة بعنوان: **"الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية.

ولما لسعادتكم من خبرة في مجال تحكيم الاستبانة، فإنني آمل منكم تحكيم الاستبانة المرفقة، وإبداء رأيكم وملاحظاتكم عليها، من أجل البدء بتوزيعها على أفراد العينة.

شاكرين لكم سلفاً حُسن تعاونكم

الباحث

أحمد يوسف أحمد اللوح

الملحق رقم (2)

قائمة بأسماء السادة المحكمين ووظائفهم

م	الاسم	الوظيفة
1.	أ.د. يوسف حسين عاشور	عضو هيئة تدريس في قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
2.	د. ماجد محمد عبد السلام الفراء	عميد التخطيط والتطوير - الجامعة الإسلامية
3.	د. رشدي عبد اللطيف وادي	مشرف الدراسات العليا لكلية التجارة - الجامعة الإسلامية
4.	د. سامي علي أبو الروس	عضو هيئة تدريس في قسم إدارة الأعمال - الجامعة الإسلامية
5.	د. سمير خالد صافي	عميد خدمة المجتمع والتعليم المستمر - الجامعة الإسلامية
6.	د. نافذ محمد بركات	أستاذ الرياضيات والإحصاء المساعد، ومدير وحدة البحوث والدراسات التجارية - الجامعة الإسلامية

الملحق رقم (3)
أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

الاخ الكريم/ الاخت الكريمة حفظك الله،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،، وبعد

لا يخفى عليكم أنَّ وجود الخلافات في أماكن العمل شيءٌ طبيعي، ولذلك تبذل إدارة الجامعة جهوداً للاستفادة الايجابية من هذه الخلافات في صالح العمل، ولأهمية هذا الموضوع، فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان: **"الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية، ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح؛ فأنت أفضل من يجيب على أسئلة هذه الاستبانة التي صممتها وعملت فيها بجهد حتى لا تأخذ الإجابة من وقتك الكثير، وستحظى إجابتك بسريّة تامّة، لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وكل ما أرجوه منك هو التّكرم بقراءة العبارات الواردة فيها بدقّة والإجابة عليها بموضوعية؛ لما لذلك من أثرٍ كبيرٍ على صحة النتائج، التي سوف يتوصل إليها البحث.

شاكرين لكم سلفاً حُسن تعاونكم

الباحث

أحمد يوسف أحمد اللوح

الجزء الأول / البيانات الأولية

الرجاء وضع إشارة () أمام العبارة المناسبة، وتعبئة الفراغ بما يناسبك، وذلك حسب المطلوب فيما يلي:

• الجنس:

1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

• العمر:

1. 25 سنة فأقل ☐ 2. 26 - 30 سنة ☐ 3. 31 - 40 سنة ☐
4. 41 - 50 سنة ☐ 5. 51 سنة فأكثر ☐

• الحالة الاجتماعية:

1. أعزب / أنسة ☐ 2. متزوج / ة ☐ 3. مطلق / ة ☐ 4. ارملة ☐

• المؤهل العلمي:

1. ثانوية عامة فأقل ☐ 2. دبلوم ☐ 3. بكالوريوس ☐
4. ماجستير ☐ 5. دكتوراه فأكثر ☐

• المستوى الإداري (الوظيفي):

1. عميد ☐ 2. نائب العميد ☐ 3. مدير دائرة ☐
4. نائب المدير ☐ 5. رئيس قسم ☐ 6. نائب رئيس قسم ☐
7. أخرى: _____

• عدد سنوات الخبرة:

1. في المجال الإداري _____ سنة
2. في المجال الأكاديمي _____ سنة

الجزء الثاني / محاور الدراسة

المحور الأول: مستويات الصراع التنظيمي

من فضلك، ضع الرقم من 1 - 10، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و 10 الأكثر أهمية:

م.	العبارات	الاستجابة (1 - 10)
1.	يوجد اختلاف بين الإدارات حول العمل.	
2.	يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	
3.	ينشأ توتر بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل.	
4.	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات.	
5.	يُخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب العمل.	
6.	تتأزم العلاقات الشخصية بين العاملين بسبب خلافات العمل.	

المحور الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

من فضلك، ضع الرقم من 1 - 10، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و 10 الأكثر أهمية:

م.	العبارات	الاستجابة (1 - 10)
1.	عدم توفر الحوافز المادية.	
2.	نقص الإمكانيات البشرية لتحقيق أهداف العمل.	
3.	محدودية الإمكانيات المادية لتحقيق أهداف العمل.	
4.	غموض في الصلاحيات الممنوحة للعاملين.	
5.	غياب قواعد توزيع الصلاحيات على العاملين.	
6.	تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين.	
7.	غموض في المسؤوليات الموكلة للعاملين.	
8.	غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين.	
9.	الخلل في التوازن بين صلاحيات ومسؤوليات العاملين.	
10.	انتشار الشائعات بين العاملين.	
11.	تعارض متطلبات العمل مع أهداف العاملين.	
12.	الاختلاف بين الأهداف الشخصية للعاملين وأهداف العمل.	

المحور الثالث: استراتيجيات التعامل مع الصراع التنظيمي

من فضلك، ضع الرقم من 1 - 10، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و 10 الأكثر أهمية:

م.	العبــــــــــــــــارات	الاستجابة (1 - 10)
1.	يُشجع العاملون فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد".	
2.	يسعى العاملون لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه الحلول مناسبة للجميع.	
3.	يحاول العاملون تفهّم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	
4.	يُشجع العاملون بعضهم البعض على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	
5.	أميل إلى مناقشة المشكلة بشكل مباشر مع زملائي.	
6.	يتعامل العاملون مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مكسب أو خسارة.	
7.	يغالي العاملون في مطالبهم ومواقفهم حتى يحصلوا على ما يريدون.	
8.	يُطالب العاملون بتأييد وجهة نظرهم من قبل الآخرين.	
9.	يطلب العاملون من الآخرين تقديم تنازلات، ولكنهم يرفضون تقديم تنازلات من طرفهم.	
10.	أحاول أن أبرز موقعي.	
11.	يتنازل العاملون عن بعض الأشياء مقابل تحقيق نقاط أخرى.	
12.	يحاول العاملون أن يجدوا طريقاً للتوسط فيما بينهم لحل خلافاتهم.	
13.	يحاول العاملون أن يجدوا توازناً بين الأرباح والخسائر للجميع.	
14.	تقلل الإدارة من أهمية الخلافات بين الأطراف المتصارعة.	
15.	يحاول العاملون التقليل من وجهات نظر الإدارة المعارضة لهم.	
16.	يتجنب العاملون مناقشة من يختلفون معهم في الآراء.	
17.	يحاول العاملون تخفيف حدة الخلافات عن طريق تجاهلها.	
18.	اتخذ الإجراءات الضرورية لتجنب النزاعات التي لا فائدة منها.	
19.	اهتم برغبات الآخرين عند مباشرتي للتفاوض.	
20.	أراعي شعور الآخرين وأحافظ على العلاقة القائمة معهم.	
21.	أتخلى عن بعض رغباتي لأحافظ على علاقاتي مع الآخرين.	

المحور الرابع: الرضا الوظيفي

من فضلك، ضع الرقم من 1 - 10، بحيث أن 1 تعني الأقل أهمية، و 10 الأكثر أهمية:

م.	العبــــــــــــــــارات	الاستجابة (1 - 10)
1.	يتناسب الراتب مع الجهد الذي أبذله.	

م.	العبارة	الاستجابة (1 - 10)
2.	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لمتطلبات المعيشة.	
3.	راتبي مناسب مقارنة مع زملاء العمل.	
4.	أدخر جزءاً معقولاً من راتبي.	
5.	توفر الجامعة أدوات للعمل كافية للموظفين.	
6.	المكان الذي أعمل فيه ملائم.	
7.	أشعر بالأمان والسلامة داخل الجامعة.	
8.	يراعي الرؤساء النواحي الإنسانية في العمل.	
9.	التعليمات التي تصدر من الرؤساء واضحة.	
10.	يستمتع الرؤساء لآراء المرؤوسين.	
11.	توجد مشاركة في اتخاذ القرار بين الرؤساء والمرؤوسين.	
12.	يوجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.	
13.	أشعر بالاستقرار النفسي عندما أعمل مع رئيسي.	
14.	فرص الترقية متاحة أمام الجميع.	
15.	تهتم الجامعة بتدريب الموظفين.	
16.	عدد ساعات العمل داخل الجامعة مناسبة.	
17.	تشجع الجامعة النشاط الرياضي للموظفين.	
18.	استمتع بالحضور إلى العمل كل يوم.	
19.	يتوفر لي إسناد إداري ملائم أثناء تأديتي لعملي.	
20.	أرغب بالاستمرار في العمل في الجامعة.	

وفي الختام لا يسعني إلا أن أشكر جزيلاً الشكر

الباحث
أحمد يوسف أحمد اللوح

ملحق رقم (4)

رسالة موجهة لمدير دائرة شئون الموظفين في الجامعة الإسلامية لتسهيل إجراءات الحصول على معلومات لإعداد البحث

بسم الله الرحمن الرحيم



هاتف داخلي: 1150

الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

عمادة الدراسات العليا

رقم.....ج.س.ع/35/Ref.
التاريخ.....2007/12/09/Date

الأخ الفاضل/ مدير شئون الموظفين
الجامعة الإسلامية - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهديكم عمادة الدراسات العليا بالجامعة الإسلامية أعطر تحياتها، ونرجو من سيادتكم للتكرم بتسهيل مهمة الطالب/ أحمد يوسف أحمد اللوح برقم جامعي 2006/0413 المسجل في برنامج الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعد في إعداد بحث بعنوان:

"الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي-دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"

والله ولي التوفيق...

عميد الدراسات العليا



د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-
الملك.

تسهيل مهمة + تليفون + المصور على معلومات السيد الفاضل مدير شئون الموظفين

من بـ 108 الرمال، غزة فلسطين التليفون +970 (8) 286 0700 فاكس +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimol, Gaza, Palestine fax: +970 (8) 286 0800 public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps

ملحق رقم (5)

إحصائية بعدد أعضاء الهيئة التدريسية (المتفرغين) في الجامعة الإسلامية

إحصائية بعدد أعضاء الهيئة التدريسية (المتفرغين)

حسب المؤهل العلمي

المجموع	معيد	مدرس	محاضر	أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	الكلية
33	0	7	0	14	9	3	أصول الدين
55	5	12	0	16	15	7	الآداب
33	3	7	1	11	6	5	التربية
42	2	20	3	11	5	1	التجارة
95	21	23	2	30	9	10	العلوم
8	1	3	2	2	0	0	التمريض
74	20	13	0	28	9	4	الهندسة
12	2	6	0	3	0	1	تكنولوجيا المعلومات
4	2	0	0	1	0	1	الطب
26	1	10	1	11	3	0	الشرعية والقاتون
382	57	101	9	127	56	32	المجموع الكلي

عدد الموظفين أعضاء الهيئة التدريسية (المتفرغين)

حسب الجنس

ذكور	إناث
339	43

مدير شئون الموظفين

أ. خالد أبو ماضي
1/1/2007
AS

ملحق رقم (6)

إحصائية بعدد الموظفين الإداريين في الجامعة الإسلامية حسب الجنس

2007/12/09م

إحصائية بعدد الموظفين الإداريين (المتفرغين)

في الجامعة الإسلامية

حسب الجنس

المجموع	إناث	ذكور
437	47	390

مدير شئون الموظفين
خالد أبو ماضي
جامعة الإسلامية
مركز شؤون الموظفين

ملحق رقم (7)

إحصائية بعدد الموظفين الأكاديميين والإداريين في جامعة الأزهر حسب الجنس

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Azhar University – Gaza
PALESTINE

جامعة الأزهر – غزة
فلسطين

شؤون الموظفين
Personnel Affairs

Ref. :
Date :

الرقم : ج أ ز / ش م / ٠٧ / ٢٠٠٩
التاريخ : ٢٠٠٧ / ١٢ / ٩ م

الأتم / مدير دائرة العلاقات العامة والإعلام : المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : عدد الموظفين الأكاديميين والإداريين

استنادا إلى رسالتكم بتاريخ ٢٠٠٧/١٢/٩ بخصوص طلبكم بتزويدكم بعدد الموظفين في الجامعة، يرجى العلم بالتالي :

الأكاديميين		الإداريين		الخدمات المعاون + الأمن والحراسات	
ذكر	انثى	ذكر	انثى	ذكر	انثى
٢٨٢	٢٣	١٩٨	١٦	١١٧	٢٠

والله الموافق

مدير شؤون الموظفين
عبد المطلب العجوري

صورة للملف

GAZA P. O. (1277) Tel. #972(08)2824010/20 Fax. #972(08)2823180 Email. alazha@alazhar-gaza.edu
D:/2007/11/20/

ملحق رقم (8)

موافقة مدير العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية على توزيع الاستبانة على الأكاديميين والإداريين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حفظك الله

الاخ الكريم، الاخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :،،، وبعد

لا يخفى عليكم أن وجود الخلافات في أماكن العمل شيء طبيعي، ولذلك تبذل إدارة الجامعة جهوداً للاستفادة الإيجابية من هذه الخلافات في صالح العمل، ولأهمية هذا الموضوع فنحن بصدد إجراء دراسة بعنوان: **«المصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية»**، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من الجامعة الإسلامية، ولكونك أحد العاملين في هذا الصرح فأنت أفضل من يجيب على أسئلة هذه الاستبانة التي صممتها وعملت فيها بجهده حتى لا تأخذ الإجابة من وقتك الكثير، وستحظى بإجابتك بسرعة تامة، لأنها لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

وكل ما أرجوه منك هو التكرم بقراءة العبارات الواردة فيها بدقة والإجابة عليها بموضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف يتوصل إليها البحث.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاونكم

الباحث

أحمد يوسف أحمد اللوح

3238
3239
3240

الباحث
أحمد يوسف أحمد

لا بد من توضيح
المراد من قوله
المراد من قوله

مجلس شورای اسلامی
وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی

ملحق رقم (9)

موافقة مدير العلاقات العامة في الجامعة الإسلامية على توزيع الاستبانة على الأكاديميين والإداريين



ملحق رقم (10)

رسالة موجهة لمدير دائرة العلاقات العامة في جامعة الأزهر لتسهيل إجراءات الحصول على
معلومات لإعداد البحث



الجامعة الإسلامية - غزة
The Islamic University - Gaza

هاتف داخلي: 1150

عمادة الدراسات العليا

رقم: ج. س. ع. 35/35
Date: 2007/12/09 تاريخ:

الأخ الفاضل / مدير العلاقات العامة
جامعة الأزهر - غزة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

الموضوع / تسهيل مهمة طالب ماجستير

تهنئكم عمادة للدراسات العليا بالجامعة الإسلامية أعطر تحياتها، وترجو من سيادتكم التكرم
بتسهيل مهمة الطالب / أحمد يوسف أحمد اللوح برقم جامعي 2006/0413 المسجل في برنامج
الماجستير بكلية التجارة تخصص إدارة الأعمال، وذلك بهدف الحصول على المعلومات التي تساعده
في إعداد بحث بعنوان:

**"الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة لوجهات نظر
العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"**

والله ولي التوفيق،،،

عميد الدراسات العليا

د. مازن إسماعيل هنية



صورة إلى:-
الملك.

م. ب. 108 الريمان غرب فلسطين الهاتف: +970 (8) 286 0700 الفاكس: +970 (8) 286 0800 P.O. Box 108, Rimat, Gaza, Palestine
public@iugaza.edu.ps www.iugaza.edu.ps