

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الجامعة الإسلامية - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال

الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدرّاء

إعداد الباحثة

مؤمنة خلف عبد الواحد

إشراف الدكتور

د/ يوسف عبد عطية بفسر

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

بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة

1429 هـ - 2008 م



﴿ قُلْ إِزْصَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

الأنعام-162-

بِاللَّهِ
الصِّدْقِ
الْعَظِيمِ

إهداء

إلى حبيبي وقرّة عيني النبي المرسل
سيدنا محمد المعلم الأول

إلى من نرعرع في حب العلم واحترام العلماء
إلى مروح والديّ الأعزاء

إلى من تحملوا معي عناء الطريق
وكانوا خير عون ومرّيق
إلى نزوجتي وأبنائي وإخوتي..... شكر عميق

إلى أهلي
جميعاً أهدي دراستي هذه

الشكر والتقدير

كل الشكر لله تعالى أولاً ثم لله الذي يسر لي أستاذاً فاضلاً ليحرف علي

رسالتي . . .

كل الشكر والتقدير للدكتور / يوسف بحر علي إرشاداته

ونصائحه السديدة جزاه الله خير الجزاء . .

وكذلك شكري الجزيل للدكتور سمير صايف لتفضله بالإشراف على التحليل

الإحصائي

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من:

الدكتور محمد المدهون

والدكتور سامي أبو الروس

لتفضلهم بقبول مناقشة رسالتي . . . ببارك الله جهودهم . .

والشكر موصول لكل من ساهم في إخراج هذا العمل المتواضع إلى

النور

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
ب.ا	آية قرآنية	1.
ب.ج	الإهداء	2.
ب.د	شكر وتقدير	3.
ب.هـ	قائمة المحتويات	4.
ب.و	قائمة الجداول	5.
ب.ز	قائمة الأشكال	6.
ب.ح	ملخص البحث (عربي)	7.
ب.ط	ملخص البحث (انجليزي)	8.
1	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	9.
3	مشكلة الدراسة	10.
4	فرضيات الدراسة	11.
4	متغيرات الدراسة	12.
5	أهداف الدراسة	13.
5	أهمية الدراسة	14.
8	الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	15.
9	▪ المبحث الأول : مفهوم وطبيعة وأهمية الصراع	16.
20	▪ المبحث الثاني : أسباب الصراع	17.

رقم الصفحة	الموضوع	م
28	المبحث الثالث : أنواع الصراع	.18
41	المبحث الرابع : مراحل الصراع	.19
44	○ أولاً : مرحلة الصراع الخفي	.20
44	○ ثانياً : مرحلة الصراع المدرك	.21
45	○ ثالثاً : مرحلة الشعور بالصراع	.22
45	○ رابعاً : مرحلة الصراع العلني	.23
46	○ خامساً : مرحلة ما بعد الصراع العلني	.24
48	المبحث الخامس : آثار الصراع التنظيمي	.25
50	○ أولاً : الآثار الإيجابية للصراع	.26
52	○ ثانياً : الآثار السلبية للصراع	.27
54	المبحث السادس : أساليب إدارة الصراع التنظيمي	.28
56	○ أساليب إدارة الصراع	.29
59	○ أولاً : أسلوب التجنب	.30
60	○ ثانياً : أسلوب التسوية والتهديئة	.31
60	○ ثالثاً : أسلوب القوة والمنافسة	.32
61	○ رابعاً : أسلوب التنازل	.33
62	○ خامساً : أسلوب التعاون والمواجهة	.34
64	المبحث السابع : نبذة عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين .	.35
73	الفصل الثالث : الدراسات السابقة	.36
74	○ أولاً : الدراسات المحلية والعربية	.37
79	○ ثانياً : الدراسات الأجنبية	.38
82	○ ثالثاً : خلاصة الدراسات السابقة	.39
83	الفصل الرابع : المنهجية والإجراءات	.40

رقم الصفحة	الموضوع	م
84	▪ أسلوب الدراسة	.41
84	▪ مجتمع الدراسة	.42
85	▪ عينة الدراسة	.43
85	▪ أداة الدراسة	.44
86	▪ صدق المقياس	.45
93	▪ ثبات الإستبانة	.46
95	▪ الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث	.47
96	الفصل الخامس : التحليل واختبار الفرضيات	.48
97	▪ أولا : الوصف الإحصائي	.49
97	▪ ثانيا : التحليل الوصفي لمجالات الإستبانة	.50
101	▪ رابعا : اختبار الفرضيات	.51
139	الفصل السادس : النتائج والتوصيات	.52
140	▪ أولا : النتائج .	.53
143	▪ ثانيا : التوصيات .	.54
144	▪ ثالثاً : الدراسات المقترحة .	.55
145	▪ المراجع .	.56
151	▪ الملاحق .	.57

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الموضوع	م
38	جدول يوضح العلاقة بين الصراع داخل الجماعات وأداء المنظمة	1.
85	جدول يوضح مجالات عمل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة .	2.
86	جدول يوضح درجات مقياس ليكرت .	3.
88	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (أسلوب المنافسة) والدرجة الكلية	4.
89	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني (أسلوب التعاون) والدرجة الكلية للمجال	5.
90	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (أسلوب التجنب) والدرجة الكلية للمجال	6.
91	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (أسلوب التهدئة والتسوية) والدرجة الكلية للمجال	7.
92	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس (أسلوب التنازل) والدرجة الكلية للمجال.	8.
93	معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.	9.
94	يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة.	10.
97	جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	11.
97	جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر.	12.
98	جدول توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	13.

رقم الصفحة	الموضوع	م
99	جدول توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن.	.14
99	جدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	.15
100	جدول توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية .	.16
100	جدول توزيع أفراد العينة حسب الراتب بالشيقل	.17
101	جدول توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المؤسسة	.18
103	جدول النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب المنافسة	.19
104	جدول المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول (أسلوب المنافسة)	.20
107	جدول النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التعاون	.21
108	جدول المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (التعاون)	.22
110	النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التجنب	.23
111	جدول المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث (أسلوب التجنب)	.24
113	جدول النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التهدئة والتسوية	.25
114	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (أسلوب الذ والتسوية)	.26
117	جدول النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التنازل	.27
118	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (أسلوب التنازل)	.28
120	جدول النسب المئوية لدرجات الاستجابة لجميع الأساليب	.29
121	المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	.30

رقم الصفحة	الموضوع	م
125	نتائج الفرضية الثانية - الجنس	31
126	نتائج الفرضية الثانية - العمر	32
127	متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب فئات العمر	33
128	نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي	34
129	جدول متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب فئات المؤهل العلمي	35
131	نتائج الفرضية الثانية - مكان المسكن	36
133	متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب مكان السكن	37
134	نتائج الفرضية الثانية- سنوات الخبرة	38
135	متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب سنوات الخبرة	39
137	نتائج الفرضية الثانية- الحالة الاجتماعية	40
138	متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب الحالة الاجتماعية	41

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	الموضوع	م
27	شكل يوضح أسباب الصراع	.1
34	شكل يوضح الحالات الأربع لمعرفة الفرد بنفسه والآخرين.	.2
43	شكل يوضح المراحل التي يمر بها الصراع .	.3
46	شكل يوضح مراحل الصراع الخمسة .	.4
85	شكل يوضح نموذج توماس وكلمان للأساليب الخمسة لإدارة الصراع.	.5

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة لبحث الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الشخصية (كالسن والجنس والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

كما تم دراسة مفهوم الصراع وأسبابه وآثاره الايجابية والسلبية من خلال مجتمع الدراسة والذي تكون من (1062) مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متعددة ومتنوعة وقد تم اختيار عينة مُمثلة مكونة من (234) مؤسسة ، وتم توزيع استبانات عليهم .

وكان من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة ما يلي :

▪ ميل المدراء لإتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة .

▪ هناك أثراً واضحاً للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع .

▪ عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء .

بناءً على تلك النتائج يوصي الباحث :

▪ بضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة ، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب الأنسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها .

▪ بالمزيد من الجهود البحثية للتوصل لصورة متكاملة عن الصراع التنظيمي في فلسطين ، ووضع الحلول المناسبة مع قيمنا وعاداتنا العربية الأصيلة .

Abstract

This study aims to examine the polices used in the management of organizational conflict within non governmental institutions in the Gaza strip from the point of view of managers.

In addition to identifying the personal variables impact (such as age sex and scientific qualified) on polices of conflict management in non governmental organizations in Gaza strip .

It studied the concept of conflict ,the causes , the positive and negative effects throw the community study which consisted of (1062) nongovernmental organization in the Gaza strip working in multiple and different fields which has been selected as a representative sample of (234) foundation, questionnaires were distributed to them .

One of the important results reached by researcher in this study as follows :

- Managers tend to follow polices of conflict in varying degrees in non governmental institutions in Gaza strip .**
- There is a clear impact of the personal managers changes of the polices of conflict management .**
- Managers lack awareness of the importance of conflict management and demolition is not considered reliable tool building.**

Based on those results the researcher recommends :

- The necessity of increasing the awareness of managers and deepening their understanding of the importance of organizational conflict and different polices , and identifying them with the situations in which they can use of the most appropriate ways depending on the facts and circumstances , which deals with them.**
- Further research efforts for comprehensive picture of the organizational conflict in Palestine and to develop appropriate solution with Arab values and traditions .**

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

ويشمل على :

- أولاً : مشكلة الدراسة .
- ثانياً : أسئلة وفرضيات الدراسة .
- ثالثاً : أهمية الدراسة .
- أهداف الدراسة
- رابعاً : هيكلية الدراسة .

مقدمة

لعبت المنظمات والمؤسسات غير الحكومية الفلسطينية خلال العقود الثلاث الماضية دورا مهما في توفير خدمات واسعة في ظل الاحتلال الإسرائيلي شملت مجالات الحياة الميدانية المختلفة حيث تشير تقديرات البنك الدولي إلى إن حوالي 60% من خدمات الرعاية الصحية المقدمة للفلسطينيين تتم عبر المؤسسات الأهلية (تقرير التنمية البشرية ، 2004) .

ومع قدوم السلطة الفلسطينية ازدادت المؤسسات العاملة في القطاع بشكل كبير جدا والجدير بالذكر أن اغلب هذه المؤسسات والجمعيات متشابهة في برامجها ، مما جعلها تتصارع و تتنافس فيما بينها بما يعطل العملية التنموية والكل يبحث منها على مصالحه الخاصة .

والمشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية معالجة هذا الصراع وتحويله لمنافسة شريفة مبدعة.

بالإضافة إلى الضغوط السياسية التي تتعرض لها بعض المؤسسات نتيجة لتوجهاتها وانتماءاتها الدينية

كل هذا يستدعي أن تحدد هذه المؤسسات ماذا تريد وان تنطلق من تحديد أولويتها من أولويات المجتمع مع عدم تغييبها لأهمية الوعي للبيئة المحيطة بها على الصعيدين السياسي والمجتمعي ويتطلب تمكين وتطوير هذه المؤسسات من تحديد القطاعات الأكثر حاجة وتحديد المناطق والتجمعات السكانية الأكثر حاجة من خلال إجراء دراسات ووضع خطط واستراتيجيات محكمة تساهم في رقيها واستدامتها وان تستفيد من تجارب الآخرين (تقرير التنمية البشرية ، 2004)

إن الصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعة فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار

والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوجد المنظمة داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه، ويطلق عليها حينئذ (مؤسسة) ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي.

من المؤكد أن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع، (العميان، 2004).

لأن الصراع ظاهرة صحية تكسب المؤسسة قوة ديناميكية وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع بشرط ان لا يؤثر الصراع عليها بالسلب ويحرفها عن هدفها وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية إدارة هذا الصراع وتحويله لميزة تنافسية في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وخدمة المجتمع القائمة لأجله.

ويمر الصراع التنظيمي بأشكال مختلفة منها المنظم وغير المنظم وكذلك يمر بمراحل مختلفة ومتعددة و لإدارة الصراع بين المؤسسات والجماعات أساليب واستراتيجيات مختلفة تساهم في تخفيف حدته وحرف مساره ليصبح شكلا من أشكال التعاون أو تجنب مخاطره.

مشكلة الدراسة:

إن السبب الرئيس وراء اختيار موضوع البحث هو تفاقم الأزمة الإدارية في المؤسسات غير الحكومية وتوقعها داخل العمل الروتيني وعدم استجابتها للتطور، كما تشير الدراسات والتقارير المتعلقة بالتنمية الإدارية في فلسطين (تقرير التنمية البشرية ، 2004) .

وعلى الرغم من خصوصية الوضع الفلسطيني وقدرته العالية للعطاء إلا أن مؤسساتنا

تعاني أزمات ومعوقات وصراعات ، ويمكن صياغة المشكلة بالسؤال التالي :

ما هي الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة؟..

فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يؤثر الأسلوب المتبع في إدارة الصراع (المنافسة، التعاون، التجنب ، التهدة والتسوية ، التنازل)

تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي . (وفقاً لنموذج Thomass&Kilman).

• الفرضية الفرعية الأولى :

يؤثر أسلوب المنافسة في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

• الفرضية الفرعية الثانية :

يؤثر أسلوب التعاون المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي .

• الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر أسلوب التجنب المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي .

• الفرضية الفرعية الرابعة :

يؤثر أسلوب التهدة والتسوية المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

• الفرضية الفرعية الخامسة :

يؤثر أسلوب التنازل في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي .

الفرضية الرئيسية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن ، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية)

متغيرات الدراسة :

المتغير التابع :

- فاعلية إدارة الصراع التنظيمي .

المتغير المستقل :

- إتباع المدير أسلوب المنافسة .
- إتباع المدير أسلوب التعاون .
- إتباع المدير أسلوب التجنب .
- إتباع المدير أسلوب التهدئة والتسوية .
- إتباع المدير أسلوب التنازل .

أهداف الدراسة :

- إن حتمية تعرض العاملين للصراع التنظيمي وعدم إمكانية تحاشيه تستوجب أن يتعلم المديرين والعاملون كيفية التعامل مع مواقف الصراع المختلفة حيث انه لا توجد معادلة

• محددة لحل الصراع (Doll 1991)

- لذا من الضروري أن تتم مناقشة مسببات الصراع والنتائج المترتبة عليه بوضوح وصراحة حتى يتم التوصل لاستراتيجيات بديلة لعلاج الصراع التنظيمي.
- وفي ضوء حتمية حدوث الصراع التنظيمي وأهمية أن يدار بطريقة إدارية إيجابية تستدعي بالضرورة المزيد من البحث المتعمق للاستراتيجيات المختلفة للصراع التنظيمي والنتائج

المترتبة على استخدامها ، لذا تهدف الدراسة إلى :

- التعرف على مفهوم الصراع ومراحل تكوينه وطبيعته وأسبابه .

- التعرف على أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي .
- التوصل إلى تصور لإستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة .

أهمية الدراسة :

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

أ- المنظمات غير الحكومية :

إن دراسة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع داخل المنظمات غير الحكومية ، وتحديد نقاط القوة والضعف ووضع الاستراتيجية الأفضل لإدارة الصراع يعود بالمنفعة على المنظمة ، ويرفع من قدراتها الأمر الذي يؤدي إلى تطور المنظمة ويجعلها أكثر قدرة على الأداء والتواصل مع الجمهور الفلسطيني الذي تسعى لخدمته .

ب- المهتمين والباحثين

إنها سوف تفتح الأبواب للكثير من الباحثين والمهتمين للقيام بدراسات وأبحاث عن الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع.

ت- المجتمع :

إن تطور أداء المؤسسات ورفي أدائها سيكون بالتأكيد له أثر طيب على المجتمع الفلسطيني حيث أن تطور العمل المؤسسي يصب في مصلحة المجتمع الفلسطيني عامةً .

ث - الباحث:

تساعد الدراسة الباحث في التعرف على واقع المؤسسات والاسراراتاتجيات المتبعة في إدارة الصراع داخل المؤسسات والمساهمة الفعالة في وضع الاسراراتاتجية الأنسب من أجل المساهمة في تحسين أوضاع المنظمات ورفع كفاءة أداء المدراء الذي يصب في مصلحة المجتمع الفلسطيني عامة ، بالاضافة الى أنها تمنح الباحث درجة علمية عالية .

إن الراغب في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة ، فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات أدراية الذي يعود إلى اختلاف الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية واختلاف الأصول العلمية بالإضافة لتباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات (العميان، 2004).

الفصل الثاني

حيث يتكون من:

- المبحث الأول : مفهوم وطبيعة وأهمية الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني : أسباب الصراع التنظيمي.
- المبحث الثالث : أنواع الصراع التنظيمي.
- المبحث الرابع : مراحل الصراع التنظيمي.
- المبحث الخامس : آثار الصراع التنظيمي.
- المبحث السادس : أساليب إدارة الصراع .
- المبحث السابع : نبذة مختصرة عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين .

المبحث الأول

مفهوم وطبيعة وأهمية الصراع

تمهيد

تعيش مجتمعات اليوم عصر التغيير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية ، وبفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة وخاصةً تكنولوجيا المعلومات ، ومن هنا فإن سمات وملامح العصر وآلياته تختلف جذرياً عن كل العصور السابقة (السلمي ، 1998).

ومن الطبيعي أن انتماء الإنسان لعصره أن يلقي بظلاله ويفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر ، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم الوفاق والوئام دون أن يكون تناقض في الرأي واختلاف في وجهات النظر ، مما يجعل الإنسان معرضاً وبصورة مستمرة ليكون طرفاً في شكل من أشكال الصراع الذي ينتج من اختلاف ميول ورغبات وأمال وتطلعات وخبرات وقيم واتجاهات الأفراد والبيئة التي يعيشون فيها (الطويل ، 1986).

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية بل يصل الصراع أبعد من ذلك حيث ينشأ من داخل الفرد نفسه وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية إضافة للمؤثرات الداخلية والخارجية ، وقد يبدأ الصراع بالاختلافات في الرأي وتعدد الاجتهادات وهذا أمر محمود ويقود للإبداع والابتكار (القریوتی ، 2000).

إن الصراع في حياة الإنسان أمر لا مفر منه وهو شامل لكل الخبرات الإنسانية ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه حينما تنازعه رغبة تحقيق هدفين متعارضين .

وسيتم في السطور القادمة إن شاء الله التطرق لمفهوم الصراع وأهميته ..

أولاً : مفهوم وطبيعة الصراع :

الصراع لغةً : إن التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة "Conflict" فتعني العراك والمصادمة إذن الصراع اشتقاقاً يعني التعارض والخلاف بين المصالح (العميان ، 2002 ، ص 363).

والصراع اصطلاحاً : لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم ، ومن هذه التعريفات يعرف (Fred Luthans) الصراع بأنه "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى " .

ويعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه : "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر " (العميان ، 2002 ، ص 364). كما أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية طبيعية في بيئة الأعمال ، قديمة قدم الإنسان ، وهي نتيجة للخلاف والاختلاف أو النزاع الذي ينشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فردٍ آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمعي آخر بهدف إحداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة ، والصراع مؤرق ومتعب للإدارة ذاتها ويقتل الكثير من الوقت فقد وجد (songer,1993) أن 25% من وقت المديرين يستهلك في حل المشاكل التي مصدرها أساساً الصراع .

وقد عرّف (العديلي) الصراع : " بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل أو في الأسرة 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 ".

(العديلي ، 1995 ، ص 295)

وفي تعريف آخر للصراع هو النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل تحقيق هدف واحد والدفاع عنه وهزيمة الخصم شرطاً أساسياً وضرورياً للتوصل إلى الهدف،
(الديب ، 1987).

ويمكن تعريف الصراع بأنه جهد هادف يقوم به فرد أو منظمة للإطاحة بأهداف الآخرين مما يعيق تحقيق الأهداف والمصالح (القريني ، 2000)

يحدث الصراع لاختلاف وتعارض المصالح ولكون العاملين كبشر لهم تطلعات وقيم ومشاعر متباينة فتنشأ أهداف ورؤى مختلفة ، ولأن هناك نفوساً معتلة وعقولاً مرهقة وكل طرف يحاول إعاقة الطرف الآخر بل ويحاول أن يمنع من تحقيقه فينشأ و يظهر الصراع العدائي بين الأطراف (مصطفى ، 2000) .

ويرى الفيلسوف هيجل Hegel أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات ، وذلك أن لكل فكرة thesis فكرة مضادة وأن الصراع بينها يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغيير بنفسه (القريني ، 1993).

إن تعرض المنظمة إلى شتى أنواع الصراعات يؤدي إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي الذي يعود بالضرر على كل الأطراف .

وتختلف حدة التناقضات داخل المنظمات ، فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي ويكون الأمر محموداً وإيجابياً ويقود إلى الإبداع والابتكار وتعدد البدائل ويكون مدخلاً للتجديد (القريني ، 1993) .

وقد يمتد الصراع إلى أن يصل إلى درجة كبيرة من النزاع والتضارب والاختلاف ويكون معولاً للهدم والتدمير .

والمتفق عليه بأنه لا يوجد حل سحري أو نموذج مثالي من أجل القضاء على هذه الصراعات ، ولكن يمكن التخفيف من حدة الصراع من خلال القضاء أو الحد من الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره وذلك من خلال زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف .

ومن جهة أخرى فإن الصراع داخل المنظمة من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن من حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي (العميان ، 2002، ص 374) .

ومن وجهة نظر الباحث فإن الصراع ظاهرة سلوكية طبيعية ينشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً ويتعاضم من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين ، نتيجةً لاختلاف القيم والثقافات والأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد .

حيث أن التنافس بين العاملين قد يتطور ليصبح صراعاً إذا لم يتم السيطرة عليه من قبل المدراء وتوجيهه الوجهة الصحيحة التي تصب في مصلحة العمل .

وتختلف وجهات النظر حول الصراع إذ أن هناك اتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع أنه حالة سلبية ، وهناك اتجاه سلوكي لموضوع الصراع بحيث ينظر إليه باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث في التنظيمات المختلفة ، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن الصراع أمراً يجب

تشجيعه وفيما يلي استعراض النظريات المتعلقة بالصراع (رفاعي ، بسيوني ، 2004)

النظرية التقليدية للصراع :

لقد كان الاعتقاد السائد حتى أوائل الأربعينيات أن الصراع سلبي وأنه معول هدم يجب التخلص منه أو على الأقل التخفيف من أثاره ، وينظرون إلى الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ويحدث عادةً بواسطة أشخاص معينين ومعنيين وغالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة وفاعلية المنظمة ، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليه أو على الأقل تجنبه وعدم الحديث عنه وهذه الآراء تؤدي حتماً إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات وبينها وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم .

يتفق الباحث مع أصحاب النظرية التقليدية على أن الصراع السلبي معول هدم ، ولكن لا يجب تجنبه وعدم الحديث عنه بل يجب مواجهته والسيطرة عليه من خلال التواصل لإقامة علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين للبعد عن الصراع والتصارع بينهم .

ويؤكد الباحث على أن الصراع حتماً على مستوى الفرد والجماعة داخل المجتمع الواحد فإن التمسك بهذه النظرية يعيق عملية حل الصراعات بشكل ايجابي ، بل إن إخفاء الشعور بعدم الرضا والخوف من الإفصاح عما يجول داخل الفرد من صراعات ستخرج حتماً بشكل من الأشكال غير المسيطر عليها وسيؤثر سلباً على العلاقات مع الآخرين وعلى استمرارية العمل بشكل جيد ، ذلك بأن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم ويوفر لهم فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها .

كما قد يكون سبباً في هجرة العقول بحثاً عن مكان يستطيعون فيه الإعراب عن آرائهم حيث تحترم عقولهم .

كذلك معاملة المدراء للعاملين معاملة طيبة بعيدة عن المزاجية والعاطفية والانتماءات السياسية والحزبية تؤدي إلى التقارب بين العاملين وتقوية العلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم الأمر الذي يجعلهم يعملون كوحدة واحدة وجسم واحد .

أ- النظرة السلوكية للصراع :

تعتبر النظرة السلوكية أن ظاهرة الصراع توجد في المنظمات بصورة حتمية لا يجب تجنبها ، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً في قبول وجود الصراع ودراسة أسبابه وطرق تجنبه وبالتالي توظيفه لصالح الجماعة داخل التنظيم .

يتفق الباحث مع أصحاب النظرية السلوكية بأن لا يجب تجنب الصراع ودراسة حالته بل يجب أن يتعداها لإثارة نوع من الصراع المسيطر عليه لتحفيز العاملين للخروج من حالة الركود والسكون التي قد تسيطر عليهم .

ب- النظرة التفاعلية للصراع :

يرى أنصار هذه الجماعة أن الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعونها باعتبارها مطلوبة ، وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة .

كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المدير أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وبين المنظمات فيما بينها ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير .

إن غياب الصراع في المنظمات وبينها يعني الثبات وعدم الاستجابة للتغيير في البيئة المحيطة ، فالصراع هو الذي يدفع نحو البحث عن طرق أحدث وأفضل في تأدية الأعمال

ويجب الاحتفاظ بمستوى مناسب من الصراع عند المستويات الإدارية ، وتمكين مدراء المنظمات من تعلم كيفية التعامل معه (Rahim,1989) .

وهناك من يخلط بين الصراع والمنافسة... ففي المنافسة وعلى الرغم من وجود أهداف متناقضة للأفراد أو الجماعات إلا أن هذه الأطراف لا تتدخل في بعضها البعض وهي تحاول تحقيق أهدافها ، وفي المقابل فإن الأفراد أو الجماعات المتصارعة تتدخل في بعضها البعض وهي تحاول تحقيق أهدافها وبكلمات أخرى فإن الفارق بين المنافسة والصراع كالفارق بين السباق والشجار (Gray&Stark,1980) .

ويتفق الباحث مع أنصار النظرية التفاعلية للصراع حيث أن الوضع في قطاع غزة ضمن الظروف الحالية لما يعيشه المواطن من صراعات داخلية وخارجية في شتى المجالات والتي تتولد عنها صراعات مع المحيطين به والعاملين معه وهنا يظهر دور المدير المتميز والكفاء وصاحب الخبرة والمنطق والقدرة على الإقناع وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة والتي هي مجموعة أهداف العاملين التي تحقق الهدف العام للمؤسسة .

ثانياً : أهمية الصراع :

تظهر الحاجة لإثارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل بحيرة الأداء راكدة ، والسلبية بين العاملين تغلب على الايجابية حيث تتوقف مقترحات وإبداعات العاملين ويصبح شغلهم الشاغل تعطيل أهداف الآخرين حتى لو لم يحققوا أهدافهم (عطية ، 2003).

إن وجود الصراع بالقدر المعقول والمسيطر عليه يكون ضرورياً إذا أحسن المديرون علاجها عن علم وتخطيط مسبق .

"وتظهر أهمية الصراع من خلال المزايا التالية :

- تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الايجابي المثمر .
 - إيجاد فرص للتغيير والتحسين .
 - اكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة .
 - إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم .
 - إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل .
 - ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للابتكار . " (مصطفى ، 2000، ص 446)
- إن المؤسسات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع للخروج من هذه السلبية القاتلة للمؤسسة وللعاملين وهناك بعض الوسائل التي يمكن إتباعها لاستئثار الصراعات الايجابية للخروج من دوامة السكون .
- زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية ، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الإنجاز .
 - تعيين موظفين جدد أصحاب خبرات وقيم عالية يكون مدخلاً للتنافس .
 - تمرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء لاستئثار الموظفين للعمل بجدية والخروج من جو الصراعات الجانبية والشخصية غير الفعالة . (القريني ، 2000) .
- إن المديرين غالباً ما يتم تقييم أدائهم ومكافأتهم وفقاً لقدرتهم على مواجهة الصراع ،بمعنى أن قيم الخلو من الصراع أصبحت جزءاً من الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات.

فالتوافق والرضا مؤشر ايجابي محمود بينما تنترحم حالات وجود الصراع وعدم التوافق على أنها مؤشرات سلبية غير محمودة وغير مرغوبة .

ومن خلال تلك المؤشرات يحاول المديرون تجنب أشكال الصراع سواء أكانت ايجابية أو سلبية (ادريس و المرسي،2004).

ويرى الباحث أن الحفاظ على حد أدنى من الصراع داخل المنظمة يمثل أهمية وضرورة تدفع عجلتها للأمام دون تجاوز الحد المسموح به والمتفق عليه من خلال تحديد أهداف المنظمة والتي تتبع من ثقافتها وقيمها .

فإن تعيش المنظمة حالة ركود وسكون قائلين بالتأكيد سيعطل المؤسسة ويوقف تطورها ونموها ، ولا يمكن أن تترك لعنان الصراع يقذفها أين يشاء ، ولكن يجب الموازنة بالحفاظ على درجة من الصراع البناء .

والمثير للدهشة أن المديرين يحاولون تجنب الصراع سواء أكان ايجابياً أو سلبياً حتى لا يتأثر الوضع الحالي للمؤسسة ، بل يجب على المدير أن يدعم مفهوم الصراع البناء بمعنى التنافس والتحدي لتقديم أفكار وابتكارات خلاقة نابعة من الحرص على مسيرة المؤسسة و أملاً في نيل حوافز وترقيات بعد ذلك .

كما يجب أن يزرع في نفس الفرد حب المكان والانتماء له كقيمة من القيم التي يجب الحرص عليها وتأصيلها في نفوس الأفراد لما لها من دور عظيم وخلاق في تطور وتقدم المؤسسة .

إن توحيد الجهود وضرورة الجلوس سويةً للتعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات الجماعية التي تنفق مع الجميع وهذه للأسف ظاهرة تفتقر إليها مجتمعاتنا العربية وبلادنا كدول

نامية وتتخذ من الاختلاف في الحوار والتفاوض ذرائع واتهامات تصل لحد الخيانة و مدلولات سيئة في أحسن الأحوال .

ومهما تكن درجة الاختلافات والتناقضات فهي ظاهرة طبيعية صحية يجب النظر إليها كحلول مبتكرة تسهم في رقي المنظمة .

المبحث الثاني

أسباب الصراع

تمهيد

إن الاختلاف أساس الكون ، والتناقضات صفة مميزة لسلوك البشر وكذلك السلوك الإداري في كثير من التنظيمات والمؤسسات ، فتللك التناقضات يمكن أن تتطور ايجابياً لتكون صحيةً يتمخض عنها التعرف على الآراء والأفكار والابتكارات المختلفة ، والاستفادة منها ايجابياً ، وقد يساء فهمها أو التعامل معها فتكون ضارة على مستوى الفرد والجماعة ، والأسوأ من ذلك أن تقتل الأفكار في مهدها ولا يسمح بخروجها أصلاً فتحبس داخل وجدان الفرد لتكون معولاً للإحباط ودافعاً لعدم الرغبة في العمل . (العطية، 2003)

إن الاهتمامات المتعارضة قد تكون سبباً في الصراع على الرغم من إن وجوده ليس كافياً لوجود النزاع ما دام لا يؤدي إلى مواجهات مباشرة كما إن الصراع قد يوجد مع عدم إدراك أي من الطرفين لوجود اهتمامات متعارضة بينهما ،و إن من أسباب نشوء الصراع معاملة المدراء العاملين معاملة تختلف من شخص إلى آخر حين يرتكبون نفس الأخطاء بل يجب أن تكون ردود الأفعال والعقوبات على نفس الخطأ بنفس العقوبة ورد الفعل تماماً دون مجاملات وتحيز بناء على علاقة شخصية أو مصلحة خاصة (ماهر، 2003).

ويمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين هما :

عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة ووظائفها وعوامل ترجع إلى علاقات شخصية بين

العاملين في المنظمة .

أولاً : العوامل التنظيمية :

إن من أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى وجود الصراع هي :

1. التنافس للحصول على الموارد المحددة :-

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد....وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف انه أحق بتلك الموارد من غيره وانه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل..

لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد...وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقيه أو تكريم...لاعتقادك بأنك الأحق في الحصول على مكتب فخم أو ترقيه ما...من هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات والأفراد..

2. غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة :

إن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتحديد الصلاحيات أو زيادتها وبالتالي تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته..مما يؤدي حتما إلى توليد النزاع وذلك يعني أنه كل ما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات الرسمية وغير الرسمية والثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع داخل

المؤسسة . (رفاعي و بسيوني ، 2004) .

3. نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة :

تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزاً من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي إلا أن ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم ومقترحاتهم وذلك يحمل في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراعاً يمكن الاستفادة منه أو يكون صراعاً سلبياً لا طائل منه (القريني ، 2000)

ويرى الباحث أن المشاركة في اتخاذ القرارات مؤشراً جيداً إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة ، ويقوم على آليات واضحة وأسس الاحترام المتبادل وتبني الأفكار والابتكارات الخلاقة ومناقشة الأفكار الأخرى مع أصحابها لإقناعهم بعدم جدواها أو التوصل لصيغ جديدة تبدو وكأنها أفكارهم في قوالب جديدة ، فيكون الصراع هنا صراع خير لا معول هدم .

4. تعدد المستويات الإدارية :

" كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية ، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات "

(القريني ، 2000 ، ص 252) .

ويرى الباحث أن مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة ولا يخلو الأمر من تعمد بعض المدراء أو رؤساء الأقسام من إخفاء بعض المعلومات حياً بالسيطرة والنفوذ ومحافظة على السلطة والتي تعتبر المعلومات مؤشراً لها الأمر الذي ربما يؤدي إلى بروز صراعات .

5. تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت :

قد يكون تفاوت المعايير المتبعة عاملاً من عوامل نشوء الصراعات ، فحين يكون المعيار لدى قسم التسويق هو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل وكان معيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون ، بالتالي سيعجز عن تحصيل قدر كبير من الديون الأمر الذي سيؤدي إلى حرمانه من المكافأة بسبب خطأ في المعيار وتكون الفرصة مهيأة للصراع بين الأقسام مما يؤدي سلباً على مصلحة العمل .

6. اختلافات المدى الزمني :

إن اختلاف ادراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من انجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة ومن هنا يبدأ الخلاف حيث أن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطى لها نفس الدرجة أو الأهمية ناهيك عن الإهمال الذي قد يحدث من مجموعة أخرى عملها مرتبط مع المجموعة الأخرى وهو ما يترتب عليه نشوء الصراع بين المجموعات (إدريس والمرسي،2004) .

7. تعارض الإدراكات :

قد ينشأ الصراع داخل المنظمة نتيجة لاختلاف الادراكات حول الحقيقة والملازم لاختلافات الأهداف العامة للمؤسسة (إدريس والمرسي ،2004) . ويرى الباحث أن الصراع داخل المنظمات والمتعلقة بالأسباب التنظيمية تنشأ في المؤسسات نتيجة لعدم تطبيق النظريات الإدارية الحديثة وإذا طبق جزء منها لا يتابع ولا يُقيم

إن عدم حرص المدراء على توثيق العلاقات الاجتماعية والتواصل خارج نطاق الدوام الوظيفي يعزز شعور الفرد بالعزلة والوحدة داخل مجتمع العمل الأمر الذي يعزز نشوء الصراعات نتيجة لتقطع أو اصل المحبة والتواصل بين العاملين ..

ثانياً : الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين :

لا ينشأ الصراع نتيجة لتعارض الاهتمامات فقط بل قد ينشأ الصراع نتيجةً لتعارض الأهداف أيضاً ، كما أنه هناك عوامل أخرى مرتبطة بالشخصية تلعب دوراً بارزاً في خلق الصراع على مستوى الأفراد والمنظمات وهي :

1- التفسيرات الخاطئة :

وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين ، فحين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى ، وهنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما .

إن التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دوراً قوياً في خلق النزاعات وأحياناً تؤدي إلى وجود الصراع في حالات يمكن تجنبه وتلافيه .

2- الاتصالات الخاطئة :

إن التواصل والاحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك لكنه يترك شعوراً يُعرف باللوم الهدّام - شعور بالأسى والظلم - الذي يولد شعوراً بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها .

إن لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك مَنْ شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين وهناك من شخصية تتسم بحدة الطبع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقاً وصعباً ، ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات (المغربي ، 1995) .

3- الواقعية الساذجة :

أن الاعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية ، ومتأثرة بنظرياتهم وهذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والمنظمات الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعباً بل مستحيلاً، مما يعرف العمل الجماعي ويُنشئ خيوط النزاع والصراع بينهم (رفاعي وبسيوني، 2004).

4- عدم الرضا الوظيفي :

قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة ويولد شعوراً بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الأمر الذي يؤدي لنشوء الصراع .

5- المنافسة الخشنة غير النظيفة :

إن المنافسة غير النظيفة التي تقرن بالوشاية للطرف الآخر ، أو تشويه الحقائق لدى الرئيس يؤدي حتماً لخلق شعور بالثأر والرغبة في الانتقام مما يكون سبباً في وجود الصراع السلبي داخل المؤسسة .

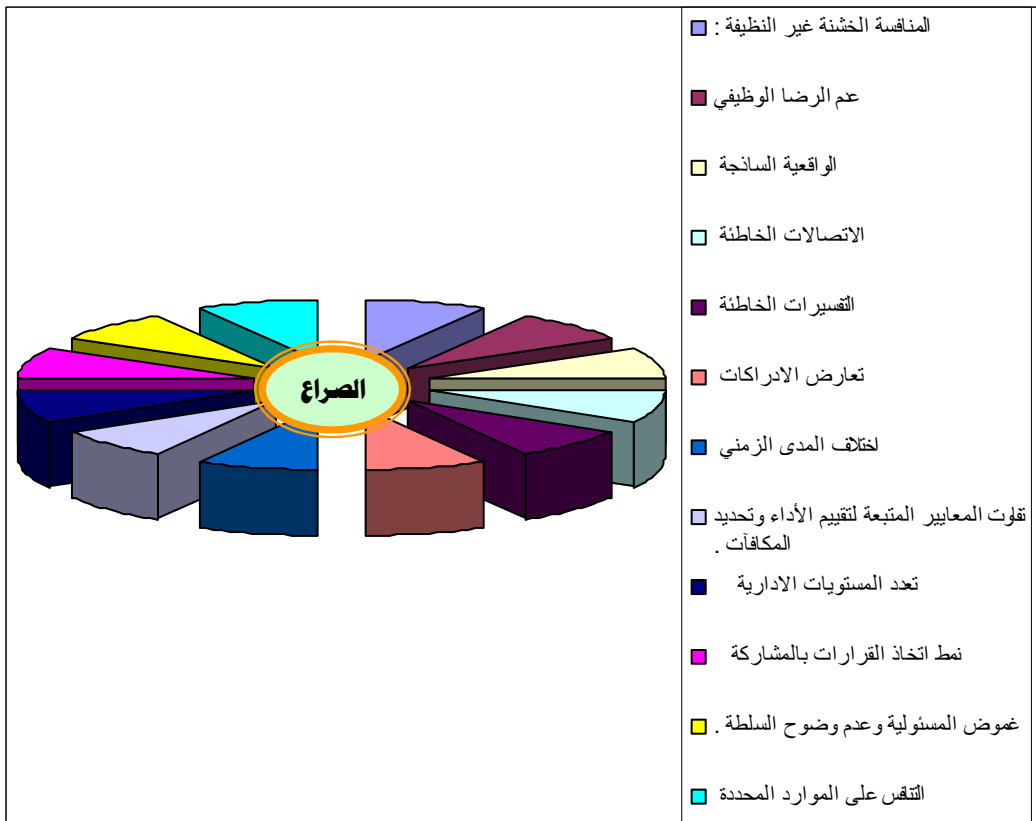
ومن هنا يرى الباحث أن أسباب الصراع تحدث أولاً على المستوى السلوكي النفسي حين يرغب الاقتراب أو الابتعاد عن الأشياء المحرمة أو الممنوعة في آن واحد ، أو يريد أن يتحدث بصراحة لكنه يخشى الإساءة للآخرين وقد تتصادم الأفكار وتنتج نوعاً من عدم الاتزان الفكري والصراع الذاتي .

و كما أن هناك العديد من المسببات النفسية والشخصية لحدوث الصراع على مستوى الفرد وأهمها : النزعات العدائية والتحيز والتحامل الرغبة في الثأر والانتقام والحقن والمشاحنات الطويلة بالإضافة لانعدام الشعور بالأمن والإحباط الاجتماعي والحاجة للمكانة الاجتماعية والمنصب وحب السلطة والسعي إليها ، كلها عوامل توجب نار النزاع والصراع وكذلك إن من الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية أيضاً التفاوت في الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين ، واختلاف السن والقيم والاتجاهات والمعتقدات الفكرية يكون سبباً في نشوء الصراع ، لذلك يجب التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة والتي لا بد وأن تنصهر ضمن البوتقة الثقافية للمؤسسة لتذوب الثقافات الأخرى وتقضي على فرصة نشوء نزاعات وصراعات داخلية تعيق مسيرة المؤسسة وتضعف من قدراتها .

والشكل التالي يوضح أسباب الصراع :

شكل رقم (1)

يوضح أسباب الصراع



المصدر : جرد بواسطة الباحث .

المبحث الثالث

أنواع الصراع

تمهيد

أن الصراعات التنظيمية تعد إحدى الملامح الطبيعية التي يواجهها التنظيم نتيجةً لتعدد وتباين المتغيرات والمؤثرات داخل البيئة التنظيمية سواء أكانت علاقات بين الأفراد ببعضهم أو علاقة الأفراد بالتنظيم وكذلك من خلال العلاقات بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية من جهةٍ أخرى (المدهون ، الجزراوي ، 1990).

" إن أول ما ينشأ الصراع داخل الفرد نفسه ، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه " (مصطفى، 2000، ص : 426) .

ونتيجة للاختلافات المتزامنة ، والإقدام والإحجام على سلوكيات معينة يمارسها الفرد تظهر أشكال ومستويات الصراع، فمنها الوظيفي وغير الوظيفي ، وكذلك على مستوى الفرد نفسه وعلاقته مع الآخرين وكذلك العلاقات داخل الجماعات والمنظمات وفيما بينها ، سنتناولها في المبحث القادم بالتفصيل الذي يستحق . (العطية، 2000) .

إن مستويات الصراع داخل المؤسسات وبينها يأخذ أشكالاً عديدة وقد قسمها المفكرون والكتاب إلى مستويات عديدة كما يلي :

أولاً : الصراع داخل الفرد نفسه:

يعيش الفرد تناقضات مع ذاته، ومع أهدافه التي يطمح أو يسعى لتحقيقها وإشباع حاجاته ورغباته، وأخيراً تناقضات الفرد مع الأدوار المطلوبة منه، كل المعطيات السابقة ينعكس تأثيرها على سلوك الفرد وعلاقته في العمل ، و في حالة عدم القدرة على تحقيق الأهداف وإشباع الرغبات والحاجات تؤدي إلى حالة الإحباط التي يواجهها الفرد في عمله وحياته والتي تؤدي

إلى الصراع الذاتي والذي من إفرازاته ردود أفعال دفاعية غير سوية كالتبرير والعنف والانسحاب... (العديلي، 1993) ، إن كل الإفرازات و الاحباطات التي يعيشها الفرد سيكون لها أثراً سلبياً على أداء الفرد وقدرته الإنتاجية ودرجة رضاه عن العمل و تعاونه مع زملائه و مسئولية (المهدي، هيبية، 2000) .

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلاً من :

1. صراع الهدف :

إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تمثل شكلاً من أشكال الصراع والذي يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه وعلى الفرد أن يختار بين هدفين أو أكثر . (القرىوتي، 2000) .

ويكون الصراع على إحدى الأشكال التالية :

أ- الصراع بين هدفين إيجابيين :

وهذا الصراع يحدث حين يجبر الفرد على المفاضلة بين بديلين إيجابيين ، لا يمكن تحقيقهما معاً ، وتزداد الأمور تعقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية ، ومثال ذلك : عندما يتم نقل موظف من قسم إلى آخر داخل المؤسسة أفضل في طبيعة العمل وباب الترقيات مفتوح ولكنه اعتاد على مجموعة من الزملاء ويعز عليه فراقهم فهذان الهدفان إيجابيان **ويصعب على الفرد الاختيار بينهما . (العميان ، 2004) .**

ب- الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي :

ينشأ الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي والآخر إيجابي في نفس العمل وفي آن واحد ، كأن يمنح الفرد من الإدارة علاوة على راتبه - عنصر إيجابي - وبالمقابل تقرر له ساعات عمل إضافية - عنصر سلبي - وعليه الاختيار . (القرىوتي ، 2000) .

ت- الصراع بين هدفين سلبيين :

ينشأ الصراع حين يواجه الفرد معضلة الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما لأنهما هدفان سلبيان ولكن يجب عليه الاختيار فيلجأ للأقل سوءاً وضرراً .
(العميان ، 2004) .

2. عدم إشباع الحاجات :

يسعى كل فرد لإشباع حاجاته من خلال تحقيق الأهداف التي رسمها وعندما يتعرض ذلك لمعوقات يؤدي ذلك للاحباط وعدم رغبة في التعاون والتهاون في العمل والمواعيد ويبدأ الصراع. (ماهر، 2000) .

3. صراع الدور :

من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة ، فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أن طبيعة الأفراد تختلف حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل والجيران بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات وإن كانت هذه المجموعات تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد .

وينتج تعارض الدور من الفرق بين ما يؤديه الفرد داخل الوظيفة وبين ما يشعر أنه يجب إن يؤديه ، وذلك لعدم فهم الدور الوظيفي أو لعدم وجود توصيف سليم للوظيفة (ماهر ، 2000).

ولكن لكل مجموعة خصوصيتها وطبيعتها وغالباً ما تتضارب هذه المجموعات مسببة ما يعرف بصراع الدور ، حيث لا يمكن للفرد الخروج عن المألوف من قواعد وإجراءات ، ولكن يجب أن تعطى كل مجموعة حقها المناسب والملائم لطبيعة الدور .

ويكون الصراع شديداً إذا اختلفت قيم وأخلاقيات دور الفرد في الأسرة عن دوره في العمل ، وكذلك إذا ما اجبر الفرد على القيام بأدوار عدة في آن واحد حيث تضيع الأولويات (العميان ، 2004) .

وهناك صراع الدور في المنظمات وله أسباب عدة منها :

• **الهيكل التنظيمي :**

يعتبر الهيكل التنظيمي السبب الرئيس في شعور الأفراد بالصراع داخل المؤسسة ، كما أن سياسات وقرارات المدراء والرؤساء قد تكون متضاربة ومتعارضة لسوء التسلسل السليم في الهيكل التنظيمي مما يسبب ازدواجية في السلطة والقرارات مسببة صراع لدى الأفراد .

• **المركز الوظيفي :**

بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة يعيش صراعاً من عدم قدرة العاملين على الاستجابة والتوفيق ، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره (العميان ، 2004) .

• **أسلوب الإشراف :**

يساهم أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة في تفاقم الصراع حين لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل أو لا يوصل المعلومة كاملةً أو تكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم وإمكانياتهم وبالتالي يعيش الفرد صراعاً وتوتراً كبيراً . (العميان ، 2004) .

ويرى الباحث أن لكل فرد في المجتمع أهدافه وطموحاته التي يسعى لتحقيقها ضمن منظومته الخاصة من القيم والمبادئ والمعتقدات التي ترسم هذه الأهداف - حيث تبدأ أولى حلقات الصراع- رغبةً في إشباع حاجاته وسرعان ما يصطدم الفرد بأهدافه وفي كيفية تحقيقها والاختيار بينها وصولاً للهدف العام ، وتتسع حلقة الصراع داخل البيت بين أفراد الأسرة وتمتد

إلى الحلقة الأوسع مع الزملاء والمرؤوسين حيث تختلف ادراكات ومعرفة العاملين وتختلف درجة التعاون فتزداد الأمور سوءاً حتى يكمل المشرف والمسئول المباشر الحلقة ويكلف الفرد بمهام ناقصة المعلومة أو أعباءً مضاعفة إضافة إلى محاباة أحد العاملين ومجاملته على حساب العامل الآخر ..

ثانياً : الصراع على مستوى الفرد وعلاقته مع الآخرين :

وهو الصراع الذي ينشأ بين الأفراد وزملائهم من جهة وبين الأفراد ومرؤوسيه من جهة أخرى نتيجةً للمتغيرات التعليمية والثقافية والمعرفية للفرد التي تحدد ادراكات ووعي الأفراد بالصراع القائم وتحدد أفعالهم تجاه الصراع .

ويمكن تصنيفه إلى نوعين :

صراع على مسائل العمل وينبع من خلافات مثل الأهداف وتوزيع المهام .

صراع عاطفي وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة أو مناوشات شخصية (مصطفى ، 2000)

إن التفاعل بين الأفراد يولد نزاعاً مهما بلغت درجة تماسك الجماعة وتتعدد صور النزاع بين

الأفراد فقد يكون منصباً على السلطة أو المركز الاجتماعي أو المكافأة (حريم ، 2004).

وهناك إحدى الطرق التي توضح أسباب الصراع بين الأفراد داخل الجماعة نفسها وتسمى

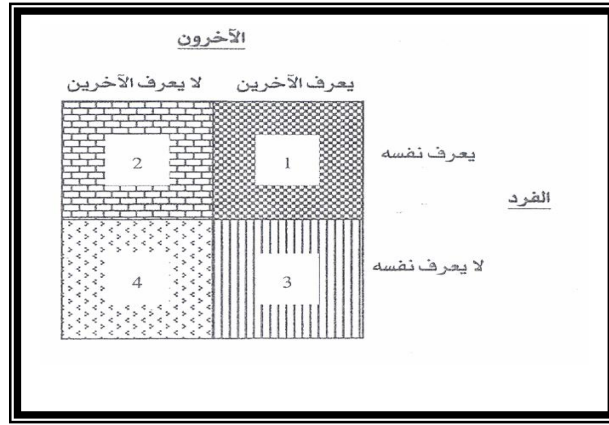
"شباك جوهري " حيث تعتمد على أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه

وبالآخرين . (ماهر ، 2000) .

ويوضح الشكل التالي أربع حالات تشير إلى معرفة الفرد بنفسه والآخرين حيث أن الصفا
يمثلان مدى معرفة الفرد بنفسه والعامودان يمثلان معرفة الفرد بالآخرين وسنتناول حالاته
بالتفصيل:

شكل رقم (2)

يوضح الحالات الأربع التي تشير إلى معرفة الفرد بنفسه والآخرين



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004

المربع الأول :

يعني أن الفرد يعرف نفسه و الآخرين ، بمعنى أن الفرد على بينة من مشاعره وادراكاته
ومعلوماته ودوافعه وكذلك على معرفة بمشاعر ومعلومات وادراكات الآخرين مما يعطيه القدرة
على التصرف والتفاعل مع الآخرين بشكل جيد بعيداً عن نقاط الاختلاف وبالتالي يقضي على أي
مظاهر الصراع .

المربع الثاني :

حين يعرف الفرد نفسه ولا يعرف الآخرين : يكون الفرد على درجة عالية من معرفة مشاعره وادراكاته ولكن معلوماته عن الآخرين ضعيفة بمعنى أن تعامله مع المجتمع الخارجي ضعيفاً وبالتأكيد ستكون فجوة الخلاف واسعة وينشأ صراعات ناتجة عن تخمينات وسوء فهم للآخرين . ويرى الباحث إن الفرد سواء أكان على مستوى المدراء أو العاملين لن يتميزوا ويبدعوا إذا لم يتعرف على ثقافات وادراكات الآخرين ، وكثيراً ما يبدأ الإنسان من حيث انتهى الآخرون لذا يجب عقد المزيد من ورشات العمل والدورات التدريبية المختلفة .

المربع الثالث :

الفرد يعرف الآخرين ولا يعرف نفسه : حيث يكون الفرد على معرفة بادراكات الآخرين ومشاعرهم بينما إدراكه لمشاعره منخفضاً ربما رغبة من الفرد بعدم إظهار الحقيقة . فيجب على الفرد أن يخرج من عزلته ويتفاعل مع الجماعة بصورة أكبر وأكثر وضوحاً لتزداد معرفة الفرد بنفسه مما يحد من الصراع .

المربع الرابع :

لا يعرف الفرد نفسه ولا يعرف الآخرين : وهذا أسوأ الأنواع حيث لا يعرف الفرد ادراكاته ومشاعره وكذلك لا يعرف ادراكات ومشاعر الآخرين وكأن التواصل والتفاعل بينهم معدوماً وتكون المعوقات عالية جداً وبالتالي الصراع في أعلى حالاته .

ومن دراسة الحالات الأربع السابقة يتبين :

أن الفرد يجب أن يكون عارفاً بنفسه وبالآخرين ويتفاعل معهم ويكون مستعداً للتعاون والتفاهم مما يجعل إجراءات العمل سلسلة ومرنة ويحد من الصدام مع الآخرين فيجعل الصراع في أقل حالاته .

ويرى الباحث أنه يجب على الفرد أن ينشغل في دراسة رغباته وادراكاته ويقيم نفسه ومن ثم يقومها ويدرس ادراكات ومعارف الآخرين قبل أن يتفاعل معهم ويضع الخطوط العريضة لإستراتيجية التعامل مع الآخرين .

وعلى الرغم من أن معرفة مشاعر وادراكات الآخرين لا تقضي نهائياً على الصراع بل بالتأكيد تحد منه ، إن صدق النوايا وإشعار الآخرين به في التعاملات والتفاعلات بين الأفراد والجماعات والمنظمات يبدد الخلافات ويقرب وجهات النظر ويحد من الصراع في كل المستويات .

ثالثاً : الصراع على مستوى الجماعات:

المنظمات تتكون من دوائر وأقسام وتشهد نزاعات مستمرة ، وقد تكون جوهرية وبالغية الخطورة شأنها شأن النزاع بين الأفراد ، ويمكن أن تكون إيجابية نافعة (حريم، 2000) .

وينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لاختلاف بين

وجهات النظر ، والتي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها . (العديلي، 1993)

ويأخذ الصراع ثلاثة أشكال أساسية وهي :

أولاً : الصراع بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة :

إن تباين وجهات النظر بين الأقسام والمستويات الإدارية المختلفة والتي تعكس أهدافها

ومصالحها ستؤدي حتماً لوجود صراع بين الإدارات والأقسام . (ماهر، 2000) .

ويسمى بالصراع الأفقي والذي يعود للأسباب التالية :

أ. الصراع على الموارد:

حيث تتنافس الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة ، وعادة ما تكون الموارد نادرة

كالأموال والخامات والأفراد الماهرة ' ويظهر ذلك جلياً حين تتنافر الجماعات للحصول على

أكبر قدر من الموارد وقت إعداد الموازنات ... (حمود ، 2002)

ب. التنافس في الأداء :

تتنافس الجماعات في أدائها بحثاً عن التميز في الأداء عن الجماعات الأخرى ويحدث صراعاً بين الجماعات المتشابهة .

ثانياً : الصراع العمودي :

و يحصل بين المشرف أو المسئول و تابعين في إطار العمل نتيجة لعدم الاتفاق على آلية انجاز العمل مسبقاً.

وكذلك الصراع الذي ينشأ بين الإدارات مثل (الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل

المثال . (العميان،2004) .

ثالثاً : الصراع بين الاستشاريين و التنفيذيين:

يحتاج التنفيذيون إلى تدخل الاستشاريين في حل بعض المشاكل وتقديم النصح والمشورة ولكن الاستشاريين يمتد بهم إلى إصدار القرارات أو التصرف مما يغضب التنفيذيين فيحدث الصراع (حمود ، 2002)...والجدول التالي يوضح العلاقة بين الصراع داخل الجماعات وأداء المنظمة .

جدول رقم (1)

يوضح العلاقة بين الصراع داخل الجماعات وأداء المنظمة .:

مستوى أداء المنظمة	خصائص المنظمة تعرف بواسطة	احتمال تأثيره في المنظمة	مستوى صراع الجماعة	الحالة
منخفض	تكيف بطيء مع التغيرات البيئية - تحديات قليلة - تقبل قليل للأفكار .	مدمر	منخفض أو معدوم	الحالة الأولى
مرتفع	حركة إيجابية نحو الأهداف - إبداع وتغيير - البحث عن حل للمشكلات - ابتكار وتكيف سريع مع التغيرات البيئية .	فعال	متوسط	الحالة الثانية
منخفض	انخفاض في الإنتاجية - عدم الرضا بين الأفراد - الوحدة والانعزالية بين الأفراد .	مدمر	عالٍ	الحالة الثالثة

المصدر : ادريس، عبد الرحمن ، المرسي ، جمال الدين ، السلوك التنظيمي : نظريات

ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك ،الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2004.

من الواضح أن الجدول السابق يبين لنا الحالات الثلاثة التي تمثل الصراع وأداء المنظمة :

الحالة الأولى :

ويكون فيها مستوى الصراع منخفضاً أو معدوماً ، فيكون تأثيره على المؤسسة مدمراً

وتتسم المؤسسة ببطء التكيف وانعدام أو القليل من الأفكار وبالتالي يكون مستوى أداء المؤسسة

منخفضاً .

الحالة الثانية :

ويكون فيها مستوى الصراع متوسطاً ، واحتمال تأثر المؤسسة فعلاً ، وتكون حركة المؤسسة ايجابية نحو الأهداف والإبداع والتغيير والتكيف السريع مع البيئة الخارجية المحيطة .

الحالة الثالثة :

ويكون فيها مستوى الصراع عالٍ واحتمال تأثيره على المؤسسة مدمراً وتكون خصائص المؤسسة منخفضة الإنتاجية وسيطر عدم الرضا على شعور العاملين وكذلك الوحدة والانعزالية .

ويرى الباحث إن هذه النزاعات شأنها شأن النزاع بين الأفراد وليست بالضرورة إن تكون سلبية وهدامة بل يمكن إن تكون نافعة وإيجابية إذا أحسن إدارتها ... وحكمت تحت نطاق السيطرة والتحكم ...

رابعاً . الصراع بين المنظمات:

تنظر المنظمات لبعضها على أنها ليست على درجة عالية من الكفاءة وأنها تدار بطريقة سيئة ولا تحقق جميع أهدافها نتيجة لسوء الإدارة (عبد الرحيم ، 1994)

إن الصراع بين المنظمات لا يكاد يختلف عن الصراع بين جماعات العمل نفسها ، ولكن يكمن الاختلاف بالظروف الخارجية المحيطة بالمنظمات ... كمحدودية الأسواق المتاحة والتنافس على زيادة الحصة السوقية و القدرات الشرائية وكذلك التنافس على الموارد وخاصة المالية .. (العديلي ، 1993) .

ويرى الباحث إن هذه النزاعات شأنها شأن النزاع بين الأفراد وليست بالضرورة إن تكون سلبية وهدامة بل يمكن إن تكون نافعة وإيجابية إذا أحسن إدارتها ... وحكمت تحت نطاق السيطرة والتحكم...

كما أن الصراع يحدث بين المنظمات لاختلاف المعتقدات والثقافات فيما بينهم وتباين الأهداف والغايات والطموحات ، والكل يسعى لان يكبر ويقدم خدمات لأكبر فئة ممكنة حتى لو كانت على حساب مبادئ وأساسيات العمل السليم ،سعيًا لإثبات الوجود وانه أكثر انتشاراً للحصول على اكبر الموارد ...

المبحث الرابع

من أجل الصراع التنظيمي

تمهيد

اشرنا سابقاً إلى إن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات وأهداف الفرد واهتمامات وأهداف الآخرين وعندما يشعر بهذا التعارض يبدأ بتخييل ردود أفعال الآخرين ويعتقد بان تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته...وحين يقوم الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد...ينشا الصراع بينه وبين الآخرين والشكل التالي يوضح كيف ينشا الصراع. (ماهر،2000)

إن النزاعات في المنظمات تمر بعدة مراحل لم يتفق الكتاب على ماهيتها ومدة كل منها (حريم، 2004) .

يبدأ الصراع بادراك الأفراد للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان في الأهداف و المصالح و الحاجات و الميول ومن ثم تحليل الاختلافات و بلورتها ليدخلوا مرحلة الصراع العلني وتتكون كتكتلات معينة تمثل أطراف النزاع و يضع كل طرف استراتيجية للقضاء على الطرف الآخر

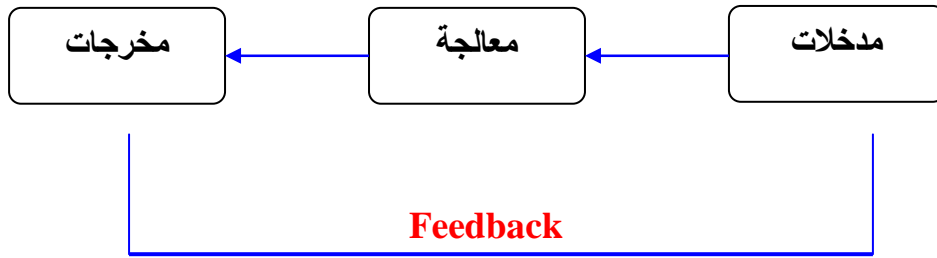
إن عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتطور عبر مراحل متعاقبة ، يمكن إن تطلق عليها دورة حياة الصراع ولكن هناك اختلاف حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ولكن هناك نماذج تبين تصور هم لهذه المراحل (العميان ،2004) .

ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة ولا يمكن أن يظهر بدون مقدمات أو من عدم حتى وإن ظهر فجأة ، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات (العميان ، 2004).

وتمر بمراحل يمكن تشبيهها بالعملية الإنتاجية حسب الشكل التالي :

شكل رقم (3)

يوضح المراحل التي يمر بها الصراع :



المصدر : أبو بكر سليمان ،التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية
رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1995 ص 40.

ويقسم العديد من الكتاب مراحل الصراع إلى أربعة مراحل ومنهم من يقسمها إلى خمسة
مراحل ، وبعد الاطلاع على العديد من الكتابات تبين أن أصحاب المراحل الأربعة يدمجون
مرحلتين في مرحلة واحدة وهما المرحلتين الثانية والثالثة وهما مرحلتي إدراك الصراع والشعور
به.

اعتمد الباحث النموذج الأكثر قبولا وانتشاراً في هذا الصدد الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي
. Louis Bondy والذي يتكون من خمس مراحل .

المراحل الخمسة للصراع هي كالآتي :

أولاً : مرحلة الصراع الخفي

وهي المرحلة التي تتوفر فيها الظروف والشروط التي تهيئ الفرص لظهور الصراع بأن يكون هناك سبباً أو مصدراً للنزاع ولكن لم يحدث بعد ولا يزال مدفوناً والتي تؤدي بالضرورة للصراع (حريم، 2000) .

وغالباً ما تكون مسببات الصراع من التنافس على الموارد والتباين في الأهداف والغايات وعدم تبادل المعلومات بشكل صحيح ، والضوضاء المؤثرة على قنوات الاتصال ، كلها عوامل تهيئ الفرصة المناسبة والأرض الخصبة التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني لم يتبلور بعد للعلن . (العطية ، 2000) .

ويسمى أيضاً بالصراع الضمني ويأخذ ثلاثة أشكال سلوكية :

الأول : السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد نتيجة التنافس .

الثاني : السلوك الهادف إلى التميز ولفت الأنظار .

الثالث : الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الفرد عن الهدف الرئيس والاتجاه إلى أهداف

فرعية أو ثانوية (جواد ، 2000) .

ثانياً : مرحلة الصراع المدرك

قد يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف وتبدأ الأطراف في ملاحظة وجود صراع فيما بينهما ، ويصبح الصراع مدركاً عندما لا يكون هناك ما يستدعي بقاء الصراع حالة مستترة ، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً رئيسياً في تغذية صور ومدركات الصراع حين تتساق عبر قنوات الاتصال المتاحة ، وقد تشوش المعلومات ، وقد تنقل بشكل غير دقيق .

إن أول مؤشرات إدراك الصراع هي درجة تنشيط العلاقات بين الأفراد ، وأسلوب تعاملهم

ونتيجة للتفاعل وللاختلاف أو تباين الأهداف فإن المشاعر تلعب دوراً رئيساً في تشكيل الاتجاهات ورسم الصور الذهنية السيئة الأمر الذي يؤدي إلى إدراك الصراع .
(العطية ، 2000)

ثالثاً : مرحلة الشعور بالصراع :

وهي مرحلة أكثر تقدماً عن سابقتها وفيها يبدأ الأفراد بالشعور بالصراع بشكل واضح ، حيث تتولد أشكال من القلق على المستوى الفردي والجماعي ، وكأن الأفراد وصلوا إلى درجة الحسم إلى أن الصراع موجود بشكل فعلي واضح الطبيعة والمسببات ، وتعتبر مرحلة النوايا حيث يبدأ الشعور بالصراع واتخاذ القرارات والأفعال بطريقة معينة ، وقد يظهر الصراع بسبب نوايا خاطئة أو سوء فهم نتيجة لمنافسة ما على هدف واحد (العميان ، 2004).

رابعاً : مرحلة الصراع العلني :

حين يفكر الأفراد في مواقف الصراع حيث يكون الصراع ظاهراً وتتضمن هذه المرحلة السلوك والأقوال وردود الأفعال ، وهي محاولات للتعبير عن النوايا وكثيراً ما ينحرف الفرد عن النوايا الأصلية نتيجة للحسابات الخاطئة وغير الرزينة (العطية ، 2000) .

وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح ، ويتم التعبير عنه سلوكياً بطرق مختلفة ، بمعنى أن الصراع مجموعة من السلوكيات الإنسانية المتعارضة ، والصراع العلني أكثر الحالات المعروفة سواء أكان سلوكياً أو لفظياً (جواد ، 2000) .

حيث يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه من خلال عدم التعاون والتخريب والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ أشكالاً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة ، وكل الوسائل الدفاعية الممكنة الأخرى ، وبالتالي تصبح أمكانية العمل والتواصل بين الأفراد صعبة بل قل مستحيلة مما يؤثر سلباً على العمل وروح العمل داخل المؤسسة . (حريم ، 2000) .

خامساً : مرحلة ما بعد الصراع العلني :

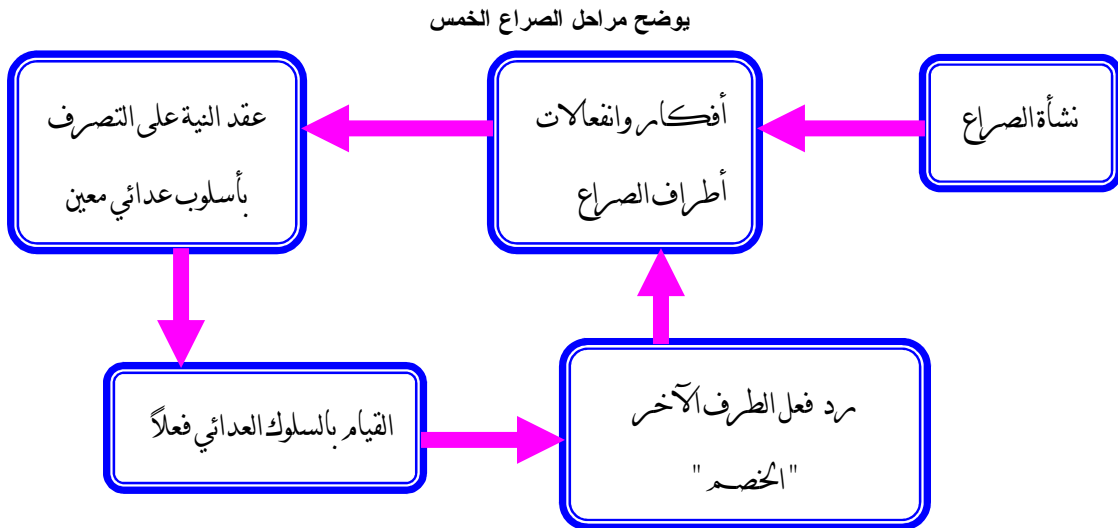
وهذه المرحلة هي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر بين أطراف الصراع من صدام مستمر ونزاع ، الأمر الذي يؤدي إلى تدني في الإنتاجية وعدم الرغبة في العمل (القيروني ، 2000).

وكلما تفاقمت الأمور وازدادت سوءاً فإنه يتطور لصراع هدام ، حيث يسعى كل طرف من الأطراف للإيقاع بغريمه عنوة حتى لو أدى ذلك لتدميره تماماً على كل الأصعدة الشخصية والعامية (جواد ، 2000).

وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ، ويظهر دور المنظمة جلياً في وضع حلول للصراع من خلال التعرف على جذور المشكلة وحلها .

وفي حال نجاحها في إدارة الصراع يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات (العميان ، 2004). والشكل التالي يوضح مراحل الصراع الخمس .

شكل رقم (4)



المصدر : (ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ،

الإسكندرية ، 2004)

ويرى الباحث أن حرص المؤسسة على تشخيص حالة الصراع قبل أن تكون محسوسة يجب أن يكون من أعلى أولويات المؤسسة لحل العقد وتسهيل الأمور قبل وقوعها .

كما أنه على المنظمة أن تواجه الصراعات بالشجاعة الكافية لوضع الحلول ، كما أنه لا يجوز بأي حال من الأحوال تجاهل الصراع أو محاولة كبته لأن ذلك سيزيد من حدته

كما أن حرص المدراء والمشرفين على تبادل المعلومات بشكل صحيح وجيد ، وتبني الأفراد هدف المنظمة كهدف شخصي وذاتي يجعل الصراع تنافسياً يصب في قناة واحدة .

المبحث الخامس

آثار الصراع التنظيمي

تمهيد

منذ عقود عديدة وعلماء السلوك يدرسون ويحللون آثار الصراع بين الأفراد والجماعات ، وانقسموا في تحليل آثاره وضرورة وجوده حسب المدارس التي ينتمون إليها .

فمنهم من يرى أنه شر يجب تجنبه والابتعاد عنه ومنهم من يرى أنه ضار لكن يمكن الاستفادة منه ومنهم من يرى أنه لا بد منه ، بل ويجب استثارته في حالة عدم وجوده لأهميته في المحافظة على استمرار المؤسسة وتواصلها عبر الأجيال . (ادريس ، المرسي،2004) .

إن الصورة الذهنية المختزلة في عقولنا هي صورة سلبية لمعنى سلبي يقترن بالشقاق والمواجهة والغضب ، وفي الواقع يحمل الصراع بين طياته المتناقضات حيث أنه عملة ذي وجهين وسلاح ذو حدين ، ومن الممكن أن يحمل آثاراً ايجابية طيبة تصب في مصلحة المؤسسة وأخرى سلبية تكون سبباً في ضياع وتدهور المؤسسة وذلك اعتماداً على المعطيات التي تسببه وكيفية علاجه ومواجهته (رفاعي ، وبسيوني ، 2004).

وفي السطور التالية سنقوم بتركيز الضوء على آثار الصراع على مستوى الفرد وسلوكه داخل الجماعة الواحدة وما يحدثه من متغيرات ، وكذلك على مستوى الجماعات فيما بينها .

أن بعضاً من الصراع مطلوب للمنظمة والفرد ، الأمر الذي يتطلب المزيد من الاهتمام من إدارة المؤسسة لتحليل آثار الصراع وتقييمه ن ومع إيماننا بأن للصراع آثار ايجابية على خصائص الفرد وتطوره ، لكن لا يخلو من آثار سلبية قد تدفع الفرد للإحباط والارتباك .

إن عدم وجود صراع داخل المنظمة لا يُعبر بالضرورة عن ظاهرة صحية ، بل من الواجب أن تحافظ الإدارة على قدر معين من الصراعات لاستغلالها لصالح المؤسسة (مهدي ، هبية ، 2000).

الآثار الإيجابية للصراع :

ويمكن متابعة آثار الصراع الايجابية وتغييراته على مستوى الفرد والجماعة من خلال النقاط

التالية :

(1) تزداد درجة التماسك بين أفراد الجماعة :

يزداد التماسك والتعاقد بين أفراد المؤسسة ، حيث تدفع التهديدات الخارجية أفراد الجماعة إلى التكاتف والتعاون لانجاز هدف مشترك ضد عدو مشترك .

(2) توجه المجموعة نحو أداء المهام :

حيث تتحد كل الجهود لمقابلة التحدي القادم من الجماعات الأخرى .

(3) التركيز على التنظيم :

يتم التركيز على الأنظمة والإجراءات ومركزية المسؤوليات .

(4) الاتجاه نحو اوتوقراطية القيادة :

ويرى الباحث أن هذا التغيير ذو حدين فقد يكون ايجابياً وقت الأزمات والتحديات لكنه قد يكون سلبياً حال انتهاء الأزمة ، حيث يبدأ القائد بتثبيت قدميه واستغلال الفرصة لاتخاذ قرارات تصب في المصلحة الشخصية ولتحقيق أهدافه وطموحاته نتيجة لالتفاف الأفراد من حوله وتفويضه في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر .

حيث تضيق فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ويتم الالتفاف حول قيادة قوية حاسمة ولا مجال للمناقشة والاختلاف وكأنه بمثابة إعلان حالة الطوارئ داخل المؤسسة .

(5) يؤدي إلى المزيد من الالتزام بأهداف المؤسسة ومناقشة وجهات النظر المتعارضة ، وهذا يحسن

مستوى ارتباط وولاء الفرد للمؤسسة وأهدافها . (رفاعي ، وبسيوني،2004).

6) يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة ، ففي

ظروف المنافسة والتنافس يميل المدراء لاتخاذ قرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات

المتخذة في الظروف العادية . (بسيوني ، ورفاعي ، 2004)

7) يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية ، كما يعمل

على زيادة الإنتاجية ونمو العمل .

8) إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة لدى المدراء والإداريين والأفراد (المهدي ، هبية ، 2000).

9) تساعد الصراعات على تطوير أفكار وآراء أفضل حيث يضطر الفرد أن يبحث عن مداخل

وطرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات .

10) تشجع الصراعات على الإبداع والمنافسة بين الأطراف المتسارعة (المدهون ، الجزراوي

، 1995)

11) يظهر الصراع مدى الاستقرار والتكيف للأفراد داخل العمل ويرفع من درجة ولائهم للمؤسسة

مما يجعلهم أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة . (جواد ، 2000) .

إن الإدارة الصحيحة للصراع هي القادرة على تحويل الطاقة المتولدة عن الصراع إلى

قوة وأثراً إيجابياً .. ولما كان من المستحيل القضاء على الصراع ، يجب الاستفادة منه وتحويله

لطاقة وأفكار لتحقيق طموحات الأفراد والمؤسسة (العميان ، 2004) .

يري الباحث أن من آثار الصراع الايجابية تنبيه المدراء لتقويم سياسات العمل وإجراءاته ، وقد

يكون دافعاً للفرد لإخراج ما في جعبته من رغبة في إثبات ذاته وإقناع الإدارة بقدراته .

بمعنى آخر يمكن الاستفادة من الصراع بشرط أن يتم السيطرة عليه وتوجيهه في الاتجاه

الصحيح حتى يكون عامل بناء لا معول هدم .

الآثار السلبية للصراع :

أولاً : على مستوى الفرد داخل الجماعة :

- يشعر الفرد بالإحباط نتيجةً لعجزه عن إشباع حاجة أو عاطفة أو إخفاقه في تحقيق هدف تم بذل الجهد لانجازه ، والإحباط يولد غضباً ، كل ذلك يحطم نفسية الفرد وينال منه ، وقد يدفعه لترك العمل . (مصطفى ، 2000).

- يؤدي الصراع إلى استهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلاً من الاستفادة منه في أنشطة نافعة .

- يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق عمل واحد .
- يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة من أفراد المؤسسة .

- يترتب على الصراع تغليب المصالح الشخصية على العامة (المدهون ،الجزراوي،1995).
- قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها ، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته .(مهدي ، وهيبة ، 2000)..

ثانياً : على مستوى الجماعات :

أ. تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية :

حيث تعتبر الجماعة المتنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية ، ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيداً عن المهنية والأخلاق .

ب. تفشي استخدام الصفات السلبية :

لا يقتصر الأمر على كشف سلبيات الجماعة كمجموعة واحدة بل يبدؤون بالبحث في صفات الأفراد على مستوى المدراء وأصحاب القرار ومحاولة كشف عوراتهم بكل الطرق والوسائل

12) ضعف الاتصال بين الجماعات :

ففي حالة تطور الصراع ينعدم الاتصال والتفاعل بين الجماعات بل قد يحرم الاتصال على مستوى الأفراد ويعتبر خروجاً تماسكاً ووحدة الجماعة .

13) الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى :

حين يبلغ الصراع مبلغه تصبح الجماعة المنافسة هي الشغل الشاغل حيث يتم مراقبتها ومتابعة أنشطتها بحثاً عن أخطاء ولمعرفة كافة تحركاتها والمرحلة التي وصلت إليها ، وتتسى متابعتها أعمالها والتخطيط لها .

واستشهد هنا بالانتخابات الفلسطينية التي جرت في يناير 2006 حيث كان برنامج حركة التحرير الوطني الفلسطيني "فتح" الانتخابي قائماً على متابعة أخطاء قيادة حماس وانتقادهم دون التركيز على عرض مشروعها الانتخابي مع احترام الغير ، وكان سبباً رئيساً في خسارتها بشكل كبير وحصولها على نسبة من الأصوات لا تتناسب وحجمها في الشارع الفلسطيني .

كما استشهد هنا بالانتخابات الصربية في نهاية الثمانينيات حيث خسر حزب فوكوفتش الانتخابات أمام الماركسي سلوبدان ميلوتوفيتش لنفس السبب .

يرى الباحث أن الآثار السلبية للصراع تؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية وتخلق مشاعر من الاستياء وعدم الرضا والسلبية بين الأفراد وعدم التعاون وفتور الرغبة في العمل الأمر الذي قد يؤدي إلى إضراب تنظيمي .

المبحث السادس

أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

هناك إقرار من كافة الدارسين للسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد ، حتى أصبحت الصراعات سمة ملازمة من سمات المنظمات (عبد الباقي ، 2003). ويعتقد أصحاب المدرسة الحديثة للفكر الحديث أن الصراع أمر محتوم يصعب تفاديه وتجنبه ، وهو حقيقة واقعة في كل النظم ، وليس بالضرورة أن يكون مضرًا وسلبياً ، فقد يكون وجوده ضرورياً حيث أن انعدام الصراع يسبب الركود ، ومع مرور الأيام قد يؤدي لانهايار المؤسسة ، وبالمقابل فإن ترك العنان للصراع ينهش أوصال المؤسسة ، ويضربها في مقتل .

فخير الأمور الوسط فالقدر المعتدل من الصراع ضمن ضوابط إدارية يمكن أن يكون مفيداً للمؤسسة والعاملين فيها (العميان ، 2004) .

وإدارة الصراع لا تعني القضاء عليه أو تجنبه ، ولا تعني ترك العنان له وتجاهله ، بل الأمر يتطلب تشخيص تداعيات الصراع بهدف تحديد أسبابه وحجمه ، وهل يستدعي التدخل أم هو ضمن النطاق المسموح به ، من الواضح أن الأمر يحتاج للمراقبة والمتابعة المتواصلة ، وحتى يدار الصراع بشكل صحيح يجب مراعاة العديد من الأمور ، حيث يجب بداية تحديد أسباب الصراع ، والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة وذلك بجمع الأفكار جميعها وإحداث تكامل بينها و محاولة التوصل لحلول وسط حقيقية ، كما يجب إعادة توجيه توترات الأفراد والخروج من حالة السلبية التي تؤدي حتما للصدام مع الآخرين ونشوء الصراع معهم (جواد ، 2003).

إن التخطيط لإدارة الصراع التنظيمي وتحويله من صراع عشوائي إلى صراع مخطط له يحدث إبداعاً وتطوراً ، وطفرة تنظيمية في المنظمات بمعنى أن يمتلك المدير المهارة الإدارية للتخطيط

للصراع التنظيمي ، الأمر الذي يحول الصراع من ظاهرة طبيعية إلى صراع استراتيجي مخطط له (المهدي ، هيبية ، 2000) .

ولإدارة الصراع بشكل علمي صحيح هناك العديد من الاستراتيجيات والأساليب المتبعة ، وقد تطورت هذه الأساليب عبر السنوات الماضية حيث يوجد العديد من النماذج ، وسنستعرض بعض من هذه النماذج إن شاء العلي القدير .

أساليب إدارة الصراع :

يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى مجموعات ثلاث (القريوني ، 2000) :

أولاً : الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي :

إن وحدة الأهداف بين المجموعات المتصارعة ، والتركيز معاً من أجل تحقيقها ، بالإضافة لفتح قنوات الاتصال بينهم من أفضل الطرق لمعالجة الصراعات والتي قد تنشأ نتيجة لتعارض الأهداف بين المجموعات .

ثانياً : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع :

ومن أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع :

- إحالة الصراع إلى صاحب الاختصاص لوضع حد للصراع.
- تخفيف الاحتكاك بين الأقسام والمجموعات وتقليل درجة الاعتماد المتبادلة بينهم.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة .

ثالثاً : الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع :

استعرض **Hodage&Anthony** الأساليب التالية للصراع :

- استخدام القوة والإجبار : لحسم الصراع وهذا أسلوب فعاليته ليست أكيدة .
- تسكين الصراع : عن طريق مواساة أطراف الصراع وتهديئتهم والمحاولة لإعادة العلاقات الطيبة بين أطراف الصراع .
- التجنب والانسحاب : ويعتمد على انسحاب أو تهرب أحد الأطراف من المواجهة للطرف الآخر .
- التوفيق بين أطراف الصراع : وذلك عن طريق استغلال المهارات الإنسانية التي يفترض أن يملكها أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات (الخصيري، 2003).

• المواجهة :

- وهنا يتم وضع حل جذري للصراع من خلال مناقشة قضاياها وتحليلها ووضع حد لها .
- وكذلك قدمت **Mary Parker Follet** أساليب لمعالجة الصراع على النحو التالي :
- سيادة وتغلب طرف على الطرف الآخر .
 - التفاوض من أجل إيجاد حلول وسط تناسب الطرفين .
 - التكامل من خلال إيجاد حل وسط ولكن يرضي كلا الطرفين .
- واستخدم (توماس وكلمان) **Thomas&Kilmann** مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد حيث يمكن تصنيفه من خلال البعدين التاليين :
- بُعد التعاون :

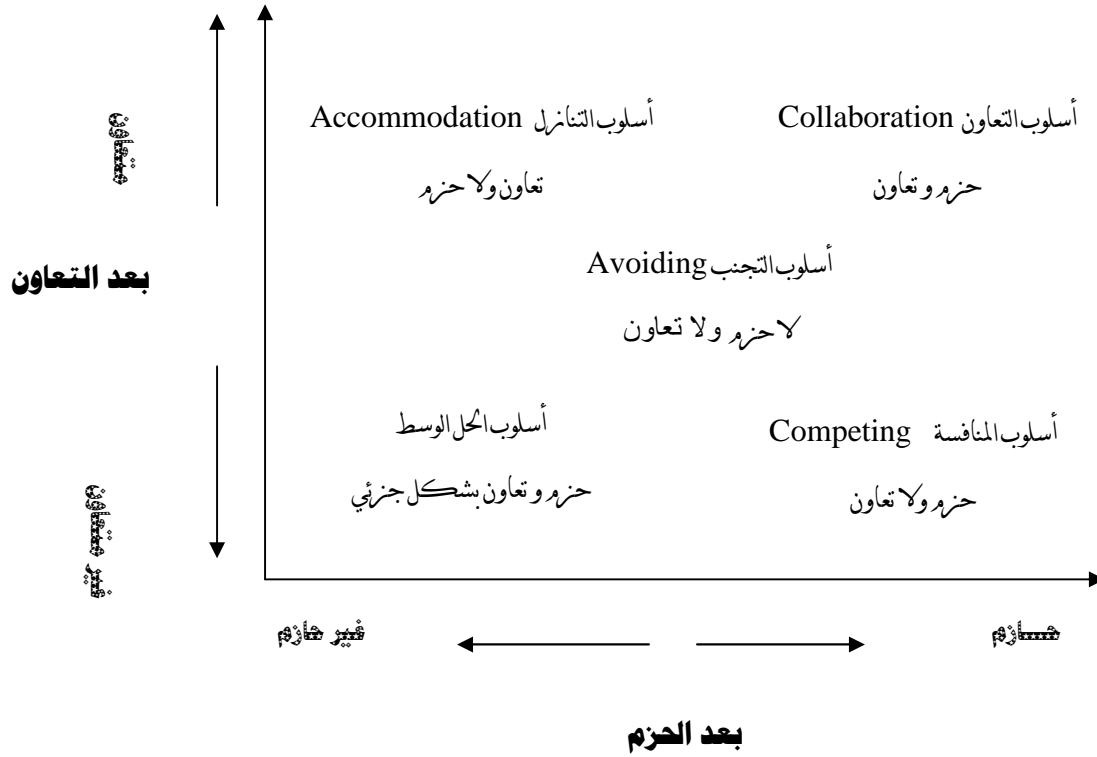
ويحدد هذا الأسلوب الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر .

• بُعد الحزم :

ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ورغباته ، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي الأساليب إلى يجمع عليها معظم الكتاب والعلماء في إدارة الصراع ، وهي كما هو موضح في الشكل التالي : (العميان ،2004).

شكل رقم (5)

يوضح نموذج ثوماس وكلمان الأساليب الخمسة لإدارة الصراع



المصدر : العميان ، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ،

دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004..

Avoidance Strategy :

أولاً : أسلوب التجنب :

وفي هذه الحالة يدرك الفرد وجود الصراع ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه ، وقد يكون التجنب أنسب نمط لحل الصراع ، وذلك من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون ، والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب مصالحك وأهدافك (مصطفى ، 2005).

وتعتمد هذه الإستراتيجية بشكل عام على تجاهل الصراع وأسبابه، ومن الأساليب الممكن استخدامها هي :

1 . الإهمال :

حيث يتم تجاهل الموقف كله هروباً من الموقف وإهمالاً للتصرفات العدائية ، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه ، ولكن قد تزداد الأمور سوءاً وتتسع فجوة الخلافات وهذا ما يعيب هذا الأسلوب .

2 . الفصل الجسدي بين أطراف الصراع :

وذلك من خلال إبعاد الأفراد أو الجماعات المتصارعة عن بعضها البعض ، انطلاقاً من انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع ، بمعنى فض النزاع من خلال عدم الاحتكاك ، الأمر الذي يعيق التفاعل والتواصل بين أفراد الجماعة وتعيق تحقيق أهداف المؤسسة .
(المهدي ، هيبية ، 2000).

3 . التفاعل المحدود :

يسمح للأفراد بالتواصل والتفاعل بشكل محدود فقط وللضرورة ، ومن خلال الموقف الرسمي ، مما يقيد تفاعل العاملين ويجعل العلاقة رسمية تماماً (القریوتي ، 2000).

ثانياً : أسلوب التسوية و التهدئة : **Compromise Strategy**

يتمثل حل الصراع من خلال التعاون والتشدد ، بأن يحرص كل طرف على إرضاء الطرف الآخر ليحتفظ معه بعلاقات طيبة (مصطفى ، 2005) .

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة ، وتخفيف حدة الصراع بينهم ، حيث يتم معالجة نقاط الخلاف الفرعية ، وتترك الأمور الجوهرية ، ليتناقض خطرهما بمرور الزمن وهناك أسلوبان للتهدئة هما : (القريوتي ، 2000) .

التخفيف

. الحل الوسط

أ- التخفيف :

حيث يتم التقليل من أهمية الاختلاف بين الأفراد المتصارعة ، والتركيز على أوجه الشبه وإبراز التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف ، ولفت نظرهم بأن مصيرهم واحد ، وهدفهم واحد وإن اختلفوا فيما بينهم .

ب- الحل الوسط :

وهو أسلوب مؤقت لإدارة الصراع حيث يتم تقديم تنازلات من كلا الطرفين ولا يوجد رابح تماماً ولا خاسر تماماً ، ولكن الفرصة مهيأة لعودة الصراع من جديد .

ثالثاً : أسلوب القوة والمنافسة : **Forcing Strategy**

حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى (العطية ، 2000).

ويتضمن هذا استخدام القوة تهديداً بإلحاق الضرر أو إلحاقه فعلاً ويمتاز بالتشدد وعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر ، ويخلق طرفاً رابحاً وآخر خاسراً أُجبر على الخضوع لسلطة أقوى (مصطفى ، 2005)

وهو أسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين : (سيزلافي، والاس ، 1991).

تدخل السلطة العليا .

السياسة .

أ. تدخل السلطة العليا :

وذلك من خلال إقحام شخص مسئول من مركز أعلى -الإدارة العليا - للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يرى واستخدام قدراته وقوته لإنهاء الصراع .

ب . السياسة : ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسئول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسياً من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وفي كل الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة .

رابعاً : أسلوب التنازل : **Accommodation Strategy**

يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وهذا أسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق ، فالموافقة العمياء على من قبل الفرد لا يساعد الفريق على الاستفادة من كل طاقاته

وتصلح هذه الإستراتيجية في حال الحاجة إلى حل سريع مؤقت ، حين يكون موضوع الخلاف ليس مهماً بالنسبة للفرد ، وحينما يرغب الفرد في كسب نقاط من أجل قضايا لاحقة (حريم ، 2004) .

خامساً : أسلوب التعاون والمواجهة : Collaboration Strategy

إستراتيجية التعاون توفر مكسباً لطرفي الصراع أو أطرافه ، ويمكن استخدامها عندما لا تعاني هذه الأطراف من ضغط الوقت ، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع .
وتكون نوايا الأطراف في المشاركة لحل المشكلة والبحث لتحقيق نتائج مفيدة لكل الأطراف (العطية ، 2000).

يتم تحديد ومعرفة المصالح والأهداف المشتركة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها وهناك ثلاثة أساليب يمكن تطبيقها : (سيزلافي، والاس ، 1991).

أ. تبادل وجهات النظر .

ب. التركيز على هدف استراتيجي .

ج. عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة .

أ . تبادل وجهات النظر :

يجب تهيئة الفرصة المناسبة لالتقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء

وتكوين انطباعات عن الجماعات الأخرى ، ولكن لفترات زمنية محدودة (القيروني ، 2000)

ب . التركيز على هدف استراتيجي :

ويكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمؤسسة ذات الأولوية العالية والتي يجب على كل

الأطراف أن تسعى لتحقيقها وتتجاهل أهدافها الفرعية حرصاً على استمرارية المؤسسة

(المهدي ، هيبية ، 2000) .

ج . عقد لقاءات لحل المشكلات من خلال المواجهة :

يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بآداب النقاش وطرح القضايا ومناقشتها تحت أعين المسؤولين .

إن إستراتيجية التعاون المدروسة جيداً ، تحت رقابة الإدارة العليا تعتبر من أفضل الأساليب لحل الصراعات بين الأطراف حيث تعتمد على تبادل وجهات النظر من خلال عقد اللقاءات في ظل تواجد السلطة حيث يسعى بدوره للتركيز على أهداف المؤسسة وحرص الجميع على تحقيقها من باب المصلحة العامة والمصير المشترك .

وينفق الكثير من العلماء على أن أسلوب التعاون هو الأفضل ويعتقد غيرهم بأن أسلوب القوة والمواجهة هو الأنسب وأكثرها ملائمة لإدارة الصراع .

يرى الباحث أن الأسلوب المناسب يعتمد حسب طبيعة المؤسسة والعاملين فيها ولكل حدث ما يناسبه من أسلوب ، فليس هناك إستراتيجية ذات مزايا فريدة فقط دون عيوب أو مساوي فحسب انتقاء الإستراتيجية ، بالإضافة إلى أنه يجب على المدير أن يمتلك المهارات لإنسانية وقدر من العقلانية والقدرة على التأثير في الآخرين وفتح باب الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة وكذلك القدرة على الحسم الأمور حين يحتاج الأمر ،

المبحث السابع

نبذة مختصرة عن المنظمات غير الحكومية في فلسطين

تمهيد

تعود بدايات عمل الجمعيات الخيرية في فلسطين إلى نهاية الحكم العثماني، وتحديدًا بعد صدور قانون الجمعيات العثمانية عام 1907، وهذا ما يفسر سبب إطلاق البعض عليها مسمى الجمعيات العثمانية.

وقد استمر عمل الجمعيات الخيرية (العثمانية) إبان فترة الاحتلال البريطاني لفلسطين الممتدة منذ عام 1917. وبعد قيام دولة إسرائيل في 15 مايو 1948 خضعت الأراضي الفلسطينية لثلاث سلطات مختلفة وهي كالآتي:

- الضفة الغربية خضعت للحكم الأردني.
 - قطاع غزة خضع للحكم المصري.
 - الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1948 بقيت خاضعة لحكم الاحتلال الإسرائيلي.
- وبعد هزيمة العرب الكبرى عام 1967 خضعت كل الأراضي الفلسطينية لحكم الاحتلال الإسرائيلي الذي بدوره رفض الاعتراف بانطباق اتفاقية جنيف الرابعة على الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967، وخاصة الضفة الغربية وقطاع غزة، ومع القبول فقط بانطباق الشق الإنساني من الاتفاقية، وهو ما يفسر استمرار بقاء عمل الجمعيات العثمانية في الضفة الغربية وقطاع غزة، إضافة لوجود بعض الأسباب الأخرى التي أدت لموافقة سلطات الاحتلال العسكري على عمل الجمعيات العثمانية، وأهمها:
- ثقل الأعباء الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على حاجات اللاجئين الفلسطينيين في الضفة الغربية وقطاع غزة، وعدم قدرة سلطات الاحتلال العسكري على تحملها.

• رغبة سلطات الاحتلال العسكري الإسرائيلي في تركيز جل جهدها في الجوانب الأمنية والعسكرية.

• إظهار سلطات الاحتلال العسكري إسرائيلي أمام الإعلام كدولة متحضرة وذات أبعاد أخلاقية عبر السماح للمؤسسات الإنسانية والدولية بالعمل في الأراضي الفلسطينية المحتلة عام 1967.

بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتسلمها لزام الأمور في معظم أراضي الضفة الغربية وقطاع غزة عام 1994، زاد عدد الجمعيات وتنوع مجال أنشطتها، وبقيت تعمل طبقاً للقانون العثماني الصادر في عام 1907 وتحت مسمى الجمعيات العثمانية. (الهوراني، 1988)

وهذا ما استدعى من السلطة الوطنية الفلسطينية إعادة تقييم شامل لعمل الجمعيات الخيرية، حيث تم تنظيم عملها ضمن قانون رقم (1) لسنة 2000 والذي تم إقراره من طرف المجلس التشريعي الفلسطيني، وقد أطلق عليه قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الخيرية، وهو القانون الذي تخضع له حالياً الجمعيات الخيرية العاملة في الضفة الغربية وقطاع غزة. (الداخلية، 2007)

مفهوم الجمعية

الجمعية هي اتفاق بين مجموعة من الأشخاص لاستخدام معلوماتهم في أنشطة لتحقيق التعاون في مجال خدمة الجمهور .

تعريف وسمات الجمعيات الأهلية

تعد الجمعيات الأهلية التطوعية من أهم صور المنظمات الاجتماعية المعاصرة التي انبثق عنها الفكر الإنساني المتقدم تعبيراً عن القيم الإنسانية النبيلة كالتكافل والتساند والمشاركة الإيجابية للتخفيف من المعاناة في مواجهة المشكلات ورفع مستوى معيشة الإنسان والوصول به إلى حياة أفضل. (مركز الدراسات العربي، 2006) .

أولاً: تعريف الجمعيات الأهلية:

إن التعدد الواضح في التصنيفات والتعريفات ينبع من التشتت في المعايير وكثرة الأسس التي يقوم عليها التعريف والتي تتراوح ما بين الهيكل والوظيفة.

وفيما يلي بعض التعريفات:

• المنظمات غير الحكومية عبارة عن مجموعات أو مؤسسات تعمل بشكل مستقل عن الحكومة سواء أكان بشكل كامل أو شبه كامل، وتتسم أعمالها بالأساس بالإنسانية والتعاونية أكثر من تميزها بسيادة القيم التجارية. (صويلح، 2007).

" مجموعة القيم والأعراف التي يقبلها المجتمع المنظم على نحو سلمي و طوعي. ويشمل كل المنظمات والتجمعات المدنية غير الساعية للوصول إلى السلطة و التي تتوسط بين الأفراد والدولة، ويرتبط أساسا بوجودها، ويكون هناك فاصل بينها وبين الدولة وأجهزتها المختلفة."

هي جماعة يتم إنشاؤها بقرار من سلطة رسمية أو قانونية بغرض تحقيق هدف معين وعادة ما يكون أفراد هذه الجماعة لديهم الرغبة والقدرة على الاتصال معاً لتحقيق هدف مشترك (العديلي، 1993)

• عرف البنك الدولي المنظمات غير الحكومية "NGO's" بأنها: منظمات خاصة تقوم بأنشطة لدفع المعاناة، والدفاع عن مصالح الفقراء وحماية البيئة وتحقيق تنمية المجتمع.

• تعريف الأمم المتحدة: "المنظمات غير الحكومية"مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها

مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي. ويتمحور عملها حول مهام معينة يقودها

أشخاص ذو اهتمامات مشتركة وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية

وتطلع الحكومات على شواغل المواطنين وترصيد السياسات وتشجيع المشاركة السياسية على

المستوى المجتمعي..

• مفهوم المنظمات غير الحكومية Ngo's يشمل مجموعات مختلفة ومؤسسات مستقلة جزئياً أو كلياً عن الحكومة وتتسم مبدئياً بالإنسانية والتعاونية بعيداً عن الأهداف التجارية.

ثانياً: سمات الجمعيات الأهلية:

تتسم الجمعيات الأهلية بالسمات والخصائص التالية:

لها هيكل رسمي: والعنصر المهم هنا هو انتماء الجمعية بالدوام إلى حد كبير. فوجود جماعة غير رسمية: ولظروف طارئة أو مؤقتة لا تعتبر جزء من القطاع الأهلي في ضوء هذه السمة، بغض النظر عما تقدمه تلك الجماعة من مساهمات للمجتمع.

غير حكومية: بمعنى أنه لا يجب أن تكون لها علاقة هيكلية مؤسسية بالحكومة وإن كان بإمكانها الحصول على مساعدات مالية أو فنية من الحكومة.

غير هادفة للربح: ويمكن للجمعية أن تحقق ربح خلال العام، ولكن هذا الربح لا يوزع على مجلس الإدارة وإنما يستخدم في دعم نشاط الجمعية.

ذاتية الحكم، أي أن الجمعية تحكم نفسها بنفسها عن طريق وجود إجراءات داخلية وليس عن طريق كيانات خارجية.

تطوعية: بحيث تشمل على درجة من التطوعية في أنشطة وإدارة المنظمة. وهذا لا يعني أن كل أو معظم الموارد المقدمة للجمعية يجب أن تكون من خلال إسهامات تطوعية أو أن معظم القائمين عليها يكونوا من المتطوعين.

غير دينية: والمقصود هنا عدم تورط الجمعية في الدعوة إلى أو تعليم ديانة ما.

غير سياسية: بمعنى أن لا يكون لها تحالفات مع الأحزاب السياسية رغم ما قد يكون لها من مواقف بشأن بعض القضايا السياسية.

• ولنا أن نلاحظ في ضوء ما استعرضناه من سمات وخصائص أنه على عكس الحال مع

تعريفات الجمعيات الأهلية المتعددة والمختلفة، يتضح لنا أن سمات هذه الجمعيات تتفق في أغلب الأحيان ومعظمها.

علاوة على ذلك، وفي ضوء العرض لسمات وخصائص الجمعيات الأهلية، يتضح لنا أن هنالك منظور أوسع يمكننا تناول الخصائص من زاويته ألا وهو "البعد الإستراتيجي" وعليه يمكن بلورة أهم خصائص وسمات الجمعيات الأهلية والتي تنعكس بشكل مباشر على إعداد التخطيط

الإستراتيجي لهذه المنظمات كما يلي: (مركز الدراسات العربي ، 2006)

- أ - أن إحداث التمكين (بناء قدرات الأعضاء والمجموعات المستهدفة، ودعمها، وتنميتها) هو غاية وليس وسيلة. فالتمكين في الجمعيات الأهلية هو محور وغاية وهدف ورؤية ورسالة ذات بعد إستراتيجي حاكم في المنظمات غير الحكومية.
- ب- أنها منظمات غير هادفة للربح، وحتى لو استهدفت الربح، فإن الربح وسيلة مرحلية يكون عائده موجهاً نحو تدعيم التمكين للمجموعات المستهدفة.
- ج- أنها منظمات قائمة على العمل التطوعي وحرية الانضمام ويشكل فيها العمل التطوعي نصيب ملموس إن لم يكن في أغلب المنظمات فعلى الأقل يكون هو السمة الأساسية في العديد من الجمعيات الأهلية. وأن هذا العمل التطوعي يسير بالتوازي مع أولئك العاملين في الجمعيات وفق علاقة رسمية وقانونية يحكمها عقد العمل.

- ومن هنا يصبح جزء من قوة العمل يحكمها فقط مدى الانتماء والالتزام نحو الجمعية (المتطوعون) وجزء آخر يحكمه القانون (العاملون التنفيذيون) وجزء ثالث من المتطوعين الذين يتولون مناصب إدارية في الجمعية أعضاء مجلس الإدارة) يحكمهم الالتزام والانتماء والقانون.
- د - أن هذه المنظمات في أغلب أحوالها مقيدة بحدود نشاط معين، ونطاق جغرافي لا تتجاوزه، فهي حرة في حدود قيود معينة توضع منذ بداية تكوينها في نظامها الأساسي.

هـ- أنها تعمل غالباً في إطار نظم إدارية مبسطة تتناسب وحجم نشاط محدود وهو أمر قد يعوق في الكثير من الأحوال توسعها ونموها مما يتطلب تغيير جذري في هذه النظم.

و- أن تصميم المنظمة غير الحكومية قائم على أساس قيامها بالدفاع عن مصالح جماعات معينة وحمايتها وتمكينها من أجل حياة أفضل .

ز- دور هذه المنظمات اللاحق لإحداث التوازن الهيكلي في المجتمع والذي ينتج عن حدوث تغييرات في هيكل الاقتصاد، لتلاحق تأثير هذه التغييرات على مجموعاتها المستهدفة وأعضائها وهو دور لا يقع على عاتق المنظمات الأخرى.

ح- أن نمط التنافس في العلاقات بين المنظمات غير الحكومية التي تعمل في نشاط نوعي واحد غير قائم ولا يجب أن يقوم للأساس هو التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم.

ط- تخضع هذه المنظمات لنمط التنظيم العضوي القائم على روح الفريق والمسئولية الجماعية.

ي- تعدد مصادر تمويل هذه المنظمات وعدم ثباتها واستقرارها يجعل من مشكلة تعظيم مصادر التمويل لها محور ذات بعد استراتيجي في حركتها. (مركز الدراسات العربي ، 2006).

مجال عمل الجمعيات

ينتوع عمل الجمعيات الخيرية في فلسطين تبعاً للبيئة الجغرافية والتطورات السياسية وانعكاساتها على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، إلا أنه وبصورة عامة يمكن حصر مجال عمل الجمعيات الخيرية العاملة في فلسطين ضمن الأنشطة الآتية: (الشلالدة ، 2006).

• الخدمات الاجتماعية.

• الخدمات الصحية.

• الخدمات الثقافية والترفيهية.

• الخدمات التربوية والتعليمية.

• الخدمات الرياضية.

• الخدمات القانونية.

اهداف المنظمات غير الحكومية : (شليبي ، 2001)

تنوعت المجالات التي تنشط فيها المنظمات غير الحكومية في فلسطين مما ادى الى تنوع

الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ومنها :

- المساهمة في بناء الانسان الفلسطيني صحياً ودينياً وثقافياً واجتماعياً واقتصادياً .
- تقديم المساعدات الاغاثية لابناء الشعب الفلسطيني .
- توفير المساعدات الطبية لأبناء الشعب الفلسطيني .
- تطوير البنية التحتية والمساهمة في إعادة الاعمار .
- العمل على تنمية جميع القطاعات الفلسطينية وحماية البيئة الفلسطينية .

المعوقات والتحديات (لدادوة ، 2001)

تواجه المؤسسات غير الحكومية العديد من المشاكل والتحديات التي تحد من تحقيق اهدافها كاملة

ومنها :

• استمرار الاحتلال الاسرائيلي لأجزاء واسعة من الأرض الفلسطينية والسيطرة على مقدرات

الشعب الفلسطيني .

• قلة مصادر التمويل وعدم ثباتها : حيث أنها لا تغطي الاحتياجات الأساسية لهذه الجمعيات وذلك

لتفاقم الظروف الاقتصادية وقضايا الحصار والاعلاقات والاجتياحات الاسرائيلية المتواصلة والتي

تخلف وراءها المزيد من الدمار والجرحى والشهداء والأسر بلا معيل .

- حظر الجمعيات الخيرية :عدم قدرة الجمعيات الخيرية والقائمين عليها بالتحرك بسرعة وحرية بسبب القيود والاعلاقات الحدودية التي يفرضها العالم بذريعة الارهاب .
- عدم توفر الكوادر الفنية المدربة في الجمعيات الخيرية مما يقلل من فعاليتها الانتاجية والتوظيفية
- عدم وجود مشاريع انتاجية خيرية توفر موارد ثابتة للعمل الاجتماعي .
- الظروف الاقتصادية والنفسية الصعبة التي تسود الاراضي الفلسطينية .
- عدم توفر وسائل الاعلام التي تبرز العمل الاجتماعي الخيري.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

وتشمل على :

أولاً : الدراسات المحلية والعربية .

ثانياً : الدراسات الأجنبية .

ثالثاً : خلاصة الدراسات السابقة

أولاً : الدراسات المحلية والعربية

في الواقع أن الدراسات المحلية نادرة حيث أنني لم أجد سوى دراسة واحدة في مدينة نابلس في فلسطين وهي :

1. دراسة (وشاحي،2002)

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

وتوصلت الدراسة إلى إن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً بينما كانت أساليب المنافسة والتنازل الأقل شيوعاً لدى إداري وزارة الشباب والرياضة ، وكذلك وجد أن هناك اختلافاً بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية ، فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث .

2. دراسة (المعشر ، 2005) .

وهي دراسة بعنوان : الصراع التنظيمي " دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن " .

وهدفت الدراسة إلى : محاولة التعرف على الاتجاهات في الإدارات الحكومية نحو أساليب المديرين في إدارة الصراع في محافظات جنوب الأردن وتتمثل هذه الأساليب بالاتي :

أسلوب التنافس ،أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب ، أسلوب التنازل، أسلوب التسوية والتعرف على مدى وجود فروق في تصورات المرؤوسين في الإدارات الحكومية لإدارة

الصراع كمتغير تابع تعزي للمتغيرات المستقلة مثل : (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي والوظيفي ، الخبرة العلمية ، الحالة الاجتماعية ، المحافظة)، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية من 50% من الدوائر الحكومية في المحافظات الجنوبية في الأردن .

وقد توصلت الدراسة إلى أن اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب الصراع المستخدمة جاءت مرتبة حسب أهميتها كما يلي : أسلوب التعاون - أسلوب التسوية - أسلوب التنافس - أسلوب التجنب - أسلوب التنازل ، وتوصي الدراسة بضرورة مضاعفة جهود الباحثين بما يسمح بمقارنة النتائج وتعديلها ، وأن توجه هذه الجهود لدراسة أثر أو علاقة الصراع بالانتماء الوظيفي أو ضغوط العمل ، وضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع وأساليبه المختلفة وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب ، وخاصة وأنه لا يمكن لأي منا أن يصف نفسه بأنه يستخدم أسلوباً واحداً في كل المواقف والظروف ، وان كنا نختلف في اختيار الأسلوب المناسب .

3. دراسة (حريم ، 2003)

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

وهدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات /أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يميل العاملون في البنوك التجارية الأهلية بالأردن ، وتوجيه أنظار المسؤولين والعاملين في البنوك التجارية إلى أساليب إدارة الصراع الأكثر ايجابية التي تساعد على تحقيق نتائج ايجابية على مستوى الفرد والجماعة ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملون في المصارف التجارية الأردنية لا يميلون إلى استخدام أسلوب التنازل في تسوية الصراع التنظيمي ،

ويميل العاملون إلى استخدام الأساليب الأربعة الأخرى في تسوية الصراعات التنظيمية وهي : أسلوب التعاون - أسلوب المساومة - أسلوب التهرب - أسلوب الإجبار .

وقد توصلت الدراسة إلى العمل على زيادة وعي العاملين وفهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وعدم كبت ودفن الصراعات ، بل السماح لها بدرجة معتدلة ومقبولة ، وتعميق فهم العاملين لأساليب إدارة الصراع المختلفة وتوجيه أنظار المديرين إلى وجوب تقليص استخدام أسلوب الإجبار .

4. دراسة (رمضان ، 2001)

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

وهدفت الدراسة إلى تحديد أي أساليب الصراع أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة ، وكذلك كيفية إدارة الصراع.

وتوصلت الدراسة إلى إن هناك أساليب لإدارة الصراع تطبق على مستوى الفرد والجماعة وتبين أن هذه الأساليب متباينة بين كليات جامعة دمشق السورية .

5. دراسة (عبينة ، 1995)

وهي دراسة بعنوان : أساليب إدارة الصراع : دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن ، وهدفت هذه الدراسة إلى تحليل أساليب ادارة الصراع التنظيمي والكشف عن فعالية هذه الأساليب وأثر متغيرات العمر والخبرة والمؤهل العلمي ، وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين في القطاعين العام والخاص يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بشكل

أكبر من استخدام أساليب التجنب أو التنازل كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود اثر ذي دلالة إحصائية لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة في أساليب إدارة الصراع التنظيمي

6. دراسة (زايد ، 1995) .

وهي دراسة 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 ايجابية للصراع هي إستراتيجية التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي إستراتيجية التجنب .

7. دراسة (الحنيطي ، 1990) .

وهي دراسة بعنوان : الصراع التنظيمي : أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن .

وهدفَت الدراسة إلى التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية من حيث أنها سلبية أو ايجابية ، والتوقف على الأنماط الايجابية والسلبية ، وتوصلت إلى أن أكثر الطرق استخداماً لإدارة الصراع وضبطه في القطاعين العام والخاص في الأردن هما طريقتا المقاربة والتهدئة ، كما أن أسباب الصراع هي تعارض مصالح الأفراد وصراع الدور ، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة استفادة الإدارة العليا من الاتجاه التفاوضي بشكل اكبر ، وكذلك وضع

الرجل المناسب في المكان المناسب وضرورة المواجهة بين الإدارة والأفراد وعدم اللجوء إلى تجنب بحث المواضيع المختلف عليها .

8. دراسة (كوزان ، 1989)

وهي دراسة أردنية بعنوان : أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين . وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين الأردنيين ، وتكونت الدراسة من 134 مديراً تم اختيارهم عشوائياً من عشر منظمات خاصة وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان واستخدم الباحث الإدارة التي طورها (Rahim،1983)وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر سواء أكان ذلك بالتعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين ، ثم ستخدمون أسلوب التسوية فأسلوب المجاملة (التنازل). فأسلوب التجنب على التوالي ولا يلجأ المديرين إلى استخدام الإيجار أو الإكراه إلا بشكل متأخر أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت النتائج على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساوٍ تقريباً دراسة (البواب ، 1986)

دراسة في الأردن بعنوان : أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المدارس الثانوية الأكاديمية .

وهدف الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع وأثر عدد من المتغيرات المستقلة على الأساليب التي يستخدمها مديري المدارس الثانوية في إدارة هذا الصراع قد تكونت عينة الدراسة من (173)مديراً ومديرة ، وأظهرت الدراسة أن هناك أثراً للمتغيرات المستقلة (الجنس -العمر - الخبرة -المؤهل التعليمي -نوع المدرسة)على أساليب إدارة الصراع وبينت الدراسة أن مديري المدارس يميلون إلى أسلوب التعاون ويستخدمون أساليب التجنب والتنازل والمنافسة بدرجة أقل

من استخدامهم لأساليب التعاون والتسوية ، بينما أظهرت الدراسة أن مديرات المدارس يملن إلى أسلوب التنازل أكثر من المديرين .

ثانياً : الدراسات الأجنبية :

9. دراسة (Plowman,2005) .

دراسة أجريت في الولايات المتحدة بعنوان : " الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة " وهدفت الدراسة الى تحديد مساهمة العلاقات العامة في الادارة الاستراتيجية ، وتوصلت الدراسة الى أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الإستراتيجية حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة والتعاون بشكل ايجابي وان هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشكلة المنظمة .

10. دراسة (Zaleznik,2004)

وهي دراسة بعنوان : " المديرين والقادة ، هل من اختلاف ؟ " .

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية ، وهدفت الدراسة الى تحديد الاختلاف بين المديرين والقادة في ادارة المنظمات ، ومن خلال فحص النماذج المستخدمة من قبل الباحث وتوصلت الدراسة الى أنه هناك أناساً مختلفون حيث يتبنى القادة وجهات النظر الشخصية نحو الأهداف بينما سعى المديرين إلى تحقيق القيادة الجماعية ولا يهتمون بالقيادة الفردية التي لا تصلح في المنظمات البيروقراطية الكبيرة وأوصى الباحث إلى أن الإدارة بحاجة لقيادة ومديرين متميزين ، وأنه في حال عدم وجود الثقافة التعاونية المنتجة يصعب على المنظمة الاستمرار و التطور .

11. دراسة (Brewer et al, 2002).

وهي دراسة بعنوان : اختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في ثلاث منظمات متشابهة ، وقد أجريت في جنوب استراليا .
وهدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين دور الجنس والحالة التنظيمية وسلوك ادارة الصراع للذكور والاناث .

وشملت الدراسة عينة من (118) فردا وبمقارنة الدور وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في نموذج التجنب للصراع بينما وجد أن للذكور دورا مسيطراً في نموذج إدارة الصراع وتوصلت الدراسة أنه للإدارة الدنيا دوراً هاماً في الطاعة ونفاذي الصراع بينما كان للإدارة العليا دور مهم في نموذج احتواء الصراع ،

12. دراسة (McIntyre,1997)

وهي دراسة بعنوان : نمط إدارة الصراع التابع /المسيطر من قبل الفرد والآخرين .
وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين ، وقد بينت نتائج الدراسة أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها : إستراتيجية التكامل فالتسوية فالفرض فالسيطرة فالتجنب على التوالي وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع وقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب .

13. دراسة دونوفان (Donovan,1993)

وهي دراسة بعنوان :التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء

الكليات وعينة من مرؤوسيههم .وقد أجريت في جامعات وكليات ولاية Wisconsin

وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديموغرافية لعمداء الكليات ، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها وقد وجد أن هناك أثراً محدوداً للخصائص الديموغرافية على استخدام أساليب الصراع وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية .

14. دراسة (Rahim,1986)

وهي دراسة بعنوان : التعرف على العلاقة بين دور الرؤساء والمرؤوسين والنظراء وبين أساليب حل الصراع بين الأفراد وقد تكونت عينة الدراسة من 1219 فرداً يعملون في مختلف المستويات التنظيمية ل 25 صناعة تم اختيارها عشوائياً واستخدم الباحث أداة قياس الصراع (Rahim) "المقياس الثاني للصراع التنظيمي لرحيم وأظهرت الدراسة أن المديرين يقومون بحل الصراع بين الأفراد بأساليب مختلفة بحيث يستخدمون الأسلوب الميال للمساعدة للتعامل مع الرؤساء بينما يستخدمون الأسلوب الميال للتكامل مع المرؤوسين وأسلوب التسوية مع النظراء كما أنهم يستخدمون أسلوب السيطرة وأسلوب التسوية مع الرؤساء .

ثالثاً : خلاصة الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت أساليب إدارة الصراع ، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة نستخلص النتائج التالية :

اهتمت الدراسات بالتعرف على أساليب إدارة الصراع والانماط المتبعة في المؤسسات مثل دراسة (زايد،1995) ودراسة (حريم ،2003) ودراسة (عباينة ،1995) ودراسة(وشاحي،2002)

و دراسة (المعشر، 2005) و دراسة (Hammond,1999) و دراسة (McIntyre,1997) وأجريت الدراسات على القطاعات الخاصة والعامة على مدراء ومروّسين .

واتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أنه :

- أسلوب التعاون كان الأكثر اتباعاً وتطبيقاً بين المدراء في قطاعات مختلفة ومتنوعة بينما كان أسلوب المنافسة هو الأسلوب الأقل اتباعاً من قبل المدراء .
- يقوم المدراء بإدارة الصراع بين الأفراد بأساليب مختلفة وفقاً للمستوى الإداري .

بينما اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في :

- درجة تطبيق كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع حيث جاءت الأساليب (التسوية والتجنب والتنازل) متفاوتة من دراسة الى أخرى كما في دراسة (كوزان، 1989) ودراسة (زايد، 1995).
- تباين ميل الإناث إلى إتباع أساليب إدارة الصراع كما في دراسة (Brewer et al ,2002) التي أجريت في جنوب أستراليا حيث أظهرت تباين بين ميل الذكور والاناث لتطبيق أساليب إدارة الصراع ، ولقد جاءت الاختلافات من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة عمل المؤسسة ومكان تواجدها والعام الذي أجريت فيه الدراسة...
• تميل الاناث الى تجنب الصراع .

أهم ما يميز الدراسة الحالية :

- تعتبر الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تناولت أساليب الصراع في قطاع غزة .
- قدمت الدراسة توصيات لتطوير أساليب إدارة الصراع لدى المدراء .
- ميل الاناث لتطبيق أساليب إدارة الصراع تماماً مثل الذكور .

الفصل الرابع

المنهجية والإجراءات

حيث يشمل على :

- أسلوب الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أداة الدراسة.
- معايير قياس الاستبيان.
- صدق الاستبانة.
- ثبات الاستبيان
- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

أسلوب الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف وتقييم واقع " الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء " ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلي تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للبحث إلي مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلي جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانه كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مدير 234 مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة.

مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة حيث يبلغ

عددها (1062 مؤسسة)، (وزارة الداخلية، 2007).

حيث تم استبعاد 430 مؤسسة غير موجودة فعلياً على أرض الواقع وبالتالي يصبح مجتمع

الدراسة "632" مؤسسة. حسب الجدول التالي :

جدول رقم (2)

يوضح مجال عمل المؤسسات

الرقم	مجال المؤسسة	العدد	العينة	النسبة
1	العمل الاجتماعي	345	117	50.4
2	الصحة وإعادة التأهيل	91	37	15.9
3	مؤسسات قطاع التنمية	95	38	16.4
4	مؤسسات الزراعة والبيئة	101	40	17.2
5	مؤسسات غير عاملة	430	--	--
	الإجمالي	1062	234	%100

عينة الدراسة:

قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية، تم توزيع (234) استبانة على مدراء المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة .

أداة الدراسة:

تم إعداد استبيان حول " الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء " .

تتكون استبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو عبارة عن بيانات شخصية عن المستجيب

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن ، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية)

القسم الثاني: الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في

قطاع غزة ، ويشتمل على 53 فقرة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: أسلوب المنافسة ويتكون من (11) فقرة .

المجال الثاني: أسلوب التعاون ويتكون من (12) فقرة.

المجال الثالث: أسلوب التجنب ويتكون من (11) فقرة .

المجال الرابع: أسلوب التهدئة والتسوية ويتكون من (8) فقرات .

المجال الخامس : أسلوب التنازل ويتكون من (11) فقرة .

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب جدول (3)

جدول (3)

درجات مقياس ليكرت

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

اختار الباحث الدرجة (0) للاستجابة " غير موافق بشدة " وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه

الحالة هو صفر% وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء

الدرجة (1) لهذه الاستجابة لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو لا يتناسب مع

هذه الاستجابة.

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الإستبيان أن تقيس أسئلة الإستبانة ما وضعت لقياسة، وقام الباحث بالتأكد من

صدق الإستبيان بطريقتين:

1- صدق المحكمين:

عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (6) متخصصين وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية - انظر الملحق رقم (2).

2- صدق المقياس:

أولاً: الاتساق الداخلي Internal Validity

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

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

3- ثبات الإستبانة Reliability:

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

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي :

وذلك حسب الجدول التالي :

جدول (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول (أسلوب المنافسة) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أنا عادة حازم في متابعة أهدافي.	0.262	** 0.000
2	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم .	0.433	** 0.000
3	أساهم في إشعال الصراع بين العاملين والأقسام ، إذا لم يكن هناك صراع بينهم .	0.372	** 0.000
4	أبذل بعض الجهد للحصول على هدفي.	0.493	** 0.000
5	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات .	0.506	** 0.000
6	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.	0.520	** 0.000
7	أحاول أن أبين الفوائد من أفكارتي للشخص الآخر .	0.444	** 0.000
8	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقفي.	0.365	** 0.000
9	أصر دائماً على إشباع وتحقيق أمنياتي	0.706	** 0.000
10	أعمل على تحقيق رغباتي.	0.762	** 0.000
11	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره .	0.418	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha=0.01$. يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل

فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط

المبينة دالة عند مستوي معنوية $\alpha=0.01$ وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (5)

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

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أحاول العثور على حل وسط.	0.368	** 0.000
2	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.	0.513	** 0.000
3	أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون .	0.529	** 0.000
4	أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح .	0.645	** 0.000
5	أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد .	0.407	** 0.000
6	أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر واطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	0.561	** 0.000
7	أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين .	0.611	** 0.000
8	أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر .	0.508	** 0.000
9	دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة .	0.563	** 0.000
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي .	0.612	** 0.000
11	عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل .	0.528	** 0.000
12	أتعاون مع من أختلف لنصل معاً إلى حل نقاط الخلاف .	0.580	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني والدرجة الكلية للمجال

الثاني ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha= 0.01$ وبذلك يعتبر

المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث (أسلوب التجنب) والدرجة الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	في بعض الأوقات أذع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.	0.331	** 0.000
2	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا .	0.418	** 0.000
3	أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	0.414	** 0.000
4	أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسى.	0.480	** 0.000
5	أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك .	0.606	** 0.000
6	أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائماً سبباً للقلق .	0.492	** 0.000
7	أحياناً أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافاً أو جدلاً .	0.545	** 0.000
8	أبذل جهدي لتجنب التوتر.	0.343	** 0.000
9	أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	0.472	** 0.000
10	أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين .	0.414	** 0.000
11	أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة.	0.495	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثالث والدرجة الكلية للمجال

الثالث ، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر

المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (7)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع (أسلوب التهيئة والتسوية) والدرجة

الكلية للمجال

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة .	0.503	** 0.000
2	أحاول إيجاد حل توفيقى.	0.537	** 0.000
3	أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين .	0.641	** 0.000
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض مواقفي .	0.614	** 0.000
5	اقترح أرضية للحل .	0.417	** 0.000
6	أسعى دائماً إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف .	0.422	** 0.000
7	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً .	0.434	** 0.000
8	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط .	0.630	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الرابع والدرجة الكلية للمجال

الرابع، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوي معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر

المجال صادق لما وضع لقياسه.

جدول (8)

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

الرقم	الفقرة	معامل سبيرمان للارتباط	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها .	0.273	** 0.000
2	أضحى أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين .	0.666	** 0.000
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم .	0.585	** 0.000
4	قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا .	0.555	** 0.000
5	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	0.546	** 0.000
6	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم .	0.522	** 0.000
7	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك .	0.654	** 0.000
8	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر .	0.501	** 0.000
9	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم .	0.524	** 0.000
10	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات .	0.488	** 0.000
11	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع .	0.251	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يوضح جدول (8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الخامس والدرجة الكلية للمجال

الخامس، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبنية دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك

يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

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

جدول (9)

معامل الارتباط بين كل درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة.

الرقم	المجال	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	أسلوب المنافسة	0.682	** 0.000
2	أسلوب التعاون	0.519	** 0.000
3	أسلوب التجنب	0.740	** 0.000
4	أسلوب التهدئة والتسوية	0.731	** 0.000
5	أسلوب التنازل	0.714	** 0.000

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

يتضح من جدول (9) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً وبدرجة قوية عند مستوي معنوية $\alpha = 0.01$ وبذلك يعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقه لما وضع لقياسه.

3- ثبات الإستبانة Reliability:

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

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ وذلك كما يلي:
معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient :

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

بالجدول التالي:

جدول (10)

يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

م	المجال	معامل الفا كرونباخ
1	أسلوب المنافسة	0.67
2	أسلوب التعاون	0.77
3	أسلوب التجنب	0.60
4	أسلوب التهدئة والتسوية	0.64
5	أسلوب التنازل	0.67
	جميع فقرات الاستبانة	0.85

واضح من النتائج الموضحة في جدول (10) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جيدة لكل مجال من مجالات الاستبانة. كذلك فإن قيمة معامل ألفا لجميع مجالات الاستبانة كانت (0.85) وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (1) قابلة للتوزيع. وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

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

النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي: يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما ويفيد الباحث في وصف عينة الدراسة. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الإستبانه.

- 1- معامل إرتباط سبيرمان (Spearman Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة في حالة البيانات اللامعلمية.
- 2- اختبار الإشارة (Sign Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.
- 3- اختبار مان - وتني (Mann-Whitney Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات الترتيبية.
- 4- اختبار كروسكال - والاس (Kruskal - Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات الترتيبية.

الفصل الخامس

تفسير وتحليل مجالات الدراسة

والتجارب الفرضيات

- الوصف الإحصائي لسمات والخصائص الشخصية لمفردات العينة.
- التحليل الوصفي لمجالات الاستبانة.
- تحليل بيانات الاستبانة
- اختبار الفرضيات

أولاً: الوصف الإحصائي

القسم الأول: عينة الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية

1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (11): الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
72.65	170	ذكر
25.21	59	أنثى
2.14	5	لم يجب
100.00	234	المجموع

يبين جدول (11) أن ما نسبته 72.65% من عينة الدراسة من الذكور و 25.21% من الإناث يعزي ذلك إلي أن أغلبية المدراء من الذكور وذلك لأن مجتمعنا شرقي ويميل الى تعيين الرجل مديراً أكثر من المرأة وإن كانت النسبة جيدة بالنسبة لدول أخرى من العالم الثالث . وتبين النتائج أن هناك ما نسبته 2.14% من أفراد العينة لم يجب على هذا التساؤل.

2- توزيع أفراد العينة حسب العمر

جدول (12): العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
19.23	45	أقل من 30 سنة
46.58	109	30 سنة - أقل من 40 سنة
33.33	78	40 سنة فأكثر
0.86	2	لم يجب
100.00	234	المجموع

يبين جدول (12) أن ما نسبته 19.23% من عينة الدراسة من الفئة العمرية أقل من 30 سنة وما نسبته 46.58% تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة حتى أقل من 40 سنة، وما نسبته 33.33% من أفراد العينة أعمارهم 40 سنة فأكثر. وهذه النتائج تتفق مع العينة التي تم اختيارها حيث أنها فئة المدراء.

3- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (13):المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
18.38	43	دبلوم
64.96	152	بكالوريوس
11.97	28	ماجستير
4.27	10	دكتوراة
0.42	1	لم يجب
100.00	234	المجموع

يتضح من جدول (13) أن معظم عينة الدراسة من حملة درجة البكالوريوس ونسبتهم 64.96 %، وقد يعزي ذلك إلى أسباب عديدة منه أن حملة البكالوريوس هم الأكثر في قطاع غزة ، كما أن تدني الرواتب في المؤسسات غير الحكومية تغلق الباب أما حملة الشهادات العليا توضح النتائج أيضاً أن ما نسبته 18.38% من أفراد العينة يحملون درجة الدبلوم

وتوضح النتائج أيضاً أن المؤهل العلمي المتقدم له أهمية حيث أن هناك ما نسبته 16.24% من أفراد العينة يحملون درجة الماجستير أو الدكتوراة وهذا يدل على أن الكادر الموجود هو كادر مؤهل ولديهم القدرة على إدارة المؤسسات .

5- توزيع أفراد العينة حسب مكان السكن

جدول (14): مكان السكن

النسبة المئوية %	العدد	مكان السكن
25.21	59	رفح
20.09	47	خان يونس
4.70	11	الوسطى
34.62	81	غزة
14.96	35	شمال غزة
0.42	1	لم يجب
100.00	234	المجموع

يوضح جدول (14) أن ما نسبته 25.21 % من عينة الدراسة من سكان محافظة رفح، 20.09 % من محافظة خان يونس، 4.70 % من المحافظة الوسطى، 34.62 % من محافظة غزة، وأن 14.96 % من محافظة شمال غزة.

6- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (15): سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخبرة
11.11	26	أقل من 3 سنوات
38.46	90	من 3 - أقل من 7 سنوات
20.09	47	من 7-أقل من 10 سنوات
29.49	69	10 سنوات فأكثر .
0.85	2	لم يجب .
100.00	234	المجموع

يتبين من جدول (15) أن ما نسبته 11.11 % من عينة الدراسة خبرتهم أقل من 3 سنوات، وأن 38.46 % خبرتهم تتراوح من 3 حتى أقل من 7 سنوات، وأن 20.09 % خبرتهم

تتراوح من 7 حتى أقل من 10 سنوات. تشير النتائج أن ما نسبته 29.49% من أفراد العينة خبرتهم 10 سنوات فأكثر.

يمكن تفسير ذلك أن المدراء في قطاع غزة يملكون قدراً كبيراً من الخبرة .
6- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول (16): الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
15.38	36	غير متزوج
84.19	197	متزوج
0.43	1	لم يجب
100.00	234	المجموع

يبين جدول (16) أن ما نسبته 15.38% من أفراد العينة هم من غير المتزوجين، بينما معظم أفراد العينة هم من المتزوجين ويمثل ذلك ما نسبته 84.19%. ويعزى ذلك إلى أن غالبية المدراء فوق سن الثلاثين ومن الطبيعي أن يكونوا متزوجين حسب بيئتنا العربية الفلسطينية .
7- توزيع أفراد العينة حسب الراتب بالشيقل

جدول (17): الراتب بالشيقل

النسبة المئوية %	العدد	الراتب الشهري بالشيقل
50.85	119	أقل من 2000 شيقل
24.36	57	2000-أقل من 3000 شيقل
12.39	29	3000-أقل من 4000 شيقل
11.97	28	4000 شيقل فأكثر
0.43	1	لم يجب
100.00	234	المجموع

يبين جدول (17) أن ما معظم أفراد العينة رواتبهم الشهرية أقل من 2000 شيقل ويمثل ذلك ما نسبته 50.85% وهذا يدل على تدني رواتب المدراء في المؤسسات غير الحكومية كذلك تشير النتائج أن 24.36% من أفراد العينة تتراوح رواتبهم الشهرية من 2000 حتى أقل من 3000 شيقل، وأن 12.39% من أفراد العينة تتراوح رواتبهم الشهرية من 3000 حتى أقل من 4000 شيقل، وأن هناك ما نسبته 11.97% من أفراد العينة رواتبهم الشهرية تبلغ 4000 شيقل فأكثر.

8- توزيع أفراد العينة حسب عدد العاملين في المؤسسة

جدول (18): عدد العاملين في المؤسسة

عدد العاملين في المؤسسة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 عاملين	91	38.89
10-أقل من 20 عاملاً	62	26.50
20-أقل من 30 عاملاً	32	13.68
30 عاملاً فأكثر	48	20.50
لم يجب	1	0.43
المجموع	234	100.00

يبين جدول (18) أن ما نسبته 38.89% من المؤسسات لديها أقل من 10 عاملين، ويعزى ذلك لأن المؤسسات تعتمد على المتطوعين من الجنسين وذلك تخفيفاً لعبء الرواتب تشير النتائج أن 26.50% من المؤسسات لديها من 10 حتى أقل من 20 عاملاً، 13.68% من المؤسسات لديها من 20 حتى أقل من 30 عاملاً، وأن 20.50% من المؤسسات لديها 30 عاملاً فأكثر.

اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات غير المعلمية (اختبار الإشارة، مان-وتني، واختبار كروسكال-والاس). هذه الاختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً.

ولاختبار الفرضيات باستخدام اختبار الإشارة مثلاً، يتم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية:

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

الفرضية البديلة:

متوسط درجة الإجابة لا يساوي 2

إذا كانت Sig.(P-value) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء أفراد العينة تقترب من درجة الحياد وهي 2 ، أما إذا كانت Sig.(P-value) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرية عن درجة الحياد. وذلك من خلال إشارة قيمة الاختبار فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

" يؤثر الأسلوب المتبع في إدارة الصراع (المنافسة، التعاون، التجنب ، التهدئة والتسوية ،

التنازل) تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي "

وتقسم الفرضية الرئيسية إلى عدة فرضيات فرعية كما يلي:-

الفرضية الفرعية الأولى :

يؤثر أسلوب المنافسة في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

جدول (19)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب المنافسة

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
8.13	غير موافق بشدة
13.99	غير موافق
4.41	محايد
51.86	موافق
21.61	موافق بشدة

يبين جدول (19) أن ما نسبته 73.47% من أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب المنافسة في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن 65.81% من المدراء هم من الشباب ويميلون إلى حسم الأمور ومواجهتها وإظهار شخصيتهم في إدارة الصراع داخل المؤسسة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من (البواب، 1986)، (والقرعان، 1996) بينما تختلف مع دراسة (حريم، 2003) حيث جاء أسلوب المنافسة في المرتبة الأخيرة .

في حين ما نسبته 22.12% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا بسبب ميلهم الى رفض أسلوب الحسم ومواجهة الاحتكاكات بين العاملين وتفضيلهم لطرق واساليب أخرى .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-11) من فقرات مجال أسلوب المنافسة وهو أحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي من إستبانة الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (20)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الأول (أسلوب المنافسة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أنا عادة حازم في متابعة أهدافي.	3.3621	84.05	14.74	**0.000
2	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم .	3.0897	77.24	12.40	**0.000
3	أساهم في إشعال الصراع بين العاملين والأقسام ، إذا لم يكن هناك صراع بينهم	0.7265	18.16	-10.45	**0.000
4	ابدل بعض الجهد للحصول على هدفي.	2.9399	73.50	11.01	**0.000
5	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات .	3.3433	83.58	14.07	**0.000
6	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.	2.1974	54.94	2.08	*0.037
7	أحاول أن أبين الفوائد من أفكاري للشخص الآخر .	3.1466	78.66	13.71	**0.000
8	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقفي.	2.9185	72.96	12.49	**0.000
9	أصر دائماً على إشباع وتحقيق أمنيّاتي	2.0522	51.30	0.35	0.728
10	أعمل على تحقيق رغباتي.	2.2554	56.39	3.99	**0.000
11	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره .	3.0983	77.46	12.44	**0.000
	جميع فقرات المجال	2.6472	66.18	13.59	**0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

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

يبين الجدول (20) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الأولى " أنا عادة حازم في متابعة أهدافي " بلغ 3.3621 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 84.05 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 14.74 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول أنه بالنسبة للفقرة الثالثة " أساهم في إشعال الصراع بين العاملين والأقسام ، إذا لم يكن هناك صراع بينهم " فقد بلغ المتوسط الحسابي 0.7265 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 18.16 وهو أقل من الدرجة المتوسطة 50 ، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي -10.45- مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة بصورة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة التاسعة " أصر دائماً على إشباع وتحقيق أمنياتي " فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.0522 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 51.30 وهو يقترب من الدرجة المتوسطة 50 ، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.728 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 0.35 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد بصورة معنوية عن درجة الحياد 2 باستثناء الفقرتين الثالثة والتاسعة حيث كان المتوسط الحسابي النسبي يتراوح ما بين 54.94 إلى 84.05.

وبشكل عام يبين الجدول (20) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أسلوب المنافسة كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي يساوي 2.6472 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.18 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.59 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك يؤثر أسلوب المنافسة والمتبع في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث والقائلة بأن أسلوب المنافسة والمتبع في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على أن المدراء داخل المؤسسات غير الحكومية يميلون إلى حسم الأمور بالموافقة واستخدام القوة أو التلميح باستخدامها من خلال حل المشاكل بين العاملين

الفرضية الفرعية الثانية :

يؤثر أسلوب التعاون المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

جدول (21)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التعاون

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
0.21	غير موافق بشدة
4.15	غير موافق
4.25	محايد
62.08	موافق
29.31	موافق بشدة

يبين جدول (21) أن ما نسبته 91.39% من أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب التعاون في

إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، وهذه نتيجة متوقعة وتتوافق مع نموذج توماس

& وكلمان حيث يشغل بعد التعاون حيزاً كبيراً في نموذجهم ، فالتعاون يكون مع الحزم واللاحزم

بشكل كلي أو جزئي حيث أن معظم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع تشمل على التعاون حيث أن

أسلوب التنازل يطبق التعاون وكذلك التهدئة والتسوية يطبق التعاون جزئياً ولذلك يميل معظم المدراء

إلى تطبيق أسلوب التعاون ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من:

(البواب، 1986)، (القرعان، 1996)، (فياض، 1991)، (كوزان، 1989)، (الحنيطي، 1993)، (حريم، 2003)،

(McIntyre, 1997) في حين ما نسبته 4.35% من أفراد العينة لا يوافقون .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-12) من فقرات مجال أسلوب التعاون وهو

أحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي من استبان الدراسة،

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة

الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (22)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثاني (أسلوب التعاون)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أحاول العثور على حل وسط.	3.1588	78.97	14.14	** 0.000
2	أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.	3.2735	81.84	14.67	** 0.000
3	أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون .	3.2112	80.28	13.96	** 0.000
4	أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح .	2.9698	74.25	11.80	** 0.000
5	أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد .	2.9828	74.57	11.99	** 0.000
6	أطرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر واطلب منه أن يطرح ما لديه منها .	3.1974	79.94	14.13	** 0.000
7	أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين .	3.1459	78.65	14.46	** 0.000
8	أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر .	3.2137	80.34	14.04	** 0.000
9	دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة .	3.1282	78.21	13.03	** 0.000
10	أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي .	3.4444	86.11	15.03	** 0.000
11	عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل .	3.0000	75.00	11.08	** 0.000
12	أتعاون مع من أختلف لنصل معاً إلى حل نقاط الخلاف .	3.2060	80.15	13.72	** 0.000
	جميع فقرات المجال	3.1616	79.04	15.23	** 0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$.

يبين الجدول (22) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة العاشرة "أشارك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي" بلغ 3.4444 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 86.11 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.03 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد بصورة معنوية عن درجة الحياد 2 حيث كان المتوسط الحسابي النسبي يتراوح ما بين 74.25 إلى 86.11.

وبشكل عام يبين الجدول (22) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أسلوب التعاون كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي يساوي 3.1616 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.04 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.23 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك يؤثر أسلوب التعاون والمتبع في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث والقائلة بأن أسلوب التعاون والمتبع في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على أن المدراء يميلون إلى التعاون مع العاملين ومساعدتهم للخروج من مشاكلهم في العمل .

الفرضية الفرعية الثالثة :

يؤثر أسلوب التجنب المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

جدول (23)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التجنب

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
1.68	غير موافق بشدة
15.10	غير موافق
6.53	محايد
53.19	موافق
23.50	موافق بشدة

يبين جدول (23) أن ما نسبته 76.69% من أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب التجنب في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن معظم أفراد العينة يقتنع بأن التجنب قد يكون أنسب أسلوب لحل الصراع من خلال عدم المواجهة ، في حين ما نسبته 16.78% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا بسبب ميل هؤلاء إلى مواجهة الأمور وعدم خشيتهم من المواجهة وعدم رغبة في التجنب ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من (البواب ، 1986) ، (حريم ، 2003) ولكن يختلف معهم في درجة التطبيق حيث يأتي في مراتب مختلفة من دراسة إلى أخرى ويعزى ذلك إلى الاختلاف الطبيعي بين المؤسسات من حيث طبيعة عملها وكذلك الفترة الزمنية التي أجريت فيها بالإضافة لطبيعة المكان ومتغيراته .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-11) من فقرات مجال أسلوب التجنب وهو أحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي من إستبانة الدراسة، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (24)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الثالث أسلوب التجنب

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	في بعض الأوقات أذع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.	2.4069	60.17	5.29	** 0.000
2	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا .	2.8712	71.78	11.49	** 0.000
3	أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	3.2318	80.79	14.23	** 0.000
4	أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسي.	3.2103	80.26	12.53	** 0.000
5	أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك .	2.5474	63.69	6.11	** 0.000
6	أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائما سبباً للقلق .	2.4224	60.56	5.15	** 0.000
7	أحيانا أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافاً أو جدلاً	2.5279	63.20	5.32	** 0.000
8	أبذل جهدي لتجنب التوتر.	3.2833	82.08	14.16	** 0.000
9	أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	3.1502	78.76	13.53	** 0.000
10	أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين .	2.8750	71.88	10.65	** 0.000
11	أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة.	2.4569	61.42	4.41	** 0.000
	جميع فقرات المجال	2.8173	70.43	15.03	** 0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

يبين الجدول (24) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الثامنة "أبذل جهدي لتجنب التوتر" بلغ 3.2833 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.08 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 14.16 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد بصورة معنوية عن درجة الحياد 2 حيث كان المتوسط الحسابي النسبي يتراوح ما بين 60.17 إلى 82.08. وبشكل عام يبين الجدول (24) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أسلوب التجنب كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي يساوي 2.8173 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.43 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.03 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك يؤثر أسلوب التجنب والمتبع في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث والقائلة بأن أسلوب التجنب والمتبع في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على أن المدراء قد يتبعون أسلوب التجنب لتفادي المواجهة حرصاً منهم على عدم جلب الكراهية لأنفسهم علماً بأنه أسلوب غير صحيح إذا تعارض مع مصلحة العمل ومتابعة العاملين في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة :

يؤثر أسلوب التهدة والتسوية المتبع في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي..

جدول (25)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال التهدة والتسوية

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
1.56	غير موافق بشدة
19.62	غير موافق
7.20	محايد
53.66	موافق
17.96	موافق بشدة

يبين جدول (25) أن ما نسبته 71.62% من أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب التهدة والتسوية في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يميلون للاحتفاظ مع الآخرين بعلاقات طيبة كما أنه يكسب بعض الوقت لتهدة النفوس وتخفيف حدة الصراع من خلال الحلول الوسط ، في حين ما نسبته 21.18% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا بسبب أنهم يرون في الحلول الوسط درب من دروب التنازل وضعف الشخصية ، ويرى أن ينتزع المواقف ويحقق طموحاته دون النظر للآخرين ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من (القرعان ، 1996)، (البواب ، 1986) ، (حريم ، 2003) بشكل عام على تطبيق أسلوب التهدة والتسوية ولكن يكون الاختلاف من حيث ترتيب تطبيق أسلوب التسوية والتهدة حيث جاء في الدراسات بمراتب مختلفة .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-8) من فقرات مجال أسلوب التهدة والتسوية وهو أحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي من إستبانة الدراسة،

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (26)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة .	2.8584	71.46	10.91	** 0.000
2	أحاول إيجاد حل توفيقى .	3.0769	76.92	13.89	** 0.000
3	أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين .	2.0259	50.65	0.41	0.682
4	أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض موافقى .	1.7210	43.03	-4.56	** 0.000
5	اقترح أرضية للحل .	3.3060	82.65	14.63	** 0.000
6	أسعى دائماً إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف	3.1983	79.96	13.97	** 0.000
7	أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً .	2.7835	69.59	10.71	** 0.000
8	أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط	2.3777	59.44	4.23	** 0.000
	جميع فقرات المجال	2.6716	66.79	13.77	** 0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الرابع (أسلوب التهيئة والتسوية)

يبين الجدول (26) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة الخامسة" اقترح أرضية للحل " بلغ 3.3060 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 82.65 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 14.74 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويبين الجدول أنه بالنسبة للفقرة الرابعة" أوافق الشخص الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض موافقي " فقد بلغ المتوسط الحسابي 1.7210 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 43.03 وهو أقل من الدرجة المتوسطة 50 ، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي -4.56 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد قل عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك عدم موافقة بصورة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة الثالثة " أعطى بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين " فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.0259 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 50.65 وهو يقترب من الدرجة المتوسطة 50 ، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.682 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 0.41 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد بصورة معنوية عن درجة الحياد 2 باستثناء الفقرتين الثالثة والرابعة حيث كان المتوسط الحسابي النسبي يتراوح ما بين 59.44 إلى 82.65.

وبشكل عام يبين الجدول (26) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أسلوب التهدئة والتسوية كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي يساوي 2.6716 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.79 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.77 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك يؤثر أسلوب التهدئة والتسوية والمتبع في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث والقائلة بأن أسلوب التهدئة والتسوية والمتبع في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على أن أفراد العينة تميل إلى عدم إعطاء بعض التنازلات مقابل تنازلات من الطرف الآخر بمعنى أنه لا يقبل بالحلول الوسط ، رغم موافقته القوية على اقتراح أرضية للحل ولكن دون تقديم تنازلات .

الفرضية الفرعية الخامسة :

يؤثر أسلوب التنازل في إدارة الصراع تأثيراً معنوياً على فاعلية الصراع التنظيمي

جدول (27)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لمجال أسلوب التنازل

النسبة المئوية %	درجة الاستجابة
1.61	غير موافق بشدة
17.70	غير موافق
7.12	محايد
55.68	موافق
17.89	موافق بشدة

يبين جدول (27) أن ما نسبته 73.57% من أفراد العينة يوافقون على أن أسلوب التنازل في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، ويعزى ذلك إلى أن أفراد العينة يحرصون على احترام الآخرين وعدم إيذائهم حرصاً منهم على الحفاظ على علاقة مستمرة ، ويسعى لمساعدة الآخرين ويحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين توفر الوقت والفرصة المناسبة ، في حين ما نسبته 19.31% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا بسبب أن أفراد العينة لا يحرص على مساعدة الآخرين وتهدئتهم ولا يحرص على مشاعرهم ، وتتفق النتائج مع نتائج كل من : (الوشاحي، 2002) (البواب ، 1986)، (الشرعة، 1988)، (Morris, 1996).

تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفقرات من (1-11) من فقرات مجال أسلوب التنازل وهو أحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي من إستبانة الدراسة،

وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (28)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات المجال الخامس (أسلوب التنازل)

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار الاحتمال (Sig.)
1	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها .	2.9052	72.63	** 0.000
2	أضحي أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين .	2.5931	64.83	** 0.000
3	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم .	2.7457	68.64	** 0.000
4	قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقاتنا .	2.8578	71.44	** 0.000
5	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع .	2.4913	62.28	** 0.000
6	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم	3.3276	83.19	** 0.000
7	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك .	2.2052	55.13	0.112
8	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر .	3.0437	76.09	** 0.000
9	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم .	2.4095	60.24	** 0.000
10	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات .	2.7500	68.75	** 0.000
11	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع .	2.4267	60.67	** 0.000
	جميع فقرات المجال	2.7044	67.61	** 0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

يبين الجدول (28) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للفقرة السادسة" أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم " بلغ 3.3276 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 83.19 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 14.37 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

أما بالنسبة للفقرة السابعة" أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك " فقد بلغ المتوسط الحسابي 2.2052 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 55.13 وهو يقترب من الدرجة المتوسطة 50 ، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.112 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 1.59 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذه الفقرة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 2 وتعتبر هذه الفقرة غير دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك حياد من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يزيد بصورة معنوية عن درجة الحياد 2 باستثناء الفقرة السابعة حيث كان المتوسط الحسابي النسبي يتراوح ما بين 60.24 إلى 83.19.

وبشكل عام يبين الجدول (28) أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال أسلوب التنازل كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي يساوي 2.7044 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.61 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.82 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك يؤثر أسلوب التنازل

والمتمتع في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على هذا المجال. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الفرعية الخامسة للبحث والقائلة بأن أسلوب التنازل والمتبع في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على حرص أفراد العينة على عدم إيذاء الآخرين ولكنه متردداً في الموافقة في أن يدع الآخرين يحافظون على آرائهم .

الأساليب المتبعة في إدارة الصراع بشكل عام

جدول (29)

النسب المئوية لدرجات الاستجابة لجميع الأساليب

النسبة المئوية	درجة الاستجابة
2.65	غير موافق بشدة
13.60	غير موافق
5.80	محايد
55.52	موافق
22.43	موافق بشدة

يبين جدول (29) أن ما نسبته 77.95% من أفراد العينة يوافقون على أن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع يؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، وذلك تأكيداً من المدراء على موافقتهم على استخدام أحد هذه الأساليب في إدارة الصراع وان تفاوتت نسبة استخدام كل أسلوب من مدير إلى آخر في حين ما نسبته 16.25% من أفراد العينة لا يوافقون وهذا للأسف لجهلهم بهذه الأساليب أو عدم قناعتهم بها وربما لتدني مستواهم العلمي أو الثقافي .

تم اختبار هذه الفرضية من خلال مجالات الإستبانة الخمسة، وقد تم استخدام اختبار الإشارة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلي درجة الحياد وهي 2 أم لا.

جدول رقم (30)

المتوسط الحسابي وقيمة الاحتمال (Sig.) لكل الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

الرقم	الأسلوب المتبع	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	قيمة الاحتمال (Sig.)
1	المنافسة	2.6472	66.18	13.59	** 0.000
2	التعاون	3.1616	79.04	15.23	** 0.000
3	التجنب	2.8173	70.43	15.03	** 0.000
4	التهدئة والتسوية	2.6716	66.79	13.77	** 0.000
5	التنازل	2.7044	67.61	13.82	** 0.000
	جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	2.8147	70.37	15.23	** 0.000

** المتوسط الحسابي دال إحصائياً عند مستوي دلالة $\alpha = 0.01$.

يبين الجدول (30) أن المتوسط الحسابي بالنسبة للمجال الأول " أسلوب المنافسة" بلغ 2.6472 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.18 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.59 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 ويعتبر هذا المجال دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

أما بالنسبة للمجال الثاني "أسلوب التعاون" فقد بلغ أن المتوسط الحسابي 3.1616 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 79.04 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.23 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 ويعتبر هذا المجال دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

أما بالنسبة للمجال الثالث "التحنب" فقد بلغ أن المتوسط الحسابي 2.8173 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.43 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.03 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 ويعتبر هذا المجال دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

أما بالنسبة للمجال الرابع "التهدئة والتسوية" فقد بلغ أن المتوسط الحسابي 2.6716 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 66.79 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.77 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 ويعتبر هذا المجال دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

أما بالنسبة للمجال الخامس "التنازل" فقد بلغ أن المتوسط الحسابي 2.7044 (الدرجة الكلية من 4) أي أن المتوسط الحسابي النسبي 67.61 وهو أكبر من 50 (الدرجة المتوسطة حسب

مقياس ليكرت)، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 13.82 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لهذا المجال قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 ويعتبر هذا المجال دالة إحصائياً عند $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جوهرية من قبل أفراد العينة على هذا المجال.

وبشكل عام فإنه بالنسبة لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع فقد تبين أن المتوسط الحسابي بصورة عامة يساوي 2.8147 أي أن المتوسط الحسابي النسبي 70.37 وهو أكبر من الدرجة المتوسطة 50، وأن قيمة الاحتمال (Sig.) تساوي 0.000 وقيمة اختبار الإشارة يساوي 15.23 مما يدل على أن متوسط درجة الاستجابة لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع قد زاد عن درجة الحياد وهي 2 وبذلك تؤثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع تأثيراً ذو دلالة إحصائية على فاعلية الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$ ، وهذا يعني أن هناك موافقة جيدة من قبل أفراد العينة على تلك الأساليب. وبذلك فإنه يمكن القول أنه قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث والقائلة بأن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع (المنافسة، التعاون، التجنب، التهدة والتسوية، والتنازل) تؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي وهذا يدل على قبول أفراد العينة من مدراء المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة للأساليب الخمسة المتبعة وإن اختلفت النسب والتمثلة

أولاً في أسلوب التعاون وحرصهم على تقديم العون من خلال عدة محاور بدءاً من تبادل وجهات النظر والتركيز على هدف استراتيجي وانتهاءً بعقد لقاءات لحل المشكلات وتؤكد العينة رأي معظم العلماء الذين يميلون إلى أسلوب التعاون بينما جاء في المركز الثاني أسلوب التجنب بمحاوره الثلاثة: الإهمال حيث يتم تجاهل الموقف كله هروباً وإهمالاً للتصرفات العدائية،

وتركها للأيام لمعالجة الصراعات أو من خلال الفصل الجسدي بين أطراف الصراع والسماح للإفراد بالتواصل بشكل محدود وحسب ما تقتضيه الحاجة .

وتأتي استراتيجية التنازل بالمرتبة الثالثة حيث يوافق أفراد العينة على إعطاء الفرد أفضلية لمصلحة غيره بهدف الإبقاء على علاقات جيدة .

وتأتي أسلوب التهذئة والتسوية في المرتبة الرابعة حيث يسعى أفراد العينة لكسب الوقت لتهذئة نفوس المتصارعين والتخفيف بينهم من خلال الحلول الوسط والتخفيف من المشاحنات وان كانت حلولاً مؤقتة .

وأخيراً أسلوب المنافسة والأقل تأييداً من قبل أفراد العينة حيث لا يفضلون استخدام القوة أو حتى التلميح باستخدامها إلا في نهاية المطاف وكآخر الحلول ...

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مكان السكن ، سنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية)

تم استخدام اختبار "مان-وتني" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار غير معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات .

كذلك تم استخدام اختبار " كروسكال - والاس" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار اللامعلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

جدول (31)

نتائج الفرضية الثانية - الجنس

قيمة الاحتمال (Sig)	قيمة اختبار مان-وتني	الأسلوب
0.102	1.634	المنافسة
0.533	0.623	التعاون
0.884	0.145	التجنب
0.504	0.669	التهدة والتسوية
0.623	0.492	التنازل
0.625	0.488	جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

يوضح جدول (31) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل من الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للجنس، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين الذكور والإناث. أثبتت الدراسة أن الإناث يملكون قدرات لإدارة الصراع التنظيمي كمديرة للمؤسسة أكثر من الذكور دون وجود أي اختلاف يذكر حيث يطبق كلا من الجنسين أساليب الصراع بنفس المستوى .

جدول (32)

نتائج الفرضية الثانية - العمر

قيمة الاحتمال (Sig)	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	الأسلوب
**0.003	2	11.61	المنافسة
0.631	2	0.92	التعاون
*0.014	2	8.54	التجنب
0.194	2	3.28	التهدئة والتسوية
0.411	2	1.78	التنازل
*0.028	2	7.12	جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

** الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (32) أنه باستخدام كروسكال- والاس" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لأسلوب المنافسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، ولأسلوب التجنب وجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، (0.014، 0.028) على الترتيب)، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للعمر، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير الأساليب

المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين فئات العمر المختلفة. أي أن العمر عامل مؤثر لكل من أسلوب المنافسة والتجنب وكذلك لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً.

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (32) تبين أنه بالنسبة لباقي الأساليب (التعاون، التهدة والتسوية، والتنازل) تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل من منهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للعمر، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين فئات العمر المختلفة.

جدول (33) يبين متوسطات الرتب لإجابات المديرين حول تلك الأساليب وذلك حسب فئات العمر. جدول رقم (33)

متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب فئات العمر

متوسط الرتبة			فئات العمر
جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	التجنب	المنافسة	
140.43	140.96	144.22	أقل من 30 سنة
111.30	114.91	115.74	من 30 - أقل من 40 سنة
109.96	104.62	101.56	40 سنة فأكثر

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (33) تبين أنه بالنسبة لأسلوب المنافسة والتجنب وكذلك لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً كان متوسط الرتبة لإجابات المديرين حول تلك الأساليب وذلك للفئة العمرية أقل من 30 سنة أكبر من باقي الفئات العمرية، حيث كانت متوسط الرتب في هذه الحالة تساوي 144.22، 140.96، 140.43 على الترتيب وهي أكبر من متوسطات الرتب لباقي الفئات العمرية. هذا يعني درجة موافقة على أن أسلوب المنافسة، التجنب وكذلك لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً تؤثر في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين فئات العمر المختلفة كانت أكبر لدى أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة. وذلك يعني بأن أسلوب المنافسة والتجنب لهما تأثير حسب الفئة العمرية التي ينتمي والتجنب ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40) ، وأخيراً الفئة من 40 فأكثر . الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) الأكثر تأثراً بأسلوب المنافسة والتجنب والتي تعتبر في مقبل العمر الإداري حيث تتجنب جلب الكراهية وتحاول مسايرة الأمور نتيجة لقلة الخبرة وبالنسبة لأسلوب المنافسة فإن طبيعة الشباب عادة حازمة في متابعة أهدافها وتبذل الجهد من أجلها .

ثالثاً: المؤهل العلمي

جدول (34)

نتائج الفرضية الثانية - المؤهل العلمي

الأسلوب	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (Sig)
المنافسة	14.15	3	**0.003
التعاون	15.17	3	**0.002
التجنب	15.64	3	**0.001
التهدئة والتسوية	7.56	3	0.056
التنازل	6.50	3	0.090
جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	9.43	3	*0.024

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

** الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (34) أنه باستخدام كروسكال-والاس" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل من أساليب المنافسة، التعاون، والتجنب كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، ولجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين المؤهلات العلمية المختلفة. أي أن المؤهل العلمي عامل مؤثر لكل من أساليب المنافسة، التعاون، والتجنب وكذلك لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً. وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج (وشاحي، 2002)، (البواب، 1986) وتختلف مع نتائج دراسة (حريم، 2003).

جدول (35) يبين متوسطات الرتب لإجابات المديرين حول تلك الأساليب وذلك حسب المؤهل العلمي.

جدول (35)

متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب فئات المؤهل العلمي

متوسط الرتبة				المؤهل العلمي
جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	التجنب	التعاون	المنافسة	
141.84	143.99	122.12	141.70	دبلوم
113.80	117.39	125.24	107.87	بكالوريوس
94.30	85.32	79.16	111.11	ماجستير
122.45	83.65	75.75	166.10	دكتوراة

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (35) تبين أنه بالنسبة لأسلوب المنافسة فإن متوسط الرتبة لحملة الدكتوراة = 166.10 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي المؤهلات العلمية وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب المنافسة كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى فئة حملة الدكتوراة، لحرص هذه الفئة على إظهار شخصيتها وتحقيق أهدافه والإصرار عليها أكثر من الفئات الأخرى بفضل مؤهله العالي .

أما بالنسبة لأسلوب التعاون فتبين أن متوسط الرتبة للبيكالوريوس = 125.24 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي المؤهلات العلمية وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب التعاون كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى فئة حملة البيكالوريوس. أما بالنسبة لأسلوب التجنب فتبين أن متوسط الرتبة لحملة البيكالوريوس = 125.24 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي المؤهلات العلمية وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب التعاون كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى فئة حملة البيكالوريوس. وتشير النتائج أنه بالنسبة لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً تبين أن متوسط الرتبة لحملة الدبلوم = 141.84 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي المؤهلات العلمية وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً كانت أكبر لدى فئة حملة الدبلوم الذين قد يشعرون بأنهم أقل من الآخرين وخاصة أن معظم العاملين في المؤسسات اليوم من حملة البيكالوريوس ويلبها حملة الدكتوراة، لحرص هذه الفئة على إظهار شخصيتها وتحقيق أهدافها والإصرار عليها أكثر من الفئات الأخرى بفضل مؤهله العالي .

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (39) تبين أنه بالنسبة لباقي الأساليب (التهدئة والتسوية و التنازل) تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل منهما كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

إجابات المديرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين فئات المؤهل العلمي المختلفة.

رابعاً: مكان السكن

جدول (36)

نتائج الفرضية الثانية - مكان المسكن

قيمة الاحتمال (Sig)	درجة الحرية	قيمة اختبار مربع كاي	الأسلوب
**0.000	4	20.56	المنافسة
*0.046	4	9.70	التعاون
**0.000	4	45.76	التجنب
*0.026	4	11.07	التهدئة والتسوية
**0.000	4	43.23	التنازل
**0.000	4	29.21	جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

** الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (36) أنه باستخدام كروسكال-والاس" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل من أساليب المنافسة، التنازل، والتجنب ولجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، وكانت لكل من أساليب التعاون والتهدئة والتسوية أقل من مستوى

الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لمكان المسكن، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين مناطق السكن المختلفة. أي أن منطقة السكن عامل مؤثر لكل من أساليب المنافسة، التعاون، والتجنب والتهدئة والتسوية والتنازل وكذلك لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً.

وذلك يعزى إلى أن اختلاف المناطق السكنية وطبيعة المكان تؤثر بشكل واضح على طبيعة وسلوكيات الناس التي تسكنها وبالتالي يؤثر على إتباعهم لأساليب إدارة الصراع وردود أفعالهم للمشاكل التي يواجهون .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج كل من (الوشاحي، 2002)(البواب ، 1986)،(الشرعة، 1988) .وتختلف مع نتائج دراسة (Morris, 1996) .

جدول (37) يبين متوسطات الرتب لإجابات المديرين حول تلك الأساليب وذلك حسب مكان السكن.

جدول رقم (37)

متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب مكان السكن

السكن	المنافسة	التعاون	التجنب	التهدئة والتسوية	التنازل	جميع الأساليب
رفح	129.40	135.07	152.91	136.17	141.95	147.19
خان يونس	135.56	103.32	144.80	125.69	121.21	129.22
الوسطى	83.86	120.77	86.64	82.86	105.09	84.36
غزة	118.88	105.84	92.71	106.17	123.56	109.59
شمال غزة	77.24	129.56	84.90	108.80	51.57	77.10

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (37) تبين أنه بالنسبة لأسلوب المنافسة فإن متوسط الرتبة لسكان منطقة خان يونس = 135.56 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي المناطق السكنية وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب المنافسة كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى سكان منطقة خان يونس، أما بالنسبة لأسلوب التعاون والتجنب التهدئة والتسوية والتنازل ولجميع الأساليب معاً فتبين أن متوسط الرتبة لسكان منطقة رفح على الترتيب = 147.19 ، 141.95 ، 136.17، 152.91 ، 135.07

وهي أكبر من متوسطات الرتب لباقي المناطق السكنية وهذا يعني أن الموافقة على أن إتباع أسلوب التعاون والتجنب التهدئة والتسوية والتنازل ولجميع الأساليب معاً كأحد الأساليب المتبعة

في إدارة الصراع كانت أكبر لدى سكان منطقة رفح ، وذلك يعزو لأن مدينة رفح أصل سكانها من البدو والمهاجرين الذين عاشوا ظروف ومتغيرات عديدة من نزوح أعداد كبيرة وظروف احتلال و تعامل حدودي مع المسافرين وظروف معيشية صعبة لا تخلو من الاحباطات وإضعاف الثقة على فترات متلاحقة ، بالإضافة الى طبيعتها الصحراوية التي تلقي بظلالها على طبيعة السكان والتي أدت إلى تغيرات جوهرية في وظيفة المدينة وتركيبها السكاني كل هذه العوامل والظروف ساعدت على إيجاد حالة طارئة تستوجب الانحراف عن الثقافة الفلسطينية .بالإيجاب تارة وبالسلب تارة أخرى (الموسوعة الفلسطينية، 1990).

خامساً: سنوات الخبرة

جدول (38)

نتائج الفرضية الثانية- سنوات الخبرة

الأسلوب	قيمة اختبار مربع كاي	درجة الحرية	قيمة الاحتمال (Sig)
المنافسة	1.923	3	0.589
التعاون	0.538	3	0.910
التجنب	8.121	3	*0.044
التهدئة والتسوية	2.975	3	0.396
التنازل	5.842	3	0.120
جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	1.966	3	0.580

• الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

يوضح جدول (38) أنه باستخدام كروسكال-والاس" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لأسلوب التجنب، كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين حول مدى تأثير أسلوب التجنب كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة ، أي أنه يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير أسلوب التجنب في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين سنوات الخبرة المختلفة. أي أن سنوات الخبرة عامل مؤثر لأسلوب التجنب كأسلوب من الأساليب المتبعة في إدارة الصراع .

جدول (39) يبين متوسطات الرتب لإجابات المديرين حول تلك الأساليب وذلك حسب سنوات الخبرة .

جدول رقم (39)

متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب سنوات الخبرة

متوسط الرتبة - التجنب	سنوات الخبرة
142.90	أقل من 3 سنوات
122.33	3 - أقل من 7 سنوات
111.65	7 - أقل من 10 سنوات
102.25	10 سنوات فأكثر

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (39) تبين أنه بالنسبة لأسلوب التجنب فإن متوسط الرتبة للفئة أقل من 3 سنوات خبرة = 142.90 وهي أكبر من متوسطات الرتبة لباقي الفئات وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب التجنب كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى فئة أقل من 3 سنوات خبرة،

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في جدول (38) تبين أنه بالنسبة لباقي الأساليب (المنافسة والتهدئة والتسوية و التنازل) تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل منهم كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير تلك الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراخ التنظيمي بين فئات سنوات الخبرة المختلفة.

وتتفق مع دراسة كل من (عباينة، 1995) و (الخضور، 1996) بعدم وجود أثر لمتغير الخبرة على ادارة الصراع التنظيمي .

ويوضح الجدول رقم (39) بأنه كلما زادت سنوات الخبرة قل إتباع أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وارى أن ذلك منطقيا فمع زيادة سنوات الخبرة يصبح المدير أكثر حنكة وذكاءً وقدرةً على معالجة الأمور ويكون أكثر معرفةً بالعاملين وطبيعتهم ويعرف متى يتدخل ومتى يلتزم الصمت وفي كلا السلوكيين يكون في مصلحة العمل .

واختلف مع النتائج التي توصل إليها (Earnest ,1993) حيث يقول كلما زادت سنوات الخبرة زاد الميل لتطبيق أسلوب التجنب .

سادساً: الحالة الاجتماعية

جدول (40)

نتائج الفرضية الثانية- الحالة الاجتماعية

قيمة الاحتمال (Sig)	قيمة اختبار مان-وتني	الأسلوب
**0.000	3.798	المنافسة
0.069	1.815	التعاون
0.111	1.595	التجنب
0.681	0.411	التهدئة والتسوية
0.781	0.279	التنازل
*0.037	2.090	جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع

* الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

** الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يوضح جدول (40) أنه باستخدام اختبار "مان - وتني" تبين أن قيمة الاحتمال (Sig.) لأسلوب المنافسة كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ولجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين لأسلوب المنافسة و لجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع معاً. وتبين أيضاً أن قيمة الاحتمال (Sig.) لكل من أسلوب التعاون، التجنب، التهدئة والتسوية والتنازل كانت أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ومن ثم فإنه لا يمكن قبول الفرضية القائلة بأنة توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المديرين عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$

حول مدى تأثير كل من أساليب التعاون، التجنب، التهدة والتسوية والتنازل كأساليب متبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي تعزى للحالة الاجتماعية، أي أنه لا يوجد اختلاف جوهري في الرأي حول مدى تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع على فاعلية الصراع التنظيمي بين المتزوجين وغير المتزوجين .

جدول رقم (41)

متوسطات الرتب لإجابات المديرين حسب الحالة الاجتماعية

جميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع	المنافسة	الحالة الاجتماعية
138.84	156.19	غير متزوج
113.49	110.23	متزوج

ومن خلال نتائج الاختبار الموضحة في الجدول رقم (41) تبين أنه بالنسبة لأسلوب المنافسة ولجميع الأساليب المتبعة في إدارة الصراع فإن متوسط الرتبة للفئة غير المتزوجة = 156.19 ، 138.84 وهي أكبر من متوسط الرتبة لفئة المتزوجين وهذا يعني أن الموافقة على أن توفر أسلوب المنافسة كأحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع كانت أكبر لدى فئة غير المتزوجين .

الفصل السادس

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

من خلال عرض وتحليل بيانات الدراسة فقد تم التوصل إلى النتائج الآتية :

إن اتجاهات المدراء نحو أساليب الصراع المستخدمة داخل المؤسسات غير الحكومية جاءت مرتبة كما يلي :

1. يميل المدراء لاستخدام أسلوب التعاون بنسبة 79.04 % .
وذلك لأن إتباع المدير لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الايجابية ، ويعمل على زيادة إحساس العاملين والمدراء بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل وزيادة درجة الانتماء الوظيفي .
2. يميل المدراء لاستخدام أسلوب التجنب بنسبة 70.43 % .
ويعني ذلك بأن المدراء يبذلون الجهد لتجنب الكراهية والتوترات والعمل على غزالة الروتين والملل وتخفيف الاحتكاكات بين العاملين في اقسام المؤسسة .
3. يميل المدراء لاستخدام أسلوب التنازل بنسبة 67.61 % .
حيث يحرص المدراء على عدم اىذاء مشاعر الاخرين او جرحهم ، ويحاول التشديد على الأشياء المتفق عليها ، ويسعى جاهداً للتوصل الى حلول ترضي جميع الأطراف .
4. يميل المدراء لاستخدام أسلوب التهذئة والتسوية بنسبة 66.79 % .
يستطيع المدراء من خلال أسلوب التهذئة والتسوية الاستعانة بالخبراء لحل المشاكل والصعوبات واقترح أرضية للحل وتقريب وجهات نظر العاملين .
5. يميل المدراء لاستخدام أسلوب المنافسة بنسبة 66.18 % .

يميل المدراء الى الحزم في متابعة وتحقيق الأهداف ، كما يميلون الى مواجهة الصراع بالحقائق والعمل على حله بجميع الطرق مستفيداً من سلطته وصلاحياته في العمل .

6. بينما يلاحظ أن الفروق في استخدام أساليب (التجنب والتنازل والمنافسة والتهدة والتسوية) قليل ، مما يقلل من احتمال ثبات استخدام تلك الأساليب ، بمعنى أنه يمكن استبدال أسلوب بآخر أو يحل محله في الترتيب .

وذلك يؤكد بأن لكل أسلوب ما يميزه في وقت ما ، ويكون هو الأنسب والأجدر بالإتباع ، وذلك حسب طبيعة الموقف والمؤسسة والعاملين وما تقتضيه مصلحة المؤسسة بشرط أن يتم فعلياً دراسة ظروف كل صراع ومن ثم يتم اختيار الأسلوب الأمثل لتلك الظروف .

7. لا يوجد أثراً معنوياً لمتغير الجنس على إتباع المدراء لأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، وذلك لطبيعة المرأة في مجتمعنا الفلسطيني والتحديات التي تواجهها جعل منها امرأة قوية قادرة على إدارة المؤسسة بكفاءة .

8. هناك أثراً معنوياً لمتغير العمر على إتباع المدراء لأسلوب المنافسة والتجنب ، وذلك لكل الفئات العمرية .

9. لم يظهر أثراً معنوياً لمتغير العمر على إتباع المدراء أساليب التعاون والتهدة والتسوية والتنازل .

10. هناك أثراً معنوياً لمتغير سنوات الخبرة على إتباع المدراء لأسلوب التجنب وكانت فئة أصحاب الخبرات التي تقل عن ثلاث سنوات هي الأعلى .

بينما لم يلحظ أثراً للمتغير عند إتباع المدراء لأساليب التعاون والتنازل والتهدة والتسوية .

11. هناك أثراً معنوياً لمتغير مكان السكن على إتباع المدراء للأساليب المتبعة الخمسة في إدارة الصراع التنظيمي ، وجاءت رفح الأعلى في إتباع أساليب التعاون والتجنب والتنازل والتهدئة والتسوية بينما جاءت خان يونس هي الأعلى في إتباع أسلوب المنافسة .
12. هناك أثراً معنوياً لمتغير المؤهل العلمي على إتباع المدراء لأساليب المنافسة والتعاون والتجنب وكانت الفروق لصالح المدراء ممن يحملون مؤهلات الدكتوراة ثم حملة الدبلوم فالماجستير وأخيراً البكالوريوس .
13. لم يظهر أثراً معنوياً لمتغير المؤهل العلمي لإتباع أساليب التهدئة والتسوية والتنازل
14. هناك أثراً معنوياً لمتغير الحالة الاجتماعية على إتباع المدراء لأسلوب المنافسة وكانت الفروق لصالح شريحة غير المتزوجين هي الأعلى .
15. بينما لم يلحظ الأثر لمتغير الحالة الاجتماعية لإتباع المدراء أساليب التعاون والتنازل والتهدئة والتسوية والتجنب .
16. تفيد النتائج التي توصل لها الباحث في هذه الدراسة إلى أن مفهوم الصراع التنظيمي الجوانب الايجابية للصراع (النظرة الوظيفية) بنفس القدر الذي تعكس به الجوانب السلبية للصراع (النظرة الكلاسيكية) تأكيداً للقول بأن الصراع والتعاون نقيضان .
17. من الممكن أن يختار المدير في الحياة العملية أحد الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ومن الطبيعي أن يختلف تأثير تلك الأساليب في تحقيق الجوانب الايجابية في إدارة الصراع التنظيمي

ثانياً : التوصيات

بناءً على النتائج التي توصل اليها الباحث يوصي بالتالي :

- يرى الباحث أن العديد من مجالات البحث مازالت في حاجة إلى المزيد من الجهود البحثية للتوصل لصورة متكاملة من الإدارة العلمية للصراع التنظيمي ، وخصوصاً في فلسطين حيث لا يوجد إلا دراسة واحدة فقط .
- ضرورة زيادة وعي المدراء وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة ، وتعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها .
- ضرورة تركيز المدراء على استخدام أسلوب التهذئة والتسوية بشكل أكبر ، لأن هناك من المواقف والتحديات التي تواجه المؤسسة تحتاج لتطبيق وإتباع هذا الأسلوب مثل إيجاد أرضية مقترحة وحلول وسط بين الأطراف المتنازعة .
- ضرورة إعطاء الإناث فرصة أكبر في قيادة وإدارة المؤسسات غير الحكومية لأنها أثبتت قدرتها على إدارة المؤسسة بنفس كفاءة الذكور .
- يرى الباحث بأن للتدريب الأثر الجيد في تغيير اتجاهات وسلوكيات المدراء والأفراد نحو استخدام أساليب التعاون والتكامل في إدارة الصراع بشكل عام .
- ضرورة حرص المؤسسات والمنظمات بتغيير النظرة السلبية من خلال ورش العمل والندوات وحلقات النقاش أن وجود الصراع لا يعتبر ضعفاً في المؤسسة ولكنه مؤشراً على وجود حالة تستدعي الدراسة والمعالجة ومنى ثم الاستفادة من هذا الوسط .

- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية بمعنى أن الإدارات المسئولة عن إدارة الصراعات يشترط أن تتوافر في أفرادها الكفاءة والمقدرة على معالجة أسباب الصراع وإيجاد الحلول لها .
- ضرورة مواجهة العاملين وعدم اللجوء إلى التجنب وإتباع أسلوب التورية بالقول ما بال أقوام يفعلون كذا وكذا ، بل يجب المواجهة بالخطأ والتقصير وأن يتحمل الشخص مسئولية تقصيره .

دراسات مقترحة :

- توجيه بعض الجهود البحثية المستقبلية لتحليل أثر الصراع على العديد من الظواهر السلوكية في المنظمة مثل :
- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين .
- الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية .
- أثر الرضا الوظيفي على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي.
- مدى تأثير ضغوط العمل على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

ثانياً : المراجع الأجنبية

أولاً : المراجع العربية

- ادريس ، ثابت عبدالرحمن و المرسي ، جمال الدين محمد ، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2004.
- تركي ، مصطفى أحمد ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، الكويت ، 1986 .
- جواد ، شوقي ناجي ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، القاهرة ، مصر ن 2000 .
- حريم ، حسين ، " إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد السادس ، العدد الثاني ، 2003.
- حريم ، حسين محمود ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
- حمود ، خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2002
- الحناوي ، محمد صالح ، سلطان ، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية للنشر الاسكندرية ، مصر ، 1997 .
- حنفي ، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 1990 .
- الحنيطي ، محمد فالح ، 1993، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، دراسات ، الجامعة الأردنية ، المجلد 20، العدد الأول .
- الخضير ، محسن أحمد ، مبادئ التفاوض ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، 2003
- حوراني ، عبد الله ، الجمعيات الخيرية في الضفة الفلسطينية وقطاع غزة ، دار الكرم للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1988.
- رسمي ، محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
- رفاعي محمد رفاعي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة النهضة العربية ، الكويت : 1981م.
- رفاعي ، محمد رفاعي ، وبسيوني ، اسماعيل علي ، إدارة السلوك في المنظمات ، الطبعة السابعة ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004

- زايد ، عادل محمد: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، الإدارة العامة ، العدد الرابع ، 1995.
- الزغل ، رياض ، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي ، دار قتيبة للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان ، 1998 .
- سلطان ، محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2004 .
- السلمي ، علي ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 1988 .
- سيزلافي ، اندرودي ، والاس ،مارك جي ، أبو القاسم ، جعفر احمد (مترجم) ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1991 .
- شلبي ، ياسر ، تعداد المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة ، معهد أبحاث القدس ، فلسطين ، 2001 .
- صولح ،المصطفى " دور الجمعيات الأهلية في ترقية و حماية حقوق الإنسان السدار البيضاء - المغرب - 2007 .
- عبد الباقي ، صلاح الدين ، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 .
- عبد الباقي ، صلاح الدين ، السلوك التنظيمي : دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .
- عساف ، عبد المعطي ، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة " ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ،1999.
- العسكر ، سمير احمد ، " دور الصراع في الإدارة " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد السابع ، العدد الثاني، 1983 .
- علي ، أحمد علي ، الأسس العامة للسلوك مع التطبيق على السلوك التنظيمي ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1990 .
- عسكر ، علي ، السلوك التنظيمي في المجال التربوي ، درا القلم للنشر والتوزيع ، الكويت ، الكويت ، 1987 .
- العطية ، ماجدة " سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2003 .
- عقل ، عبد اللطيف ، علم النفس الاجتماعي " ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ،فلسطين 1982.
- العميان ، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ..

- العميان، محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002..
- الغمري ، ابراهيم ، الأفراد والسلوك التنظيمي : دراسة علمية وعملية ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، مصر ، 1982 .
- فياض ، رجاء خالد ، " النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1991 .
- القريوني ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2000.
- لداوة ، حسن ، ، علاقات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية فيما بينها مع السلطة الوطنية الفلسطينية والموالين ، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ، القدي ، فلسطين ، 2001.
- ماهر ، أحمد : السلوك التنظيمي، مدخل لبناء المهارات ، ط5، الإسكندرية 1995م.
- متولي ، السيد متولي ، السلوك التنظيمي : مدخل تحليلي ، الطبعة الثانية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 1983 .
- محمد ، عبد الوهاب علي، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة ،المجلة العربية للعلوم الإدارية (مجلس النشر الكويت)،مجلد (2)،عدد(4) يناير،1998،
- مدحت محمد الديب ، جوانب في الصراع التنظيمي ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، العدد الثالث ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان :الأردن ، 1987.
- مدهون ،موسى و الجزراوي ، احمد ، السلوك التنظيمي ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995.
- المعشر ، زياد يوسف ، الصراع التنظيمي : دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد الأول ، العدد الثاني ، 2005 ..
- المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، الطبعة الثانية ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995.
- مصطفى ، احمد ، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار النهضة العربية ، مصر ، 2000.
- مهدي : سوزان محمد و هيبية ، حسام اسماعيل ، استراتيجية مقترحة لغدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية ، المجلد الرابع ، العدد الرابع والعشرون ، 2000
- تقرير التنمية البشرية - فلسطين ، جامعة بير زيت ، 2006.
- تقرير التنمية البشرية - فلسطين ، جامعة بير زيت ، 2004.

- أبو الهيجاء ، إبراهيم: دور الجمعيات بين الحاجات والرغبات،
<http://www.aljazeera.net/NR/exeres/A2433005-A016-4DAF-BBC3-7E7F19CCBE9E.htm>
- حماد، رائد : واقع المؤسسات الغير حكومية في فلسطين
http://www.grenc.com/sfiles/palestinian/show_article.cfm?id=5835,
- مركز الدراسات العربي :
http://www.amanjordan.org/aman_studies/wmprint.php?ArtID=1118
- الموسوعة الفلسطينية .

● ثانيا : المراجع الأجنبية :

- Carter, J. " how to handle Disagreement ", Management Solution ,September,1987.
- Cloke, Kennth , Goldmith, Joan, Resolving Conflicts At Work : Eight Strategies For Everyone On The job, John Wiley &son, San Fransico, 2005 .
- Hanson , E. Mark, Educational Administration and Organization Behavior,4th ed. Asimon and Schuster Company ,Neednam Heights , Massuchusetts,1996.
- Kenneth W.J., "Conflict as the Collaborative Ethics" .,California Management Review,1978.
- Marion, Angelica, Resolving Conflict In Nonprofit Organization: The leader guide to finding constructive solutions ,second printing ,Amhearst foundation ,2005 .
- Mills ,J. et al., Conflict Handing And Personality Dimensions of Project Management Personnel, Psychological Reports, 1985.
- Morris Y.A., Teachers Perceptions of the Conflict management Climate and Procedures in South Carolina Schools , dissertation Abstracts International , 1996.
- Plowman, K.D., Conflict Strategic Management and Public Relations Review , 2003.
- Zaleznik ,A., Managers and Leaders Are They Different ? Harvard Business Review ,Vol., 82, Issue 1 , January 2004.

الملاحق

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

حفظهم الله

الأخوة والأخوات الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في الوقت الذي أثنى فيه جهودكم الحثيثة في خدمة مجتمعنا الفلسطيني وتنمية قدراته والارتقاء بالإنسان الفلسطيني في جميع مناحي الحياة يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة ، للحصول على المعلومات التي تخدم ، موضوع البحث وهو بعنوان :

” الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات

غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء ”.

كمتطلب للحصول على إجازة الماجستير في قسم الدراسات العليا - كلية التجارة في الجامعة الإسلامية

بغزة ، وستستخدم البيانات لغرض البحث العلمي فقط .

شاكرين لكم حسن تعاونكم وبارك الله فيكم

أخوكم الباحث

مؤمن خلف عبد الواحد

0599680470

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. العمر : أقل من 30 سنة من 30-أقل من 40 40 فأكثر
3. المؤهل العلمي : دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتورة
4. مكان السكن : رفح خان يونس الوسطى غزة شمال غزة
5. سنوات الخبرة : أقل من 3 3-أقل من 7 7-أقل من 10 10 فأكثر
سنوات
6. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج أرمل مطلق
7. الراتب بالشيكل : أقل من 2000 2000-أقل من 3000 3000-أقل من 4000 4000 فأكثر
8. عدد العاملين في المؤسسة : أقل من 10 10-أقل من 20 20-أقل من 30 30 فأكثر

ثانياً : الأساليب المتبعة

1. أسلوب المنافسة :

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدمري	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	أنا عادة حازم في متابعة أهدافي.					
2.	أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم .					
3.	أساهم في إشعال الصراع بين العاملين والأقسام ، إذا لم يكن هناك صراع بينهم .					
4.	أبذل بعض الجهد للحصول على هدفي.					
5.	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات .					
6.	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري.					
7.	أحاول أن أبين الفوائد من أفكاري للشخص الآخر .					
8.	أحاول إقناع شخص آخر بمزايا موقفي.					
9.	أصر دائماً على إشباع وتحقيق أمنياتي					
10.	أعمل على تحقيق رغباتي.					
11.	أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من أجل حل الصراع والحد من استمراره .					

2. أسلوب التعاون :

					1. أحاول العثور على حل وسط.
					2. أنا دائما أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل.
					3. أحاول تقديم الحوافز لحث العاملين على التعاون .
					4. أسعى لإثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح .
					5. أتابع مشاكل واهتمامات العاملين بنفسى دون وساطة من أحد .
					6. أشرح ما لدي من أفكار على الشخص الآخر واطلب منه أن يطرح ما لديه منها .
					7. أسعى للتوفيق والتعامل بين اهتماماتي واهتمامات الآخرين .
					8. أحاول حل خلافاتنا بشكل مباشر .
					9. دائما أميل لمناقشة المشكلة بطريقة مباشرة .
غير موافق بشدة	غير موافق	لا أدري	موافق	موافق بشدة	البيان
					10. أشرك في فتح خطوط اتصال بين العاملين لحل الخلافات بشكل ودي .
					11. عادة أنشد مساعدة الآخرين لإيجاد حل .
					12. أتعاون مع من أختلف لنصل معا إلى حل نقاط الخلاف .

3. أسلوب التجنب :

					1. في بعض الأوقات أدع الآخرين يتحملون مسؤولية حل المشكلات.
					2. أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقتنا .

					أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	3.
					أحاول تجنب جلب الكراهية لنفسي.	4.
					أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك .	5.
					أشعر أن الاختلافات لا تستحق أن تكون دائماً سبباً للقلق .	6.
					أحياناً أتجنب اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجلب خلافاً أو جدلاً .	7.
					أبذل جهدي لتجنب التوتر.	8.
					أقوم بما هو ضروري لتجنب التوترات عديمة الفائدة.	9.
					أعمل بين فترة وأخرى لإزالة الملل والروتين .	10.
					أخفف من الاحتكاك والمواجهة بين العاملين في أقسام المؤسسة المختلفة.	11.

4. أسلوب التهدئة والتسوية

					أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة .	1.
					أحاول إيجاد حل توفيقى.	2.
					أعطي بعض التنازلات من أجل الحصول على بعض التنازلات من الآخرين .	3.
					أوافق الشخص الآخر على بعض موافقه إذا وافق على بعض موافقي .	4.
					أقترح أرضية للحل .	5.
					أسعى دائماً إلى تقارب وجهات نظر العاملين حول نقاط الخلاف .	6.
					أحاول مراعاة مزج العائد والتكلفة التي تعود علينا معاً .	7.
					أحاول جعل الشخص الآخر يختار الحل الوسط .	8.

5. أسلوب التنازل

م.	البيان	موافق بشدة	موافق	لا أدري	غير موافق	غير موافق بشدة
1.	بدلاً من مناقشة الأمور المختلف عليها ، أحاول أن اشدد على الأشياء المتفق عليها .					
2.	أضحى أحياناً برغباتي من أجل رغبات الآخرين .					
3.	أنا دائماً أسعى لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حلول ترضيهم .					
4.	قد أحاول إرضاء مشاعر الآخرين مع الحفاظ على علاقتنا .					
5.	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع .					
6.	أحاول عدم إيذاء مشاعر الآخرين أو جرحهم .					
7.	أدع الآخرين يحافظون على آرائهم إن كان يسعدهم ذلك .					
8.	أثناء إجراء المفاوضات ، أحاول أن أراعي مشاعر الشخص الآخر.					
9.	إذا كان الموقف يبدو مهماً للآخرين أحاول تلبية رغباتهم .					
10.	أراعي رغبات الطرف الآخر حين إجراء المفاوضات والمناقشات .					
11.	أسعى إلى التوفيق بين أطراف الصراع للاستفادة من الصراع .					

الباحث

مؤمن عبد الواحد

ملحق رقم (2)

أسماء الأساتذة المحكمين

م	الاسم	مكان العمل
1	أ.د. يوسف عاشور	الجامعة الإسلامية - غزة
2	د. ماجد الفـرا	الجامعة الإسلامية - غزة
3	د. سمير صافي	الجامعة الإسلامية - غزة
4	د. رشدي وادي	الجامعة الإسلامية - غزة
5	د. سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية - غزة
6	د. نافذ بركات	الجامعة الإسلامية - غزة