

واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية

(الأسباب والاستراتيجيات)

دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة

د. فتحي الطاهر التريكي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية - جامعة مصراتة

fathi.eltraiki@eps.misuratau.edu.ly

تاريخ النشر 2023.02.27

تاريخ الاستلام 2022.12.22

الملخص:

تهدف الدراسة إلى تقييم واقع الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة الليبية وذلك من حيث الأسباب المختلفة لظهور الصراع، والاستراتيجيات المتبعة لإدارته في المنظمات قيد الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في شرح هذه الظاهرة وتحليلها، واستخدمت استمارة الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، والتي خضعت فيما بعد للتحليل الإحصائي حتى تمكن الباحث من الوصول إلى عدد من النتائج من أهمها أن هناك أسباب حقيقية وراء ظهور الصراع وتطوره في المنظمات الحكومية الليبية منها أسباب شخصية مثل التعارض في أهداف العاملين، واختلاف الثقافات والأيدولوجيات بينهم، كما أن هناك أسباب تنظيمية وهي عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد، كما توصلت الدراسة إلى أن المديرين في هذه المنظمات يمارسون بشكل أو آخر عدد من الاستراتيجيات في إدارة الصراع ولكن بدرجات متفاوتة، وأن أكثر الاستراتيجيات قبولاً وممارسة هي استراتيجية التعاون، كما تم تقديم بعض التوصيات والتي من أهمها العمل على زرع ثقافة الاختلاف وقبول الرأي الآخر بين العاملين بالمنظمات قيد الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، المنظمات الحكومية، التعليم العالي، الاستراتيجيات.

Status of organizational conflict in government institutions (causes and strategies): A field study on higher education institutions in the city of Misurata - Libya

Dr. Fathi Altaher Eltraiki

Faculty of Economics and Political Sciences, Misurata University, Libya

Abstract:

This study aimed to assess the reality of organizational conflict in higher education institutions in the Libyan city of Misurata, in terms of the different causes leading to organizational conflict, and the strategies used to remedies these conflict in the organizations under study.

Analytical descriptive approach is used to explain and analyze this phenomenon. The data and information is collected form the community by using the questionnaire. Then these data and information are analyzed by standard statistical methods. The results of these analysis shade light on the number of important real behind the occur and development of the organizational conflict in the Libyan government organizations.

Objectives of the workers are found to be the main cause of personal conflict due to the multi cultures and ideologies among them. There are also organizational reasons such as the lack of clarity in the limits of authorities and responsibilities granted to employees. It was found managers in these organizations practice in one way or another a number of strategies in conflict management, but to varying degrees. The most widely accepted and practiced strategy to manage the conflict is the strategy of cooperation.

Some recommendations were presented, the most important of which is to work on cultivating a culture of difference and accepting the other opinion among the employees of the organizations under study.

Keywords: organizational conflict, government organizations, higher education, strategies.

الإطار العام للدراسة

1- مقدمة:

تسعى المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاستفادة القصوى من مواردها وبالأخص الموارد البشرية، هذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين والذين يتفاوتون من حيث قدراتهم وميولهم

واستعداداتهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من التفاعلات الإنسانية المتبادلة، لذلك قد يحدث الاتفاق بينهم حول بعض الأمور وقد يحدث الاختلاف، هذا الاختلاف قد يتطور إلى ما يعرف بالصراع بين العاملين، والذي اتفق على تسميته بالصراع التنظيمي.

إن وجود الصراع في المنظمات ظاهرة طبيعية، والأمر المهم هو كيفية إدارة هذا الصراع، لقد احتل الصراع التنظيمي مكانة مهمة في الفكر الإداري ومرّ بمراحل متعددة، وحاز على اهتمام الباحثين في علم الإدارة بشكل عام، ومجال السلوك التنظيمي على وجه الخصوص. أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة (AMA) في إحدى دراساتها إلى أن المديرين يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة وإدارة الصراعات [1].

ويشير الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ومصدر قوة قبل أن يتحول إلى مظهر سلبي ومدمر [2].

ومن هذا المنطلق فقد تغيرت النظرة إلى الصراع وكيفية التعامل معه، حيث تركزت جهود المديرين والإدارة من محاولة القضاء على الصراع والحد منه إلى التعامل معه وإدارته والوصول به إلى المستوى المقبول والمرغوب، بل والحفاظ على مستوى معين منه داخل المنظمة.

2- أهمية الدراسة:

ترتبط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية معقدة الأبعاد تحدث في المنظمات على مختلف أشكالها وأحجامها، هذه الظاهرة تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل وتحديد أسبابها والطرق والوسائل الكفيلة للتعامل معها، من هنا تأتي أهمية الدراسة، وذلك في سبيل إثراء المعرفة العلمية، وتقديم إطار مفاهيمي حول موضوع الصراع التنظيمي، كما أن النتائج التي يتم التوصل إليها قد تسهم في رفع كفاءة أداء المؤسسات في التعامل مع الصراعات بطريقة علمية والتعامل الإيجابي معها.

3- مشكلة الدراسة:

لم يعد خافياً على أحد حجم الصراعات القائمة في المؤسسات الحكومية؛ الأمر الذي انعكس سلبيًا على أداء العاملين، وكفاءة وفعالية أداء تلك المؤسسات، مما أثر بالتالي على جودة الخدمات المقدمة بالمجتمع في شتى المجالات، هذا الأمر دفع الباحث إلى دراسة هذا الموضوع: (واقع الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية) في محاولة للتعرف على أسبابه والطرق والوسائل المستخدمة في إدارته والتعامل معه.

وقد سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- 1- ما هي الأسباب الحقيقية وراء ظهور الصراعات في المنظمات الحكومية الليبية وتطورها؟
- 2- ما درجة ممارسة المسؤولين بالأجهزة الحكومية الليبية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الخمس، وهي التعاون، القوة والسيطرة، التجنب، التسوية، التنازل في حل وتسوية الصراعات القائمة؟

4- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الآتي:

- 1- التعرف على الأسباب الحقيقية وراء ظهور وتطور الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية الليبية.
- 2- التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية الليبية والاستراتيجيات المتبعة للتعامل معه من قبل المسؤولين الحكوميين الليبيين.
- 3- تقديم بعض التوصيات إلى المنظمات قيد الدراسة حول الطرق والأساليب العلمية لإدارة الصراع.

5- فرضيات الدراسة:

- من خلال مشكلة الدراسة وتساؤلاتها يمكن للباحث تقديم الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية الأولى:** هناك عدة أسباب حقيقية وراء ظهور الصراعات في العمل في المؤسسات الحكومية الليبية،
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يمارس المسؤولون في المؤسسات الحكومية الليبية استراتيجيات مختلفة في إدارة الصراع بهذه المؤسسات، وهي استراتيجية القوة، استراتيجية التعاون، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل.

6- مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة، وتم اختيار عينة طبقية من مديري الإدارات في الإدارة العامة لجامعة مصراتة وعمداء الكليات، ومدراء المدارس الأكاديمية الليبية فرع مصراتة، وعمداء الكليات التقنية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة مصراتة.

7- منهجية وأداة الدراسة:

سوف يتم اعتماد منهج البحث العلمي التحليلي الوصفي لشرح هذه الظاهرة وتحليلها، كما تم استخدام استبانة تحتوي على مجموعة من الفقرات وفق مقياس (ليكرت) الخماسي، وذلك لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

8- حدود الدراسة:

أجريت الدراسة خلال ذ الدراسي ربيع 2022م.

9- الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع هذه الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر،

نورد منها:

1- دراسة عنتر صلاح، 2018م، بعنوان: الصراع التنظيمي في المؤسسات

الاستشفائية[3]، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسات الاستشفائية، كذلك إلى معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي فيما بينهم، وقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل الثقافية والسياسية السائدة تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية، كما إن الإداريين في المنظمة قيد البحث يستخدمون أساليب لإدارة الصراع، حيث احتل أسلوب التسوية المرتبة الأولى، يليه أسلوب التعاون، ثم التجنب، وأخيراً أسلوب التنازل.

2- دراسة عمر شعبان أبوالقاسم، ورجب عبد السلام العموري، 2018م، بعنوان: أساليب

إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي (دراسة ميدانية على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية - ليبيا)[4]، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مديري المدارس محل الدراسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كذلك التعرف على درجة ممارسة المديرين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومعرفة علاقة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الصراع المتبعة والإبداع

الإداري، وأن هناك تأثير معنوي مباشر بين الأساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري.

3- دراسة رياض محمد عبد الكريم العريبات، 2016م، بعنوان: واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية - الأردن[5]، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في المملكة الأردنية الهاشمية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق هذه الاستراتيجيات كان متوسط بنسبة (68.33%)، وأن استراتيجيتي التنافس والتعاون هما الأكثر دراية وتطبيقاً من قبل المديرين، وأن استراتيجية التسوية هي الأقل دراية ومعرفة، كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع تطبيق الاستراتيجيات لإدارة الصراع وبين المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس والمؤهل العلمي، كما أكدت الدراسة على أن سنوات الخبرة والمتحصّلين على دورات تدريبية كان لهم دراية ومعرفة أكثر بأسلوب التعامل مع الصراعات في المنظمة قيد البحث.

4- دراسة عبد الحق علي إبراهيم بلل، 2016م، وأحمد إبراهيم أبو سن، بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية[6]، وهدفت الدراسة للتعرف على أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في بعض البنوك التجارية بولاية الخرطوم بالسودان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جزئية بين الصراع التنظيمي وبين أداء العاملين، وأن الرضا الوظيفي يتأثر إيجابياً بمتغيرات الصراع التنظيمي والمتمثلة في (صراع الدور وغموض الدور) ويعزى ذلك إلى أن الصراع التنظيمي إذا تمت إدارته بشكل جيد يؤثر إيجاباً في أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

5- دراسة ليث عبد الله سليمان القهيوي، 2015م، حول أثر أنماط الصراع التنظيمي على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية[1]، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع، ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، كذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الصراع المتبعة والمتمثلة في المنافسة والمجاملة والتعاون والتسوية على التمكين التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

6- دراسة محمود أحمد فحيل البوم، 2015م، بعنوان: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية - ليبيا[7]، هدفت الدراسة إلى

التعرف على مستوى تطبيق إدارة الصراع التنظيمي بكلية الاقتصاد، وعلى دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه لا يوجد أثر للقيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، وأن هناك وجود نسبي للصراع في الكلية، وأن وجود الصراع حتمي لعدة عوامل منها: الثقافة التنظيمية والتعليمية.

7- دراسة هادي عبد الحسين مطر، 2014م، دراسة نظرية حول أسباب ومراحل الصراعات [8]، وقد هدفت الدراسة إلى استعراض الأدب الإداري حول الصراع التنظيمي، كذلك تحديد أهم أسباب ومصادر الصراع في المنظمات وأهم المراحل التي يمر بها، وكيفية إدارة الصراع، وقد توصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات منها: أن الصراع بين الأفراد أو الأقسام أو المجموعات داخل كل منظمة هو أمر حتمي، وأن من أهم أسبابه هو ندرة الموارد واختلاف الأهداف، ومعايير الأداء غير المتطابق، والتداخل في المهام بين الوحدات والأقسام بالمنظمة. كما توصلت الدراسة إلى أن الصراع قد تكون نتائجه إيجابية إذا تمت إدارته بكفاءة، وأنه لا يمكن تقليل مستوى الصراع أو إنهائه، بل يمكن إدارته بشكل جيد، وأن من الآثار السلبية للصراع أنه يدفع المديرين إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي.

8- دراسة محمد حسين عساف، 2013م، بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة [9]، دراسة ميدانية على المديرية العامة للتربية بالأنبار بالعراق، وهي تمثل أطروحة للحصول على درجة الدكتوراه من جامعة سانت كليمنس العالمية بالعراق، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أو تحديد العلاقة بين الخصائص التنظيمية للمنظمة محل الدراسة، وبين خصائص واستراتيجيات إدارة الصراع فيها، كذلك بيان مدى أهمية تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية، ومحاولة بيان أثر الصراع التنظيمي في خلق التغيير الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة، وتأثيرهما في الإبداع والابتكار والميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نذكر منها: أن من بين أسباب ظهور وتطور الصراع التنظيمي الطائفية والمناطقية والعشائرية، كذلك من الأسباب المهمة للصراع هو الاختلاف في الأهداف والمصالح والثقافات للعاملين. كما توصلت الدراسة إلى أن الصراع يقود إلى الخلق والإبداع والتجديد وهو أداة لزيادة حركة المنظمة وفعاليتها، وتوصلت أيضًا إلى أن المنظمة تعتمد استراتيجية التعاون والمجابهة بشكل قوي.

9- دراسة فتحي محمد أبوناصر، 2012م، بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل بالسعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [10]، وقد هدفت الدراسة إلى التعريف بمفهوم الصراع التنظيمي وآثاره وطرق التعامل معه، كذلك إلى التعرف على أنواع وأسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل، والتعرف على علاقة المتغيرات الديمغرافية مثل الجنس والمؤهل العلمي كذلك مكان العمل (الكلية)، مع ممارسة المبحوثين لأساليب الصراع التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك معدل متوسط لممارسة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع، وقد كان أسلوب التسوية الأكثر قبولاً وممارسة في إدارة الصراع، كما أظهرت الدراسة إلى أن متغير الجنس له علاقة وتأثير في درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك متغير المؤهل العلمي، أما نوع الكلية التي ينتمي لها المبحوث فلم يكن هناك علاقة أو أثر.

وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن المتغيرات الشخصية هي السبب الأكبر لحدوث الصراعات، كذلك كان الهيكل التنظيمي للجامعة من الأسباب الواضحة لظهور الصراع وتطوره، ثم جاء نظام الاتصالات المعمول به كعامل مهم مسبب للصراع.

10- دراسة: Chris van Tonder & Werner Havenga & Jan Visagie

(2008)، بعنوان: أسباب الصراع في منظمات القطاعين العام والخاص بجنوب أفريقيا [11]، وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أسباب الصراع في منطمتين لكل من القطاع العام والقطاع الخاص، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في أسباب الصراع بين المنطمتين قيد الدراسة، وأن الإدارة ليست مصدرًا أو سببًا من أسباب الصراع، كذلك إن ترشيد الموظفين أو تسريحهم ليس مصدرًا للصراع، وأن هناك تأثير للعلاقات الشخصية والاجتماعية على الصراع التنظيمي.

11- دراسة عادل عبد المنعم المسدي، 2007م، بعنوان: محددات اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية بمصر) [12]، وقد هدفت الدراسة إلى محاولة الوصول إلى مجموعة من المتغيرات المؤثرة في اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، كذلك إلى تحديد

الاستراتيجيات المستخدمة في مواجهة الصراع التنظيمي في المنظمة قيد الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك اتفاقاً بين الفئات العمرية أو المستويات الإدارية التي تشملها الدراسة حول اختيار استراتيجية معينة لمواجهة الصراع، كذلك إن أنماط شخصية المديرين والرؤساء لها تأثير على اختيار الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الصراع التنظيمي، كما أن هناك تأثير لحاجات المديرين على استراتيجيات مواجهة الصراع، وإن هناك اتفاقاً فيما بين المديرين الذين يتطلعون إلى الإنجاز والاستقرار والتميز إلى اختيار استراتيجيتي التجنب والتعاون في مواجهة الصراع التنظيمي، بينما يختلفون فيما بينهم حول اختيار استراتيجية السيطرة والتكيف والحل والوسط.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تناولت أغلب الدراسات موضوع الصراع التنظيمي في المنظمات، وركزت على علاقة الصراع التنظيمي بالمتغيرات الأخرى بالمنظمة مثل الرضا الوظيفي، وأداء العاملين والإبداع الإداري، والتمكين الإداري وغيرها، وتناولت بعض الدراسات الأنماط والأساليب المختلفة للصراع، في حين ركزت هذه الدراسة على الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية، وكذلك ممارسة المديرين والمسؤولين بهذه المؤسسات لهذه الاستراتيجيات في إدارة الصراع، كما أن هذه الدراسة من الدراسات النادرة حسب رأي الباحث التي سعت إلى تحديد الأسباب الحقيقية للصراع في المنظمات الحكومية الليبية، حيث يشتد الصراع بين الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات خلال الفترة الانتقالية التي تعيشها البلاد، كما أن الدراسة تسعى إلى تحديد درجة ممارسة المسؤولين وإدراكهم للاستراتيجيات المتعارف عليها لإدارة الصراع.

الجانب النظري

1- تطور مفهوم الصراع:

تناول الفكر الإداري مفهوم الصراع وفقاً للمدارس الفكرية الثلاث، حيث رأى أنصار المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب الحد منه أو القضاء عليه، وذلك حفاظاً على المنظمة، بل قد يتعدى ذلك إلى التخلص من العاملين المسببين للصراع [13]، وقد سادت هذه النظرة مع شيوع حركة الإدارة العلمية ولدى أصحاب المدرسة البيروقراطية.

أما أصحاب المدخل السلوكي في الإدارة فقد نظروا للصراع على أنه ظاهرة أفرزتها التفاعلات الاجتماعية، وبالتالي فهو أمر حتمي في المنظمة ولا يمكن تجنبه، ومن المحتمل أن يكون نافعاً وإيجابياً لأداء المنظمة، لكن السلوكيون اتفقوا مع التقليديين على ضرورة إنهاء الصراع وعدم تشجيع حدوثه (ملف دراسة وتحليل إدارة الصراع)[14].

أما المرحلة الثالثة في تطور مفهوم الصراع فقد كانت تنظر إلى الصراع على أنه ظاهرة صحية في المنظمة، ويمكن أن يقضي على رتابة العمل والروتين الإداري، كذلك ينظر إلى الصراع بأنه من بين أحد العوامل المهمة في بقاء المنظمات واستمرارها، كما أنه -أي الصراع- يعمل على إثارة الإبداع والنقد الذاتي وذلك في حالة ما إذا كان عند الحد المعقول[15].

2- تعريف الصراع:

الصراع لغة: هو النزاع أو الخصام أو المشادّة والتنافر، أو الخلاف والشقاق بين فردين أو فريقين، ويجمع بينهما قاسم مشترك وهو العداوة[16].

والصراع التنظيمي: هو الصراع الذي يحدث داخل المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات أو بين المنظمات المتنافسة، وقد تناول العديد من الباحثين والكتاب تعريف الصراع وفقاً لرؤيتهم لطبيعة الصراع وأسبابه وتطور نشأته.

- عرف ريتشارد دافت الصراع بأنه: تفاعل متبادل تحاول فيه كل مجموعة معينة عرقلة أو إعاقة تحقيق أهداف الآخرين[17].

- ليكرت (Likert) عرف الصراع بأنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداة.

- الصراع هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته[18].

- عرف جرينبرق وبارون (Green berg & Baron) الصراع بأنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتماماته[19].

- مارش وسايمون عرفا الصراع بأنه عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرارات، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل[20].

- هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات [21].
- الصراع هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل [22].
- الصراع حسب تعريف رفاعي وبسيوني بأنه الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام في المنظمة ضد بعضها البعض بدلاً من العمل بالتعاون [23].
- من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص خصائص الصراع في الآتي:
- 1- أنه موقف بين طرفين أو أكثر.
 - 2- ينشأ الصراع نتيجة تعارض بين الأطراف قد يكون في الأهداف أو المصالح أو حتى في الأفكار.
 - 3- الأطراف المتصارعة مدركة ببعضها وبما يحدث أو سوف يحدث.
 - 4- ينتج عن الصراع آثار سلبية أو إيجابية.
 - 5- وجود تفاعل متبادل بين أطراف الصراع.
- 3- أهمية الصراع:**
- يعتقد الكثيرون بأنه لا حياة بدون صراع فهو ضروري لاستمرار الحياة، ووجود الصراع بالحد الأدنى سوف يجلب للمنظمة فوائد كثيرة، نذكر منها [24]:
- 3-1. الصراع مهم للتكيف والبقاء للمنظمات، حيث تعمل المنظمات على اتباع أساليب وطرق إدارية جديدة ومبتكرة، لتتمكن من مواجهة الصراعات المختلفة، ويعتقد البعض بأن الصراع هو وجه آخر للتغيير والتطوير.
 - 3-2. أداة مهمة لتطوير ومهارات وقدرات المديرين، وذلك في مواجهة واحتواء نتائج الصراع وتجنب المنظمة الآثار السلبية له.
 - 3-3. يؤدي قيام المديرين والعاملين بشكل عام في مواجهة الصراع وإدارته إلى التنافس فيما بينهم، واتخاذ المبادرات وابتكار أساليب العمل الجديدة والإبداع الفردي والجماعي في حل المشاكل وإنجاز الأعمال.

3-4. يؤدي الصراع إلى بيان الحقائق المهمة التي قد تساعد على تشخيص المشاكل المتعلقة بالعمل.

4- أسباب الصراع:

تتعدد وتتوعد أسباب الصراع بالمنظمات، إلآ أن العديء من الباحثين قد قاموا بتقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين، مجموعة من الأسباب ترجع إلى الخصائص الشخصية للأفراد وسلوكهم ومراكزهم الوظيفية بالمنظمة، والمجموعة الثانية ترجع إلى الأسباب التنظيمية أو خارجها والتي تؤدي إلى حدوث الصراع.

أولاً: الأسباب الشخصية أو السلوكية للأفراد.

وتتمثل هذه الأسباب بأمر تتعلق بشخصية الأفراد العاملين سواء كانوا مرؤوسين أو رؤساء بالمنظمة ومنها:

- التعارض في الأهداف الشخصية للعاملين.
- التفاوت في الصفات الشخصية بين الأفراد العاملين.
- اختلاف الإدراك لدى العاملين.
- اختلاف الأيدولوجيات والثقافات المنتشرة بالمنظمة.
- التركيب النفسي للعاملين والتي قد تجعل الفرد يحس بالدونية أو طبيعة الفرد العدوانية.

ثانياً: الأسباب التنظيمية للصراع.

وترجع هذه الأسباب إلى الظروف المادية وغير المادية بالمنظمة والتي تؤدي إلى ظهور الصراع ومنها [25]:

- محدودية الموارد وندرتها مما يؤدي إلى المنافسة للحصول عليها وقد يتطور الأمر إلى الصراع.
- عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية، أي بمعنى تداخل السلطات والمسؤوليات المناطة بالوظائف المختلفة.
- ضعف نظام الاتصال، والذي قد يؤدي إلى سوء الفهم بين العاملين كنتيجة لتداول المعلومات غير الصحيحة، مما يتيح قرارات خاطئة.
- عمليات التغيير الإداري بالمنظمة والذي قد يتم معارضته من بعض الأفراد وينتج عنه

الصراع.

- تعارض الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الوحدات الإدارية المختلفة بالمنظمة، قد يكون هناك تعارض في الأهداف التي تسعى الوحدات المختلفة بالمنظمة إلى تحقيقها.
- مشاكل في تصميم الهياكل التنظيمية، مثل شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام والوحدات بالمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع.
- الفساد الإداري والذي قد يؤدي إلى عدم العدالة في توزيع المناصب والوظائف، والظلم في توزيع المهام والحوافز وغيرها من الآثار المترتبة على انتشار الفساد الإداري في المنظمة، مما يؤدي إلى ظهور الصراعات بين الموظفين وبين الأقسام والوحدات، وحتى قد يكون بين المنظمات في المجتمع.

5- مستويات الصراع:

للصراع التنظيمي عدة مستويات أو أنواع تحدث بالمنظمة [26]، وهي كما يلي:

5-1. الصراع على مستوى الفرد نفسه: ويقع هذا النوع بين الفرد وذاته، وذلك عندما يقع الفرد في عملية الاختيار للبدائل التي تتعارض مع أهدافه أو قيمه أو معتقداته أو توقعاته، لكنه مجبر على اختيار أحد تلك البدائل.

5-2. الصراع على مستوى الأفراد بالمنظمة: ويحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد، حيث أنه لكل شخص خبرته وتجاربه وحاجاته والأدوار التي يقو بها، وبالتالي يكون هناك تفاوتاً في الإدراك والقدرات، ومن الطبيعي أن ينشأ الصراع بينهم نتيجة تعارض المواقف عند التفاعل فيما بينهم، ويقع ما بين المدير ومرؤوسيه، وما بين المديرين التنفيذيين والاستشاريين، وقد يحدث أيضاً ما بين الرؤساء أو ما بين العاملين.

نافذة جوهاري لتحليل ظاهرة الصراع:

من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد في المنظمات، نموذج يطلق عليه اسم (نافذة جوهاري) نسبة إلى الباحثين اللذين قاما بتطوير هذا النموذج وهما: (Joseph Luft & Harry Ingham) ويساعد هذا النموذج في تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، وتفترض هذه النافذة أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه، وأشياء لا يعرفها، ويوضح الشكل التالي عملية التفاعل بين الفرد وغيره من خلال أربع حالات كما يلي [18]:

- 1- **حالة الذات المكشوفة:** وهي أن الفرد يدرك مشاعره ودوافعه، كما أنه يدرك مشاعر الآخرين الذين يتعامل معهم، وهذا من شأنه أن يقلل من احتمال حدوث خلافات أو صراعات مع غيره.
- 2- **حالة الذات الخفية:** وهنا لا يعرف الفرد ما يدركه غيره ولا مشاعرهم ودوافعهم، وبالتالي فإن الفرد سوف يعاني في هذه الحالة من الخوف والقلق نتيجة عدم قدرته على تفسير سلوك غيره من حوله، ومن ثم سوف يكون حذرًا ومترددًا في التعامل معهم والحكم عليهم.
- 3- **الذات العمياء:** وهي الحالة التي يكون فيها الفرد ملماً بالمعلومات الكافية عن الآخرين؛ لكنه لا يعرف عن نفسه شيئاً، وبالتالي سوف يميل إلى الانطواء عن الآخرين ظناً منه بأنه يشكل عبئاً عليهم.
- 4- **الذات غير المكشوفة:** وهي الحالة التي يكون فيها الفرد غير ملم بالمعلومات الكافية عن نفسه وعن الآخرين، وعادة ما تؤدي هذه الحالة إلى انفجار الصراعات وانعدام الثقة، وغياب المعلومات. والشكل (1) يوضح نافذة جوهاري:

الشكل (1) نافذة جوهاري

(2) حالة الذات الخفية الفرد يعرف نفسه ولا يعرفه الآخرين	(1) حالة الذات المكشوفة الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين
(4) حالة الذات غير المكشوفة الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرفه الآخرين	(3) حالة الذات العمياء الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات السابقة.

3-5. **الصراع على مستوى الجماعات**[27]: وهو الصراع الذي يحدث بين الوحدات الإدارية بالمنظمة، وقد يأخذ الشكل الأفقي بحيث يكون في نفس المستوى التنظيمي، مثال ذلك الصراع الذي يحدث بين إدارتي المالية والإنتاج، وقد يكون الصراع على المستوى الرأسي، وذلك عندما يكون بين مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي يحدث بين الإدارة العامة للإنتاج وقسم

الإنتاج في المنظمة، وعادة ما يحدث الصراع على مستوى الوحدات نتيجة للتنافس على الموارد أو على كفاءة أو جودة الأداء وغيرها.

4-5. الصراع على مستوى المنظمات: ويحصل هذا النوع من الصراع في حالة التنافس على الموارد المحدودة داخل البيئة التي تعمل فيها المنظمات، أو التباين في المدركات أو الأهداف، كذلك محدودية الأسواق المتاحة وحجمها، والقدرات الشرائية المتاحة للأفراد بالمجتمع، وطبيعة هياكل العرض والطلب، كذلك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة

6- مراحل الصراع:

تمر عملية الصراع في المنظمات بعدة مراحل، ولم يتم الاتفاق على طبيعة تلك المراحل ولا على المدة التي تستغرقها كل مرحلة، وهناك العديد من النماذج التي تتناول مراحل الصراع منها نموذج لويس بوندي (Louis Bondy)، ونموذج رحيم (Rahim)، ونموذج أمستوت (Umstot)، وروبينس (Robbins)، ونموذج ايفانسفيتش (Ivancevich)، وغيرهم، وسوف يتم تناول نموذج بوندي بشيء من التفصيل، كما نتعرف على إسهامات رحيم.

اقترح الكاتب لويس بوندي (Louis Bondy)، عدد خمس مراحل للصراع التنظيمي [28]

وهي كالآتي:

1-6. مرحلة الصراع الخفي (الضمني): وفي هذه المرحلة يكون هناك بدايات الخلاف، وتمثل النواة الأولى لبدء الصراع التنظيمي ولا يدرك دلالات الصراع ومعانيه، ويعتبر الصراع في هذه المرحلة مخفياً أو مدفوناً، ويتنظر الظروف لتغذيته وإذكائه، وتظهر خلال هذه الفترة الشروط المسببة للصراع وتتعلق بالتنافس على الموارد، أو الاختلاف في الأهداف وغيرها.

2-6. مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يتم إدراك أهمية الخلافات وإمكانية تطورها

إلى صراع وما قد يؤثر على مصالح أطراف الصراع.

3-6. مرحلة الشعور بالصراع: في هذه المرحلة يتم تبلور شكل الصراع، وتظهر صور من

القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

4-6. مرحلة الصراع العلني أو المكشوف: يمارس خلال هذه المرحلة الأسلوب العلني

والصریح للصراع، وقد يأخذ الصراع أيضًا صورًا أخرى من اللامبالاة أو التسيب، مما يعبر عن

العصيان وعدم الامتثال للأوامر، وتظهر الحاجة في هذه المرحلة إلى إيجاد وسائل وطرق لمعالجته والتخفيف من حدّته.

6-5. مرحلة ما بعد الصراع العلني: تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع والتعامل معه بشكل فعلي، ومحاولة التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع، حيث أن الصراع بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة يأخذ منحنيّ أكثر خطورة، وتبدأ آثاره الخطيرة في الظهور، وتبدأ خلال هذه المرحلة تنفيذ استراتيجيات إدارة الصراع، والتي سيتمّ التحدث عنها لاحقاً.

7- استراتيجيات إدارة الصراع:

إن الصراع حقيقة واقعة في كل المنظمات، والخطورة لا تكمن في وجود الصراع؛ بل في طريقة إدارته والتعامل معه، ويعتبر تشخيص الصراع والتعرف على أسبابه الخطوة الأولى للتعامل معه، ومن ثمّ إيجاد استراتيجيات وطرق لإدارته، واقترح المختصون والباحثون العديد من الاستراتيجيات لإدارة الصراع في المنظمات، ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع على المتغيرات والمواقف والظروف التي تمرّ بها المنظمة، وقد اقترح كلاً من توماس وكيلمان (Thomas & Kilman) نموذجاً يساعد في تشخيص الصراع، وقد تضمن النموذج عنصرين أساسيين لتشخيص الصراع هما: التعاون والتشدد أو الحزم، واعتمد خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي[29]:

7-1. استراتيجية القوة والسيطرة: ويعتمد هذا الأسلوب على تطبيق الإذعان بالقوة من قبل الأطراف المتصارعة، والإجبار على تحقيق الأهداف والمطالب، ويستند المتصارعون إلى السلطة الرسمية الممنوحة لأيّ منهم؛ وبالتالي فإن الجماعة لا تعطي أيّ اهتمام لمطالب الجماعة الأخرى.

7-2. استراتيجية التعاون: وهذه الاستراتيجية تتبنّى فكرة التعاون المشترك لتحقيق أهداف الطرفين المتصارعين سواء كانوا جماعات أو أفراد أو حتى منظمات، ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجية من خلال تبادل المعلومات وعقد اللقاءات، والتركيز على الأهداف لتحقيق مصالح جميع الأطراف، وتعتبر هذه الاستراتيجية من أفضل الوسائل لحلّ الصراعات.

3-7. استراتيجية التجنب: لا تسعى الإدارة في هذه الحالة إلى الغوص عدم الغوص في معرفة أسباب الصراع، ويتم إعطاء فرصة للوقت لحل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الوقت تلقائيًا، وتجمع هذه الاستراتيجية بين عنصري التشدد وعدم التعاون.

وتتضمن استراتيجية التجنب إما تجاهل موقف الصراع بالكامل وإهمال التصرفات العدائية، أو إبعاد أطراف الصراع عن بعضها البعض، حيث ينعدم أو يضعف التفاعل فيما بين المجموعات المتصارعة أو الأفراد، أو يتم تقييد التفاعل وجعل العلاقة تتخذ الشكل الرسمي فقط.

4-7. استراتيجية التهدئة والتسويات: وذلك من خلال التقليل من أهمية الاختلافات والتركيز على نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة، ومن ثم تقديم التنازلات بين الطرفين.

5-7. استراتيجية التنازل: وهي تقدم على فرضية التنازل من قبل أحد الأطراف أو العلاقات لمصلحة الطرف الآخر بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، وقد تفرض هذه الاستراتيجية من قبل الإدارة لإيجاد حلول سريعة، أو للحصول على مكاسب لاحقة من قبل أي من الأطراف المتصارعة.

بالإضافة إلى هذه الاستراتيجيات قدم العديد من الباحثين نماذج أخرى من الاستراتيجيات للتعامل مع الصراع، ومن بين تلك الاستراتيجيات ما قدمه ليوثانس (Luthans)، حيث يصنف استراتيجيات إدارة الصراع حسب النتائج إلى ثلاث استراتيجيات [28]:

1- استراتيجية خاسر - خاسر: وتشمل عدة أساليب لتنفيذها منها المساومة أو تحفيز أحد الطرفين، أو اللجوء لطرف ثالث محكم، أو اللجوء للقوانين والأنظمة المعمول بها في المنظمة.

2- استراتيجية رابح - خاسر: وهنا يقوم أحد الأطراف المتصارعة بحشد جميع طاقاته وإمكانياته للفوز، وتحدث في حال الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين أو المواجهة التي تحدث بين الاستشاريين والتنفيذيين، أو بين الاتحادات النقابية وإدارة المنظمة.

3- استراتيجية رابح - رابح: وهي شبيهة باستراتيجية التعاون التي تم التحدث عنها، وتعتبر الأكثر قبولاً، حيث يتم تسخير كافة الإمكانيات والموارد لحل المشاكل القائمة بدلاً من محاولة الكسب من أي الأطراف.

كذلك قدم روبنس (Robbins) نموذجاً لإدارة الصراع [30]، يتضمن عدد (08) أساليب لإدارة الصراع في المنظمات وهي:

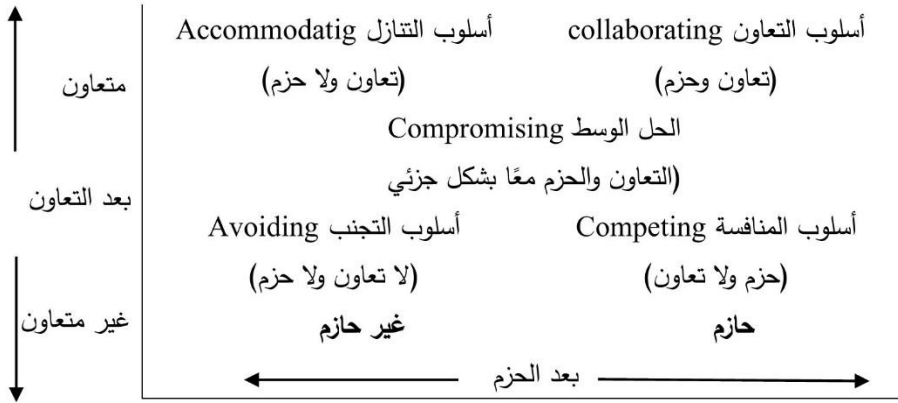
المقابلة وجهاً لوجه بين الأطراف المتصارعة، التركيز على الأهداف المشتركة للطرفين، تجنب الصراع والابتعاد عنه وإهماله، التهدئة والتقليل من أهمية الاختلافات القائمة بين الأطراف، إيجاد حل وسط والوصول للتسويات بين الطرفين، استخدام الصلاحيات الممنوحة لحل الخلافات، إجراء تغييرات في شألي الوظائف للمتصارعين، إجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي بما يضمن توضيح الصلاحيات والسلطات الممنوحة بدرجة أكبر.

كذلك قدم كلاً من بليك وموتون (Blake & Mouton)، ومارش وسيمون (March & Simon) نماذج أخرى لحل الصراعات التنظيمية، كما قدمت ماري فوليت (Mary Follett) عرضاً لأساليب إدارة الصراع، وقدم رحيم (Rahim) [31] نموذجاً يعتمد على بعدين هما: بُعد الاهتمام بالنفس، وبُعد الاهتمام بالآخرين، وينبثق عنهما عدد (05) استراتيجيات لإدارة الصراع، وهذا النموذج هو شبيه بما قدمه كلاً من توماس وكيلمان.

والشكل التالي يوضح الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً للنموذج المقدم

من توماس وكيلمان (Thomas & Kilman):

الشكل (2) نموذج توماس وكيلمان



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص363.

الجانب العملي

يتناول هذا الجانب مصادر جمع المعلومات، والتحقق من صدق الاستبانة وتبائها، كذلك تجميع وتحليل بيانات الدراسة، واختبار صحة الفرضيات، تم بعد ذلك اظهار النتائج المتحصل عليها، وتقديم بعض التوصيات.

1- مصادر جمع البيانات:

- تم الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على المصادر التالية:
- المصادر الثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم الاعتماد على العديد من المراجع والتي تناولت أدبيات الموضوع بشكل مباشر أو غير مباشر.
 - المصادر الأولية: تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، بحيث تغطي كافة الجوانب المتعلقة بتساؤلات الدراسة وفرضياتها وأهدافها، وتتكون الاستبانة من ثلاث أجزاء: الجزء الأول يشمل البيانات الشخصية، والجزء الثاني يشمل عدد من الفقرات حول أسباب الصراع التنظيمي، أما الجزء الثالث فهو يتعلق بالاستراتيجيات المختلفة التي يتبعها المديرون لإدارة الصراع التنظيمي في منظماتهم.

2- توزيع وجمع استمارات الاستبانة:

تم توزيع عدد (80) استمارة استبيان، وتم تجميع عدد (70) استمارة، منها عدد (60) استمارة صالحة للتحليل، أي نسبة (75%)، وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة.

جدول (1) وصف عينة الدراسة والاستبانات الموزعة

النسبة المئوية	الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات غير صالحة للتحليل	الاستبانات المستلمة	الاستبانات الموزعة	عينة الدراسة
70%	60	10	70	80	80

3- اختبارات صدق الأداة (الاستبانة) وثباتها:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي وضعت لقياسها، كما يقصد بالصدق شمولية قائمة الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بشكل يجعل من خصائصها البساطة، وسهولة الفهم. أما ثبات الأداة فيعني إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة تكرار الدراسة في ظروف متشابهة.

أ- **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين والأساتذة ذوي الاختصاص والخبرة في الجامعة، وذلك لإبداء رأيهم وتقديم مقترحاتهم في الحكم على فقرات الاستبانة من حيث المصادقية والصياغة ومدى ملاءمتها، وبناءً على الملاحظات القيّمة الواردة من المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة لئلا يخرج بشكلها النهائي، مرفق في الملاحق قائمة بالمحكمين.

ب- **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال إيجاد معامل الارتباط الخطي (معامل بيرسون)، وقد كانت النتائج إيجابية، حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساقاً داخلياً لعناصر الاستبانة مع المجالات التي تنتمي إليها.

والجداول التالية توضح أن الغالبية العظمى من معامل الارتباط كانت أكبر من (60%) بالإضافة إلى أنها معنوية إحصائياً عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية لمشاهد (0.05)، وهذا يشير إلى الاتساق الداخلي الكبير لفقرات الاستبانة في كل المحاور.

الجدول (02) الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البيان	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	البيان
		استراتيجية الانسحاب (التجنب)			الأسباب الشخصية
0.000	0.665	السؤال 1	0.000	0.625	السؤال 1
0.000	0.724	السؤال 2	0.000	0.551	السؤال 2
0.000	0.782	السؤال 3	0.011	0.327	السؤال 3
0.000	0.848	السؤال 4	0.000	0.813	السؤال 4
0.000	0.852	السؤال 5			الأسباب التنظيمية
		استراتيجية التسوية	0.000	0.641	السؤال 1
0.000	0.614	السؤال 1	0.000	0.532	السؤال 2
0.000	0.576	السؤال 2	0.000	0.727	السؤال 3
0.000	0.78	السؤال 3	0.000	0.665	السؤال 4
0.000	0.67	السؤال 4			استراتيجية التعاون
0.000	0.64	السؤال 5	0.007	0.345	السؤال 1
		استراتيجية التنازل	0.000	0.716	السؤال 2
0.000	0.703	السؤال 1	0.000	0.865	السؤال 3
0.000	0.683	السؤال 2	0.000	0.833	السؤال 4
0.000	0.572	السؤال 3	0.000	0.756	السؤال 5
0.000	0.71	السؤال 4			استراتيجية القوة والسيطرة
0.003	0.378	السؤال 5	0.000	0.687	السؤال 1
			0.000	0.726	السؤال 2
			0.000	0.768	السؤال 3
			0.000	0.541	السؤال 4
			0.000	0.607	السؤال 5

ج- **ثبات الاستبانة:** يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، أي بمعنى استقرار نتائج الاستبانة فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية مختلفة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل كرونباخ، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (03) معامل الثبات لمحاوّر الاستبانة بطريقة (آلفا كرونباخ)

البيان	معامل ألفا كرونباخ
أسباب الصراع التنظيمي	0.552
إدارة الصراع التنظيمي	0.678

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كان للمحورين في حدود (60%) فما فوق، وبالتالي فإن الاستبانة لها ثبات وأن أغلب الإجابات كانت موثوقة.

4- تجميع وتحليل بيانات الدراسة:

أ- نتائج تحليل خصائص العينة المبحوثة:

يبين الجزء التالي وصف وتوزيع المشاركين في الدراسة حسب الخصائص المتعلقة بالجنس والخبرة العملية ومكان العمل.

- **الجنس:** يوضح الجدول التالي عدد ونسبة المشاركين في الدراسة حسب الجنس، وتشير النتائج إلى أن النسبة الأكبر كانت للذكور بنسبة 85%.

الجدول (04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	51	85
أنثى	9	15

- **الخبرة العملية:** يوضح الجدول (05) عدد ونسبة المشاركين في الدراسة حسب الخبرة العملية، ومن خلال النتائج يتضح أن ما يقارب من 77% من المبحوثين كانت خبرتهم العملية أكثر من (10) سنوات، بمعنى أن هناك خبرة لا بأس بها لدى العاملين بالجهات الخاضعة للدراسة، وبالتالي فإن هذا يدعم من موثوقية البيانات المتحصل عليها من عينة الدراسة.

الجدول (05) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

23.3	14	من 5 - 10 سنوات
76.7	46	أكثر من 10 سنوات

- مكان العمل: يوضح الجدول (06) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجهات التي يعملون بها، ويظهر من النتائج أن النسبة الأعظم من المبحوثين يعملون بجامعة مصراتة، وذلك لأن الجامعة تضم العديد من الكليات والمراكز البحثية والخدمية.

الجدول (06) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لمكان العمل

النسبة %	العدد	مكان العمل
71.7	43	الجامعة
11.7	7	الأكاديمية
8.3	5	التقنية الطبية
8.3	5	التقنية الصناعية

ب- تحليل متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء تحليل البيانات المتحصل عليها وصفيًا في ضوء التكرارات والنسب المئوية لبدائل الإجابة على كل فقرة من فقرات الاستبانة، بحيث تم تقسيمها إلى عدد (05) محاور وهي: محور الأسباب الشخصية، محور الأسباب التنظيمية، محور التعاون، محور القوة والسيطرة، محور الانسحاب، محور التسوية، ومحور التنازل، كذلك تم تحديد رتبة كل فقرة من فقرات الاستبانة لكل محور من (1-5)، بحيث يكون رقم (1) هو الأكثر موافقة، ورقم (5) هو الأقل موافقة في إجابة المبحوثين، وذلك بالنظر إلى المتوسط ومستوى المعنوية المشاهد.

1- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات محور (الأسباب الشخصية):

الجدول (07) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
التعارض في الأهداف الشخصية للعاملين	12	35	6	7	0	3.87	0.87	0.000	3
	20%	58.30%	10%	11.70%	0%				
التفاوت في الصفات الشخصية للعاملين	17	34	7	2	0	4.1	0.73	0.000	2
	28.30%	56.70%	11.70%	3.30%	0%				
التعارض في الأفكار والرؤى مع المسؤولين	20	38	2	0	0	4.3	0.53	0.000	1
	33.30%	63.30%	3.30%	0%	0%				
اختلاف الأيدولوجيات والثقافات بالمؤسسة	10	24	20	6	0	3.63	0.88	0.000	4
	16.70%	40%	33.30%	10%	0%				

يتضح من الجدول (07) أن إجابات المبحوثين عن فقرات محور الأسباب الشخصية قد اتجهت وبشكل واضح نحو الموافقة على جميع فقرات الاستبانة، ولكن الأكثر موافقة كان على الفقرة الثالثة بمتوسط (4.3) من واقع (5) درجات، وهي أن من الأسباب الشخصية للصراع هو التعارض في الأفكار والرؤى مع المسؤولين.

2- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات محور الأسباب التنظيمية:

الجدول (08) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
محدودية الموارد وندرتها بالمؤسسة	18	15	15	12	0	3.65	1.12	0.000	2
	30%	25%	25%	20%	0%				
عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد	23	20	9	8	0	3.97	1.04	0.000	1
	38.30%	33.30%	15%	13.30%	0%				
ضعف نظام الاتصال بالمؤسسة	8	33	4	15	0	3.57	1.01	0.000	3
	13.30%	55%	6.70%	25%	0%				
التغيرات الهيكلية بالمنظمة	7	26	17	10	0	3.5	0.91	0.000	4
	11.70%	43.30%	28.30%	16.70%	0%				

يوضح الجدول (08) التوزيع التكراري والنسب المئوية لإجابات المبحوثين عن الفقرات الخاصة بمحور الأسباب التنظيمية للصراع، وتشير النتائج إلى أن إجابات المبحوثين عن فقرات المحور كانت بمتوسط يفوق (3.5) درجة من واقع (5) درجات، ويتبين أن الرتبة الأولى في الموافقة كانت على الفقرة الثانية في المحور، وهي عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد بمتوسط (4) درجات تقريباً، وأن أفراد العينة المبحوثة موافقين بدرجة واضحة على فقرات المحور والتي تخص الأسباب التنظيمية لحدوث الصراعات في العمل.

3- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لفقرات محور استراتيجية التعاون.

الجدول (09) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
مساعدة الآخرين في الوصول إلى حل	6	6	48	0	0	3.3	0.65	0.002	5
	10%	10%	80%	0%	0%				
إيجاد أرضية مشتركة للأطراف المتصارعة	15	30	9	4	2	3.87	0.98	0.000	4
	25%	50%	15%	6.70%	3.30%				
الفهم الصحيح للخلافات قبل الشروع في الحل	29	28	1	0	2	4.37	0.82	0.000	2
	48.30%	46.70%	1.70%	0%	3.30%				
إيجاد بيئة محفزة للتعاون	26	27	5	0	2	4.25	0.88	0.000	3
	43.30%	45%	8.30%	0%	3.30%				
العمل دائماً بروح الفريق	37	15	5	1	2	4.4	0.96	0.000	1
	61.70%	25%	8.30%	1.70%	3.30%				

يتضح من خلال الجدول (09) أن هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على قيام المديرين والعاملين باتباع استراتيجية التعاون في التعامل مع الصراعات التنظيمية. وأن المتوسط للإجابات تجاوز (3) درجات من واقع (5) درجات، إلا أن العمل بروح الفريق حاز على المتوسط الأعلى حيث كان (4.4) درجة، تلاه الفهم الصحيح للخلاف بين الفرقاء قبل الشروع في الحل، أما الأقل موافقة فهو إجابة المبحوثين عن الفقرة الأولى من المحور وهي مساعدة الآخرين في الوصول إلى حل، وفي عموم المحور كانت مستوى المعنوية هو (0.000) وهو أقل من (0.5).

4- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري والمتوسط لفقرات محور القوة والسيطرة.

الجدول (10) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
يتم استخدام المركز أو السلطة لإنهاء الصراعات	8	17	14	21	0	3.2	1.07	0.125	3
	13.30%	28.30%	23.30%	35%	0%				
الصرامة في تطبيق القوانين والقرارات	20	16	8	15	1	3.65	1.23	0.000	1
	33.30%	26.70%	13.30%	25%	1.70%				
استخدام العقوبات والردع لإنهاء الصراعات	10	23	7	17	3	3.33	1.2	0.035	2
	16.70%	38.30%	11.70%	28.30%	5%				
التقليل من أهمية الآراء والمواقف المعارضة للإدارة	2	13	13	24	8	2.62	1.08	0.009	5
	3.30%	21.70%	21.70%	40%	13.30%				
رفض التنازل عن القرارات التي يتم اتخاذها	5	11	16	20	8	2.75	1.16	0.116	4
	8.30%	18.30%	26.70%	33.30%	13.30%				

يتضح من خلال الجدول (10) أن درجة الموافقة من قبل المبحوثين على فقرات المحور كانت متفاوتة، وأن الأكثر موافقة كانت على الفقرة الثانية من المحور والتي تخص الصرامة في تطبيق القوانين والقرارات، والأقل موافقة هو ما ورد من إجابات المبحوثين عن الفقرة الرابعة بخصوص التقليل من أهمية الآراء والمواقف المعارضة للإدارة، في حين أن الفقرتين الأولى والخامسة كانت بمستوى معنوية أكبر من مستوى المعنوية المشاهد (0.05)، مما يعني أن المبحوثين مترددين في اتخاذ قرار واضح بخصوص هذا المحور.

5- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لمحور استراتيجية الانسحاب.

الجدول (11) التكرارات والنسب المئوية

الرتبة	مستوى المعنوية	الانحراف المعياري	المتوسط	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البيان
1	0.001	1.11	3.52	0	18	4	27	11	عادة ما يتم إنكار وجود الصراع من قبل المسؤولين
				0%	30%	6.70%	45%	18.30%	
2	0.481	1.16	3.1	5	14	19	14	8	يتم تأجيل النظر في حل الصراعات (الوقت كفييل بجل أغلب الخلافات)
				8.30%	23.30%	31.70%	23.30%	13.30%	
4	0.070	1.31	2.65	12	21	11	8	8	النظر للصراعات على أنها مضیعة للوقت
				20%	35%	18.30%	13.30%	13.30%	
5	0.003	1.28	2.45	15	24	5	11	5	إهمال طلبات التظلم من المتصارعين
				25%	40%	8.30%	18.30%	8.30%	
3	0.084	1.27	2.7	10	23	8	13	6	التقليل من أهمية ما يحصل من صراعات
				16.70%	38.30%	13.30%	21.70%	10%	

من خلال الجدول (11) يتضح أن هناك موافقة من قبل بعض المبحوثين على اتباع استراتيجية الانسحاب في التعامل مع الصراعات التنظيمية، إلا أن هذه الموافقة لم تكن قوية إلا عند الإجابة على الفقرتين الأولى والتي تخص إنكار وجود الصراع من قبل المسؤولين، والثانية والتي يقوم فيها المسؤولون بتأجيل النظر في حل الصراعات وترك العملية للوقت، أما الفقرات الأخرى فكانت الإجابات فيها تميل إلى الحياد أو عدم الموافقة.

6- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لمحور التسوية.

الجدول (12) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
يتم إعادة النظر في الوصف والتوصيف الوظيفي للمنظمة	15	30	10	5	0	3.92	0.87	0.000	1
	25%	50%	16.70%	8.30%	0%				
التخفيف من الروتين الإداري في إنجاز الأعمال	10	30	12	6	2	3.67	0.99	0.000	3
	16.70%	50%	20%	10%	3.30%				
الاستعانة بآراء الغير للحد من الصراع التنظيمي	12	36	4	6	2	3.83	0.98	0.000	2
	20%	60%	6.70%	10%	3.30%				
يتم إرضاء كل الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	4	16	16	19	5	2.92	1.09	0.562	4
	6.70%	26.70%	26.70%	31.70%	8.30%				
تقريب وجهات النظر عن طريق المقايضة	2	11	24	17	6	2.77	0.98	0.071	5
	3.30%	18.30%	40%	28.30%	10%				

يتضح من خلال الجدول أن العينة المبحوثة كانت تميل إلى الموافقة على استراتيجية التسوية في حل الصراعات، وتبين ذلك من خلال إجاباتهم على فقرات هذا المحور الثالث الأولى، أما الفقرة رقم (4) والتي تقضي بإرضاء كل الأطراف عند التسوية، فكانت تميل إلى عدم الموافقة، كذلك الحال عندما يقوم المسؤولون بتقريب وجهات النظر عن طريق المقايضة لحل الصراعات فيما بينهم.

7- التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري لمحور استراتيجية التنازل.

الجدول (13) التكرارات والنسب المئوية

البيان	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى المعنوية	الرتبة
يتم التنازل من قبل أحد أطراف الصراع	3	24	19	14	0	3.27	0.88	0.024	2
	5%	40%	31.70%	23.30%	0%				
التراجع عن القرارات التي يتم اتخاذها من قبل الإدارة لترضية الأطراف المتصارعة	1	7	14	30	8	2.38	0.92	0.000	5
	1.70%	11.70%	23.30%	50%	13.30%				
التضحية برغبات الإدارة في سبيل رغبات العاملين	0	13	16	27	4	2.63	0.9	0.003	3
	0%	21.70%	26.70%	45%	6.70%				
الدفع نحو تحميل مسؤولية الصراع للغير	1	8	15	33	3	2.52	0.85	0.000	4
	1.70%	13.30%	25%	55%	5%				
التركيز على الأمور المشتركة بين الأطراف المتصارعة	3	43	5	9	0	3.67	0.8	0.000	1
	5%	71.70%	8.30%	15%	0%				

يتضح من الجدول (13) والخاص باستراتيجيات التنازل أن إجابات العينة المبحوثة قد اتجهت إلى الحياد في أغلب فقرات هذا المحور، باستثناء الفقرة الأخيرة رقم (05) حيث كانت الإجابات بالموافقة وقد بلغ المتوسط فيها (3.67) من واقع (5) درجات، كذلك الفقرة الأولى والتي تخص قيام أحد أطراف الصراع بالتنازل، وذلك في سبيل حل الصراع حيث سجلت هذه الفقرة متوسط (3.27) بمستوى معنوية مشاهد (0.024)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.050)، أما بقية الفقرات فقد كان رأي المبحوثين أو إجاباتهم تتجه نحو عدم الموافقة.

- اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة باستخدام اختبار (شاببيرو)، وذلك حتى تتمكن من استخدام الاختيارات الإحصائية المناسبة.

الجدول (14) نتائج اختبار خاصية التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

التوزيع الطبيعي	مستوى المعنوية	اختبار شاببيرو	البيان
لا تتبع	0.002	0.93	الأسباب الشخصية
لا تتبع	0.000	0.91	الأسباب التنظيمية
لا تتبع	0.000	0.74	استراتيجية التعاون
تتبع	0.588	0.98	استراتيجية القوة والسيطرة
لا تتبع	0.025	0.95	استراتيجية الانسحاب (التجنب)
لا تتبع	0.001	0.92	استراتيجية التسوية
لا تتبع	0.016	0.95	استراتيجية التنازل

يوضح الجدول السابق (14) نتائج تنفيذ اختبار (شاببيرو)، وتشير نتائج الدراسة إلى أن جميع بيانات الدراسة تقريباً لا تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يوضح أهمية استخدام الاختبارات الإحصائية اللاحقة للتحقق من فرضية الدراسة.

- اختبار صحة فرضيات الدراسة:

الجدول (15) يوضح اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة

الاتجاه	مستوى المعنوية	إحصاء الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	البيان
موافق	0.000	14.34	0.44	3.82	أسباب الصراع التنظيمي
موافق	0.000	1478	0.35	3.27	إدارة الصراع التنظيمي

من خلال الجدول (15) يتضح أن أفراد العينة المبحوثة موافقين وبشكل واضح على الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية للصراع التنظيمي حيث أن متوسط الإجابات عن الأسباب التي تم ذكرها في فقرات الاستبانة كان بدرجة 3.82 من واقع 5 درجات وكان مستوى المعنوية المشاهد هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبانحراف معياري قدره 0.44، مما يدل على قبول فرضية الدراسة وهي أن هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة فيها أسباب شخصية وأخرى تنظيمية.

كذلك يوضح الجدول أن المديرين في المنظمات قيد الدراسة يعملون على اتباع استراتيجيات لإدارة الصراع في منظماتهم وهي استراتيجيات التعاون والقوة والانسحاب والتسوية والتنازل، حيث بلغ المتوسط العام للمحور 3.27 من واقع 5 درجات وانحراف معياري 0.35، وكان مستوى المعنوية المشاهد 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05.

- اختبار العلاقة بين الجنس وبين متغيرات الدراسة:

الجدول (16) العلاقة بين الجنس ومتغيرات الدراسة

مستوى المعنوية	الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجنس	البيان
0.156	297.5	0.45	4.01	51	ذكر	الأسباب الشخصية
		0.51	3.78	9	أنثى	
0.721	247.0	0.67	3.67	51	ذكر	الأسباب التنظيمية
		0.57	3.67	9	أنثى	
0.808	241.5	0.66	4.03	51	ذكر	استراتيجية التعاون
		0.36	4.07	9	أنثى	
0.868	221.0	0.75	3.12	51	ذكر	استراتيجية القوة والسيطرة
		0.90	3.07	9	أنثى	
0.204	291.0	1.00	2.95	51	ذكر	استراتيجية الانسحاب (التجنب)
		0.57	2.51	9	أنثى	
0.884	222.0	0.68	3.40	51	ذكر	استراتيجية التسوية
		0.45	3.53	9	أنثى	
0.470	264.5	0.54	2.91	51	ذكر	استراتيجية التنازل
		0.54	2.78	9	أنثى	

يتضح من خلال الجدول أن النتائج تشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومتغيرات الدراسة المختلفة، ذلك لأن مستوى المعنوية المشاهد كان أكبر من (0.05) بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة، وبالتالي فإن متغير أو عامل الجنس ليس له أي تأثير

على متغيرات الدراسة سواء كانت الأسباب المختلفة المؤدية للصراع أو الاستراتيجيات التي يتبعها المسؤولون في إدارتهم للصراع داخل المنظمات التي يعملون بها.

- اختبار العلاقة بين سنوات الخبرة وبين متغيرات الدراسة:

الجدول (17) العلاقة بين الخبرة ومتغيرات الدراسة

البيان	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	الاختبار	مستوى المعنوية
الأسباب الشخصية	من 5 - 10 سنوات	14	3.89	0.42	273	0.389
	أكثر من 10 سنوات	46	4.00	0.47		
الأسباب التنظيمية	من 5 - 10 سنوات	14	3.91	0.43	409	0.125
	أكثر من 10 سنوات	46	3.60	0.69		
استراتيجية التعاون	من 5 - 10 سنوات	14	4.17	0.54	321	0.993
	أكثر من 10 سنوات	46	4.00	0.64		
استراتيجية القوة والسيطرة	من 5 - 10 سنوات	14	2.91	0.56	-1.33	0.193
	أكثر من 10 سنوات	46	3.17	0.82		
استراتيجية الانسحاب (التجنب)	من 5 - 10 سنوات	14	3.09	0.99	380.5	0.308
	أكثر من 10 سنوات	46	2.82	0.94		
استراتيجية التسوية	من 5 - 10 سنوات	14	3.51	0.53	352	0.602
	أكثر من 10 سنوات	46	3.39	0.68		
استراتيجية التنازل	من 5 - 10 سنوات	14	2.91	0.46	0.166	0.869
	أكثر من 10 سنوات	46	2.89	0.56		

يتضح من الجدول أن مستوى المعنوية المشاهد كان أكبر من مستوى المعنوية (0.05). وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الخبرة بالنسبة لمتغيرات الدراسة، وهكذا فإن عامل الخبرة ليس له تأثير على متغيرات الدراسة سواء الأسباب أو الاستراتيجيات.

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج.

من خلال جمع وتحليل بيانات الدراسة واختيار الفرضيات، تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وهي أن هناك عدة أسباب حقيقية وراء ظهور الصراع في العمل بالمؤسسات الحكومية الليبية، وأن من هذه الأسباب شخصية وتتمثل في التعارض في الأهداف الشخصية للعاملين والتفاوت في الصفات الشخصية فيما بينهم، كذلك التعارض في الأفكار مع المسؤولين، وهو من أهم الأسباب، كما أن هناك اختلاف في الثقافة والأيدولوجيات بين العاملين.

أما المجموعة الأخرى من الأسباب فهو تنظيمي، ومن أهمها عدم وضوح حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة للأفراد بالمنظمات قيد الدراسة.

2- قبول الفرضية الثانية للدراسة وهي أن المديرين في المنظمات قيد الدراسة يمارسون في الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع في المؤسسات التي يعملون بها ولكن بدرجات مختلفة، حيث اتضح من خلال تحليل إجابات المبحوثين أن الاستراتيجية الأكثر قبولاً وممارسة هي استراتيجية التعاون.

3- لا توجد علاقة بين المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في الجنس وسنوات الخبرة وبين متغيرات الدراسة سواء أسباب الصراع أو الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع.

ثانياً: التوصيات.

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- العمل على زرع ثقافة الاختلاف وقبول الرأي الآخر بين العاملين والمديرين بالمنظمات قيد الدراسة.
- 2- العمل على دمج أهداف العاملين بالأهداف العامة للمؤسسات قدر الإمكان.
- 3- ضرورة أخذ الصفات الشخصية واختلافها بعين الاعتبار عند التعامل مع العاملين.
- 4- الوصف والتوصيف الدقيق للمهام والأنشطة بالمنظمات والتحديد الواضح لخطوط السلطة والمسؤولية، حتى لا يحدث التعارض في أداء الأعمال بالمنظمات.

المصادر والمراجع

- 1- ليث عبد الله القهوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، عمان - الأردن، مج15، ع1، 2015م.
- 2- خضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م.
- 3- عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، (أطروحة دكتوراه في تخصص الموارد البشرية)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين سطيف 2، الجزائر، 2018م.
- 4- عمر شعبان أبوالقاسم، ورجب عبد السلام العموري، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي (دراسة ميدانية على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز)، مجلة كلية التربية، جامعة الزاوية، الزاوية - ليبيا، ع13، 2019م.
- 5- رياض محمد عبد الكريم العريبات، واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية - الأردن، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، اليمن، مج 3، ع 12، أكتوبر 2016م.
- 6- عبد الحق علي إبراهيم بلل، وأحمد إبراهيم أبوسن، أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين بالمصارف التجارية السودانية، مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، مج 17، ع 1، 2016م.
- 7- محمود أحمد فحيل البوم، دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بكلية الاقتصاد جامعة الزاوية، مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، جامعة الزاوية، ليبيا، مج 1، ع2، أكتوبر 2015م.
- 8- هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمات: دراسة نظرية الأسباب ومراحل الصراعات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، مج 4، ع 1، 2014م.

- 9- محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة سانت كليمينتس العالمية فرع الأنبار، الأنبار - العراق، 2013م.
- 10- فتحي محمد أبوناصر، إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل بالسعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية بالإسماعيلية، جامعة أسوان، مصر، ع26، ديسمبر 2012م.
- 11- Chris van Tonder & Werner Havenga & Jan Visagie, The Causes of Conflict in public and private sector in South Africa, Managing Global Transitions, Vol. 6, No. 4, Winter 2008.
- 12- عادل عبد المنعم المسدي، محددات اختيار استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي (دراسة تطبيقية على الهيئة العامة لمياه الشرب والصرف الصحي بمحافظة الغربية بمصر)، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ع1، 2007م.
- 13- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن. 2011م.
- 14- محمد الصيرفي، إدارة الصراع، مؤسسة هورس الدولية، الإسكندرية - مصر، 2008م.
- 15- محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر، عمان - الأردن، 2000م.
- 16- محمد بن أحمد الأزهرى، تهذيب اللغة، دار القومية العربية للطباعة، القاهرة - مصر، 1964م.
- 17- Daft, Richard, Organization theory and design, (13th ed), South-Western, Cen gage Learning, 2013.
- 18- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2002م.
- 19- مؤيد سعيد السالم، التوتر التنظيمي (مفاهيمه، أسبابه، واستراتيجيته وإدارته)، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، ع68، 1990م.

- 20- جيمس مارش، وسامون هيربرت، المنظمات، ت: عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 2001م.
- 21- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والإعلان، عمان - الأردن، 2011م.
- 22- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009م.
- 23- محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، ط 7، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2004م.
- 24- حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003م.
- 25- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013م.
- 26- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002م.
- 27- زهير أبوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011م.
- 28- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004م.
- 29- واصل المؤمني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المنظمات التربوية، دار الحامد، عمان - الأردن، 2006م.
- 30- هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط 3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2001م.

31- M, Afzalur Rahim, Toward A theory of Managing Organizational Conflict, the international journal of conflict Management, 2002, Vol. 13, No. 3, PP- 206-235.