

## إدارة الصراع التنظيمي دراسة سوسيولوجية في مدينة بغداد

م. د. حمديّة حميد حسن

جامعة بغداد / كلية الآداب / قسم علم الاجتماع

hamdia.hasan@coart.uobaghdad.edu.iq

### المخلص

هدفت الدراسة الى تشخيص ظاهرة الصراع التنظيمي ومعرفة انواعها وأهم اسباب ظهورها في المؤسسات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية وأهم التأثيرات التي تتركها ظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية ادارتها وأهم الوسائل المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي، ولأجل تحقيق هذه الأهداف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة، وتم سحب عينة عشوائية قوامها (٥٠) مبحوثاً من الموظفين والموظفات في مديرية تربية الرصافة الثالثة التابعة لوزارة التربية وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن المقابلات التي اجريت مع المبحوثين ، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج ابرزها:

- ١- أن (٩٠%) من المبحوثين تعرضوا الى الصراع التنظيمي وهذا يؤكد ان الصراع ظاهرة مجتمعية تحدث في معظم المؤسسات والتنظيمات بكل مستوياتها ولايمكن تجنبها بأي حال من الاحوال.
  - ٢- أكد (٥٦%) من المبحوثين انهم تعرضوا الى صراعات تنظيمية فيما أن (٤٤%) منهم تعرضوا الى صراعات شخصية.
  - ٣- أن (٩٦%) من المبحوثين يؤكدون على ان للصراع التنظيمي تأثيرات على اداء المنظمة ووظائفها. فيما بين (٤١,٦%) منهم يؤكدون على التأثيرات الايجابية للصراع وأن (٥٨,٤%) منهم يؤكدون على التأثيرات السلبية.
  - ٤- أكد (٤٤%) من المبحوثين ان ادارة المنظمة تعتقد اجتماعات دورية احيانا لحل المشكلات (الصراعات والنزاعات) ما بين العاملين في المنظمة وليست بصورة مستمرة.
  - ٥- أكد (٤٤%) من المبحوثين انهم يستخدمون اسلوب التعاون للإدارة وحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون .وهي من الأساليب الأكثر فعالية لأنها تقوم على التعاون الجماعي لتحقيق الاهداف ومصالح المنظمة.
- الكلمات المفتاحية: الإدارة، الصراع التنظيمي.

## Abstract

The study aimed to diagnose the phenomenon of organizational conflict and identify its types and the most important reasons for its emergence in official and unofficial institutions and organizations, the most important effects of the phenomenon of organizational conflict and how to manage it and the most important means used to manage organizational conflict. In order to achieve these goals, the study used the descriptive analytical approach to describe the phenomenon, and a random sample of (50) respondents was drawn from male and female employees in the Third Rusafa Education Directorate affiliated with the Ministry of Education. The questionnaire was relied upon as the main tool for collecting data, in addition to the interviews conducted with the respondents. A set of results was reached, the most prominent of which are: -

- 1- That (90%) of the respondents were exposed to organizational conflict, which confirms that conflict is a societal phenomenon that occurs in most institutions and organizations at all levels and cannot be avoided in any way.
- 2- (56%) of the respondents confirmed that they were exposed to organizational conflicts, while (44%) of them were exposed to personal conflicts.
- 3- (96%) of the respondents confirm that organizational conflict has effects on the organization's performance and functions. While (41.6%) of them confirm the positive effects of conflict and (58.4%) of them confirm the negative effects.
- 4- (44%) of the respondents confirmed that the organization's management believes in holding periodic meetings sometimes to solve problems (conflicts and disputes) between the organization's employees and not on an ongoing basis.
- 5- (44%) of the respondents confirmed that they use the cooperative method for management and solving the problems that employees are exposed to. It is one of the most effective methods because it is based on collective cooperation to achieve the goals and interests of the organization.

Keywords: Management, organizational conflict.

## المقدمة

نال موضوع الصراع التنظيمي اهتمام الباحثين والدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية والانسانية كونه من الظواهر السلوكية الشائعة التي تحدث في التنظيمات والمؤسسات باختلاف مستوياتها وقد يكون الصراع على مستوى الفرد او الجماعة او على مستوى التنظيم.

ويظهر الصراع عادة بسبب اختلاف اهداف ومصالح الافراد والجماعات وسماتهم الشخصية مما يولد صراعات شخصية , او صراعات تنظيمية بسبب تداخل المهام وتباين الاهداف وندرة الموارد المتاحة.

وقد ينجم عن الصراع تأثيرات على أداء المنظمة ووظائفها وهذه التأثيرات قد تكون ايجابية مما يولد قوة محفزة للأفراد والجماعات لابتكار وظهور مواهبهم. او سلبية يسبب هدر للوقت والموارد وتعطيل القرارات، فالصراع في ظل الادارة الحديثة امر طبيعي ولا يمكن تجنبه في اي بناء تنظيمي. وهو يتوقف على قدرة وقوة المنظمة في ادارتها للصراع وبأسلوب علمي مدروس فإنه سيكون قوة للإبداع والتجديد والتغير داخل المنظمة وهي من

المهام الاساسية التي تقع على عاتق الإدارة الناجحة التي تستوعب الصراعات وتستثمرها لصالح اهداف المنظمة وان هذه المشكلة ستكون محور اهتمام البحث ولأجل تحقيق ذلك سنتناول بعد المقدمة.

- **المبحث الاول : العناصر الاساسية للبحث.**

**اولاً / مشكلة البحث:-** يعد الصراع من الظواهر السلوكية الطبيعية التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية ولاسيما في التنظيمات والمؤسسات وهي عملية حتمية لا يمكن المفر منها أو التغلب عليها طالما هنالك تفاعل وتبادل اجتماعي يحدث ما بين الافراد والجماعات، وتظهر بشكل مباشر او غير مباشر ويمكن ان يظهر نتيجة لاختلاف الميول والاهداف والخبرات وقيم وادوار افراد الجماعة فضلاً عن عدم توافقهم وانسجامهم فيما بينهم مما يؤثر على اداء المنظمة ووظائفها ,وإذا ما تم التعامل مع تلك الصراعات بصورة صحيحة وبطريقة علمية فأنها تقوم بأداء مهامها بشكل فاعل ومؤثر وعليه فأن مشكلة الدراسة تنطلق من تساؤلات عدة منها:

١ - ما الصراع التنظيمي وما اسباب ظهوره؟

٢- ما التأثيرات التي يتركها الصراع التنظيمي على المنظمة؟

٣- ما الوسائل التي تتبعها المنظمة لإدارة الصراع؟

**ثانياً/ اهمية البحث :-** تكمن اهمية البحث في تناوله لموضوع من المواضيع المهمة التي تحدث في معظم المنظمات والمؤسسات وهي موضوع الصراع التنظيمي واشكالها واسبابها وكيفية ادارتها بشكل التي تحقق اهداف المنظمة.

فضلاً عن تزويد مكتبة قسم علم الاجتماع بأدبيات جديدة تتناول موضوعات علم اجتماع التنظيم ولاسيما لقله مصادره ومؤلفاته العراقية والعربية والتي سنتناول ادارة الصراع التنظيمي دراسة اجتماعية.

**ثالثاً/ اهداف البحث :-** لكل دراسة مجموعة من الاهداف يحاول الباحث تحقيقها فبحثنا هنا يسعى لتحقيق اهداف عدة منها :

١ - معرفة اهم انواع الصراع التنظيمي.

٢- معرفة اهم اسباب ظهور الصراع التنظيمي في المنظمات.

٣- تشخيص اهم التأثيرات التي تتركها عملية الصراع التنظيمي على المنظمة.

٤- التعرف على اهم الوسائل المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي .

## المبحث الثاني :- تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية.

### أولاً:- الإدارة Management

يمكن تعريف الإدارة على انه نشاط متخصص يدور بين العلم والفن، يهدف الى توجيه الجهود البشرية وفق المعرفة العلمية والامكانات المادية لتحقيق اهداف معينة محددة مسبقا (المعاينة، ٢٠٠٣، ص٢٣) كما يعرف الإدارة بأنه عملية الاشراف و السيطرة وتنسيق الانشطة الانتاجية في الصناعة والتنظيمات الرسمية الاخرى أو الافراد الذين يؤدون هذه الوظائف(الجوهري، ٢٠٠٦، ص٢٦٢) أما المفهوم الحديث للإدارة حسب تعريف (فريدك تايلور) مؤسس الإدارة العلمية في اوائل القرن العشرين بأنه هي التحديد الدقيق لما يجب على الافراد عمله ثم التأكد من انهم يقومون بهذه الاعمال بأفضل وأكفاً الطرق(ابراهيم، ٢٠٠٧، ص٥٧) أما التعريف الاجرائي للإدارة فهي العملية التي يتم بها حل المشكلات التي تحدث بين العاملين في المنظمة وباستخدام أساليب علمية مدروسة من اجل تحقيق اهداف المنظمة بشكل يرضي اطراف الصراع.

### ثانياً:- الصراع

لقد ورد تعريف الصراع في معجم العلوم الاجتماعية على انه احد انماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي اذ يعرف كل من المتنافسين غريمه ويدرك انه لا سبيل الى التوفيق بين مصالحة وبين مصالح الغريم، فتتقلب المنافسة بينهما الى صراع اذ يعمل كل منهما الى تحطيم الآخر والتوقف عليه(بدوي، ١٩٨١، ص٧٩).

كما عرف الصراع اصطلاحاً على انه النزاع المباشر والواعي بين افراد وجماعات حول هدف بعينه، وتعتبر هزيمة الخصم عنصراً اساسياً لإنجاز هذا الهدف(علام، ١٩٩٤، ص٢٠٠).

كما يمكن تعريفه بأنه حالة من اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد او الجماعة صعوبة في اختيار البديل الافضل للقرار المراد اتخاذه(الحلاق، ٢٠٢٠، ص٩٢) . والصراع هو عملية اجتماعية يحدث بين شخصين أو اكثر أو بين مجموعات حيث يحاول احد الطرفين ازالة الآخر عن طريق تدميره أو جعله عاجزاً(ROPII,2017,1893).

### الصراع التنظيمي:-

يمكن تعريف الصراع التنظيمي على انه الخلاف الذي ينشأ عند حدوث التعارض بين جماعات العمل في الاهداف والمصالح والقيم، وفي هذه الحالة يحاول كل طرف من اطراف الصراع الحاق الفشل بجهود الطرف الآخر(المصري، عامر، ٢٠١٤، ص٨٨).

كما عرف الصراع التنظيمي على أنه 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 (مساعدة، ٢٠١٣، ص ٢٨٩).

كذلك يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه النزاع أو الخلاف الذي ينشأ بين الافراد والجماعات في التنظيم على قضايا متعلقة بالعمل مثل: المهمات والاهداف التنظيمية او الخلافات على قضايا شخصية (المدهون، علي، ١٩٩٥، ص ٥٠٨-٥٠٩). اما تعريفنا الاجرائي لمفهوم الصراع التنظيمي فهو (حالة من عدم الاتفاق بين طرفين او اكثر في المصالح والاهداف، اذ يسعى كل طرف فيها الى تحقيق اهدافه ومصالحه على حساب الطرف الاخر متخذاً اشكالا مختلفة من الصراعات ما بين الافراد والجماعات).

### المبحث الثالث: - الإطار المرجعي للبحث

#### المحور الاول: نماذج من دراسات سابقة

#### اولاً: نماذج من دراسات عراقية

١ - (دراسة كاظم، ٢٠١٦) هدفت الى دراسة استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي (مفهوم الصراع وتطوره، وانواع الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي). وقد تم اختيار مستشفى الرشاد التدريبي لتابعة الى دائرة (صحة بغداد الرصافة) بوصفها من اهم المستشفيات الخدمية ذات الاختصاص الدقيق في حياة المواطنين، وكيفية تمكين هذا المستشفى من ادراكه ان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ترفع من مستوى الاداء الوظيفي المقدم وجعلها حافزاً لأثارة روح التنافس والابداع بين المرضين مما يزيد من فاعلية المستشفى في تقديم أفضل رعاية صحية.

وقد بلغت عينة الدراسة (١٠٠) ممرض وممرضة، وكانت الدراسة استطلاعية استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات اما الاساليب الاحصائية المستخدمة فقد كانت (النسب المئوية، الوسط الحسابي الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب (طريقة بيرسون)

وتوصل الباحث الى مجموعة من النتائج اهمها: الصراع ظاهرة تنظيمية حتمية في المستشفى، وان وجود مستوى مقبول منه امر ضروري لمواصلة الحياة التنظيمية و لا يمكن ان يكون الصراع سلبياً دائماً أو ايجابياً دائماً، فالحكم عليه يمكن تحديده من خلال قدرة ادارة مستشفى الرشاد على ادارته بشكل صحيح كما و اظهرت نتائج الدراسة اهمية ادارة الصراع التنظيمي للمرضى ولاسيما في ظل غياب المراعاة المطلوبة في المستشفى لرغبات القسم الاكبر منهم اثناء عملية التفاوض معهم فضلا عن انتهاء ادارة المستشفى الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح لها.

ثانياً:- دراسة (حسين ، ٢٠٢٠) هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، وتكون مجتمع البحث من مجموعة من مدرسي ومدرسات الثانوية في مديرية تربية ديالى للعام الدراسي (٢٠١٨-٢٠١٩) والبالغ عددهم (١٧٣) مدرس ومدرسة. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والتي بلغ عدد افرادها (٣٠) مدرس ومدرسة بواقع (١٥) مدرس (١٥) مدرسة موزعين حسب الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي واستخدمت الباحثة لتحليل البيانات والمعلومات الوسائل الاحصائية منها ( الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون، الاختبار التائي لعينة الواحدة... )، وتوصلت الباحثة الى مجموعة من النتائج منها: على ارغم من صعوبة وكثرة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية إلا انها تحل بطرق سهلة ومتعددة وذلك من خلال اتباع الاستراتيجية المناسبة والملائمة لحل الصراعات التي تحدث بين الاطراف المتنازعة، كما أن افضل الاستراتيجيات المختارة لحل الصراعات التنظيمية هي استراتيجية التعاون وذلك من خلال تهيئة مناخ ملائم يسوده التفاهم والتعاون داخل المؤسسة وحل الصراع قبل تفاقمه وتحوله الى ازمة يصعب حلها، وجميع الاستراتيجيات هي مناسبة لحل الصراعات التنظيمية والاختلاف فيما بينهم هو اختلاف نسبي ومرتببط بحجم الصراع والاطراف المتصارعة وقدرة وشخصية المدير هي التي تحدد الاستراتيجية المختارة التي تتناسب مع نوع الصراع الحاصل.

ثانياً : نماذج من دراسات عربية:-

١- (دراسة الرشيدى ، ١٢٠٢٢) هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استخدام المديرات في مؤسسات رياض الاطفال بدولة الكويت لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. ومعرفة فيما اذا كانت هناك فروق دالة احصائياً في استجابات العينة تبعاً لمتغيرات المؤهل التعليمي، والخبرة العلمية، والمنطقة التعليمية، واتبعت الدراسة المنهج الوصف، تمثلت عينة الدراسة في (٣٦٦) معلمة من معلمات رياض الاطفال بدولة الكويت من مجموع (٧٢٤٩) معلمة في مؤسسات رياض الاطفال، واستخدم الباحث مجموعة من الاساليب الاحصائية منها الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، متوسط الوزن النسبي، تحليل التباين الاحادي.. ) وتوصلت الدراسة الى مجموعة نتائج منها (أن واقع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي حصلت على درجات (مرتفعة جداً، ومرتفعة) بمتوسط الحسابي (٤٢-٤٠) وجاءت استراتيجية التعاون في المرتبة الأولى، بينما جاءت استراتيجية التسوية في المرتبة الأخيرة، كما توصلت الدراسة الى انه "لا توجد فروق دالة احصائياً في واقع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الاطفال تبعاً لمتغيرات لمؤهل التعليمي وسنوات الخبرة والمنطقة التعليمية في جميع المحاور.

٢- دراسة (شنة ، ٢٠٠٧) هدفت الدراسة الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل الاجتماعي، وقد تكونت عينة الدراسة من اعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية والبالغ عددهم (٥٣) مبحوثاً، واستخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات والذي تضمنت (٣٠) عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث محاور رئيسة ( التعاون، التنافس التجنب) ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج وكانت اهمها: تميل الاطراف الفاعلة في عملية ادارة الصراع التنظيمي الى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة (التعاون، التجنب، التنافس) ، و تحتل استراتيجية التعاون في ادارة الصراعات التنظيمية المرتبة الاولى من حيث تكرار التطبيق، تليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

### ثالثاً:- نماذج من دراسات اجنبية

( دراسة اوكونتي ، ٢٠٠٣) حاولت هذه الدراسة التعرف على ادارة الصراع في المدارس الثانوية في ولاية اوشن في نيجيريا، كما انه حلل وناقش اهم الاسباب والطرق المختلفة للصراع، والكشف عن اهم تأثيراتها على ادارة المدارس الثانوية ومعوقات ادارتها ، واستخدم الباحثان في جمع البيانات الاولية الاستبانة والمقابلة والملاحظة بينما حصلوا على البيانات الثانوية من خلال الوثائق الرسمية ، وقد تم اختيار (٣٦) مدرسة ثانوية في ولاية اوشن من مجموع (٣٦٠) مدرسة بطريقة عشوائية وشملت مديري المدارس وبعض اعضاء الهيئة التدريسية ، و تم تحديد عدة انواع من الصراعات في المدارس الثانوية من بينهما ( الصراعات بين الادارة والموظفين وبين الموظفين والطلاب وبين المجتمع المحلي وبين المدارس، والصراعات بين الافراد) وتوصل الباحثان الى مجموعة من النتائج أهمها: تأثرت ادارة المدرسة سلباً بالصراع بسبب نقص المعرفة بإدارتها وتعامل معظم المسؤولين مع الصراعات عن طريق اسلوب التجربة والخطأ، و لم يكن لديهم إجراءات واساليب محددة لإدارة الصراع ، و لم يسمح للطلاب بالمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم ، و نادراً ما يستخدمون اسلوب الحوار لحل الصراعات، فضلا عن ذلك توصلت الدراسة الى ان الصراع في المدارس الثانوية لم يعد من الممكن تجاهل استراتيجيات ادارتها بشكل صحيح.

مناقشة الدراسات السابقة

(١) **الهدف:-** معظم الدراسات السابقة كان الهدف منها معرفة الاسباب والاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، بينما كان الهدف من دراسة (اوكونتي) التعرف على ادارة الصراع ومناقشة أهم الاسباب المؤدية للصراع والكشف عن تأثيراتها ومعوقات ادارتها.

أما دراستنا الحالية فقد حاولت معرفة اهم الاسباب المؤدية للصراع وتأثيراتها. واهم اساليب ادارة الصراع التنظيمي.

(٢) **المنهج والادارة:** - استخدمت معظم الدراسات الاستبانة في جمع المعلومات، فيما اتبعت دراسة (نوف علي) المنهج الوصفي أما دراسة (اوكونتي) فقد استخدموا في دراستهم الاستبانة والمقابلة والملاحظة في جمع البيانات.

أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بوساطة العينة واعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات.

(٣) **العينة:** - سحبت عينة (فايق جواد) بصورة عشوائية وبواقع (١٠٠) ممرض وممرضة في مستشفى الرشاد التعليمي، سحب عينة (سهام عبد الله) بطريقة عشوائية بواقع (٣٠) مدرس و(٣٠) مدرسة في المدارس الثانوية بينما كانت عينة دراسة (نوف علي) بواقع (٣٦٦) معلمة من معلمات رياض الاطفال. كان حجم عينة (محمد رضا) (٥٣) مبحوثاً من العمال وعينة دراسة (اوكونتي) بصورة عشوائية بواقع (٣٦٠) مدرسة في المدارس الثانوية. اما عينة دراستنا فقد سحبت بشكل عشوائي من موظفين تربية الرصافة الثالثة وبواقع (٥٠) موظف وموظفة.

(٤) **الوسائل الاحصائية:** - معظم الدراسات (استخدمت وسائل احصائية كالنسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ارتباط بيرسون باستثناء دراسة (محمد رضا) ودراسة (اوكونتي) لم تشر الى الوسائل الاحصائية.

أما دراستنا الحالية فقد استخدمنا النسبة المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري فضلاً عن استخدام اختبار مربع كاي تريبع لعينة واحدة لمعرفة الفرق المعنوي بين المتغيرات.

(٥) **نتائج الدراسات:** - تباينت نتائج الدراسات السابقة تبعاً لاهدافها واهميتها واسلوب بحثها وحجم عينتها.

**المبحث الرابع : اشكال الصراع التنظيمي وأسبابها و تأثيراتها وأهم اساليب ادارتها.**

**المحور الاول / اشكال الصراع التنظيمي**

يكاد يتفق معظم الباحثين على ان للصراع التنظيمي عدة اشكال حسب المستويات التي يمكن ان يحدث فيها الصراع وهي كالآتي:

اولاً: صراع على مستوى الافراد.

ثانياً: صراع على مستوى الجماعة.

ثالثاً: صراع على مستوى التنظيم.

**أولاً: الصراع على مستوى الأفراد:-** يحدث هذا النوع من الصراع داخل الفرد وذاته، ويعده علماء السلوك أمر حتمي، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الفرد من جهة.

ولكون هذا الفرد يؤدي عدة أدوار متباينة في آن واحد من ناحية اخرى، مما ينعكس تأثيره على سلوك الفرد، وعلاقاته مع زملائه في العمل، وحتى على مستوى تحقيقه وانجازه لأهداف المنظمة التي ينتمي اليها، كما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه مضطراً لاختيار بدائل تتعارض مع اهدافه وتوقعاته، او قيمه ومبادئه (بن صويلح، ٢٠١٦، ص٤٦-٤٧) وهنا تكمن الصعوبة في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل، او تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال مما يؤدي الى ظهور حالات من الصراع المدرك او الملاحظ الذي يسهم في ظهور الصراع العلني بعد تفاقم او تعارض النتائج المتوقعة (الشماع، حمود، ٢٠٠٧، ص٣٠٢-٣٠٣)

فالصراع هنا يكون داخلي ينشأ لدى الفرد عندما يشعر أن امامه اتجاهين او خيارين او اكثر في آن واحد الامر الذي يولد لديه صراعاً فردياً.

**ثانياً:- الصراع على مستوى الجماعة:-** يختلف هذا النوع من الصراع عن الصراعات الاخرى، أذ ان نطاق حدوثه يكون اشمل واوسع من الصراعات الاخرى، ومن ثم نتائجه تكون اكثر انتشاراً داخل التنظيم، ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات، كما أنه يشمل مجموعات اكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الاقسام داخل التنظيم، نظراً لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والاقسام حول بعض السياسات والاهداف التي تسير عليها المنظمة، او قد يكون لعدم توازن السلطات بين الاقسام المختلفة بطريقة عادلة أو الاختلاف على توزيع الموارد او لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الاقسام والوحدات المختلفة مبرراً نشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات (النمر، ١٩٩٦، ص٥١).

### **ثالثاً:- الصراع على مستوى التنظيم**

يحدث هذا النوع من الصراعات بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون هذا الصراع بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك يحدث نتيجة لاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي الى عدم رضا فئات اخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة، ويمكن ان يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة اذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبقة في المنظمة (المغربي، ٢٠١٦، ص٣٠٣-٣٠٤) وغالباً ما يحدث اربعة انواع من الصراعات داخل التنظيم وهي:-

**(١) الصراع العمودي:-** ويشمل الصراع الذي يحصل بين المستويات المتباينة.

في الهيكل التنظيمي كالصراع بين ادارة الانتاج وادارة احد الخطوط الانتاجية التابعة.

(٢) **الصراع الافقي**:- وهو الصراع الحاصل بين ادارتين أو جماعتين أو فردين يحتلان ذات المستوى الاداري او التنظيمي في المنظمة كالصراع مثلاً بين ادارة المشتريات وادارة المبيعات او الادارة المالية.

(٣) **الصراع بين التنفيذيين والمستشارين**:- يشير الى الخلافات او الصراعات التي قد تحدث بين الافراد او المديرين التنفيذيين كالمديري الانتاج مثلاً وبين الموظفين الاستشاريين في المنظمة كالمستشار القانوني او الادارة القانونية(داغر,صالح,٢٠٠٠,ص٥١٨-٥١٩).

(٤) **صراع الدور**:- وهو الصراع الذي يحدث نتيجة مجموعة من التوقعات التي ينبغي ان تقترن بموقع وظيفي معين في الجماعة او المنظمة، ويحدث صراع الدور عندما يكون لدى لاعبي الأدوار المختلفين داخل المنظمة توقعات مختلفة أو غير متوافقة عن الادوار التي ينبغي ان يلعبوها. فاذا اعتقد احد المديرين مثلاً ان من واجبه سؤال مرؤوسيه عن بعض تصرفات التي يعتقد هؤلاء المرؤوسون انها شخصية وليس من حق مديرهم الاستفسار عنها فإن صراعاً متوقعاً بين الطرفين يمكن ان يحدث(داغر,صالح,٢٠٠٠,ص٥١٠-٥١١).

### المحور الثاني/ اسباب الصراع

قد تختلف أو تتشابه الاسباب المؤدية لنشوء الصراعات بين الاطراف في التنظيمات الاجتماعية، ويمكن حصر أهم الاسباب الى نوعين هما الاسباب التنظيمية والاسباب الشخصية وهي كما يأتي:

أولاً: الاسباب التنظيمية وهي الاسباب المرتبطة بتنظيم المؤسسة وعملياتها، فعند وجود أي خلل تنظيمي داخل المؤسسة يمكن أن يؤثر بدوره على المنظمة ووظيفتها وبالتالي حدوث صراعات بين الافراد والجماعات ومن أهم هذه الاسباب هي:

١- **الاسباب الادارية**: تشير معظم الدراسات الى أن من أهم المشكلات الادارية التي تقود الى الصراع هي عملية التواصل بين الفاعلين التي قد تساهم في تعزيز الترابط بين مكونات التنظيم وتجعله قادراً على الاداء الافضل لوظائفه. وقد تؤدي صعوبات التواصل بين المكونات الى جعلها اكثر بعثه وتشتتاً.

مما يفقد التنظيم عاملاً اساسياً من عوامل قوته الى جانب ذلك فقد تؤدي عملية التواصل السهلة ايضاً الى تعزيز الانماط السلوكية التي تبعد التنظيم عن غايته واهدافه ولهذا فإن قنوات الاتصال تعد بمثابة سلاح ذي حدين، فاذا لم يحسن استخدامه يؤدي الى ضعف التنظيم وفشله في اداء المهام الموكوله اليه(الاصفر,عقيل,٢٠١٤,ص٢٧) ، فضلاً عن أنه كلما ازدادت حجم المنظمة وازدادت عدد العاملين فيها

تتعدد عملية الاتصال وتزداد صعوبة الاتصال بين اطراف الاتصال لاسيما اذا ما اختلفت اهداف ومصالح واتجاهات افراد المنظمة.

## ٢- اسباب التنظيم أو الاسباب التي يسببها البناء التنظيمي:

تتمثل هذه المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة او عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة. ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود ادارة المعلومات (عبدالفتاح، ٢٠١٢، ص٣٤-٣٥) مما يؤدي الى الاعتمادية في العلاقات بين افراد المنظمة وعدم تحديد مسؤولياتهم حسب اختصاصهم وضعف الرقابة وبالتالي ارباك وتعطيل العمل دون تحقيق اهدافها ومصالحها وظهور صراعات داخل المنظمة ولاسيما صراعات حول السلطة وادارتها.

## ٣- الاسباب التي تسببها البيئة:

وهي تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتضمن في اللغة المستعملة ومدلولات الالفاظ او الضعف في اجهزة الاتصال المستعملة او نتيجة للبعد عن المنهج العلمي او عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الانتاجية وزيادة التكاليف (كافي، ٢٠١٧، ص١٢٨).

## ٤- اسباب تسببها نمط اتخاذ القرار:

عادة ما يقع مسؤولية اتخاذ القرار على عاتق الادارة العليا للمنظمة في رسم السياسة التنظيمية فضلاً عن اهميته في مستويات الدنيا ولاسيما اشراكهم في عملية اتخاذ القرار حتى تكون لها الفاعلية في تحقيق اهدافها ، فلا بد من مراعاة والاخذ في الحسبان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ولكي لا يحدث الصراع ويصبح العامل مجرد آلة لتنفيذ القرارات ويشعر بالإحباط وبالتالي ينشأ صراعات بين الادارة والعاملين وذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية مما يؤدي الى عدم التعاون مع متخذي القرار وبالتالي تؤثر على الاداء والانتاجية واحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم ويصبح غير راض عن عمله (المغربي، ٢٠١٦، ص٣١٠) ، وهذا بحد ذاته يدفع العامل الى صراع مع متخذي القرار ولاسيما المستويات العليا داخل المنظمة.

ثانياً: الاسباب الشخصية:- وهي اسباب ترتبط بشخصية الافراد العاملين في المنظمة واتجاهاتهم واعتقاداتهم ومن اهمها:

١ - نمط شخصيات بعض الافراد والطبيعة العدائية او التنافسية الحادة لديهم الى جانب عدم رغبتهم بالتعاون مع الآخرين وتفاوت خلفياتهم التعليمية والتربوية والسياسية والاجتماعية والثقافية (حمود، ٢٠١٧، ص٥١٧).

فالأفراد الذين يحملون مستويات ثقافية وتعليمية متباينة فضلاً عن مستوى العمر وجنس الفرد يكون لها تأثير واضح على تصرفاته وسلوكياته داخل المنظمة والتي غالباً ما يقود الى صراعات ونزاعات مستمرة بين افرادها .

٢- **الصراعات النفسية:** يعاني بعض العاملين من صراعات نفسية عندما يشعر العامل بالقيود المفروضة على سلوكه وتصرفاته وقراراته في العمل ويجد نفسه في صراع بين ما يراه حقاً وخيراً وبين ما تعرضه اللوائح والقوانين التي عليه ان يخضع نفسه لها (فليه، عبدالمجيد، ٢٠٠٩، ص ١٣٠-١٣١).

### المحور الثالث/ تأثيرات الصراع التنظيمي.

تشير معظم الدراسات الاجتماعية والنفسية ان الصراع التنظيمي يترك تأثيرات على عمل المنظمة وادائها وهذه التأثيرات قد تكون ايجابية او سلبية وهي كالاتي:

**اولاً: التأثيرات الايجابية:-** يرى رواد المدرسة الحديثة بأن الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه أو التغافل عنه وهو ضرورة صحية يحدث في معظم المنظمات نتيجة لاختلافات بالأراء والافكار جديدة يكون اساسها التقدم والتطور والابتكار.

ومن اهم هذه التأثيرات:

١ - يمكن ان يؤدي الصراع الى فائدة للتظيمات عن طريق تقوية الاداء، ورفع مستواه، فعندما تتم ادارته بشكل فعال يمكن ان يكون الصراع قوة ايجابية ومنتجة، واذا ما تم ادارة الصراع بصورة صحيحة وبطرق علمية فإن ذلك يؤدي الى تحسين الاداء وزيادته وتكون ادارتها قادرة على ادارة تلك الصراعات بصورة ايجابية وتكون انتاجيتها ودرجة الرضى الوظيفي لديها ومعدل الغياب ودوران العمل اقل من تلك المنظمات الغير قادرة على ادارة الصراع بصورة ايجابية (كاظم، ٢٠١٦، ص ٢٠٩).

٢- يؤدي الصراع الى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ اطراف الصراع الى بحث استراتيجيات التي تكفل حل الصراع فيما بينهم، وينمي من قدرات الافراد ومواهبهم، مما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم اثناء العمل واظهار ما لديهم من قوى وطاقات ابداعية وابتكارية اثناء العمل للحصول على المراكز او المكانة التي يرغبون بالحصول عليها.

٣- يؤدي الصراع الى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم والبعض الآخر إذ يتعرف كل فرد على الاخر بشكل اقوى اثناء الصراع، وعند الوصول الى حلول للمشكلات القائمة بينهم، قد تزداد اواصر التعاون بين الاطراف ذات العلاقة (النمر، ١٩٩٤، ص 95).

٤- يقود الصراع في بعض الاحيان الى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الادارة، ففي ظروف الصراع والمنافسة يميل المدراء لاتخاذ قرارات افضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية(عبدالواحد،٢٠٠٨،ص٥١).

**ثانياً: التأثيرات السلبية:** - يرى رواد المدرسة التقليدية بأن الصراع ظاهرة سلبية وضارة , لابد من تجنبها مهما كانت الاسباب وذلك لأنها تخلف مشاكل وعقبات تؤثر على اداء المنظمة ووظائفها ومن هذه التأثيرات السلبية هي:-

١ - يسبب الصراع للإنسان مشاعر سلبية غير مريحة وقد تتضمن هذه المشاعر الاحساس بالقلق والذنب والاحباط والعوانية والذي يعكس بدوره سلباً على المنظمة والجماعة التي ينتمي اليها الفرد، أذ يتوقع أن يؤدي ذلك الى خلق ثقافة يسودها العداة وعدم الثقة والشك والخوف، الأمر الذي له نتائج هدامة للمنظمة(داغر،حرحوش،٢٠٠٠،ص٥٠٩) ، وعادة ما يسبب مثل هذه الصراعات تأثيرات نفسية التي لها صلة بضعف الأداء الوظيفي، وانخفاض احترام الذات، واستياء من المشرفين وعدم القدرة على التركيز واتخاذا القرارات وعدم الرضا الوظيفي، أذ افادت المراكز الوطنية لمكافحة الامراض بأن الصراع النفسي هو مصدر العديد من مطالبات العاملين لتأمين الصحي والمصابين بالأمراض النفسية نتيجة لهذه الصراعات(Luthans,2011,2960)

٢- يؤدي الصراع الحاد وغير المسيطر عليه الى هدر موارد المنظمة أو عدم كفاءة استخدام للموارد المتاحة للمنظمة، أذ يتخصص الجهود والطاقة، والاموال والوقت وغير ذلك من الموارد لحسم الصراع لصالح احد الاطراف المتصارعة بدلاً من تخصيصها لصالح بلوغ اهداف المنظمة(داغر،حرحوش،٢٠٠٠،ص٥٠٩).

٣- كثيراً ما يصاحب عملية الصراع ظاهرة التغييب عن العمل الذي يعد من ردود الفعل التي يسبب استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجح العامل عملية التغييب عن العمل الى المرض أو الى ميعة مع الطبيب أو مجموعة من المبررات القوية، وتنتشر هذه الظاهرة لسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الاضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم للعمل لعدم رضاهم عنه.

٤- انخفاض مستوى الانتاجية. ونقصد به درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين فيها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم افكار مبدعة يؤدي الى حالة عدم رضا، ويسبب في انخفاض الانتاجية، فالسياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تقييم العمل، هي التي تسبب الصراعات التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة العمل بسبب

حالة عدم الرضا مما يؤثر على ادائهم ويؤدي الى انخفاض انتاجياتهم، لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل، كلما زادت الانتاجية وبالعكس (المغربي، ٢٠١٦، ص ٣٢٤).

### المحور الرابع/ اساليب ادارة الصراع التنظيمي

تعد ادارة الصراع التنظيمي من الموضوعات المعقدة والمتشابكة التي لها دور كبير في عملية الصراع وهي عملية تحكم في الصراع الوظيفي واستنارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي. والعمل على تحقيقه عند ظهوره، وهي عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه ( شلابي، ٢٠١٩، ص ١٢٢) ومن هذه الاساليب هي:

#### أولاً: اسلوب القوة

يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزة وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال، وذلك بإصدار بعض التعليمات والامور للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذا الاسلوب أنه كثيراً ما يعجز عن انهاء او حسم مشكلة الصراع وذلك ان بذور الصراع تظل كامنة وموجودة يمكن ان ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز الادارة عن السيطرة عليه (مساعدة، ٢٠١٣، ص ٢٠٣-٢٠٤) وقد يستخدم هذا الاسلوب عندما يكون الصراع قوي ومستمر وعلى درجة عالية من الاختلاف في الآراء والافكار، وعدم الرغبة في انهاء الصراع مثل هذه الحالات تستدعي التدخل بالقوة أو السيطرة على كلا الطرفين لإنهاء الصراع.

#### ٢- اسلوب التفاوض

يتميز هذا الاسلوب بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل ايجاد الحلول لكل جزئية تمهيداً وتسوية للصراعات القائمة، ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون الصراعات قد أدت الى حدوث خسائر لدى مختلف الاطراف، والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الاطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض، ومن خلال اللقاءات فأن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يكون له تأثير أو تأكيد أو نفي وجهات نظره ( فيصل، علاوة، ٢٠١٧، ص ٤٢) ، والتعرف على نقاط الاختلاف والاتفاق فيما بين الاطراف المتصارعة ومن ثم وضع الحلول والمقترحات لتجاوزها والحد منها.

#### ٣- اسلوب التعاون

عندما يطول مدة الصراع ويشند ويحاول كل طرف التمسك بأفكاره ومبادئه دون الاهتمام او التفكير بالمصلحة العامة التي تخدم أهداف المؤسسة، يحاول المدير أو المسؤول ايجاد الحلول المقبولة التي قد ترضي طرفي

الصراع وهي الوصول الى درجات من التعاون, واسلوب التعاون يجب ان يتسم باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء الى القوة والى العلاقات الانسانية، ودراسة اسباب الصراع مع كافة الاطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الاطراف حتى يتم علاج الامر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع. وهذا الاسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير احياناً الا انه من أفضل الاساليب ويتم اللجوء اليه اذا كان موضوع الصراع قضية اساسية تؤثر على انجاز الاهداف التربوية كأن لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله(كافي, ٢٠١٧, ص٨٧).

#### ٤- اسلوب التجنب:-

ويتمثل هذا الاسلوب بتجنب أو الانسحاب من الصراع وعدم مواجهة الطرف الاخر لا سباب مختلفة لعل اهمها:-

١ - عدم قدرة الفرد على المواجهة.

٢- أو تأجيل المواجهة الى ظرف مواتي آخر.

٣- أو تجاهلها حتى تهدأ الأمور وبالتالي معالجتها بعد جمع المعلومات الكافية بحكمة. أو ترك الصراع للزمن الذي كقبل بحلها(المدهون,علي,١٩٩٥).

كما يمكن استخدام اسلوب التجنب اذا لم تكن القضايا او المشكلات التي تؤدي الى الصراع مهمة جداً أو اذا كانت امكانية المواجهة بين الطرفين غير متوازنة مع العواقب التي تسببها فالتجنب هنا وسيلة يسمح للأطراف المتضاربة بالتهدئة(Ropii,2017,p296).

وقد يستخدم هذا الاسلوب احياناً عندما يدرك الفرد بأن هذا الصراع لا يجدي نفعاً وليس من مصلحته الاستمرار فيه لفترة طويلة فيكون عملية الهروب او الانسحاب وعدم مواجهة الطرف الاخر طريق لإنهاء الصراع.

تبين لنا مما تقدم بان استخدام ادارة المنظمة لأساليب ادارة الصراع التنظيمي تساعد المنظمات على تحاشي المشكلات الصراعية وتلافي تطورها بشكل الذي لا يمكن للمؤسسة أن تستوعبها او تسيطر عليها في المستقبل. وهي تبين قدرة وقوة المؤسسة في مواجهة تلك الصراعات التي تقع على كاهل المؤسسة وادارتها بشكل الذي تترك أثراً ايجابية على ادائها ووظائفها.

#### المبحث الخامس : الاطار المنهجي للدراسة واجراءاته المنهجية.

اولاً:- منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية ادارتها في المؤسسات والتنظيمات الحكومية.

ثانياً:- **عينة الدراسة**:- تم اختيار مديرية تربية الرصافة الثالثة كمجتمع للدراسة وبما ان عدد الموظفين كبير جداً فقد تم سحب عينة عشوائية بلغ قوامها (٥٠) موظف وموظفة.

ثالثاً:- **اداة الدراسة**: تعد عملية جمع البيانات والحصول عليها محور اهتمام الباحث. إذ ان عدم الحصول على البيانات والمعلومات لا يمكن اجراء البحث العلمي، وعليه فقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات ، فضلاً عن اجراء المقابلات لتوضيح والاجابة عن الاستفسارات التي واجهتها الدراسة أثناء توزيع الاستبانات وقد ضمت الاستبانة على (١٩) سؤالاً موزعة على محاور متعددة.

رابعاً:- **مجالات الدراسة**:- لكل دراسة او بحث مجموعة من مجالات اساسية وهي كالاتي.

١- **المجال البشري**:- لقد حدد المجال البشري لهذه الدراسة بمجموعة من الموظفين والموظفات في مديرية تربية الرصافة الثالثة .

٢- **المجال المكاني**:- تحددت الدراسة في مدينة بغداد وتحديداً في دائرة تربية الرصافة الثالثة تابعة لوزارة التربية.

٣- **المجال الزمني**:- نقصد به الوقت او السقف الزمني الذي يستغرقه الباحث لجميع البيانات من المبحوثين وقد امتدت من ٢٠٢٣/١١/٣٠ الى ٢٠٢٤/١/٣٠.

**خامساً:- الوسائل الاحصائية المستعملة في الدراسة**

اعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الوسائل الاحصائية الآتية:

١ - **النسبة المئوية**: لمعرفة القيمة النسبية لإجابات المبحوثين.

٢- **الوسط الحسابي**: لمعرفة معدل البيانات الاحصائية التي تتعلق بالعمر وعدد سنوات الخدمة.

٣- **اختبار مربع كاي**: لعينة واحدة لمعرفة الفرق المعنوي بين المتغيرات.

**سادساً:- فرضيات الدراسة**

**الفرضية الأولى**:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وتأثيراته على اداء المنظمة وعمر المبحوثين.

**الفرضية الثانية**:- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين حل المشكلات التي يتعرض لها العاملون وجنس المبحوثين.

**سابعاً:- عرض بيانات الدراسة وتحليلها.**

**اولاً:- البيانات الثانوية .**

جدول (١) يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية	المجموع	الجنس
٤٤%	٢٢	ذكور
٥٦%	٢٨	اناث
١٠٠%	٥٠	المجموع

يتبين من الجدول اعلاه بأن عدد المبحوثين من الاناث (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٦%) في حين بلغ عدد الذكور (٢٢) مبحوثاً وبنسبة (٤٤%) وفقاً لأعداد المبحوثين وجدنا بأن نسبة الاناث اكثر من الذكور. جدول (٢) يوضح اعمار المبحوثين.

النسبة المئوية	العدد	العمر
٢٠%	١٠	٢٩ - ٢٠
٣٦%	١٨	٣٩ - ٣٠
٢٠%	١٠	٤٩ - ٤٠
٢٤%	١٢	٥٩ - ٥٠
٠%	لا يوجد	٦٠ فأكثر
١٠٠%	٥٠	المجموع

يعد العمر من المقاييس الرئيسة التي توضح طبيعة الاجابات التي يعطيها المبحوثين، أذ غالباً ما تختلف اجابات المبحوثين في المراحل العمرية المبكرة عن اجابة المبحوثين في المراحل العمرية المتقدمة ويرجع ذلك نتيجة لاختلاف الفرق الزمني فكلماً تقدم الفرد زادت وتكونت خبراته وتجاربه ، ويتضح من الجدول اعلاه الخاص بإعمار المبحوثين بأن اعلى نسبة من المبحوثين كان عمرهم ضمن الفئة العمرية (٣٩-٣٠) سنة وبقواع (١٨) مبحوثاً وبنسبة (٣٦%)، اما الفئة (٥٩ - ٥٠) سنة وبقواع (١٢) مبحوثاً وبنسبة (٢٤%)، بينما وجد أن عدد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (٢٩-٢٠) والفئة العمرية (٤٩-٤٠) سنة وبقواع (١٠) مبحوثاً وبنسبة (٢٠%). وعند حساب الوسط الحسابي لإعمار المبحوثين وجدنا انه بلغ ٣٨,٨ سنة والانحراف المعياري بلغ (١٠,٥).

نستدل من هذه البيانات بأن ثلثي المبحوثين من الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين (٣٩-٣٠) عاماً.

جدول (٣) يوضح الحالة الزوجية للمبحوثين

الحالة الزوجية	العدد	النسبة المئوية
اعزب	١٤	٢٨%
متزوج/ة	٣١	٦٢%
ارمل/ة	٣	٦%
مطلق/ة	٢	٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

من الجدول اعلاه الخاص بالحالة الزوجية للمبحوثين وجدنا أن (٣١) مبحثاً وبنسبة (٦٢%) كانوا متزوجين، وأن (١٤) مبحثاً وبنسبة (٢٨%) كانوا غير متزوجين، في حين كان (٣) مبحثين وبنسبة (٦%) من المبحثين ارامل و (٢) أثنان من المبحثين وبنسبة (٤%) من المطلقين.

يلاحظ ان معظم افراد العينة من المتزوجين ويعزو سبب ذلك الى ان ثلثي المبحثين من اصحاب الفئة العمرية (٣٠-٣٩) ومن الطبيعي يكونوا متزوجين...

جدول (٤) طبيعة وظيفة المبحوثين

طبيعة الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
ملاحظ	٨	١٦%
اداري	٣٥	٧٠%
مدير شعبة أو قسم	٧	١٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤) بأن (٨) مبحثين بنسبة (١٦%) كانت طبيعة وظيفتهم (ملاحظين). وأما (٣٥) مبحثاً وبنسبة (٧٠%) كانت طبيعة وظيفتهم (ادارية) في حين أن (٧) مبحثين وبنسبة (١٤%) كانت طبيعة وظيفتهم بصفة (مدير شعبة).

نستدل من هذه البيانات بأن معظم المبحثين كانوا من الاداريين.

جدول (٥) يوضح الحالة الاقتصادية للمبحوثين

النسبة المئوية	العدد	العدد
		مستوى الدخل
٥٦%	٢٨	يسد الحاجة
١٠%	٥	يزيد عن الحاجة
٣٤%	١٧	لا يسد الحاجة
١٠٠%	٥٠	المجموع

تعد الحالة الاقتصادية من العوامل المؤثرة في حياة الانسان. فإذا لم يجد الانسان ما يكفيه لسد حاجته ومتطلباته من العيش يكون عرضاً للمشاكل والصراعات. هذا وقد اشار الجدول اعلاه أن (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٦%) كانت حالتهم الاقتصادية تسد الحاجة، وان (١٧) مبحوثاً وبنسبة (٣٤%) كانت حالتهم الاقتصادية لايسد الحاجة بينما كان (٥) مبحوثاً وبنسبة (١٠%) كانت حالتهم الاقتصادية تزيد عن الحاجة. يتبين لنا مما تقدم بأن اكثر من نصف المبحوثين كانت حالتهم الاقتصادية تسد الحاجة.

جدول (٦) يوضح التحصيل الدراسي

النسبة المئوية	العدد	التحصيل الدراسي
٤%	٢	المتوسطة
٢٠%	١٠	الاعدادية
٧٤%	٣٧	بكالوريوس
٢%	١	دراسات عليا
١٠٠%	٥٠	المجموع

يتضح من الجدول الخاص بالتحصيل الدراسي لعينة البحث البالغ حجمها (٥٠) مبحوثاً. أن (٣٧) مبحوثاً وبنسبة (٧٤%) كانوا من حملة شهادة البكالوريوس وهي اعلى نسبة من المبحوثين. وأن (١٠) مبحوثين وبنسبة (٢٠%) كان تحصيلهم الدراسي الاعدادية، بينما كان (٢) منهم وبنسبة (٤%) تحصيلهم الدراسي المتوسطة، وبلغ (١) مبحوثاً واحداً وبنسبة (٢%) تحصيلهم الدراسي دراسات عليا. يلاحظ من خلال هذه البيانات أن هذه المؤسسة تحرص على توظيف حملة شهادة البكالوريوس التي تملك المعلومات والمهارات لشغل هذه الوظائف

جدول (٧) يوضح سنوات خدمة المبحوثين

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
١ - ٥	١١	٢٢%
٦ - ١٠	١٢	٢٤%
١١ - ١٥	٧	١٤%
١٦ - ٢٠	١٥	٣٠%
٢١ - ٢٥	٣	٦%
٢٦ فأكثر	٢	٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

يتضح من جدول (٧) الخاص بعدد سنوات الخدمة. إذ أشار (١١) مبحوثاً وبنسبة (٢٢%) الى ان خدمتهم تتراوح ما بين (١ - ٥) سنوات. وأشار (١٢) مبحوثاً وبنسبة (٢٤%) الى أن خدمتهم تتراوح ما بين (٦ - ١٠) سنوات. فيما أشار (٧) مبحوثين وبنسبة (١٤%) كانت عدد سنوات خدمتهم من (١١ - ١٥) سنة، وأشار (١٥) مبحوثاً وبنسبة (٣٠%) الى ان سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (١٦ - ٢٠) سنة وان (٣) مبحوثين وبنسبة (٦%) كانت عدد سنوات خدمتهم تتراوح ما بين (٢١ - ٢٥) سنة. في حين أشار (٢) مبحوثين اثنين وبنسبة (٤%) الى ان عدد سنوات خدمتهم (٢٦) سنة فأكثر، وعند حساب الوسط الحسابي لسنوات الخدمة وجد أنه بلغ (١٢) سنة أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٦,٩) سنة.

نستدل من البيانات اعلاه أن ثلث المبحوثين كانت تتراوح سنوات خدمتهم (١٦ - ٢٠) سنة، ويمكن تفسير ذلك بأن افراد عينة الدراسة لديهم قدر كافي من الخبرة في المجال الاداري ومعرفة اشكال الصراع واسبابها واهم تأثيرات الصراع التنظيمي داخل المنظمة .  
ثانياً:- البيانات الاساسية.

جدول (٨) يوضح فيما اذا كان المبحوثين تعرضوا الى الصراع التنظيمي.

الاصابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٥	٩٠%
لا	٥	١٠%
المجموع	٥٠	١٠٠%

من نتائج الجدول اعلاه نجد بأن (٤٥) مبحوثاً من مجموع (٥٠) مبحوثاً وبنسبة (٩٠%) قد تعرضوا للصراع التنظيمي، بينما أشار (٥) مبحوثاً من مجموع (٥٠) مبحوثاً وبنسبة (١٠%) بأنهم لم يتعرضوا للصراع التنظيمي.

نستدل من البيانات اعلاه أن غالبية المبحوثين قد تعرضوا للصراع التنظيمي.

جدول (٩) يوضح أهم انواع الصراعات التي تعاني منها (٤٥) مبحوثاً حسب اجاباتهم.

النسبة المئوية	العدد	انواع الصراعات
٤٢,٤%	١٩	صراع على مستوى الفرد
٣٣,٤%	١٥	صراع على مستوى الجماعة
٢٤,٢%	١١	صراع على مستوى التنظيم
١٠٠%	٤٥	المجموع

ولمعرفة انواع الصراعات التي تعرض لها (٤٥) مبحوثاً من مجموع (٥٠) مبحوثاً، اتضح من جدول (٩) أن (١٩) مبحوثاً وبنسبة (٤٢%) اجابوا بأنهم تعرضوا الى الصراع على مستوى الفرد، بينما اجاب (١٥) مبحوثاً وبنسبة (٣٣,٤%) بأنهم تعرضوا للصراع على مستوى الجماعة، في حين اجاب (١١) مبحوثاً وبنسبة (٢٤,٢%) بانهم تعرضوا للصراع على مستوى التنظيم.

نستدل من هذه البيانات بأن اكثر المبحوثين قد تعرضوا للصراع على مستوى الفرد.

جدول (١٠) يوضح اجابات المبحوثين بشأن أكثر الصراعات حدوثاً داخل المنظمة.

النسبة المئوية	العدد	اسباب الصراعات
٥٦%	٢٨	صراعات تنظيمية
٤٤%	٢٢	صراعات شخصية
١٠٠%	٥٠	المجموع

لمعرفة أهم الصراعات حدوثاً داخل المنظمة فقد اتضح أن (٢٨) مبحوثاً من مجموع (٥٠) مبحوثاً وبنسبة (٥٦%) اعتقدوا بوجود صراعات تنظيمية فيما اجاب (٢٢) مبحوثاً من مجموع نفسه وبنسبة (٤٤%) بوجود صراعات شخصية.

نستدل مما سبق أن نسبة الصراعات التنظيمية اعلى من نسبة الصراعات الشخصية حدوثاً داخل المنظمة.

جدول (١١) يوضح اسباب الصراعات التنظيمية حسب اجابة (٢٨) مبحوثاً

الاسباب	العدد	النسبة المئوية
مشكلات ادارية (ضعف في عملية التواصل)	١٠	٣٥,٧١%
مشكلات تنظيمية (عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة)	٨	٢٨,٥٧%
مشكلات تسببها البيئة الداخلية (عدم وجود مناخ صحي)	٦	٢١,٤٢%
نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة (عدم المشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات)	٤	١٤,٢٨%
المجموع	٢٨	١٠٠%

ولمعرفة اسباب الصراعات التنظيمية وحسب اجابة (٢٨) مبحوثاً فقد اتضح أن (١٠) مبحوثاً وبنسبة (٣٥,٧١%) أجابوا بوجود مشكلات ادارية. فيما أجاب (٨) مبحوثاً وبنسبة (٢٨,٥٧%) بوجود مشكلات تنظيمية، في حين أجاب (٦) مبحوثاً وبنسبة (٢١,٤٢%) بوجود مشكلات تسببها البيئة الداخلية . وأخيراً أجاب (٤) مبحوثاً وبنسبة (١٤,٢٨%) بوجود نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.

نستدل من هذه البيانات أن أكثر من ثلث المبحوثين يعتقدون ان المشكلات الادارية هي من اكثر اسباب الصراعات التنظيمية والتي تتمثل بضعف عملية التواصل بين مكونات التنظيم وتجعله غير قادر على اداء وظائفه بشكل افضل مما يولد صراعاً تنظيمياً .

جدول (١٢) يوضح الصراعات الشخصية حسب اجابة (٢٢) مبحوثاً

اسباب الصراعات الشخصية	العدد	النسبة المئوية
نمط شخصيات بعض الأفراد والطبيعة العدائية والتنافسية الحادة	١٠	٤٥,٧%
تباين في مستويات الثقافية والتعليمية	٦	٢٧,٣%
اختلافات في مستويات الجنس والعمر	٤	١٨,١%
الصراعات النفسية (القيود المفروضة على العاملين)	٢	٩,٩%
المجموع	٢٢	١٠٠%

ولمعرفة اسباب الصراعات الشخصية وحسب اجابة (٢٢) مبحوثاً فقد اتضح أن (١٠) مبحوثاً وبنسبة (٤٥,٧%) أجابوا بـ(نمط شخصيات بعض الافراد والطبيعة العدائية والتنافسية الحادة) وهي اعلى نسبة من المبحوثين، وان (٦) مبحوثين وبنسبة (٢٧,٣%) أجابوا بـ( تباين في مستويات الثقافية والتعليمية)، وأن (٤) مبحوثين

وبنسبة (١٨,١%) اجابوا بـ(اختلافات في مستويات الجنس والعمر) في حين اجاب (٢) مبحوثان اثنان وبنسبة (٩,٩%) بـ(الصراعات النفسية)

نستدل من هذه البيانات بأن نمط شخصيات لبعض الافراد والطبيعة العدائية والتنافسية الحادة بين العاملين من اكثر اسباب الصراعات الشخصية, وعادة هذه الشخصيات تتميز بالانعزالية و الفردية ولا ترغب بالتعاون مع الاخرين , وهذا ما يتعارض مع متطلبات العمل الجماعي التنظيمي.

جدول (١٣) يوضح اجابات المبحوثين فيما اذا كان للصراع التنظيمي تأثيرات على اداء المنظمة.

اجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٨	%٩٦
لا	٢	%٤
المجموع	٥٠	%١٠٠

من النتائج اعلاه تبين بأن (٤٨) مبحوثاً وبنسبة (٩٦%) اكدوا على ان للصراع التنظيمي تأثيرات على اداء المنظمة، في حين اكد (٢) مبحوثان اثنان وبنسبة (٤%) على عدم وجود تأثيرات للصراع التنظيمي على اداء المنظمة، نستدل من ذلك ان اكثرية المبحوثين يؤكدون على ان للصراع تأثيرات على اداء المنظمة. جدول (١٤) يوضح اجابات (٤٨) مبحوثاً بشأن نوع تأثيرات الصراع التنظيمي على اداء المنظمة.

تأثيرات	العدد	النسبة المئوية
ايجابية	٢٠	%٤١,٦
سلبية	٢٨	%٥٨,٤
المجموع	٤٨	%١٠٠

وبشأن تأثيرات الصراع التنظيمي كونه تأثيراً سلبياً أو ايجابياً فقد اتضح من جدول (١٤) ان (٢٠) مبحوثاً وبنسبة (٤١,٦%) تعتقد بأن الصراع التنظيمي تؤثر بشكل ايجابي على اداء المنظمة فيما أن (٢٨) مبحوثاً وبنسبة (٥٨,٤%) تعتقد بأن الصراع التنظيمي تؤثر بشكل سلبي على اداء المنظمة.

نستدل من هذه البيانات بأن اكثر من نصف المبحوثين يؤكدون على ان للصراع التنظيمي تأثيرات سلبية على اداء المنظمة , و عليه نجد ان نتائج دراستنا تتفق مع نتائج دراسة ( اكويتي ) بشأن نوع التأثيرات, إذ اكدت على ان ادارة المدرسة قد تأثرت سلبا بالصراع بسبب عدم معرفتها لأساليب تعامل المسؤولين مع الصراع التنظيمي.

جدول (١٥) يوضح اجابات (٢٠) مبحوثاً بشأن أهم تأثيرات الايجابية التي تركها الصراع التنظيمي على اداء المنظمة.

النسبة المئوية	العدد	تأثيرات ايجابية
٣٠%	٦	تقوية الاداء الوظيفي ورفع مستواه
٣٥%	٧	ظهور مواهب ابتكارية
١٥%	٣	نشوء حالة من التعاون والانسجام
٢٠%	٤	تحسين جودة القرارات التي تتخذها الادارة
١٠٠%	٢٠	المجموع

أما عن أهم التأثيرات الايجابية للصراع التنظيمي على اداء الوظيفي فقد تبين من جدول (١٥) أن (٦) مبحوثين وبنسبة (٣٠%) اجابوا بـ(تقوية الاداء الوظيفي ورفع مستواه) وأجاب (٧) مبحوثين وبنسبة (٣٥%) بـ (ظهور مواهب ابتكارية) أما (٣) مبحوثين وبنسبة (١٥%) فقد اجابوا بـ (نشوء حالة من التعاون والانسجام) في حين اجاب (٤) مبحوثين وبنسبة (٢٠%) بـ(تحسين جودة القرارات التي تتخذها الادارة).

نستدل من هذه البيانات بان اكثر من ثلث المبحوثين اجابوا بأن أهم التأثيرات الايجابية للصراع التنظيمي هي ظهور مواهب ابتكارية.

جدول (١٦) يوضح اجابات (٢٨) مبحوثاً بشأن أهم التأثيرات السلبية للصراع التنظيمي على اداء المنظمة.

النسبة المئوية	العدد	التأثيرات السلبية
٣٢,٢%	٩	يسبب مشاعر سلبية كالقلق والاحباط والعدوانية
٢٥%	٧	هدر موارد المنظمة
١٧,٨%	٥	ظاهرة التغيب عن العمل
٢٥%	٧	انخفاض مستوى الانتاجية
١٠٠%	٢٨	المجموع

ان مما لاشك فيه للصراع التنظيمي تأثيرات سلبية على اداء المنظمة, ويتضح ذلك من جدول (١٦) اذ ان (٩) مبحوثين وبنسبة (٣٢,٢%) أجابوا انه يسبب مشاعر سلبية كالقلق والاحباط والعدوانية، وان (٧) مبحوثين

وينسبة (٢٥%) اجابوا انه يسبب هدر لموارد المنظمة فيما اجاب (٥) مبحوثين وبنسبة (١٧,٨%) أنه يسبب ظاهرة التغيب عن العمل، في حين اجاب (٧) مبحوثين وبنسبة (٢٥%) أنه يسبب انخفاض مستوى الانتاجية. نستدل من هذه البيانات بأن ثلث المبحوثين يؤكدون أن اهم التأثيرات السلبية للصراع التنظيمي هي الشعور بالقلق والاحباط والعدوانية , وهذه المشاعر السلبية يضعف من التعاون و الانسجام بين العاملين مما يؤثر في الاداء الوظيفي و انخفاض الانتاجية.

جدول (١٧) يوضح اجابات المبحوثين بشأن الاجتماعات الدورية التي تعقدها ادارة المنظمة لحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون.

الاجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٦	٣٢%
احياناً	٢٢	٤٤%
كلا	١٢	٢٤%
المجموع	٥٠	١٠٠%

يوضح الجدول (١٧) الخاص بالاجتماعات الدورية التي تعقدها ادارة المنظمة لحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون وقد تبين أن (١٦) مبحوثاً وبنسبة (٣٢%) اجابوا ب(نعم) في حين اجاب (٢٢) مبحوثاً وبنسبة (٤٤%) ب(احياناً)، في حين اجاب (١٢) مبحوثاً وبنسبة (٢٤%) ب(كلا) . نستدل من هذه البيانات بأن اكثرية المبحوثين اشاروا الى ان ادارة المنظمة تقوم احياناً بالاجتماعات الدورية لحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون وليست بصورة مستمرة.

جدول (١٨) يوضح اجابات المبحوثين بشأن أهم الاساليب استخداماً لإدارة الصراع

الأساليب	العدد	النسبة المئوية
التعاون	٢٢	٤٤%
التفاوض	١١	٢٢%
التجنب	١١	٢٢%
القوة	٦	١٢%
المجموع	٥٠	١٠٠%

ولمعرفة أهم الاساليب استخداماً لإدارة الصراع ، تبين أن (٢٢) مبحوثاً وبنسبة (٤٤%) كانوا يستخدمون أسلوب التعاون، في حين اجاب (١١) مبحوثاً وبنسبة (٢٢%) كانوا يستخدمون أسلوب التفاوض كما ان (١١) مبحوثاً آخرين وبنسبة نفسها كانوا يستخدمون أسلوب التجنب . وأن (٦) مبحوثين وبنسبة (١٢%) كانوا يستخدمون أسلوب القوة .

نستدل من هذه البيانات بأن اكثريّة المبحوثين اجابوا بأن أسلوب التعاون من اهم وافضل الاساليب استخداماً لإدارة الصراع الذي يعمل على تقوية العلاقات الانسانية بين العاملين .وبناء عليه نجد ان نتائج دراستنا تتفق مع نتائج دراسة (حسين) بشأن افضل الاساليب المختارة لإدارة الصراع التنظيمي هي أسلوب التعاون وذلك من خلال تهيئة الظروف الملائمة يسودها التقاهم والانسجام داخل المؤسسة وحل الصراع قبل تفاقمه ،كما ويتفق مع نتائج دراسة (شنه) الذي اكد غالبية المبحوثين انهم يستخدمون أسلوب التعاون في ادارة الصراع مع الاطراف الفاعلة في المنظمة .

جدول (١٩) يوضح اجابات المبحوثين بشأن اختلاف أساليب ادارة الصراع باختلاف نوع الصراع التنظيمي.

الاجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٢	%٨٤
كلا	٨	%١٦
المجموع	٥٠	%١٠٠

من نتائج الجدول اعلاه نجد ان (٤٢) مبحوثاً وبنسبة (٨٤%) أكدوا بوجود اختلاف اساليب ادارة الصراع باختلاف نوع الصراع بينما أشار (٨) مبحوثاً وبنسبة (١٦%) أكدوا بعدم وجود اختلاف اساليب ادارة الصراع باختلاف نوع الصراع.

نستدل من هذه البيانات بأن غالبية المبحوثين اجابوا بأن اساليب ادارة الصراع تختلف باختلاف نوع الصراع التنظيمي.

وبناءً على ما تقدم فقد اصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع وحسب نوع الصراع والتي من خلالها يتم تحويل الصراع الى منافسة مثمرة، فضلاً عن قدرتها في السيطرة على الصراع ( الياسري ،٢٠٠٧،

ص١٢٦)

### جدول (٢٠) يوضح اجابات المبحوثين

فيما اذا كانت الادارة الناجحة تستطيع ان تدير الصراعات التنظيمية في المنظمة.

الاجابات	العدد	النسبة المئوية
نعم	٤٤	%٨٨
كلا	٦	%١٢
المجموع	٥٠	%١٠٠

من نتائج الجدول اعلاه نجد ان (٤٤) مبحوثاً وبنسبة (%٨٨) اكادوا على ان الادارة الناجحة تستطيع ان تدير الصراعات التنظيمية في المنظمة، في حين نفى (٦) مبحوثين وبنسبة (%١٢) ان تستطيع الادارة الناجحة بإدارة الصراع التنظيمي.

نستدل من هذه البيانات بأن الادارة الناجحة تستطيع ان تحول الطاقة المتولدة من الصراع والمنافسة الى افكار ومواهب ابتكارية ومن خلال التعاون والانسجام لتقوية الاداء الوظيفي ورفع مستواه.

ثامناً:- مناقشة الفرضيات والنتائج والتوصيات والمقترحات .

اولاً:- مناقشة الفرضيات .

جدول (٢١) يوضح العلاقة بين مدى تعرض المبحوثين للصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر.

الإجابات	العمر	العدد	العمر			
			٢٩-٢٠	٣٩-٣٠	٤٩-٤٠	٥٩-٥٠
نعم	العدد	١٠	١٧	١٠	٨	
	النسبة المئوية	%٢٠	%٣٤	%٢٠	%١٦	
لا	العدد	٠	١	٠	٤	
	النسبة المئوية	%٠	%٢	%٠	%٨	
المجموع	العدد	١٠	١٨	١٠	١٢	
	النسبة المئوية	%٢٠	%٣٦	%٢٠	%٣٤	

من خلال بيانات جدول (٢١) اعلاه، واحتساب قيمة مربع (كأ) وجد ان القيمة المحسوبة بلغت (٩,٨٧) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٥,٩٩) وبدرجة حرية (٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه فأنا نقبل فرضية البحث التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مدى تعرض المبحوثين للصراع وفقاً لمتغير العمر.

جدول (٢٢) يوضح العلاقة بين حل المشكلات التي يتعرض لها المبحوثين وفقاً لمتغير الجنس

الإجابات	الجنس	العدد	ذكر	إنثى	المجموع
نعم	العدد	١١	٥	١٦	
	النسبة المئوية	%٢٢	%١٠	%٣٢	
أحياناً	العدد	٩	١٣	٢٢	
	النسبة المئوية	%١٨	%٢٦	%٤٤	
لا	العدد	٢	١٠	١٢	
	النسبة المئوية	%٤	%٢٠	%٢٤	
المجموع	العدد	٢٢	٢٨	٥٠	
	النسبة المئوية	%٤٤	%٥٦	%١٠٠	

من خلال بيانات جدول اعلاه ، واحتساب قيمة مربع (كأ) وجد ان القيمة المحسوبة بلغت (٧,٧) وهي اكبر من القيمة الجدولية (٥,٩٩) وبدرجة حرية (٢) وبمستوى دلالة (٠,٠٥) وعليه فأنا نقبل فرضية البحث التي تنص على انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين جنس المبحوثين وحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون في المنظمة.

#### ثانياً: - نتائج البحث.

- ١ - تبين النتائج ان النسبة الأكبر من المبحوثين كانت من الإناث اذ بلغت (٥٦%) بينما الذكور بلغت نسبتهم (٤٤%) ويرجع هذا الاختلاف في نسبة الذكور الى الاناث الى طبيعة العينة العشوائية.
- ٢- اكدت نتائج الدراسة ان متوسط اعمار المبحوثين بلغ (٣٨) سنة.
- ٣- يتضح من نتائج الدراسة ان (٧٤%) من المبحوثين كان تحصيلهم الدراسي بكالوريوس
- ٤- بينت نتائج الدراسة ان متوسط سنوات خدمة المبحوثين بلغ (١٢) سنة.
- ٥- بينت نتائج الدراسة ان (٩٠%) من المبحوثين قد تعرضوا الى الصراع التنظيمي، وهو أمر طبيعي ويجب التسليم به كون الصراع ظاهرة حتمية تحدث في كل زمان ومكان.
- ٦- يتضح من نتائج الدراسة ان (٤٢%) من المبحوثين يعانون من الصراع على مستوى الفرد وهو اعلى نسبة مقارنة بالصراع على مستوى الجماعة وعلى مستوى التنظيم.

٧- اكدت نتائج الدراسة ان (٥٦%) من المبحوثين قد تعرضوا الى صراعات تنظيمية وهي اعلى نسبة من الصراعات الشخصية التي بلغت (٤٤%). وان (٣٥%) من الذين تعرضوا الى صراعات تنظيمية كانت بسبب المشكلات الادارية التي تمثل بالضعف في عملية التواصل ما بين العاملين في المنظمة، وان (٤٥%) من الذين تعرضوا الى صراعات شخصية كانت بسبب نمط شخصيات بعض الافراد والطبيعة العدائية والتنافسية الحادة بينهم.

٨- تبين من نتائج الدراسة ان (٩٦%) من المبحوثين اكدوا على ان للصراع التنظيمي تأثيرات على اداء المنظمة وهذا ما يؤكد كثر من الدراسات والابحاث على ان الصراع يترك تأثيرات على اداء المنظمة، وان (٤١,٦%) منهم يؤكدون على التأثيرات الايجابية للصراع بينما كان (٥٨,٤%) منهم يؤكدون على التأثيرات السلبية للصراع.

نستدل من هذه البيانات ان التأثيرات السلبية أكبر تأثيراً من الايجابية مما يستدعي من إدارة المنظمة الاهتمام لهذه الظاهرة والعمل على استثمارها للحيلولة دون تفاقمها وعدم السيطرة عليها.

٩- تبين من نتائج الدراسة ان (٣٥%) من المبحوثين اكدوا على ان ظهور المواهب الابتكارية من اهم تأثيرات الايجابية للصراع التنظيمي بينما اكد (٣٢%) من المبحوثين ان مشاعر السلبية كالقلق والاحباط والعدوانية من اهم تأثيرات السلبية للصراع.

١٠- أكد (٤٤%) من المبحوثين ان ادارة المنظمة تعقد اجتماعات دورية احياناً لحل المشكلات التي يتعرض لها العاملون في المنظمة وليست بصورة مستمرة.

١١- تبين من نتائج الدراسة ان (٤٤%) من المبحوثين كانوا يستخدمون اسلوب التعاون لإدارة وحل المشكلات .

١٢- بينت نتائج الدراسة ان (٨٤%) من المبحوثين اكدوا بوجود اختلاف اساليب ادارة الصراع باختلاف نوع الصراع .

**ثالثاً:- التوصيات.** بناء على نتائج دراستنا الحالية وضعنا عدة توصيات الى المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية مع الاخذ بنظر الاعتبار ومن ابرزها .

١- على ادارات المنظمة التسليم بان الصراع عملية طبيعية اجتماعية تحدث في التنظيمات ما بين الافراد والجماعات اذ لا يمكن تجاهلها او الاغفال عنها.

- ٢- ضرورة مراقبة ادارة المنظمة للصراعات والنزاعات التي تحدث ما بين الافراد والجماعات وتشخيص أهم تأثيراتها اذ يتم تعزيز التأثيرات الايجابية ولاسيما في اكتشاف المواهب والابتكارات وتقوية الاداء الوظيفي، فضلاً عن احتواء التأثيرات السلبية واستثمارها لصالح المنظمة.
  - ٣- العمل على انشاء قنوات للاتصال ما بين الافراد العاملين والادارة العليا وذلك لتعزيز الترابط ما بين مكونات التنظيم وجعله قادراً على الاداء الافضل للمنظمة.
  - ٤- العمل على تحديد اختصاصات العاملين في المنظمة.
  - ٥- ضرورة قيام ادارة المنظمة بإقامة ندوات دورية ومستمرة في المنظمة للكشف عن مشكلاتهم والتعرف عليها وكيفية معالجتها ووضع الحلول لها.
  - ٦- عدم الانفراد باتخاذ القرارات التي تخص العاملين في المنظمة واتاحة الفرصة أمام الذين يتوفر لديهم القدرة والرغبة في اتخاذ القرارات.
  - ٧- استخدام اساليب واستراتيجيات فاعلة في ادارة الصراع التنظيمي على سبيل المثال التعاون، التفاوض.
- رابعاً:- المقترحات.

- ١ - قيام بإجراء دراسة سوسيولوجية عن اهم مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية
- ٢- قيام بإجراء دراسة سوسيولوجية عن اساليب ادارة الصراع التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٣- قيام بأجراء دراسة سوسيولوجية عن الصراع التنظيمي وتأثيرها على الاداء الوظيفي.
- ٤- قيام بأجراء دراسة سوسيولوجية عن الصراع التنظيمي وعلاقته بالدوران العمل.
- ٥- دور الثقافة التنظيمية في ادارة الصراع التنظيمي.

#### المصادر العربية

- ١- ناصر المعاينة، قاموس المصطلحات الادارية، مؤسسة البلم لل نشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٣م.
- ٢- محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط١، عمان، الاردن، ٢٠١١م.
- ٣- طلعت ابراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
- ٤- احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ١٩٨٢.
- ٥- اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط١، مكتبة الانجلو المصرية، مصر، ١٩٩٤.
- ٦- بطرس الحلاق، السلوك التنظيمي، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، ٢٠٢٠.

- ٧- ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك لمنظمة، ط١، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، ٢٠١٤.
- ٨- ماجد عبد الهادي مساعدة، ادارة المنظمات ( منظور كلي )، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٣
- ٩- موسى توفيق المدهون، ابراهيم محمد علي، تحليل السلوك التنظيمي (سيكولوجيا وادارياً للعاملين والجمهور)، ط١، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ١٩٩٥.
- ١٠- فايق جواد كاظم، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي ( بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٢٩٨، المجلد ٢٣ ، ٢٠١٦.
- ١١- سهام عبد الله حسين ، ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، مجله الجامعة العراقية، العدد ٤٧، الجزء الأول ، ٢٠٢٠.
- ١٢- نوف علي فخري الرشدي، واقع استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الاطفال لدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، الكويت، المجلد (١٢)، ٢٠٢٢.
- ١٣- محمد رضا شنه، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، الجزائر، ٢٠٠٧.
- ١٤- ليليان بن صويلح، مدخل لعلم اجتماع التنظيم والعمل، مطبوعة موجهة لطلبة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة ماي، ٢٠١٦.
- ١٥- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة، ط ٣ ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ .
- ١٦- سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي (عوامله وطرق ادارته) ، مجلة الملك عبد العزيز، مجلة الاقتصاد والادارة، مجلد (٧) ، ١٩٩٤.
- ١٧- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٦.
- ١٨- منقذ محمد داغر، عادل حرحوش صالح، نظرية السلوك والسلوك الاجتماعي، دار ابن الأثير للطباعة والنشر، بغداد ، ٢٠٠٠م.
- ١٩- احمد الاصفر، أديب عقيل، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة دمشق، ٢٠١٤.

- ٢٠- محمود عبد الفتاح، ادارة النزاعات والصراعات في العمل، اعداد خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢.
- ٢١- مصطفى يوسف كافي، الاتصال والصراع التنظيمي، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٧.
- ٢٢- سعد علي حمود، السلوك التنظيمي (انعكاسات السلوكية الوظيفية للعاملين في داء المنظمات)، ط ١، دار ومكتبة عدنان، بغداد، العراق، ٢٠١٧.
- ٢٣- فاروق عبد فلية، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في دار المؤسسات التعليمية، ط ١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٢٤- مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في ادارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، ادارة اعمال، ٢٠٠٨.
- ٢٥- عباس فيصل، عريان علاوه، الثقافة التنظيمية وأثرها على ادارة الصراع التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحلي، البويرة، الجزائر، ٢٠٠٧.
- ٢٦- اكرم الياسري، امل عبد محمد علي، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الاعمال العراقية، مجلة اهل البيت عليهم السلام، العدد (٥)، ٢٠٠٧.
- ٢٧- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠١٩.

#### المصادر الاجنبية

- OLU OKTONi And ABOSEPE OKTONi, conflict management in Secondary schools, in Osun state, Oba/emi Awolowo Umir: Novdic Journal of African Studies 12 (1): Nigeria, 2003.
- Fred Luthans, Organizational Behavior, An Evidence. Based Approach, 12<sup>th</sup> Editional Library of congress cataloging in publication. Data. 2011.
- Imam Ropii, the implementation of conflict management In ademocratic socity (conception's, principles and strategies for conflict management), International journal of development and sustainability, volume (6) number (11) Japanese 2017.