

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

ISSN: 1112-9751

عنوان المقال:

درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين
فيها من وجهة نظرهم

د.خالد نظمي قرواني، جامعة القدس المفتوحة

درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم

د. خالد نظمي قرواني

الملخص:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيس إلى الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، ولجمع البيانات أعد الباحث استبانة فحص صدقها من قبل متخصصين وبمعامل ثبات 0.86 ، وجرى توزيعها على عينة الدراسة البالغة 600 فردا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما فيها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بدرجة متوسطة على الدرجة الكلية.
- 2- لا يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية يعزى لمتغيرات (الجنس، وطبيعة العمل).
- 3- يوجد تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الدرجة الكلية يعزى لمتغيرات (العمر لصالح الفئة أقل من 35 سنة، وسنوات الخبرة لصالح الفئة أقل من 5 سنوات، والمؤهل العلمي لصالح الفئة أقل من بكالوريوس، ومكان العمل لصالح جامعة النجاح الوطنية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث ب:

تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وتسهيل التواصل بين المستويات والوحدات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، وتحسين رواتب العاملين، وظروف عملهم في الجامعات الفلسطينية.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الجامعات الفلسطينية، الأداء الوظيفي، الموظفون.

Abstract:

This study aimed at investigating the degree of the effect of organizational conflict in Palestinian Universities on the employees' performance from their viewpoint. To collect the necessary data, the researcher prepared a questionnaire which was valid and constant with coefficient 86%. To test the study hypothesis, the researcher used the analytical descriptive methodology and statistical package for social sciences (SPSS), including arithmetic mediations, standard deviations and ANOVA, and the study revealed:

1- There is an effect of organizational conflict in Palestinian Universities on at statistical level ($\alpha \leq 0.05$) on the employees' performance from their viewpoint with moderate degree.

2- There is an effect of organizational conflict in Palestinian Universities on at statistical level ($\alpha \leq 0.05$) on the employees' performance from their viewpoint attributed to the variables (Age for who were less than 35 years old favor, Experience for the category less than 5 years old favor, Scientific qualification for Bachelors and less holders favor, Place of work for An-Najah National University favor.

3- There is no effect of organizational conflict in Palestinian Universities on at statistical level ($\alpha \leq 0.05$) on the employees' performance from their viewpoint attributed to the variables (Sex, Nature of Job). In the light of study results, the researcher recommends:

1- To apply modern managerial strategies in dealing with organizational conflict in the Palestinian Universities.

2- Facilitate communications between managerial levels and units in the Universities.

Improve employees' salaries and their work conditions

3- Improve job circumstances at Palestinian universities in order to increase their attitudes level toward its policies. Urge for further studies.

Key words: Organizational Conflict, Palestinian universities, Performance, Employees.

المقدمة:

تعيش المؤسسات والمنظمات في ظل عالم متسارع التغير وعلى نطاق واسع في المجالات كافة، وحيث إنها تعيش في إطار اجتماعي وبيئة محيطة، فإنها تتأثر بها، وتؤثر فيها أيضاً في إطار تفاعل فيما بينهما للحفاظ على بقائها واستمرارها وتطورها.

وتتميز المؤسسات والمنظمات العاملة في المجتمع بطبيعتها المتغيرة باستمرار كجزء من النظام الطبيعي المتغير وغير الجامد. فالمؤسسات العاملة في المجتمع، وبخاصة التربوية تمارس أنشطة اجتماعية مفتوحة، وتتفاعل مع مكونات البيئة المحيطة بها، والتي تتغير بدورها وتنمو وتتوسع في أنشطتها في ظل عالم سريع التغير في شتى المجالات، وبخاصة المجالات المعرفية والمعلوماتية والاتصالية والتكنولوجية.

وتشغل الجامعات باعتبارها إحدى المؤسسات التربوية العاملة في المجتمعات الإنسانية، دوراً مهماً في رفدها بالكفاءات العلمية القادرة على الإسهام في تنميتها وتقديمها وازدهارها، فضلاً عن ضبط وإدارة عمليات التغيير والتطوير بما يسهم في تحقيق نمو هذه المجتمعات وتقديمها واستقرارها.

وتسهم الجامعات الفلسطينية في تنمية الاقتصاد الفلسطيني من خلال النهوض بالمخرجات التعليمية، وإعدادها بشكل يلبي حاجة المجتمع الفلسطيني، ويمكنه من إحداث تغييرات بنيوية في المجالات كافة، ويساعدها على إحداث تنمية شاملة ومتوازنة داخل المجتمع، ويتيح لها مواكبة التقدم لدى الأمم الأخرى على الصعد كافة.

وتعاني الجامعات الفلسطينية من مشكلات مالية وإدارية وبخاصة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها تجاه العاملين فيها، وذلك لأسباب عديدة منها: ارتفاع تكاليف التعليم الجامعي، وعدم توافر الدعم الحكومي لموازنتها، فضلاً عن مشكلات إدارية تتعلق بإدارة مواردها المتاحة، وأخرى اجتماعية نظراً لارتفاع تكاليف اضطلاعها بمسؤوليتها المجتمعية، مما مهد الطريق لبروز صراع تنظيمي داخل هذه

الجامعات (بيان اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية بتاريخ 2015/9/14، 2014/2/9).

ويؤثر الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الحالة المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين فيها، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي لهم، ويعوق الارتقاء بمستويات أدائهم وجودته، فالصرع أدى في كثير من الأحيان إلى تعطيل العمل فيها، وإغلاق أبوابها، وإعاقة أداء رسالتها نحو طلبتها والمجتمع الفلسطيني الذي تعمل فيه ولأجله.

ويؤدي الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية إلى تنوع آثاره وتعددتها، فمنها الآثار الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والسياسية، مما يعوقها عن تحقيق أهدافها وأداء رسالتها، فضلاً عن الأضرار النفسية والمعنوية التي تلحق بأفراد المجتمع الفلسطيني، وبخاصة أنها تؤثر سلباً على قدرة وتماسك مؤسسات المجتمع كافة في مواجهة إجراءات الاحتلال الإسرائيلي، ومخططاته التي تستهدف وجوده، وبقاءه على أرضه ووطنه. لذلك فإن إدارات الجامعات الفلسطينية مطالبة بالاضطلاع بمسؤولياتها والتعامل مع الصراعات التنظيمية داخلها وإدارتها وفق أحدث النظريات في العلوم الإدارية والتربوية والاجتماعية، بما يفضي إلى التقليل من حدتها، بل وحلها وتوجيه جهود العاملين فيها إلى الارتقاء بأداء هذه الجامعات، وتحقيق رسالتها وأهدافها المنشودة.

ونظراً لأهمية الجامعات الفلسطينية وما يدور فيها من صراعات مختلفة، ولما تمثله هذه الصراعات من تحديات تعوقها عن تحقيق أهدافها، وضمان بقائها واستقرارها والعمل على تطويرها، فإن هذه الدراسة ستحاول تقصي مدى تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

تبين مراجعة الأدب التربوي والدراسات السابقة أهمية التصدي للصراع التنظيمي وإدارته بفعالية، فقد تناولت العديد من الدراسات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأساليبها داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة، سواء

كان ذلك وفق النظرة التقليدية أم النظرة الحديثة لإدارة الصراع وحله، والتي تعدّه ضرورياً لتشجيع التنافس بين العاملين في تلك المؤسسات، وتجاوز حالة السكون والروتين الرتيب، وخلق مناخ تنظيمي إيجابي في إطار تطوير إدراكات العاملين ل/أهمية نمو المؤسسة وتطورها، وتحقيق أهدافها، والمحافظة على استقرارها.

وإذا كان الصراع التنظيمي حالة قائمة في المؤسسات التربوية عموماً والجامعات الفلسطينية خصوصاً، وأن الإدارة الحديثة تعد وجوده ضرورياً بمستويات محددة لتشجيع التنافس بين العاملين فيها، بغية الارتقاء بمستويات أدائهم وجودته، وخلق حالة من الحراك الفعال، تنعش الجامعات وترفعها بالأفكار المتجددة والإبداعية، فإن إدارات الجامعات الفلسطينية مطالبة بالتعامل مع الصراع التنظيمي وفق أحدث النظريات الإدارية القادرة على إدارته والحد من آثاره السلبية، والتخفيف من حدته، وتعظيم آثاره الإيجابية، والتعامل معه كحالة طبيعية ضرورية، للحفاظ على روح التنافس الفعال والإيجابي بين العاملين فيها، وتنمية إدراكاتهم للأهداف المشتركة لهم وللجامعة على حد سواء، وصولاً إلى الحفاظ على وجودها وتنميتها وتطورها وتقديمها.

وتعاني الجامعات الفلسطينية من مشكلات إدارية ومالية عديدة، ولذلك فإن حدة الصراع التنظيمي فيها تتطلب تطبيق منهج إداري فعال للتعامل معه وإدارته، والتعرف على أسبابه والعوامل الكامنة وراءه، وبخاصة أن المتغيرات في البيئة المحيطة قد تشكل حافزاً يشجع ويؤجج هذا الصراع الذي يهدد وجودها ومستقبلها، ويؤثر سلباً على الاستقرار الوظيفي للعاملين فيها، وعلى حالتهم المعنوية ورضاهم عن عملهم، مما ينعكس سلباً على أدائهم الوظيفي (بيان اتحاد نقابات العاملين في الجامعات الفلسطينية بتاريخ 2015/9/14، 2014/2/9).

/وحيث أن الصراع داخل الجامعات الفلسطينية أدى إلى إغلاقها أحياناً، وتعليق الدراسة فيها أحياناً أخرى، مما أعاقها عن أداء رسالتها التربوية والمجتمعية، وتحقيق أهدافها، بل وخلق تحديات ومشكلات جديدة تتطلب حلاً

فاعلاً للحد من آثارها وتجاوز سلبياتها، فإن هذه الدراسة ستحاول الكشف عن مدى تأثير الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. وفي ضوء ما تقدم من توصيف، وبناء على الملاحظات السابقة، ومن خلال ما تلمسه الباحث بوصفه عضو هيئة تدريس في إحدى الجامعات الفلسطينية، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة تأثير الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

أسئلة الدراسة:

1. ما درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

2. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل "إداري أم أكاديمي"، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل)؟

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يعزى إلى متغير طبيعة العمل (إداري أم أكاديمي).

2. لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم.
2. الكشف عن درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم يعزى إلى متغيرات (طبيعة العمل "إداري أم أكاديمي"، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، مكان العمل).

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من خلال أهمية الجامعات الفلسطينية وضرورة التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي داخلها، وآثاره على مسيرتها التعليمية، وأدائها لرسالتها الإنسانية والحضارية، وتحقيق أهدافها المنشودة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في النتائج المرجوة، والإفادة المأمولة منها، وتزويد أصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية بنتائجها ومقترحاتها حول طريقة إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية، بما يضمن تحقيق أهدافها واستمرارها وتطورها، فضلاً عن أنها الدراسة الأولى في فلسطين- في حدود علم الباحث- التي تناولت مدى تأثير الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية على أداء العاملين فيها من وجهة نظرهم.

حدود الدراسة:

تشمل الدراسة جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية النظامية في الضفة الغربية في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2014/2015، وستقتصر على العاملين في جامعات (الخليل، والقدس، وبيت لحم، وبيت زيت، والنجاح الوطنية). وستكون من وجهة نظرهم.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لملاءمته أغراض الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

الصراع لغة: تعني الخصومة، وأما كلمة conflict فأصلها لاتيني تعني "الضرب" أو "الطرق"، وأما في اللغة

الانجليزية فتعني "العراك" أو "الخصام" (موسى، 1997، ص:31).

الصراع التنظيمي: يعرف بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتعامل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى وإن كان ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع (اللوزي، 2003، ص:710).

كما يعرفه العطية (2003، ص: 261) بأنه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الآخر يؤثر أو سوف يؤثر على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه التضارب والتناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين العاملين أنفسهم وبين العاملين وإدارات الجامعات الفلسطينية حول مصالحهم أو مصلحة الجامعة سواء كان سلبياً أم إيجابياً.

الأداء الوظيفي: يعرفه سلطان (2004) بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (عكاشة، 2008، ص:33).

كما عرفه معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (الشريف، 2004، ص:82). ويرى ويلين وهانغر (Wheelen & Hunger, 2002, p:243) أن الأداء هو النتيجة النهائية للفرد. وأما محمد (2001، ص:202) فيرى أن الأداء يقاس بالنتائج وأما الجهد فيشير إلى الطاقة المبذولة لإتمام المهام الوظيفية للفرد.

ويعرف الباحث الأداء الوظيفي إجرائياً: قيام العاملين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها إدارات الجامعات التي يعملون فيها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

المقدمة:

يعد الصراع داخل المنظمات مظهراً طبيعياً، إذ أن الإنسان المكون الرئيس لمواردها، وهو يسعى دائماً لإشباع رغباته وتلبية احتياجاته مما يخلق حالة اتفاق بين العاملين في جوانب معينة واختلاف في جوانب أخرى، فالصراع بين البشر أزلي قديم، إذ تتمحور أسبابه في الاختلاف في التوجهات والتفكير، كما حصل بين قابيل وهابيل (مصطفى، 2000، ص:425).

وحيث إن الأفراد في المنظمات سواء كانوا إدارة أم عاملين يختلفون في توجهاتهم وأفكارهم، وظروف عملهم وطموحاتهم، وما ينتج عن ذلك من خلافات وسلوكيات متعددة، فإن الصراع التنظيمي بمعناه الإيجابي أو السلبي واقع لا محالة. وقد يطال كل أوجه ونشاطات المنظمة، مما قد ينعكس على حالة العاملين المعنوية ورضاهم وأدائهم الوظيفي، فضلاً عن تأثيراته السلبية على تطور المنظمة ونموها واستقرارها، وقدرتها على تحقيق أهدافها.

ويعد الصراع التنظيمي ظاهرة صحية في إطار التنافس المهني الإيجابي والمنظم في بيئة العمل، باعتباره عاملاً دافعاً للأفراد والوحدات التنظيمية المتعددة نحو تحسين الأداء وتطويره، وتعزيزه بروح الإبداع والابتكار والتجديد (أبو بكر، 2000، ص:221).

وتؤدي الآثار السلبية للصراع التنظيمي إلى إضاعة وقت الإدارة في المنظمات في التعامل مع هذه الصراعات وحلها، فضلاً عن معالجة آثاره التدميرية بعد انتهاء الصراع أو حله، سواء كان ذلك على صعيد الموارد البشرية، أو على الموارد غير البشرية (المادية)، وبالتالي إعاقة أداء المنظمة عن تحقيق أهدافها المنشودة على المستويات كافة (جرينبرغ وبارون، 2004، ص:480).

ويمثل الأداء الوظيفي للعاملين الوسيلة الأساس في تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذ خططها، إذ أن فاعلية أدائهم تنعكس بشكل مباشر على مخرجات المنظمة وجودتها، مما يعزز مكانتها في سوق الأعمال مقارنة مع مثيلاتها، كما أن ضعف أداء العاملين يؤدي إلى ضعف المخرجات، وإعاقة نمو المنظمة وتطورها واستقرارها.

ويتأثر أداء العاملين في المنظمات بعوامل عديدة منها الروح المعنوية لهم ورضاهم عن عملهم، فالرضا الوظيفي للموظف ينتج عن حالة التوافق بين ما تقدمه له المنظمة وبين ما يطمح إليه مع قرانه في المنظمات الأخرى، كما أن التنافس بين العاملين أنفسهم قد يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا لهم، بفعل الصراعات التي قد تنشأ عن التنافس بينهم، بغية إشباع حاجاتهم، أو تلبية مطالبهم أو تحقيق تقدم في مستواهم الوظيفي، فالصراع التنظيمي ينعكس بشكل مباشر على مجمل الأداء للمنظمة، وتحقيق أهدافها المنشودة.

مفهوم الصراع التنظيمي

يعيش الأفراد في المنظمات في حالة صراع دائم، وقد يكون الصراع داخلياً لدى محاولة الفرد اتخاذ قرار بشأن خيارات متعددة لتحقيق رغباته، وإشباع حاجاته الفكرية والأدبية والاجتماعية والاقتصادية. وقد يكون خارجياً في إطار تفاعله مع ما يحيط به، وما يدور حوله من أفراد وجماعات، وقد تعوقه عن تحقيق غاياته وأهدافه وإشباع حاجاته، مما يثير في نفسه شعوراً بالصراع، وينعكس على تفاعلاته الاجتماعية في إحدى صورها كالتعاون، والمنافسة والمهادنة والتقليد، والمحاكاة لظواهر طبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي يعتبرها التغيير باستمرار، مما يؤدي إلى حالة من الصراع (حمود، 2002، ص:142). إذ يشير مفهوم الصراع إلى النزاع الناتج عن التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم التعليمية، فالمدراء يواجهون حالات يومية غير عنيفة، ومعقدة من الاختلاف في الرأي والنقد، ويقضون جزءاً مهماً من الوقت في حل هذه الحالات (حريم، 2004، ص:175).

ويعرف الصراع لغة بأنه النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، كما يشير الصراع إلى التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف بينهم (العميان، 2005، ص:363). أما اصطلاحاً فيعرف بأنه: اضطراب أو تعطيل في عملية

اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل (March & Simaa, 1958, p. 276) ويرى ليفيت بأن الصراع "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في نفس الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين (Leavitt, 1964, p.212) ويعرف Fredluthans الصراع التنظيمي بأنه العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى. أما Boulding فيعرفه بأن "وضع تنافس يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (العميان، 2005، ص:363).

كما يمكن تعريفه بأنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، وبشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، ويعوق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه (القريوتي، 2000). ويرى رحيم (Rahim, 2001, P.118) بأن الصراع التنظيمي عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق، أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة (الخليل، 2008).

وحيث أن المؤسسات التربوية عموماً والجامعات بشكل خاص، من المؤسسات المهمة التي تعاني من الصراعات، فإن التعرف على ماهية الصراع التنظيمي فيها وأساليب إدارته، لتلافي التأثيرات السلبية على الرضا الوظيفي للعاملين فيها، وأدائهم الوظيفي، وبالتالي على قدرة هذه الجامعات على تحقيق أهدافها، وأداء رسالتها التعليمية والمجتمعية، وتحقيق تعايش فعال بين الموظفين فيها،

وتوحيد جهودهم نحو تحقيق أهدافها المنشودة، يمثل أولوية قصوى، بغية التصدي له، وإدارته وفق الاستراتيجيات الملائمة، والتي تتناغم والنظرة الحديثة للصراع التنظيمي.

أسباب الصراع

تؤثر سلامة الهيكل التنظيمي للمنظمة على طبيعة ودرجة الصراع داخل المنظمة، فالصراع ينشأ بفعل التعارض أو التغير في الأدوار، ويحدث الصراع هنا بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في ذات الوقت، وبلاستجابة إلى مجموعة من الضغوط، فإن الفرد يجد صعوبة في الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى، أو نتيجة للتغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعاً للفرد أو للجماعة، أو التغير في المركز أو الوضع الذي يسبب صراعاً للفرد واضطراباً في الهيكل التنظيمي المتفق عليه، أو بسبب حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، عندما يطلب من شخصين أو أكثر القيام بنفس العمل، أو التنافس على الموارد سواء بين الأفراد أو الإدارات، أو بسبب الاختلاف في الثقافة، فاختلاف الأفراد في القيم والعادات، والافتراضات والمعاني، والتوقعات يؤثر على سلوكهم في المنظمة أو الجماعة، فالأفراد في المنظمة الواحدة يحملون ثقافات مختلفة، والتي قد تؤدي إلى الصراع بين الأفراد والجماعات فيها (العميان، 2005، ص:364-365).

وقد فرق الباحثان كاتس وكان (Kats & Kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية على النحو الآتي (العميان، 2005، ص:365):

أولاً: الأسباب العقلانية: وتتمثل في الصراع الوظيفي الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة كالتنفيذ أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها، والاعتمادية المتبادلة بين الوحدات الإدارية والإنتاجية (الفرعية) داخل المنظمة على بعضها في الأداء، إضافة إلى الصراع الهيكلي الذي

يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

ثانياً: الأسباب غير العقلانية للصراع: والتي تنتج عن العدوانية في سلوك الأفراد، وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

ويبين سلفادور ورشيدبور وسفاري (2014) العوامل المسببة للصراع في المنظمة ويقسمها إلى عوامل تنظيمية وتشمل: الهيكل التنظيمي، وفيه تقسم وتنظم وتنسق النشاطات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ونظام المكافآت والتقويم في المنظمة، وتشمل الشعور بالعدالة بين الموظفين فيما يتعلق بالتقويم وعوامل التمييز في دفع الرواتب والمكافآت والتي تعد عاملاً مهماً في إيجاد الصراع بين الموظفين والإداريين، إضافة إلى ندرة الموارد في المنظمة، حيث تحاول المجموعات التنظيمية الحصول على موارد أكثر مما يؤدي إلى الصراع داخل المنظمة، إضافة إلى الاعتمادية في العمل، والتي تظهر في حقل المواد الخام والموارد والمعلومات. وأما العوامل الشخصية فتشمل: الصفات الشخصية، وتضم طبيعة الفرد التي تؤثر بفعالية في تكثيف واستمرار الصراع، الأخلاق الشخصية، وتشمل الالتزام الفردي للقيم الأخلاقية وبشكل عام بمعنى الأخلاق الشخصية كالأناية والغضب والفخر والتي تؤدي إلى زيادة الصراع في المنظمة، وبخاصة أن ضغوط العمل قد تؤدي إلى الصراع بين العاملين في المنظمة (Kishita and Shimida, 2011).

وترى الدهان (1992، ص: 101) أن الصراع التنظيمي على نوعين: الأول: الصراع المنظم (الاستراتيجي)، والذي يمثل الصراع المخطط له، ويستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، حيث تستخدم المفاوضات الرسمية لحله، وفي حال فشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المطلوبة، قد يلجأ العاملون إلى العقوبات الجماعية كالإضراب الذي تقوم به النقابات العمالية. والثاني الصراع غير المنظم (العضوي أو غير المقصود)

والذي يشير إلى الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، والتذمر، والتأخر عن العمل، أو الغياب عنه، أو الانسحاب وترك العمل.

وقد حدد عباينة (1995، ص 37-39) الآثار الإيجابية للصراع بتوليد الطاقة لدى الأفراد، وإبراز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تظهر في الظروف الاعتيادية، والمساعدة في اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة من خلال البحث عن الحلول لمشكلة الصراع، وفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال، والعصف الذهني والفكري، بما يمكنها من الاستفادة من الصراع الخارجي لزيادة التلاحم داخل المنظمة أيضاً. أما الآثار السلبية فتتمثل في أنه قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف وتقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة، وقد يحرف طاقة العاملين، وفكرهم وجهدهم عن المهمة الحقيقية لهم في المنظمة، ويضعف مستوى الكفاية في المنظمة وفعاليتها، إذ يهدم الصراع المعنويات ويهدد الوقت والجهد والمال فيها. وقد يؤدي الصراع إلى زعزعة الثقة بين الإدارة والعاملين في المنظمة، ويؤدي إلى الاستقطاب، ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام وعدم التعاون مع الإدارة، ونشر الإشاعات الكاذبة حول المنظمة وترويجها، ويعوق العمل التعاوني الجماعي، ويضعف الأداء ويجمده، ويؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية. إذ يرافق الشلل في التصرف توتراً نفسياً لدى العاملين مما يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد، وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة، كما أن الصراع يشير إلى عدم وجود مهارات قيادية، ويعد الصراع مرضياً لصحة المنظمة.

وبالإجمال، فإن الباحث يرى أن الصراع التنظيمي يعد حقيقة وواقعاً في كل المنظمات الإنسانية على اختلاف أوجه نشاطاتها، إلا أن هذا الصراع قد يكون إيجابياً أيضاً، وليس بالضرورة سلبياً، فالصراع سيف ذو حدين يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً، وفقاً لطريقة إدارة الصراع وبدائل العمل، إذ لا بد من التعرف أولاً على دوافع الصراع.

والتأكد من أن أطراف الصراع من أفراد وجماعات راغبون في العمل في هذه المنظمة، وينتمون إليها، أم أن وراء إشارة الصراع نزعات تخريبية، فإذا كان الصراع التنظيمي داعماً لأهداف المنظمة، فإنه يُعدّ صراعاً إيجابياً وبناءً، ودافعاً لرفع مستوى الأداء والإنتاج، أما إذا كان الصراع عاملاً مؤدياً إلى الإحباط واليأس وإعاقة أهداف المنظمة، فإنه يُعدّ صراعاً سلبياً، وعنصراً هداماً للمنظمة وبقائها وتطورها.

أساليب إدارة الصراع:

يؤكد أصحاب الفكر الإداري وعلماء الإدارة أن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية الوقوع، ولا يمكن تجنبه، وأن انعدام الصراع أو تدني مستواه بشكل كبير يؤدي إلى الركود في المنظمة، وربما انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يُضر بالمنظمة، ويخل بالتعاون فيها، ويضعف قدرتها على تحقيق أهدافها المنشودة. لذا، فالصراع التنظيمي المعتدل مطلوب ومرغوب فيه في المنظمة، كما أن حل الصراع جذرياً يعني إزالته، ويتعارض مع الأساليب الحديثة لإدارة الصراع. لذلك حدد العميان (2005، ص 382-385) ثلاث مجموعات من أساليب إدارة الصراع التنظيمي أولها: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي، فاختلفا وتعارض الأهداف يُعد مصدراً رئيساً لنشأة الصراع، لذا، فإن إدارة المنظمة تركز على إيجاد أرضية مشتركة بين أطراف الصراع، وإيجاد أهداف تتفق عليها هذه الأطراف، وفتح قنوات اتصال بينهم، كما يمكن استخدام نظام الحوافز كمكافأة الأنشطة التي تسهم في نجاح أهداف المنظمة الكلية، وليس الأهداف الفرعية للوحدات التشغيلية للمنظمة. وثانيها الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي وتشمل: إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة، وتخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها، وتبادل الموظفين، حيث إن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى

يزيد من تفهمهم وتكسبهم خبرات جديدة، وإيجاد وظائف تنسيقيه بين وحدات وأقسام المنظمة. أما المجموعة الثانية فتشمل الأساليب الإدارية السلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي.

أما فوليت (Follet) فقد بين أساليب معالجة الصراع بحيث تتمثل في سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر، والتفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد، والتكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية، وهذا الخيار يُعد وفق فوليت أفضل الأساليب باعتبارها الحل الحقيقي للصراع (أبو عساكر، 2008، ص 33-34).

وقد أشار كيلي (Kelly, 1974, p.128) إلى أنه يمكن حل الصراع من خلال التفاوض، والتوسط، والتحكم الاختياري بموافقة أطراف الصراع، والإجباري ويفرض بموجب القوانين والأنظمة أما، روبنز وقد أشار (Robbins, 1998) إلى تسعة طرق لتناول الصراع التنظيمي والتي تشمل: المقابلة وجهاً لوجه بين الفئات المتصارعة، والانطلاق من أهداف لها مكانتها، وتمتع بقبول الجهات المتصارعة، وتجنب الصراع، ويعد أسلوباً شائعاً لحل مؤقت، والتقليل من أهمية الاختلافات أو ما يسمى بتطرية الموقف وتهدئته Smoothing، وهذا يوفر فرصة لعدم نقاط الالتقاء بين المتصارعين، وتوزيع المصادر وتمدها، وذلك بغية التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدات النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه، والتسوية أو حل الوسط: ويمثل هذا النمط الجزء الأكبر من طرق حل الصراع بحيث لا يكون هناك رابح ولا خاسر واضح (compromise)، استخدام السلطة أو صلاحية المركز، ويعد هذا حلاً مؤقتاً وينتج أحياناً لأن العاملين في المنظمات مهينون لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم، والالتزام بما يصدر عنهم من قرارات، إضافة إلى أسلوب إجراء تبديل وتغيير على المتغير الإنساني، وهذا يمثل أصعب طرق حل الصراع، فهو يتناول أبعاد الفرد البنائية

المتصلة بشخصيته، وقيمه واتجاهاته، ويكون غالباً بكليهما، وأسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام. وهذا أسلوب في تناول إدارة المنظمة، وبخاصة إذا تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام أو المنظمة.

وبذلك يتبين للباحث أن أساليب وأنماط إدارة الصراع عديدة، لكنها تتطلب توافر المهارات الإنسانية لدى الإدارة في المنظمة. وضرورة استخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات، وفتح الحوار بين أطراف الصراع بدلاً من خنقه وكبته، في محاولة للتوصل إلى حلول يرضى عنها أطراف الصراع.

الأداء الوظيفي:

يختلف الأفراد والعاملون في المنظمات الإنسانية في مستويات أدائهم تبعاً لعوامل عديدة كالانتماء، والمؤهل العلمي، والخبرة، وغيرها. فالأفراد في المجتمعات المتقدمة يختلف أدائهم عن نظرائهم في المجتمعات النامية (الخزامي، 2006، ص: 5-6). ولذلك فإن إدارة المنظمات الناجحة تعمل على حث العاملين وحفزهم لانجاز المهام المعقدة إليهم، كما تعمل على الارتقاء بمستويات أدائهم بغية تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، وتمكينها من أداء رسالتها المجتمعية. وذلك في إطار إدراكها لمفهوم الأداء الوظيفي باعتباره مجمل سلوك الأفراد وتصرفاتهم أثناء العمل. بهدف إنجاز المهام الوظيفية المنوطة بهم، في إطار المناخ التنظيمي للمنظمة (الحنفي وآخرون، 2003، ص: 567).

الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والدافعية

ويتأثر الأفراد العاملون في المنظمات بعوامل عدة، فحالتهم المعنوية تنعكس على رضاهم الوظيفي وأدائهم لمهامهم الوظيفية، لذلك فإن تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والإنتاجية لفترة زمنية طويلة، يتطلب تحقيق رضا وظيفي مرتفع لدى العاملين، فقد أثبتت دراسة التويجري (1988) وجود علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء بخلاف ما أظهرته دراسة طوقان (1995، ص: 58) التي أشارت إلى أن مستوى الارتباط بين

متغيري الرضا الوظيفي والإنتاجية متدن جداً، ودراسة عبد الخالق (1982) التي أشارت إلى أنه لا يوجد علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

وتعمل الإدارة الناجحة في المنظمة على التعرف على مستويات أداء العاملين الوظيفي في إطار تقويم موضوعي ودقيق، بغية إحداث تأثير إيجابي لديهم، وحفزهم على المبادرة والابتكار، وتنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة التي يعملون فيها، مما يوجه جهود الأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية على حد سواء، فالتقويم الموضوعي للأداء يعمل على تفهم الفرد بصورة أفضل لتبعات ومسؤوليات العمل، وعلاقته بزملائه والأداء المتوقع منهم واحتياجاتهم التدريبية، فضلاً عن أنه يمكن إدارة المنظمة من التعرف على نقاط الضعف والقوة لدى الفرد، وبالتالي تحديد مقدار ما ستستعمله الإدارة من حوافز ودوافع لتشجيع الموظف على الارتقاء بمستوى أدائه، وتلافي الأوجه السلبية فيه (الحنفي، 2000، ص: 276)

عناصر الأداء الوظيفي

يتكون أداء العاملين المميز من المعرفة بمتطلبات العمل: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ونوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه العاملون عن عملهم الذي يقومون به، وما يمتلكون من رغبة ومهارات فنية، وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون أخطاء، وكمية العمل المنجز: ويشير هذا العنصر إلى كمية أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الإنجاز، فضلاً عن المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاعل في العمل، وقدرة العاملين على تحمل مسؤولية العمل وانجازه في وقته المحدد، ومدى حاجة العاملين للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج أعمالهم (البقمي، 2010).

ويؤدي تقويم أداء العاملين بفعالية وموضوعية دوراً مهماً في تزويد إدارة المنظمة بمعلومات وبيانات مهمة لأغراض تخطيط الموارد البشرية مستقبلاً، إضافة إلى

تخطيط السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وتنميتها واستثمارها بشكل معقول ونظامي، مما يمكنها من التعرف على الاختلافات بين الأفراد من حيث الأهداف والبنية الشخصية لهم، وبالتالي تسهيل إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد أو الجماعات أو الوحدات داخل المنظمة مستقبلاً (عباس وآخرون، 2003، ص: 242-244).

الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي للمنظمات محصلة لتفاعل موارد المنظمة المادية والبشرية، وإن كان يعتمد بدرجة رئيسة على أداء الأفراد العاملين في تلك المنظمات بمختلف مستوياتهم، فهو العنصر المهم في التأثير في الأداء الكلي للمنظمة وقدرتها على توجيه الموارد الأخرى نحو تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن أي تحسين في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين يؤدي إلى تحسين في الأداء التنظيمي الشامل للمنظمة، فنجاح المنظمات وشهرتها يعتمد على إدراك العاملين لقوى العمل المتعلق بالمكافآت والأداء فيها (Kalliath & Brough, 2008).

وقد تعاني بعض المنظمات من عدم انجازها لأهدافها المخططة وحدوث فجوة في الأداء نتيجة اختلاف ما حققته فعلاً عن ما خططت له، مما يوجه جهود إدارة المنظمات إلى محاولة جسر الفجوة من خلال تعزيز الرغبة والإيمان بقدرة المنظمة على الإبداع التنظيمي وإيجاد الحلول الخلاقة لحل المشكلات التي تواجهها وبخاصة الصراع التنظيمي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات داخل هذه المنظمات.

ويؤثر نمط إدارة الصراع في المنظمة على أداء العاملين فيها، إذ قد يؤدي التعامل مع الصراع باعتباره ظاهرة ايجابية لأبد من استغلالها للحفاظ على روح المنافسة والإبداع داخل المنظمة، مما يرفع من مستوى أداء العاملين في المنظمة، وقد يؤدي خنق وكبت الصراع إلى حالة استقرار مؤقتة سرعان ما يثور فيها الصراع بشكل أكثر حدة، مما ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي

للعاملين وعلى أداء ونشاط المنظمة ككل (الخلايلة، 2010).

كما أكد روم أن الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين إذا ما أحسنت الإدارة التعامل مع الصراع وإدارته، وتقليل الخسائر وتعظيم المنافع الناتجة عنه، فالأثر السلبي أو الإيجابي للصراع سينعكس حتماً على العاملين والمنظمة على حد سواء. وبالعكس فإن التعامل مع الصراع التنظيمي بطريقة رتيبة ووفق النظرة التقليدية للصراع يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لدى العاملين ويؤثر على المناخ التنظيمي، مما يضعف الفعالية التنظيمية، ويضعف الإبداع ويقلل من جودة القرارات والالتزام التنظيمي في المنظمة، ويفتت الوحدة داخلها، ويحد من قبول ودعم العاملين لقراراتها (Rum et al, 2013, p.40).

ثانياً: الدراسات السابقة:

هدف (فطر ومحمد، 2015) في دراستهما إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشو الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وبتحليل البيانات التي جمعت توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، وأن المديرين والرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهدة . التوفيق . التجنب . المواجهة القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,06). وفي ضوء نتائج الدراسة فقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على خلق روح المودة والانسجام فيما بين الإدارة والعاملين تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة، إضافة إلى عدم تجاهل شكاوي العاملين والتقليل من شأن الصراعات، ومنح العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

هدف أبوسنينه والبياتي (2014) إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان، وعلاقته بمستوى

الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من مائتي معلماً ومعلمة. واستخدمتا استبانتان طورتهما بغرض جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة. وتحليل تلك البيانات باستخدام المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية. أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان كان متوسطاً، وأن مستوى ولائهم التنظيمي كان متوسطاً أيضاً. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي، وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع من وجهة نظر المعلمين يعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث، ومتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، ومتغير المنطقة لصالح منطقة عمان الثانية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية يعزى إلى متغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم. تعزى لجميع متغيرات (الجنس، الرتبة، المنطقة، الخبرة).

وقد تناول العزب (2013) أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك في العراق - دراسة ميدانية. وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك - العراق. ووزعت استبانات على عينة الدراسة المكونة من (583) موظفاً وموظفة، أعيد منها 439 استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير تنوع الثقافات بأبعاده مجتمعة في الصراع التنظيمي بأبعاده مجتمعة. إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير القيم على متغير المنافسة على الموارد، وعدم وجود أثر لأبعاد (الشخصية، العادات

والتقاليد، والتنميط، والتعالي العرقي) في المنافسة على الموارد. كما أظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي التنميط والتعالي العرقي في المنافسة على السلطة، وعدم وجود أثر لأبعاد (الشخصية، القيم، والعادات والتقاليد) في المنافسة على السلطة.

وتناول الخرابشة (2012) أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية. وقد قدمت الدراسة كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة من جامعة أم درمان الإسلامية في السودان. وهدفت إلى تقصي أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الداخلية الأردنية، إضافة إلى الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والحالة الاجتماعية، والعمر)، في استجابات المبحوثين نحو أثر الصراع على الرضا الوظيفي في وزارة الداخلية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصف التحليلي. وتحليل البيانات أظهرت الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية موجبة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الداخلية الأردنية، يعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والحالة الاجتماعية، والعمر)، لكنها أظهرت وجود تأثير لمتغيرات سنوات الخبرة على استجابات العاملين في وزارة الداخلية لصالح ذوي الخبرة القليلة في العمل على مجال التعاون، ولصالح ذوي سنوات الخبرة الطويلة على مجال التجنب.

وهدف الوافي (2010) في دراسته إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمنية، وقدمت الدراسة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. وتكونت عينة الدراسة بنسبة

(34.5%) من مجتمع الدراسة. وبلغت 269 قائداً إدارياً وأكاديمياً جامعياً اختيروا بطريقة عشوائية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وبتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أظهرت الدراسة أن درجة استخدام الاستراتيجيات المختلفة في إدارة الصراعات التنظيمية في الجامعات اليمنية كانت كبيرة، إلا أنها تتفاوت في تفضيل استخدام إستراتيجية على أخرى. كما أنه لا توجد فروق في الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية تعزى إلى متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل)، وكذا بالنسبة لمتغيرات الاختصاص الدراسي (علمي/ إنساني) إلا في إستراتيجية (التجنب) فقط، ولصالح ذوي الاختصاص الدراسي الانساني.

وهدف الزعبي (2009) إلى التعرف إلى تأثير القيادة التحويلية في الصراع التنظيمي في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة بالأردن. واعتمدت الدراسة على أربعة أبعاد للقيادة التحويلية هي: التأثير المثالي، والدفع والإلهام، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. كما اعتمدت أربعة أسباب للصراع التنظيمي هي: محدودية الموارد، وعدم وضوح الصلاحيات، وعدم وضوح المسؤوليات، وتعارض الأهداف، وتكون مجتمع الدراسة من 323 عضو هيئة تدريس في الجامعة وزعت الاستبانات على عينة الدراسة المكونة من 81 عضواً، أعاد منهم (76) استبانة اعتبرت صالحة للتحليل الإحصائي. وبتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لاختبار صحة الفرضيات أظهرت الدراسة وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، وأن محدودية الموارد تعد أكثر الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي داخل الجامعة، وأن متغير الدفع والإلهام كأحد أبعاد القيادة التحويلية كان المؤثر الوحيد في جميع

الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الأقسام العلمية للجامعة. وتناولت العبيدي (2008) في دراستها إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تناول ثلاث إستراتيجيات للصراع، وبيّنت العلاقة بينها وبين أربعة عناصر في الدراسة وأثرها على أهداف المنظمة، وهي الرضا، والإبداع، والعلاقات الانسانية، والانتاجية. وبتحليل البيانات التي جمعت من عينة الدراسة المكونة من 28 موظفاً من كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة المستنصرية باستخدام المنهج الوصفي، والتحليل الكيفي والكمي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أظهرت الدراسة أن العلاقة الأكبر هي العلاقة الانسانية عند استعمال أسلوب التعاون في إدارة الصراع، وأنها تؤثر في زيادة انتاجية العاملين. وسعى اللوح (2008) في دراسته إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في جامعتي الأزهر والإسلامية، وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية في غزة، كما هدفت إلى التعرف على تأثير بعض التغيرات الشخصية على استجابات العاملين نحو تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لهم. وتكونت عينة الدراسة من 280 موظفاً اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية واستخدم المنهج الوصفي في الدراسة، وبتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن مستويات وأسباب الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية كانت منخفضة وكانت في الجامعة الإسلامية أقل من جامعة الأزهر، وأن هناك استخداماً متوسطاً لاستراتيجيات إدارة الصراع وفق الترتيب التنازلي التالي: استراتيجية التنازل، والتعاون، والتسوية، والتجنب، واستراتيجية التنافس، وأن هناك رضا وظيفي لدى العاملين في الجامعتين، وأنه لا يوجد انعكاس للصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعتين بدرجة ملحوظة، كما أظهرت الدراسة وجود فروق في استجابات المجموعتين عند

مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \geq 0.05$). تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وأخرى تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح متزوج، ومطلق، ووجود فروق تعزى لمتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المستوى الإداري، خبرة العاملين في المجال الإداري والأكاديمي). كما أظهرت وجود علاقة عكسية بين مستويات الصراعات والرضا الوظيفي، وأسباب الصراعات التنظيمية والرضا الوظيفي أيضاً، ووجود علاقة طردية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي للعاملين فيها. وتناول الخزاعله (2007) في دراسته الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بالأداء الوظيفي لهم. ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 370 مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات التي جمعت. وتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن درجة الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن كانت منخفضة، وأن الأداء الوظيفي للمديرين في تلك المدارس كما يراها المديرون أنفسهم كان متوسطاً، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (العمر، والجنس، والحالة الاجتماعية) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات (المؤهل العلمي، والخبرة، وموقع العمل)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية عكسية في الصراع التنظيمي بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي ككل.

هدف عوان وسعيد (Awan and Saeed, 2015) في دراسته إلى فحص العلاقة بين إدارة الصراع والأداء التنظيمي - حالة دراسية لبنك أسكاري المحدود في إقليم البنجاب في باكستان، كما هدفت إلى التعرف على أشكال الصراع وأسبابه والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في

المنظمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، والمنهج الوصفي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات. وتحليل البيانات التي جمعت أظهرت الدراسة أن جذور الصراع التنظيمي تنشأ من عدم التوافق في الأهداف والاهتمامات بحيث أن استثمارها سيدمر المنظمة. كما أن الصراع يؤثر على المنظمة بعدة طرق مثل تقليل رضا العاملين الوظيفي، والولاء، وتقليل الإنتاجية، وخسائر اقتصادية، والانقسام، والأداء الضعيف. كذلك أظهرت الدراسة بأنه لا يوجد فروق ذات دلالة في استجابات العاملين في البنك تعزى إلى المؤهل العلمي (التعليم)، وأسباب الصراع، وأنه لا يوجد تأثير للمؤهل العلمي على استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لاستجابات العاملين في البنك، لكنها أكدت وجود تأثير ذو دلالة للصراع على الأداء التنظيمي.

وسعى لونغ (Long, 2015) في دراسته إلى فحص مدى تأثير إدارة الصراع في مكان العمل على الأداء التنظيمي - حالة دراسية على شركة صناعية في نيجيريا. وتكونت عينة الدراسة من 250 موظفاً وموظفة اختيروا بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، والمنهج الوصفي التحليلي والاستنتاجي لتحليل البيانات بما فيها معامل الارتباط بطريقة سبيرمان والذي أكد وجود علاقة ارتباطية موجبة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المفاوضات الجمعية، وحلول الوسط، والتسوية) والأداء التنظيمي، في حين لم تثبت الدراسة أي تأثير لاستراتيجيات المنافسة، والسيطرة، والتجنب على الأداء التنظيمي. كما بين تحليل الانحدار بأن استراتيجيات المفاوضات الجمعية ترتبط بعلاقة إيجابية مرتفعة مع الأداء التنظيمي. كذلك أظهرت الدراسة أن الصراع ينشأ بفعل عوامل متعددة كالخبرة التنظيمية والتي تتضمن الاقتصاد والهدف والتوجهات غير المتوافقة في مكان العمل، وأن إدارة الصراع مع الاتحاد (نقابة العاملين) كان أكثر أنواع الصراع انتشاراً في المنظمة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة لا يمكن تجنبها في حياة المنظمة، وأنها

يمكن أن يساهم أو ينتقص من الأداء التنظيمي وفق أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتنبأ.

وسعى سلطانپور وآخرون (Sultanpour, et al, 2014) إلى الكشف عن آثار العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع في أداء العاملين في الإدارة اللوجستية في الشركة الإيرانية الوطنية للحضر. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارة اللوجستية البالغ عددهم 400 موظفاً واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وبرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. وقد أظهرت الدراسة بأن متوسط عوامل (التعليم، والعمر، والأخلاق الشخصية، وندرة الموارد، واعتمادية العمل، والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) كانت عالية وذات دلالة وهي أعلى من القيمة المتوسطة (3). كما أن معدل العوامل (كالشخصية، وتقويم الهيكل والمكافأة) كانت بشكل واضح أقل من متوسط القيمة (3). وبناءً على نتائج هذه الدراسة المسحية، فإن تبعية الشعور احتلت الأولوية الأولى، والعامل في خلق الصراع، يليها الأخلاق الشخصية، فالتعليم، ثم الموارد، والثقافة التنظيمية، والعمر، والهيكل التنظيمي، والتقويم، وكانت شخصية الفرد في المركز الأخير.

وهدف إغبوكوي (Igbokwe, 2014) إلى الكشف عما إذا كان الصراع التنظيمي صحي لنمو المؤسسة. وقد فحصت الدراسة أثر الصراع التنظيمي على الأداء في المنظمة وصولاً للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس: هل الصراع التنظيمي صحي لنمو المنظمة وتطورها؟ واستخدمت المعلومات الثانوية كمصدر لجمع المعلومات التي حلت باستخدام المنهج الوصفي وأظهرت الدراسة أن الصراع التنظيمي ليس دائماً مضرًا بالمنظمة، بل أنه يعمل على تحفيز الإبداعات لدى الموظفين، فضلاً عن تجويد صناعة القرارات لديهم. وقد أوصت الدراسة بأنه على المديرين تنويع وملائمة استراتيجيات حل الصراع وإدارته عند ظهوره، وقبل تصاعده إلى مستوى لا يمكن حله وإدارته، كما أن على المديرين بذل الجهود واستخدام التحفيز بشكل منتظم لحل الصراع من خلال

تشجيع وجهات النظر المختلفة، ومكافأة الموظفين لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء الوظيفي.

وتناول موغال وخان (Mughal & Khan, 2013) الصراع التنظيمي والإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى تقصي مدى تأثير الصراع، والصراع الإداري على الأداء الوظيفي في قطاع الشركات المساهمة. وقد وزعت استبانة على عينة الدراسة من 120 موظفاً في ثماني شركات. وجمع المعلومات وتحليلها باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة بأن أكثر أنماط الصراع شيوعاً في الشركات والمنظمات هو الصراع الشخصي والصراع بين الأشخاص، وأن صراع الإداريين والموظفين على السواء لم يؤد إلى أثر إيجابي على الأداء، بل جلب آثاراً سلبية للأداء والعمل ونتاجية المنظمة. كما أظهرت الدراسة أن هناك ثلاثة استراتيجيات فقط استخدمها المديرون وهي الإستراتيجية التكاملية وإستراتيجية السيطرة وإستراتيجية الحل الوسط (التسوية).

وقد تناولت غارسيا (Garcia, 2013) العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء التنظيمي، فالصراع يمكن أن يكون مفيداً للشركة والأفراد والمنظمات، ويعمل على إطلاق الطاقة الإبداعية، وزيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها الوظيفي، فضلاً عن أنه يعمل على تنمية العمل الفريقي، والتعاون وتنمية مهارات إدارة الصراع، وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي، وأظهرت الدراسة إلى أن الجدل والاختلاف في المنظمات ينمي الحلول للعديد من القضايا التي تبرز أثناء أداء المنظمات لأنشطتها المختلفة. كما أن العاملين في المنظمات يتعلمون كيفية استخدام الصراع وتسخيره للحفاظ على علاقة الانسجام والاحترام بينهم، وبحث الصراع بصراحة وباحترام وعقلانية مما يجعله منتجاً. كما أظهرت الدراسة أنه على إدارات المنظمات والموظفين تطوير طرق لترويج التماسك بينهم، وتسوية الصراع في مختلف مراحل دعم الأداء الوظيفي للمنظمة.

وهدف سوراشمان (Surachman, et al, 2013) إلى الكشف عن دور الصراع في الأداء الوظيفي في إطار دراسات لفريق الموازنات الحكومية في كنداري، وقد شكل تأثير الصراع على ظاهرة ضعف الأداء الوظيفي للعاملين حافزا لهذه الدراسة، وأن عوامل مختلفة تؤدي إلى الصراع، كمعرفة الموظفين، وضعف الالتزام التنظيمي والتطلع إلى السلطة. وتكونت عينة الدراسة من 131 موظفا واستخدمت نموذج تركيب المعادلة (SEM) كأسلوب لتحليل المعلومات التي جمعت من الوحدات العاملة الإقليمية (RAWU). وقد أظهرت الدراسة أن الصراع يعمل على توسيط العلاقة بين المعرفة والأداء الوظيفي. وأن الصراع أصبح وسيطا جزئيا لتحسين السلطة وأداء الموظفين. كما بينت الدراسة أن التطبيقات العملية للدراسة المتمثلة بمعرفة تنفيذ العمل، واستمرار الالتزام، والسلطة القسرية، والتغييرات في بيئة العمل، وجودة العمل تعد مؤشرا على أثر الصراع في الأداء الوظيفي للعاملين.

وحاول سيددقوي (Siddiqui, 2013) الكشف عن أثر الصراع في حياة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات، والشركات العاملة في مدينة جدة في المملكة العربية السعودية، وهدف إلى تحديد نتائج الصراع في حياة العمل وأهميته في مدينة جدة السعودية، والتي تؤثر على الأداء الوظيفي لأعضاء الطاقم الإداري والعاملين في بيئة العمل. كما هدف إلى تنظيم المسائل المختلفة للصراع في حياة العمل من قبل الموظفين في مختلف المؤسسات العاملة في مدينة جدة السعودية. كما هدفت إلى تحسين إدارة الأداء الوظيفي للطواقم العامل فيها لتسوية الصراع في حياة العمل في مدينة جدة في السعودية. واستخدمت الدراسة المقابلات لجمع المعلومات من المبحوثين العاملين في الشركات العاملة في مدينة جدة، حيث كان معدل الاستجابة مثاليا. واستخدمت الدراسة المنهج الكيفي في الدراسة، حيث جرى تحليل المعلومات كينيا لتحديد الصراع في حياة العمل، وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين. كما أجريت المقابلة مع

10 أشخاص من العاملين من السعوديين وغير السعوديين، ومن الأعمار (30-50) سنة مع خبرة سنة واحدة على الأقل، وقد أخذت شركة الخليج العربي للصناعات كحالة دراسية. وأظهرت الدراسة أن بعض المؤسسات تقاربت في وسائل تعاملها مع الإثنيات في قرارات تطويرها. كما بينت الدراسة أن المنظمات في السعودية تركز على الثقافة في تحسين الأداء وتطويره، واهتمامات العاملين واندماجهم في المنظمات العالمية.

وسعت تشيتي (Chetty, 2012) إلى فحص العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء المنظمة، إذ أن على إدارة المنظمة إدارة الصراع ومواجهته، بدلا من تجنبه وأنها مطالبة بالحفاظ على مستوى معتدل وفاعل من الصراع في المنظمة، واستخدمت المنهج الوصفي الكيفي. وأظهرت الدراسة أن الأداء يرتبط بشكل كبير بالصراع التنظيمي في المنظمة، وأن وجود الصراع فيها وبمستويات محدودة وتحت سيطرة الإدارة ضروري لزيادة فعاليتها. كما أظهرت الدراسة أنه على المديرين في المنظمات أن يكونوا منفتحين على العاملين، ويشجعون آمالهم وتوقعاتهم المختلفة، وأن يبحثوا عن الطرق الكفيلة بزيادة فعالية المنظمة وانتاجيتها، كما يجب عليهم أن ينظروا إلى عدم الاتفاق أو الجدل والاختلاف في وجهات النظر باعتباره جزء من صنع القرار الفعال، وأن المستوى الأمثل للصراع التنظيمي ضروري لصنع القرارات الفعالة فيها، وتحقيق أداء ممتاز، كما بينت الدراسة أن المنظمات التي ينعقد فيها الصراع تفشل في تحقيق أداء جيد.

وحاول كيهاندي (Kehinde, 2011) تقصي أثر الصراع الإداري على انتاجية المنظمة -دراسة تقييمية. وتكونت عينة الدراسة من 50 شخص من جميع المستويات الإدارية في بنك نيجيريا الأول-فرع لاغوس. وتحليل البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي أظهرت الدراسة أن مصدر الصراع الرئيس في المنظمة يتعلق بمشكلة القيم والإدراك. وبشكل خاص فإن ما يزعم الموظفين من حيث تعويضاتهم ورفاهيتهم أن المديرين يفضلون التسويات (حلول الوسط)، وحل المشكلات

واستراتيجيات السيطرة لتقليل حدوث الصراع في المنظمة. كما بينت الدراسة بأنه لا بد أن يتبع المديرون استراتيجيات صناعة الديمقراطية كوسيلة لحل النزاعات، بالإضافة إلى أن المستوى المثالي لحل الصراع يتطلب تحقيق مستوى الانتاج الأمثل للمنظمة. وهدف أجيمونغبوهون (Ajemunigbohun, et al 2010)، إلى تقصي أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، من خلال تقصي أسباب، وأماط وقضايا، إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته في بعض المنظمات المختارة في نيجيريا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لجمع المعلومات من 96 مديرا في شركات الطيران المختارة، وشركات النقل البري، وشركات التأمين في لاغوس متروبوليس. وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى أن محدودية الموارد يمثل السبب الرئيس في نشأة الصراع داخل هذه المؤسسات، وأن للصراع أثرا إيجابية يمكن تسخيرها لتشجيع الإبداعات التنظيمية، وبناء التعاون بين الموظفين.

وتناولت باترسون (Patterson, 2010) أثر عدم حل الصراع على صحة وأداء المنظمة وكذلك التدريب على قرارات الصراع استراتيجية لتطوير القيادات وتحسين نجاح العمل. واستخدمت أسلوب التدريب على قرارات الصراع استراتيجية لتطوير القيادة جنباً إلى جنب مع استراتيجية تحسين وتطوير نجاح العمل التنظيمي. وأظهرت الدراسة أن عدم حل الصراع الشخصي والمهني والتشابهي بين الموظفين يمكن أن يؤثر سلباً على صحة ونجاح المنظمة، إضافة إلى تطوير خيارات وسيناريوهات الربح- ربح للمنظمة والعاملين فيها من خلال الاقتناع بالاهتمامات والأهداف والرؤية المتبادلة (المشتركة)، فضلاً عن تطوير مهارات القيادة الفعالة في جميع المستويات في المنظمة من خلال تدريب المديرين والتابعين على حد سواء. كما أكدت الدراسة ضرورة الحفاظ على بيئة عمل صحية والتي يشعر العاملون فيها بأن لهم قيمة ويقدرّون، وأنه لا بد من تطوير الولاء

التنظيمي والثقة والمصادقية والقيم التنظيمية لدى العاملين والحفاظ علىها.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تبين مراجعة الأدب التربوي وبشكل خاص الدراسات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات والمنظمات عموماً، والمؤسسات التعليمية والجامعات خصوصاً.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أهمية موضوع الدراسة، ودرجة تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، وتباينت في درجة تأثير بعض المتغيرات الديموغرافية على استجابات المبحوثين، فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التي تناولتها تلك الدراسات، فقد أكدت هذه النتيجة دراسة أبو سنينة (2014)، والعزب (2013)، والخرابشة (2012)، والوافي (2010)، والزعبي (2009)، والعبيدي (2008)، واللوح (2008)، والخزاعلة (2007) والتي أجريت في منظمات، ومدارس، وجامعات عربية، بينما أظهرت الدراسات الأجنبية وجود أثر إيجابي كدراسة عوان وسعيد (Awan and Saeed, 2015)، ودراسة لونغ (Long, 2015) سلطان بور (Sultanpour, et al, 2014)، وموغال وخان (Mughal & Khan, 2013)، وغارسيا (Garcia, 2013)، بينما أظهرت دراسات أخرى وجود أثر للصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات والمؤسسات التي تناولتها دراسة سورا شمان (Surachman, et al, 2013)، وسيديكوي (Siddiqui, 2013)، وتشيتي (Chetty, 2012)، وكيهاندي (Kehinde, 2011) وأجيمونغبوهون (Ajemunigbohun, et al, 2010)، وباترسون (Patterson, 2010)، والتي أجريت جميعاً في مجتمعات أجنبية أوروبية، وأمريكية، وأفريقية. وقد تمت الدراسة الحالية بأنها الوحيدة -في حدود علم الباحث- التي أجريت على العاملين في الجامعات الفلسطينية والتي تعيش أوضاعاً خاصة بفعل الاحتلال الإسرائيلي.

منهج البحث:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (518) من العاملين في الجامعات الفلسطينية في الفصل الثاني من العام الدراسي (2014/2015) اختيروا بطريقة عشوائية والجدول (1) يبين توزيع عينة البحث تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

اتبع في هذه البحث المنهج الوصفي نظراً لملائمة طبيعتها حيث يتم في هذا المنهج جمع البيانات وإجراء التحليل الإحصائي لاستخراج النتائج المطلوبة.

عينة البحث:**الجدول (1): توزيع أفراد عينة بحث للعاملين في الجامعات الفلسطينية.**

المتغيرات	المستويات	التكرارات	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	325	62.7
	أنثى	193	37.3
	المجموع	518	100.0
العمر	أقل من 35	156	30.1
	من 35-45 سنة	147	28.4
	46-55 سنة	138	26.6
	أكثر من 55 سنة	77	14.9
	المجموع	518	100.0
سنوات الخدمة	أق من 5 سنوات	67	12.9
	من 6-10 سنوات	174	33.6
	أكثر من 10 سنوات	277	53.5
	المجموع	518	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	158	30.5
	دبلوم عالي	36	6.9
	ماجستير	150	29.0
	دكتوراه	174	33.6
	المجموع	518	100.0
طبيعة العمل	إداري	272	52.5
	أكاديمي	246	47.5
	المجموع	518	100.0
مكان العمل	جامعة الخليل	43	8.3
	جامعة بيت لحم	58	11.2
	جامعة القدس	126	24.3
	جامعة النجاح الوطنية	291	56.2
	المجموع	518	100.0
الدخل الشهري	أقل من 1000 دينار	165	31.9
	من 1000-1500 دينار	197	38.0
	أكثر من 1500 دينار	156	30.1
المجموع		518	100.0

صدق الأداة :

في الجامعات الفلسطينية الذين أوصوا بصلاحياتها بعد إجراء التعديلات التي أشاروا إليها، وبعد إجرائها أخرجت الاستبانة بصورتها النهائية بحيث اشتملت على (66) فقرة موزعة إلى (4) محاور كما في الجدول رقم (2).

اعتماداً على أدبيات البحث والدراسات السابقة واستشارة الخبراء بنيت استبانة لجمع البيانات من عينة البحث، حيث عرضت أداة البحث على عدد من الخبراء المختصين

جدول رقم (2) فقرات الاستبانة تبعاً لمجالات البحث

المجال	عدد الفقرات	الفقرات	معامل الثبات
1 إدارة الجامعة والصراع التنظيمي	10	10-1	0.86
2 مستويات الصراع التنظيمي	10	20-11	
3 أسباب الصراع التنظيمي	10	30-21	
4 الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	36	66-31	
المجموع	66		

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لاستخراج الثبات فبلغت نسبته الكلية على فقرات الاستبانة (0.86) وهي نسبة ثبات تؤكد إمكانية استخدام الأداة.

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع البيانات أدخلت بياناتها للحاسوب لتعالج بواسطة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss). وقد استخدمت النسب المئوية والمتوسطات الحسابية الموزونة واختبار (ت) وتحليل التباين الأحادي.

نتائج الدراسة:**أولا : النتائج المتعلقة بالسؤال الأول الذي نصه :**

جدول رقم (3) ميزان النسب المئوية للاستجابات

النسبة المئوية	درجة الاستجابات
أقل من 50%	منخفضة جدا
من 50%-59%	منخفضة
من 60% - 69%	متوسطة
من 70% - 79%	مرتفعة
من 80% فما فوق	مرتفعة جدا

وتبين الجداول (4)، (5)، (6)، (7) النتائج. ويبين الجدول (8) خلاصة النتائج.

(1) النتائج المتعلقة بالمجال الأول (إدارة الجامعة والصراع التنظيمي).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الأول

رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	الحل الأمثل لأي مشكلة هو تجنبها.	2.3263	46.53	منخفضة جدا
2	التقليل من أهمية الصراع وإيجاد المبررات للآخرين.	3.2008	64.02	متوسطة
3	قمع الصراع فورا.	2.9266	58.53	منخفضة
4	ضرورة المساواة في التعامل مع أنواع الصراع كافة من أجل إزالتها والقضاء عليها.	3.6293	72.59	مرتفعة
5	محاولة التعرف على أسباب الصراع من أجل علاجه بشفافية وموضوعية.	4.4112	88.22	مرتفعة جدا
6	الصراع التنظيمي ضرورة لا بد منها للإبقاء على روح التنافس في العمل.	3.361	67.22	متوسطة
7	يهدد الصراع التنظيمي وجود الجامعة ككل.	3.612	72.24	مرتفعة
8	تستخدم إدارة الجامعة إستراتيجية الحل الوسط لحسم الصراع فيها.	3.5251	70.50	مرتفعة
9	تعمل إدارة الجامعة على إثارة الصراع للحفاظ على حيوية الجامعة.	3.0347	60.69	متوسطة
10	تتفهم إدارة الجامعة الصراع التنظيمي داخل الجامعة. لذا تتعامل معه بهدوء وروية.	3.5927	71.85	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.362	67.24	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

(9) حيث كانت نسبته المئوية بين (60%-69%) وكانت منخفضة على الفقرة (3) حيث كانت نسبته المئوية بين (50%-59%) وكانت منخفضة جدا على الفقرة (1) حيث كانت نسبته المئوية أقل من (50%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (66.68%).

(2) النتائج المتعلقة بالمجال الثاني (مستويات الصراع التنظيمي).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثاني

رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يتركز الاختلاف بين الإدارات حول العمل.	3.5985	71.97	مرتفعة
2	يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء العمل.	3.7992	75.98	مرتفعة
3	يتولد التوتر بين العاملين بسبب خلافات تتعلق بالعمل.	3.6178	72.36	مرتفعة

4	يبدي العاملون انزعاجهم من بعضهم البعض بسبب العمل.	3.6004	72.01	مرتفعة
5	تؤدي الخلافات بسبب العمل إلى تأزم العلاقات الشخصية بين العاملين.	3.7587	75.17	مرتفعة
6	يشجع الصراع داخل الجامعة على تفعيل التواصل بين العاملين فيها.	2.9247	58.49	منخفضة
7	يمكن الصراع العاملين في الجامعة من التعبير عن آرائهم بحرية.	3.0347	60.69	متوسطة
8	ينمي الصراع روح التسامح بين العاملين في الجامعة.	2.9015	58.03	منخفضة
9	يخلق الصراع التنظيمي روح التنافس بين العاملين في الجامعة.	3.2934	65.87	متوسطة
10	يضر الصراع بين العاملين في الجامعة بتطورها وتقدمها.	3.7703	75.41	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.4299	68.60	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (5) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 10) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت

متوسطة على الفقرات (7، 9) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%) وكانت منخفضة على الفقرات (7، 8) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (68.46%)

(3) النتائج المتعلقة بالمجال الثالث (أسباب الصراع التنظيمي).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الثالث

رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	قلة الحوافز المادية في الجامعة.	3.5985	71.97	مرتفعة
2	قلة الحوافز المعنوية في الجامعة.	3.6351	72.70	مرتفعة
3	نقص الإمكانيات المادية لإنجاز العمل في الجامعة.	3.4151	68.30	متوسطة
4	نقص الإمكانيات البشرية لإنجاز العمل في الجامعة.	3.3166	66.33	متوسطة
5	ضبابية الصلاحيات لدى العاملين في الجامعة.	3.944	78.88	مرتفعة
6	غموض في المسؤوليات لدى العاملين في الجامعة.	3.8629	77.26	مرتفعة
7	عدم التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين في الجامعة.	3.8668	77.34	مرتفعة
8	يؤدي تفشي ظاهرة الشللية في الجامعة إلى الصراع التنظيمي فيها.	3.9575	79.15	مرتفعة
9	وجود تناقض بين متطلبات العمل وأهداف العاملين.	3.7317	74.63	مرتفعة
10	تعارض أهداف العمل وأهداف العاملين في الجامعة.	3.5849	71.70	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.6913	73.83	مرتفعة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

يتبين من الجدول رقم (6) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت متوسطة على الفقرات (3، 4) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-69%) وكانت النسبة المئوية

للاستجابة على الدرجة الكلية مرتفعة بدلالة النسبة المئوية (60% و 73%)، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود نظام فعال للحوافز والمكافآت في الجامعات الفلسطينية أو أنه معطل، فضلا عن عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية بين الدوائر والإدارات المختلفة.

(4) النتائج المتعلقة بالمجال الرابع (الصراع التنظيمي والأداء والأداء الوظيفي للعاملين).

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للمجال الرابع

رقم الفقرات	الفقرات	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	يؤثر الصراع التنظيمي سلبا على الأداء الوظيفي.	3.834	76.68	مرتفعة
2	يدعم الصراع التنظيمي التواصل داخل الجامعة. مما ينعكس على الأداء الوظيفي إيجابا.	3.0097	60.19	منخفضة
3	يوفر الصراع التنظيمي فرصة تحقيق رغبات العاملين في الجامعة مما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي.	3.0772	61.54	متوسطة
4	يشجع الصراع التنظيمي روح التنافس الإيجابي بين العاملين في الجامعة.	3.0097	60.19	متوسطة
5	يسهم الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة.	3.0734	61.47	متوسطة
6	يسهل الصراع التنظيمي تبادل المعلومات بين العاملين. مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.	3.0618	61.24	متوسطة
7	يعزز الصراع التنظيمي العلاقات بين إدارة الجامعة والعاملين. مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.	3.0425	60.85	متوسطة

8	يعمل الصراع التنظيمي على رفع كفاءة العاملين في الجامعة.	2.9286	58.57	منخفضة
9	يدعم الصراع التنظيمي ولاء العاملين وانتمائهم للجامعة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	2.9498	59.00	منخفضة
10	يوفر الصراع التنظيمي انسياباً سلساً للمعلومات، مما ينعكس على أداء العاملين في الجامعة.	3.0386	60.77	متوسطة
11	يعمل الصراع التنظيمي على تصويب نظام المكافآت والحوافز للعاملين في الجامعة مما يحسن أدائهم الوظيفي.	3.1525	63.05	متوسطة
12	يحسن الصراع التنظيمي من كفاءة استخدام الموارد المتاحة في الجامعة مما ينعكس على أداء العاملين في الجامعة.	3.0714	61.43	متوسطة
13	ينمي الصراع التنظيمي مهارات العاملين في الجامعة.	3.0193	60.39	متوسطة
14	يوفر الصراع التنظيمي فرصة اتخاذ القرار في الجامعة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	3.0116	60.23	متوسطة
15	يؤدي الصراع التنظيمي إلى تماسك الجامعة، مما ينعكس على أدائها.	2.9672	59.34	منخفضة
16	يمكن الصراع التنظيمي الجامعة من تحقيق أهدافها.	3.1197	62.39	متوسطة
17	يسهل الصراع التنظيمي في الجامعة أداء رسالتها المجتمعية.	2.9981	59.96	منخفضة
18	يعمل الصراع التنظيمي على إيجاد نظام تقييم عادل للعاملين، مما يحسن أدائهم الوظيفي.	3.1178	62.36	متوسطة
19	يكشف الصراع التنظيمي نقاط القوة والضعف لديهم.	3.61	72.20	مرتفعة
20	يكشف الصراع التنظيمي نقاط القوة والضعف لدى إدارة الجامعة.	3.5734	71.47	مرتفعة
21	يؤدي الصراع التنظيمي في الجامعة إلى إيجاد نظام تدريب وتأهيل عادل للعاملين فيها مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.	3.1583	63.17	متوسطة
22	ينمي الصراع التنظيمي في الجامعة الثقافة التنظيمية لدى العاملين فيها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	3.1602	63.20	متوسطة
23	يزيد الصراع التنظيمي في الجامعة من الرضا الوظيفي لديهم، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.	3.1139	62.28	متوسطة
24	يحسن الصراع التنظيمي في الجامعة من الحالة المعنوية للعاملين فيها.	2.973	59.46	منخفضة
25	يحسن الصراع التنظيمي من هيكلية الجامعة التنظيمية، مما ينعكس على أداء العاملين فيها إيجاباً.	3.11	62.20	متوسطة
26	يتيح الصراع التنظيمي لإدارة الجامعة الفرصة للتطوير التنظيمي فيها مما يحسن أدائها.	3.2201	64.40	متوسطة
27	تؤثر أنماط إدارة الصراع في الجامعة على أدائها ككل.	3.7008	74.02	مرتفعة
28	تؤثر أنماط إدارة الصراع في الجامعة على أداء العاملين فيها.	3.695	73.90	مرتفعة
29	يعمل الصراع داخل الجامعة على تنمية الحماسة والنشاط لدى العاملين في الجامعة، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي.	3.1236	62.47	متوسطة
30	يؤدي الصراع داخل الجامعة إلى تعميق التفاهم بين العاملين وإدارة الجامعة، مما ينعكس على أدائهم الوظيفي إيجاباً.	2.9807	59.61	منخفضة
31	يعمل الصراع التنظيمي داخل الجامعة على تعزيز فرص الابتكار والإبداع لدى العاملين في الجامعة.	3.0232	60.46	متوسطة
32	ينمي الصراع إدراكات العاملين في الجامعة لأهدافها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	3.0946	61.89	متوسطة
33	يعزز الصراع داخل الجامعة شعور العاملين فيها بأهميتهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	3.0869	61.74	متوسطة
34	يقلل الصراع داخل الجامعة من حالات التوتر النفسي لدى العاملين فيها.	2.834	56.68	منخفضة
35	يزيد الصراع داخل الجامعة من الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي لدى العاملين فيها، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.	2.8533	57.07	منخفضة
36	يصوب الصراع التنظيمي داخل الجامعة الخلل في أداء العاملين فيها.	3.139	62.78	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.137	62.74	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

69%) وكانت منخفضة على الفقرات (2، 8، 9، 15، 17، 24، 30، 34، 35) حيث كانت نسبتها المئوية بين (50%-59%) وكانت النسبة المئوية للاستجابة على الدرجة الكلية متوسطة بدلالة النسبة المئوية (62.71%). ويرى الباحث أن عدم قناعة العاملين في الجامعات الفلسطينية بوجود آثار إيجابية محتملة للصراع التنظيمي على كل من الأداء الوظيفي، أو شعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، بل على العكس تماماً هم يخشون من أن ذلك الصراع قد يهدد أمنهم الوظيفي.

يتبين من الجدول رقم (7) السابق أن استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم كانت مرتفعة على الفقرات (1، 19، 20، 27، 28) حيث كانت نسبتها المئوية بين (70%-79%) وكانت متوسطة على الفقرات (3، 4، 5، 6، 7، 10، 11، 12، 13، 14، 16، 18، 21، 22، 23، 25، 26، 29، 31، 32، 33، 36) حيث كانت نسبتها المئوية بين (60%-

(5) خلاصة النتائج وترتيب الأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات:
جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والنسب المئوية للأبعاد والدرجة الكلية للاستجابات

الرقم	المجال	متوسط الاستجابة*	النسبة المئوية	درجة الاستجابة
1	إدارة الجامعة والصراع التنظيمي	3.362	67.24	متوسطة
2	مستويات الصراع التنظيمي	3.4299	68.60	متوسطة
3	أسباب الصراع التنظيمي	3.6913	73.83	مرتفعة
4	الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	3.137	62.74	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.4051	68.10	متوسطة

أقصى درجة للفقرة (5) درجات

ايغوبوكوي (2014, Igbokwe), وموغال وخان (2013, Mughal & Khan), وغارسيا (Garcia, 2013) وسوراشمان (Surachman, et al, 2013), وسيدديكي (Siddiqui, 2013), وتشيتي (Chetty, 2012), وكيهاندي (2011, Kehinde), وأجيمونغبو (2010, Ajemunigbohun, et al), وباترسون (2010, Patterson).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي نصه :

هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في استجابات العاملين في الجامعات الفلسطينية نحو مدى تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها تعزى لمتغيرات (طبيعة العمل "إداري أم أكاديمي"، الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري)؟ وتعلق بهذا السؤال فرضيات الدراسة، والجدول (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15) تبين نتائج فحصها.

نتائج فحص الفرضية الأولى التي نصها:

لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس. ولفحص الفرضية استخدم اختبار (t) والجدول رقم (9) يبين النتائج :

جدول رقم (9) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير الجنس

رقم	البعد	ذكر المتوسط	الانحراف	انثى المتوسط	الانحراف	(ت)	الدلالة
1	إدارة الجامعة والصراع التنظيمي	3.3369	3.4041	.54427	.57535	-1.330	.184
2	مستويات الصراع التنظيمي	3.4135	3.4575	.60236	.59043	-.809	.419
3	أسباب الصراع التنظيمي	3.6157	3.8187	.69016	.58822	-3.415	.001
4	الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	3.1235	3.1598	.77955	.83357	-.499	.618
	أبعاد الأداء	3.3724	3.4600	.51263	.50226	-1.895	.059

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح الإناث. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث يملن إلى عدم خوض صراعات تنظيمية، سواء كان ذلك بين الوحدات الإدارية، أو بين العاملين والإدارات في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن أنهن أكثر رضا بما توفره تلك الإدارات لهن، وأقل طموحاً لتبوء المراكز القيادية. وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة فطر ومحمد (2015)، وأبو اسنييه والبياتي (2014)،

يتبين من الجدول رقم (9) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير الجنس على الأبعاد (1، 2، 4) حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية على البعد الثالث وعلى

وأجيمونغبوهون (Ajemunigbohun, et al, 2010).
وباترسون (Patterson, 2010) ، .
نتائج فحص الفرضية الثانية التي نصها:
لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات
الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)
على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم
تعزى إلى متغير العمر.
لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي
(ANOVA) والجدول (10) يبين النتائج

والخزاعلة (2007)، واختلقت مع والعزب (2013)،
والخرايشة (2012)، والوافي (2010)، والزعبي (2009)،
والعبيدي (2008)، واللوح (2008)، و لونغ
(Long, 2015)، وعوان وسعيد، Awan and Saeed, (2015)،
وسلطان بور وآخرون، (Sultanpour, et al, 2015)،
(2014)، وايبوكوي (Igbokwe, 2014)، وموغال
وخان (Mughal & Khan, 2013)، وغارسيا
(Garcia, 2013) وسوراشمان، (Surachman, et al, 2013)،
(2013)، وسيديكوي (Siddiqui, 2013)، وتشيتي
(Chetty, 2012)، وكيهاندي (Kehinde, 2011)

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير العمر.

البعء	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	2.793	3	.931	3.042	.029
	داخل المجموعات	157.288	514	.306		
	المجموع	160.081	517			
2	بين المجموعات	3.496	3	1.165	3.305	.020
	داخل المجموعات	181.231	514	.353		
	المجموع	184.726	517			
3	بين المجموعات	4.970	3	1.657	3.857	.010
	داخل المجموعات	220.781	514	.430		
	المجموع	225.751	517			
4	بين المجموعات	7.972	3	2.657	4.235	.006
	داخل المجموعات	322.492	514	.627		
	المجموع	330.463	517			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.388	3	1.463	5.777	.001
	داخل المجموعات	130.120	514	.253		
	المجموع	141.150	573			

دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05) على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير العمر على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول رقم (10/1) يبين ذلك.

دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05) يتبين من الجدول رقم (10) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير العمر

جدول (10/1) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير العمر

المجال	المستوى	أقل من 35	من 35-45 سنة	45-55 سنة	أكثر من 55 سنة
1	أقل من 35		.12973*	.18965*	.10980
	من 35-45 سنة	-.12973*		.05992	-.01993
	55-46 سنة	-.18965*	-.05992-		-.07985-
2	أكثر من 55 سنة	-.10980-	.01993	.07985	
	أقل من 35		.09239	.18095*	.17087*
	من 35-45 سنة	-.09239-	-.08856-	.08856	.07848
3	55-46 سنة	-.18095*	-.07848-	.01007	-.01007-
	أكثر من 55 سنة	-.17087*	-.00192-	.18321*	.15116
	أقل من 35		.00192	.18514*	.15309
4	من 35-45 سنة	-.00192	-.18514*	.03205	-.03205-
	55-46 سنة	-.18321*	-.15309-	.31138*	.20384*
	أكثر من 55 سنة	-.15116-	.14159	.16979*	.06225
الدرجة الكلية	أقل من 35		-.16979*	.10754	-.10754-
	من 35-45 سنة	-.31138*	-.06225-	.21630*	.15892*
	55-46 سنة	-.20384*	.09045	.12585*	.06847
	أكثر من 55 سنة	-.09045-	-.12585*		-.05738-
	أكثر من 55 سنة	-.21630*	-.06847-	.05738	
	أكثر من 55 سنة	-.15892*			

يتضح من الجدول (10/1) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي:

المجال الأول (إدارة الجامعة والصراع التنظيمي)

فئة أقل من 35 سنة مع فئة من 35-45 سنة لصالح فئة أقل من 35 سنة، فئة أقل من 35 سنة مع فئة 55-46 سنة لصالح فئة أقل من 35 سنة

المجال الثاني (مستويات الصراع التنظيمي)

ايبوكوي (Igbokwe, 2014). وموغال وخان (Mughal & Khan, 2013). وغارسيا (Garcia, 2013) وسوراشمان (Surachman, et al, 2013). واختلصت مع دراسة أبو اسنينه والبياتي (2014). والعزب (2013). والزعبي (2009). واللوح (2008). وعوان وسعيد (Awan and Saeed, 2015). ولونغ (Long, 2015). وسيدديكي (Siddiqui, 2013). و تشيتي (Chetty, 2012). وكيهاندي (Kehinde, 2011) وأجيونغبوهون (Ajemunigbohun, et al, 2010). وباترسون (Patterson, 2010).

نتائج فحص الفرضية الثالثة التي نصها:

لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة. لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (11) يبين النتائج

- فئة أقل من 35 سنة مع فئة 46-55 سنة لصالح فئة أقل من 35. فئة أقل من 35 سنة مع فئة أكثر من 55 سنة لصالح فئة أقل من 35

المجال الثالث (أسباب الصراع التنظيمي)

- فئة أقل من 35 سنة مع فئة 46-55 سنة لصالح فئة أقل من 35. فئة من 35-45 سنة مع فئة 46-55 سنة لصالح فئة من 35-45 سنة

المجال الرابع (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين)

- فئة أقل من 35 سنة مع فئة 46-55 سنة لصالح فئة أقل من 35. فئة أقل من 35 سنة مع فئة أكثر من 55 سنة لصالح فئة أقل من 35. ويعزو الباحث ذلك إلى حماسة الشباب وطموحهم وميلهم إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية. وتحقيق مطالبهما والمواجهة باستخدام أساليب الصراع مع إدارات الجامعات. وبذلك اتفقت الدراسة مع والخرابشة (2012)، والوافي (2010)، والخزاعلة (2007)، وسلطان بور وآخرون (Sultanpour, et al, 2014) و

الجدول (11) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة

البعء	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	4.095	2	2.047	6.760	.001
	داخل المجموعات	155.986	515	.303		
	المجموع	160.081	517			
2	بين المجموعات	7.624	2	3.812	11.086	.000
	داخل المجموعات	177.102	515	.344		
	المجموع	184.726	517			
3	بين المجموعات	7.771	2	3.885	9.179	.000
	داخل المجموعات	217.980	515	.423		
	المجموع	225.751	517			
4	بين المجموعات	17.755	2	8.877	14.620	.000
	داخل المجموعات	312.709	515	.607		
	المجموع	330.463	517			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	8.329	2	4.165	16.998	.000
	داخل المجموعات	126.179	515	.245		
	المجموع	134.508	517			

دال إحصائياً عند مستوى ANOVA(0.05) ترفض الفرضية الصفرية. لمعرفة أكبر الفروق من يتبين من الجدول رقم (11) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير سنوات الخدمة على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا

جدول (11/1) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير سنوات الخدمة

المجال	المستوى	أقل من 5 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
1	أقل من 5 سنوات		-.02105	.14552*
	من 6-10 سنوات	.02105		.16658*
	أكثر من 10 سنوات	-.14552*	-.16658*	
2	أقل من 5 سنوات		.04211	.24504*
	أكثر من 5 سنوات			

من 6-10 سنوات	-04211-	*-20294	20294*
أكثر من 10 سنوات	*-24504-	*-20294-	
أقل من 5 سنوات		*-21632-	00926
من 6-10 سنوات	*21632		22558*
أكثر من 10 سنوات	-00926-	*-22558-	
أقل من 5 سنوات		-02688-	32181*
من 6-10 سنوات	02688		34869*
أكثر من 10 سنوات	*-32181-	*-34869-	
أقل من 5 سنوات		-05554-	18041*
من 6-10 سنوات	05554		23595*
أكثر من 10 سنوات	*-18041-	*-23595-	

الدرجة الكلية

أن تلك العواقب لا تعنيهم، ويميلون إلى خوض الصراع لتحقيق مطالبهم، فضلا عن طموح الشباب واندفاعهم وحماسهم. وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة أبو اسنيه والبياتي (2014)، والوافي (2010)، واللوح (2008)، وسلطان بور وآخرون (Sultanpour, et al, 2014)، و ايبوكوي (Igbokwe, 2014)، وموغال وخان (Mughal & Khan, 2013)، وغارسيا (Garcia, 2013) وسورا شمان (Surachman, et al, 2013)، واختلفت مع دراسة والعزب (2013)، والخرابشة (2012)، والزعبي (2009)، والعبيدي (2008)، والخزاعلة (2007)، وسيديكوي (Siddiqui, 2013)، وتشيتي (Chetty, 2012)، وكيهاندي (Kehinde, 2011)، وأجيمونغبوهون (Ajemunigbohun, et al, 2010)، وباترسون (Patterson, 2010).

نتائج فحص الفرضية الرابعة التي نصها:

لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (12) يبين النتائج

يتضح من الجدول (11/1) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي :

المجال الأول (إدارة الجامعة والصراع التنظيمي)

- فئة أقل من 5 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات، فئة من 6-10 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات

المجال الثاني (مستويات الصراع التنظيمي)

- فئة أقل من 5 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات، فئة من 6-10 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات

المجال الثالث (أسباب الصراع التنظيمي)

- فئة أقل من 5 سنوات مع فئة من 6-10 سنوات لصالح فئة من 6-10 سنوات، فئة أكثر من 10 سنوات مع فئة من 6-10 سنوات لصالح فئة من 6-10 سنوات

المجال الرابع (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين)

- فئة أقل من 5 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات، فئة من 6-10 سنوات مع فئة أكثر من 10 سنوات لصالح فئة أقل من 5 سنوات. ويرى الباحث أن الموظفين ذوي الخبرة القليلة لديهم إهتمام وظيفيا أقل من العاملين القدامى ذوي الخبرة الأكثر ، وبذلك فهم لا يقدرّون عواقب الصراع على الجامعات، أو

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	11.669	3	3.890	13.471	.000
	داخل المجموعات	148.412	514	.289		
	المجموع	160.081	517			
2	بين المجموعات	8.255	3	2.752	8.014	.000
	داخل المجموعات	176.471	514	.343		
	المجموع	184.726	517			
3	بين المجموعات	2.076	3	.692	1.590	.191
	داخل المجموعات	223.675	514	.435		
	المجموع	225.751	517			
4	بين المجموعات	28.311	3	9.437	16.053	.000
	داخل المجموعات	302.153	514	.588		
	المجموع	330.463	517			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	9.832	3	3.277	13.511	.000
	داخل المجموعات	124.676	514	.243		
	المجموع	134.508	517			

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05)

يتبين من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي على البعد الثالث حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية

الصفريّة. ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة على الأبعاد (1، 2، 4) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا لا تقبل الفرضية الصفريّة. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير المؤهل العلمي على الأبعاد (1، 2، 4) وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول رقم (12/ي) يبين ذلك

جدول (12/ي) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير المؤهل العلمي

المجال	المستوى	بكالوريوس فأقل	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
1	بكالوريوس فأقل		-.52575*	.01122	.07579
	دبلوم عالي	.52575*		.53697*	.60154*
	ماجستير	-.01122-	-.53697*		.06458
	دكتوراه	-.07579-	-.60154*	-.06458-	
2	بكالوريوس فأقل		-.39825*	.03213	.08551
	دبلوم عالي	.39825*		.43037*	.48375*
	ماجستير	-.03213-	-.43037*		.05338
	دكتوراه	-.08551-	-.48375*	-.05338-	
4	بكالوريوس فأقل		-.73141*	-.24599*	.03774
	دبلوم عالي	.73141*		.48542*	.76915*
	ماجستير	.24599*	-.48542*		.28373*
	دكتوراه	-.03774-	-.76915*	-.28373*	
الدرجة الكلية	بكالوريوس فأقل		-.46310*	-.04622-	.06581
	دبلوم عالي	.46310*		.41689*	.52891*
	ماجستير	.04622	-.41689*		.11203*

دكتوراه

-06581-

-52891-*

-11203-*

يتضح من الجدول (12/1) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت على النحو الآتي :

المجال الأول (إدارة الجامعة والصراع التنظيمي)

- فئة بكالوريوس فأقل مع فئة دبلوم عالي لصالح فئة دبلوم عالي، فئة دبلوم عالي مع فئة ماجستير لصالح دبلوم عالي، فئة دبلوم عالي مع فئة دكتوراه لصالح دبلوم عالي المجال الثاني (مستويات الصراع التنظيمي)

- فئة بكالوريوس فأقل مع فئة دبلوم عالي لصالح فئة دبلوم عالي، فئة دبلوم عالي مع فئة ماجستير لصالح دبلوم عالي، فئة دبلوم عالي مع فئة دكتوراه لصالح دبلوم عالي المجال الرابع (الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين)

- فئة بكالوريوس فأقل مع فئة دبلوم عالي لصالح فئة بكالوريوس فأقل، فئة بكالوريوس فأقل مع فئة ماجستير لصالح فئة بكالوريوس فأقل. ويعزو الباحث ذلك إلى رغبة الموظفين حملة شهادة الدبلوم العالي إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية، وعدم خوفهم على وظائفهم، وبخاصة أنهم لا يتنافسون على الوظائف العليا في الجامعات، نظراً لتدني مؤهلاتهم العلمية مقارنة بحملة الماجستير و الدكتوراه و حملة الرتب الأكاديمية : أستاذ مشارك، أستاذ دكتور (الأستاذية)، وهذا يتضح

جدول رقم (13) نتائج اختبار (ت) تبعاً لمتغير طبيعة العمل

رقم	البعد	إداري	الانحراف المتوسط	الانحراف المتوسط	الانحراف (ت)	الدلالة
1	إدارة الجامعة والصراع التنظيمي	3.3320	3.3951	.52189	.59162	-1.290- .197
2	مستويات الصراع التنظيمي	3.4180	3.4431	.60813	.58701	-.476- .634
3	أسباب الصراع التنظيمي	3.6893	3.6935	.66282	.65990	-.071- .943
4	الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين	3.0541	3.2287	.77400	.81860	-2.494- .013
	أبعاد الأداء	3.3734	3.4401	.47985	.54035	-1.489- .137

دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل على الأبعاد (1، 2، 3) وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أكبر من (0.05) وبهذا نقبل الفرضية الصفرية، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية على البعد الرابع حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ت) عليها أصغر من (0.05) وبهذا لا تقبل الفرضية الصفرية، وظهرت النتائج لصالح العمل الأكاديمي. ويرجع الباحث ذلك إلى رغبة الأكاديميين بتحسين أوضاعهم والحصول على فرص في المناصب الإدارية العليا، فضلاً عن شعورهم بأنهم لا يحصلون على حقوقهم المالية مقارنة بدرجاتهم العلمية المرتفعة. وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة الخزاعلة (2007)، وعوان وسعيد (Awan and Saeed,

جلياً لدى مقارنة استجاباتهم مع استجابات حملة درجة البكالوريوس على مجال الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث أنهم أقل خوفاً على وظائفهم، وأكثر رغبة في تحسين أوضاعهم المعيشية. وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة أبو اسنينه والبياتي (2014)، والخزاعلة (2007)، ولونغ (Long, 2015)، وسلطان بور وآخرون (Sultanpour, et al, 2014)، واغبوكوي (Igbokwe, 2014)، وموغل و خان (Mughal & Khan, 2013)، وغارسيا (Garcia, 2013) واختلفت مع دراسة العزب (2013)، والخرابشة (2012)، والوافي (2010)، والزعبي (2009)، واللوح (2008)، وعوان وسعيد (Awan and Saeed, 2015)، وسوراشمان (Surachman, et al, 2013)، وسيدكوي (Siddiqui, 2013)، وتشيتي (Chetty, 2012)، وكهاندي (Kehinde, 2011)، وباترسون (Patterson, 2010).

نتائج فحص الفرضية الخامسة التي نصها:

لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير طبيعة العمل. لفحص الفرضية تم استخدام اختبار (t) والجدول رقم (13) يبين النتائج :

(2015)، ولونغ (Long, 2015)، وسلطان بور وآخرون (Sultanpour, et al, 2014)، واغبوكوي (Igbokwe, 2014)، وموغل و خان (Mughal & Khan, 2013)، و ثوماس و ثوماس (Thomas & Thomas, 2008)، واختلفت مع دراسة أبو اسنينه والبياتي (2014)، والعزب (2013)، والخرابشة (2012)، والوافي (2010)، والزعبي (2009)، واللوح (2008)، وغارسيا (Garcia, 2013) وسوراشمان (Surachman, et al, 2013)، وسيدكوي (Siddiqui, 2013)، وتشيتي (Chetty, 2012)، وكهاندي (Kehinde, 2011) وأجيمونغبوهون (Ajemunigbohun, et al, 2010)، وباترسون (Patterson, 2010).

نتائج فحص الفرضية السادسة التي نصها:

لا يوجد تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل.

لفحص الفرضية استخدم تحليل التباين الأحادي (ANOVA) والجدول (14) يبين النتائج
الجدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان العمل.

البعد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
1	بين المجموعات	16.526	3	5.509	19.724	.000
	داخل المجموعات	143.555	514	.279		
	المجموع	160.081	517			
2	بين المجموعات	14.024	3	4.675	14.076	.000
	داخل المجموعات	170.703	514	.332		
	المجموع	184.726	517			
3	بين المجموعات	12.314	3	4.105	9.885	.000
	داخل المجموعات	213.437	514	.415		
	المجموع	225.751	517			
4	بين المجموعات	23.574	3	7.858	13.161	.000
	داخل المجموعات	306.890	514	.597		
	المجموع	330.463	517			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	15.126	3	5.042	21.708	.000
	داخل المجموعات	119.382	514	.232		
	المجموع	134.508	517			

العمل على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية حيث كان مستوى الدلالة لقيم (ف) عليها أصغر من (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية. ولمعرفة أكبر الفروق من مستويات متغير مكان العمل على جميع الأبعاد وعلى الدرجة الكلية استخدم اختبار (LSD) والجدول رقم (14/i) يبين ذلك:

دال إحصائيا عند مستوى ANOVA(0.05) يتبين من الجدول رقم (14) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو تأثير للصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم تعزى إلى متغير مكان

جدول (14/1) نتائج اختبار (LSD) للفروق على متغير مكان العمل

المجال	المستوى	جامعة الخليل	جامعة بيت لحم	جامعة القدس	جامعة النجاح الوطنية
1	جامعة الخليل		.07748	-.06154-	-.36464*
	جامعة بيت لحم	-.07748-		-.13901*	-.44212*
	جامعة القدس	.06154	.13901*		-.30311*
	جامعة النجاح الوطنية	.36464*	.44212*	.30311*	
2	جامعة الخليل		-.08352-	.09251	-.28665*
	جامعة بيت لحم	.08352		.17602*	-.20313*
	جامعة القدس	-.09251-	-.17602*		-.37915*
	جامعة النجاح الوطنية	.28665*	.20313*	.37915*	
3	جامعة الخليل		.18213	.30502*	-.05346-
	جامعة بيت لحم	-.18213-		.12289	-.23559*
	جامعة القدس	-.30502*	-.12289-		-.35848*
	جامعة النجاح الوطنية	.05346	.23559*	.35848*	
4	جامعة الخليل		.02315	.21157	-.28518*
	جامعة بيت لحم	-.02315-		.18842*	-.30833*
	جامعة القدس	-.21157-	-.18842*		-.49675*
	جامعة النجاح الوطنية	.28518*	.30833*	.49675*	
الدرجة الكلية	جامعة الخليل		.04981	.13689	-.24748*
	جامعة بيت لحم	-.04981-		.08708	-.29729*
	جامعة القدس	-.13689-	-.08708-		-.38437*
	جامعة النجاح الوطنية	.24748*	.29729*	.38437*	

et al, 2014). و إيبوكوي (Igbokwe, 2014) وموغال وخان (Mughal & Khan, 2013). وغارسيا (Garcia, 2013). والعزب (2013). والخرابشة (2012). والوافي (2010). والزعبي (2009). واللوح (2008). والخزاعلة (2007). وسوراشمان (Surachman, et al, 2013). وسيدديكي (Siddiqui, 2013). وتشيتي (Chetty, 2012). وكيهاندي (Kehinde, 2011).

التوصيات والمقترحات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد أوصى الباحث بـ:

1. تطبيق استراتيجيات إدارية حديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية في الجامعات الفلسطينية.
2. تسهيل التواصل بين المستويات والوحدات الإدارية في الجامعات الفلسطينية.
3. تشجيع التنافسية الإيجابية بين العاملين والوحدات الإدارية باعتبارها شكلا من أشكال الصراع الإيجابي.

يتضح من الجدول (14/1) السابق أن الفروق في الاستجابات كانت في المجالات الأربعة على النحو الآتي:

فئة جامعة الخليل مع فئة جامعة النجاح الوطنية لصالح فئة جامعة النجاح الوطنية
 - فئة جامعة بيت لحم مع فئة جامعة النجاح الوطنية لصالح فئة جامعة النجاح الوطنية
 - فئة جامعة القدس مع فئة جامعة النجاح الوطنية لصالح فئة جامعة النجاح الوطنية. ويعزو الباحث ذلك إلى شعور العاملين في جامعة النجاح الوطنية بالأمن الوظيفي وقدرتهم على تحقيق مطالبهم دون الخوف على وظائفهم، فضلا عن كبر حجم الجامعة وارتفاع عدد الموظفين فيها، وقوة نقابة العاملين فيها، مما يمنحهم أفضلية في فهم حقيقة الصراع التنظيمي وأدواته، وأساليبه، والخبرة التي اكتسبها العاملون فيها في خوض صراعات عديدة منذ ثمانينات القرن الماضي، إذ تعد جامعة النجاح الوطنية أقدم الجامعات الفلسطينية. وبذلك اتفقت الدراسة مع دراسة أبو اسنيته والبياتي (2014)، وسلطان بور وآخرون (Sultanpour,

4. تنظيم مؤتمرات علمية وورشات تدريبية للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية حول التعامل مع الصراعات التنظيمية، وتفادي آثارها السلبية.
5. تحسين ظروف العمل والمناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية . بغية رفع مستوى رضاهم عن عملهم.
6. تحسين رواتب العاملين في الجامعات الفلسطينية، و ظروف عملهم.
7. إجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال.

قائمة المراجع

- جرينبرغ، جيرالد، وبارون، روبرت (2004). إدارة السلوك في المنظمات. تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، الرياض: دار المريخ، السعودية.
- البياتي، شهاب (2005). الصراع الإداري: دوافعه وأطره وكيفية إدارته، مقال. مجلة الوقائع الدولية <http://www.alwaqae.com/int/frames/editors.html>
- حمود، خير كامل (2002). السلوك التنظيمي. ط1. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- حريم، حسين (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. عمان: دار ومكتبة الحامد، الأردن.
- العميان، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- الخليل، إبراهيم (2008). استراتيجيات إدارة الصراع. مقال: جريدة باب المقال، 2/18.
- الربيع، ناضر السعدية http://bab.com/articles/full_article.cfm?id=4723
- أبو بكر، مصطفى محمود (2005). الإدارة العامة- رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التلخف والفساد. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط3. عمان: دار الشروق للنشر، الأردن.
- معلا، ناجي (2000). التفاوض: الإستراتيجية والأساليب- مدخل في الحوار الإقناعي. ط2. عمان: مطابع الفنار، الأردن.
- الدهان، أمين (1992). نظريات منظمات الأعمال. عمان: عمان: مطبعة الصفدي، الأردن.
- أبو بكر، سليمان (1995). التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبايثة، تميم (1995). أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن. دراسة تطبيقية على محافظة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزعبي، حسن علي (2009). دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي -دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية. جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
- الخزامي، عبد الحكيم (2005). الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية. ط2. عمان: دار الفكر، الأردن.
- الحنفي، عبد الغفار وآخرين (2003). أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال. الإسكندرية: الدار الجامعية، مصر.
- التويجري، محمد إبراهيم (1988). الموقف الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين السعوديين في الشركات المتعددة الجنسية: دراسة ميدانية مقارنة. المجلة العربية للإدارة، مج12، 34.
- طوقان، علي (1995). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية وتأثيره على الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح. نابلس، فلسطين.
- عبد الخالق، ناصيف (1982). الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل. المجلة العربية للإدارة، العدد 1، آذار.
- الحنفي، عبد الغفار (2000). إدارة الأداء بالمنظمات. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر.
- عباس، سهيلة وآخرون (2003). إدارة الموارد البشرية. ط2. عمان: دار وائل للنشر، الأردن.
- البقمي، مصلح حمدان (2010). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، السعودية.
- الخلايلة، أنس محمد إبراهيم (2010). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد، الأردن.
- الحوامدة، نضال، والتويجر، أنس (2005). أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. مجلة أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية. اليرموك. ص ص 1125-1266.
- الخزاعلة، عبد الله عقلة مجلي (2007). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا. عمان، الأردن.
- الهيتي، صلاح الدين (2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد 1، العدد 1. الجامعة الأردنية. ص ص (20-43).
- الوافي، عبد الكريم علي أحمد (2010). استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية المؤثرة على أداء الجامعات اليمنية- دراسة ميدانية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية فيها. رسالة دكتوراة منشورة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. الخرطوم، السودان.
- <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/7293>
- العبيدي، أمل محمود علي (2008). استراتيجيات الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة. الجامعة المستنصرية، مجلة الإدارة والاقتصاد. عدد 69، العراق.
- أبو سنيته والبياتي، عونيه، والبياتي، عبد الجبار (2014). مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. مجلد 10، عدد 1. ص ص: 101-119.
- فطر، جميلو صالح أبكر، و محمد، الطاهر أحمد (2015). الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد (16)، مجلد(1).

Evaluative Study. Australian Journal of Business and Management Research vol.1, No. 5, pp. 44-49.

-gbokwe, Anthony (2014). Is Organization conflict health for the growth of an organization. Merit Research Journals of Art. Social sciences and Humanities. ISSN: 2350-2258. vol. 2(3). pp. 25-30.

-Mughal, Muhammad Ramazan & Khan, Maria (2013). Impact of conflict and conflict Management on Organizational Performance. International journal of Modern Business Issues of Global Market. Vol.1, Issue No.3.

-Garcia, Marjorie (2013). Organizational conflict and Organizational Performance. Published Doctorate Dissertation. Asian Educational Research Association. Vol.3, Issue 1, ISSN: 2094-5337.

-Surachman, Djumilah Hadiwidjoyo, etal (2013). Role conflict toward Employee Performance-studies in Government Budgeting Team at Kedari. International Journal of Business and Management Invention. Issn (online): 2319-8028. ISSN (Print): 319-801X. vol.2, Issue 11, pp. 39-51.

-Kalliath, T. & Brough, P (2008). Work-Life Balance: A review of the meaning of the balance construct. Journal of Management Organization. 14(3), pp. 224-225.

-Siddique, N. Muhammad (2013) Impact of Work Life Conflict on Employee Performance. Far East Journal of Psychology and Business. Vol.12, No.3.

-Ajemunigbohn, S.S. A. et al (2010). Empirical study of the effect of conflict on Organizational Performance in Nigeria. Lagos State University, Lagos, Nigeria published on Business and Economics journal, vol. 2010: BEJ-15.

<http://www.iiste.org>

Study of Askari Bank Ltd.

-Kishta, N., & Shimida, H. (2011). Effects of Acceptance-based Coping on Task Performance and Subjective Stress. Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry, 42(1). 6-12.

Long, Olukayode (2015). Impact of Workplace Conflict Management Organizational Performance- A case of Nigerian Manufacturing Firm. Journal of Management and Strategy. Vol.6.No.2.

<http://jms.siedupress.com>

-Soltanpour, Naser A. etal (2014). An empirical investigation on the effects of organizational and individual factors creating conflict on employee performance. A case study of logistic management of :performance national Iranian drilling company

-Patterson, Katrina (2010). Effects of Unresolved Conflict on Organizational Health and Performance and conflict Resolution Training for Developing leader and Improving Business Success. Proceedings of the Northeast Business & Economics Association. P.542.

-Chetty, Pira (2012). Relationship between Organizational conflict and performance of organization. Project Guro Open Access Journal. <http://www.projectguro.in/publication/>

-Mckimie, B. (2011). BPSCSC Fourth year book. School of Psychology. University of Queensland, Australia.

-Kehind, A., Obasan (2011). Impact of conflict Management on corporate productivity: An