

دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

Strategies for Managing Organizational Conflict and Their Impact on Job Performance Among Employees in Palestinian NGOs in the Gaza Strip

محمد خليل محمد الرقب *1

جامعة البطانة

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/14

تاريخ الاستلام: 2024/12/07

ملخص

تهدف الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة عينة عشوائية من العاملين في تلك المنظمات. وركزت على مشكلة الصراع التنظيمي كأحد أبرز معوقات العمل الإداري، حيث طرحت السؤال: ما أثر استراتيجيات إدارة الصراع على تحسين الأداء الوظيفي؟

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع، مثل التعاون، ومستوى الأداء الوظيفي. كما أوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات المديرين في إدارة الصراعات عبر دورات تدريبية وورش عمل، وتحديد المهام بدقة لتجنب تضارب الأدوار، وتشجيع العمل الجماعي، بالإضافة إلى تقديم حوافز تشجيعية لتعزيز الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع ؛ الإستراتيجية ؛ الأداء الوظيفي.

Abstract:

The study aims to explore the impact of organizational conflict management strategies on the job performance of employees in non-governmental organizations (NGOs) in the Gaza Strip. The research adopted a descriptive-analytical approach, using a random sample of employees from these organizations. It focused on the issue of organizational conflict as one of the major obstacles to administrative work, posing the central question: What is the impact of conflict management strategies on improving job performance?

The findings revealed a positive and statistically significant relationship between conflict management strategies, such as cooperation, and the level of job performance. The study also recommended enhancing managers' skills in conflict management through training courses and workshops, accurately defining tasks to avoid role conflicts, encouraging teamwork, and providing incentives to boost institutional performance.

Keywords: Conflict Management ; Strategy ; Job Performance.

* المؤلف المرسل: محمد خليل محمد الرقب.

❖ مقدمة

العنصر البشري يمثل أحد أهم موارد المنظمات وأساس نجاحها، حيث تعتمد الإدارة على بناء قدرات العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة في بيئة معقدة وسريعة التغير. تعتبر الصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية في ظل التفاعل المستمر مع البيئة، ما يستدعي استراتيجيات فعالة لإدارتها بهدف تحقيق الأهداف المشتركة.

إلى جانب ذلك، يحظى الأداء الوظيفي باهتمام كبير نظراً لدوره الحاسم في تعزيز الإنتاجية ونمو المنظمات. بناءً على ذلك، ركزت هذه الدراسة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة، بهدف استكشاف مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين.

أولاً: مشكلة الدراسة

تعاني المنظمات الأهلية في قطاع غزة من تأثيرات الصراعات التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تستهلك هذه الصراعات وقت وجهود الإدارة، مما يؤدي إلى تشتت الموظفين وضعف تحقيق الأهداف. وتُظهر الدراسات والاستطلاعات الميدانية أن الأداء الوظيفي يتأثر سلباً بالصراعات التنظيمية السلبية، مع وجود حاجة ملحة لتبني استراتيجيات فعالة لتحويل تلك الصراعات إلى فرص إيجابية .

على الرغم من الاهتمام النظري الكبير باستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تربط بينهما في السياق الفلسطيني لا تزال محدودة. لذا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، من خلال الإجابة عن تساؤلات تتعلق بواقع هذه الاستراتيجيات ومستوى الأداء وطبيعة العلاقة بينهما، مع تحليل تأثير المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية ذات الصلة.

ثانياً: أهمية الدراسة

❖ الأهمية من الناحية العلمية (النظرية)

تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في إثراء المعرفة العلمية حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث يعد هذا الموضوع من القضايا التي حظيت باهتمام واسع في الأبحاث والدراسات، خاصة على مستوى الدراسات العليا في قطاع غزة. تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية، مما ساعد في تسليط الضوء على أشكال الصراعات التنظيمية وأساليب إدارتها المختلفة وتأثيراتها المتنوعة على أداء العاملين.

تقدم هذه الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً حول مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، واستراتيجيات التعامل معه، إلى جانب الآليات الحديثة المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي. نظراً لأن الصراع التنظيمي يمثل ظاهرة إنسانية طبيعية، فإن فهمه وإدارته بشكل صحيح يساهم في تحويله إلى أداة إيجابية. لذا، تسعى الدراسة إلى توفير قاعدة معرفية يمكن أن تكون منطلقاً لدراسات مستقبلية مشابهة.

❖ الأهمية من الناحية العملية

تهدف هذه الدراسة إلى تعزيز الكفاءة في استثمار الوقت المهدور خلال التعامل مع الصراعات التنظيمية داخل المنظمات، كما تسعى إلى مساعدة المنظمات الأهلية في قطاع غزة على تحسين وتطوير الأداء المؤسسي؛

تتيح نتائج هذه الدراسة فرصة للمديرين والعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي، مما يساعدهم على تقليل الآثار السلبية لهذه الصراعات، وإذا وجدت، وإبراز الجانب الإيجابي لها؛

كما تسهم الدراسة في تحسين الفهم العام للصراع التنظيمي واستراتيجيات التعامل معه، مما يساهم في تغيير الصورة النمطية السلبية المرتبطة به. يأمل الباحث أن تساهم النتائج في تقديم حلول عملية تعزز من قدرة المنظمات الأهلية في قطاع غزة على إدارة الصراعات بشكل أكثر فاعلية لتحقيق أهدافها بكفاءة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

- استكشاف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة؛
- تقييم مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؛
- تحليل أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي، مع التركيز على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الأداء الوظيفي؛
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين بشأن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة بناءً على متغيرات مثل: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، وعدد الموظفين)؛
- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم بناءً على نفس المتغيرات الديموغرافية والمؤسسية المذكورة؛
- تقديم توصيات عملية لمديري المنظمات الأهلية الفلسطينية وأصحاب العلاقة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحسين إدارة الصراعات التنظيمية.

رابعاً: فروض الدراسة

❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإستراتيجية التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ فرضيات الفروق

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، وعدد الموظفين).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الباحثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، وعدد الموظفين).

خامسا: متغيرات الدراسة

❖ المتغيرات المستقلة

تمثل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتغيرات المستقلة في الدراسة، استنادًا إلى الدراسات السابقة الموضحة في الجدول (3.3) صفحة 85، وتشمل:

- إستراتيجية التجنب.
- إستراتيجية التعاون.
- إستراتيجية التسوية (الحل الوسط).
- إستراتيجية التنازل (المجاملة).
- إستراتيجية السيطرة.

❖ المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

❖ المتغيرات الشخصية والتنظيمية:

- المتغيرات المتعلقة بالعاملين: تشمل (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).
- المتغيرات المتعلقة بالمنظمة: تشمل (نوع المنظمة، عمرها، وعدد الموظفين).

❖ الإطار النظري

1.2. المحور الأول: الصراع التنظيمي مفهومه وأنواعه

أولاً: مفهوم الصراع

لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد للصراع التنظيمي نظراً لتباين مدارسهم الفكرية. ومن أبرز التعريفات:

- تعريف عام: الصراع هو "سلوك يتبناه بعض أعضاء التنظيم ويتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم".
 - يعرف (Robbins, 2001) الصراع هو "عملية تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو قد يوشك على ذلك في أمر يهم الطرف الأول".
 - يعرف رحيم الصراع بأنه "عملية تفاعلية تنشأ عند حدوث اختلاف أو تعارض بين الأفراد أو المجموعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر، مما يمنعه من تحقيق أهدافه، أو عندما تتباين اتجاهات الأطراف أو قيمهم أو مهاراتهم".
 - يرى ليكرت بأن الصراع هو "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، وفي تحقيقها تُمنع أهداف الآخرين، مما يؤدي إلى نشوء الصراع".
 - أما مارش وسامون (2001) فقد عرفا الصراع بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، مما يجعل المنظمة تواجه صعوبة في اختيار البدائل".
 - ويرى بودنج الصراع كـ "وضع تنافسي يدرك فيه الأطراف تعارضاً في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، مع رغبة كل طرف في تحقيق مركز يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".
- من خلال استعراض التعريفات السابقة، يُنظر إلى الصراع كظاهرة طبيعية وحتمية في حياة الأفراد والمنظمات. فهو أحد نتائج التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، مثل التعاون والمنافسة، ورغم التباين الظاهري في صياغة التعريفات، إلا أنها تتفق جميعها في جوهرها على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين تختلف أهدافهما ومصالحهما.

ثانياً: أهمية الصراع

- أداة للتكيف والبقاء: يُعد الصراع محفزاً للإدارة لمواجهة ومعالجته، مما يدفع المنظمة نحو التغيير والتكيف لضمان استمرارها ونموها؛
- أداة لتطوير قدرات المدير وتحفيزه: إدارة الصراع أصبحت جزءاً أساسياً من مهام المدير العصري، حيث يُتوقع منه مواجهة الصراعات وإدارتها بفعالية، بما يعزز من قدراته القيادية ويحول الصراع إلى فرصة للتعليم بدلاً من كونه مجرد تهديد؛
- أداة للإبداع: هناك علاقة إيجابية بين الصراع المسيطر عليه والإبداع، حيث يُحفز الصراع المجهود الأفراد على التفكير الإبداعي والمبادرة. بينما يؤدي الصراع الشديد، الذي يصل إلى مستويات العنف أو اللامبالاة، إلى تأثير سلبي على الأداء والإبداع؛
- أداة حركة للمنظمة: نظر للصراع كعامل يساهم في زيادة فعالية المنظمة، حيث يساعدها على تجاوز حالات الجمود والقصور الذاتي، مما يُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة ومرونة.

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي:

وفقاً لديرى (2011)، يمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي كما يلي:

- تباين الأهداف: يحدث الصراع عندما يسعى أفراد أو مجموعات إلى تحقيق أهداف أو نتائج تختلف عن تلك التي يسعى الآخرون لتحقيقها؛
- اختلاف الأفكار: يتجلى الصراع الفكري حينما تتعارض أفكار الأفراد أو الجماعات مع أفكار الآخرين؛

- **التناقض العاطفي:** ينشأ الصراع العاطفي نتيجة لتعارض المشاعر والأحاسيس بين الأفراد أو المجموعات؛
 - **السلوكيات غير المقبولة:** يحدث الصراع السلوكي عندما يتصرف أحد الأفراد بطريقة لا يرضى عنها الآخرون؛
 - **تعارض الأدوار:** يظهر هذا الصراع نتيجة لتضارب الأدوار التي يؤديها الأفراد في المنظمة؛
 - **التغيير في الصلاحيات:** يؤدي تقليص سلطات الفرد أو تغييرها إلى إثارة الصراع، خاصة إذا شعر الأفراد بالظلم أو فقدان السيطرة؛
 - **عدم توازن السلطات والمسؤوليات:** يمكن أن ينشأ الصراع نتيجة لعدم وضوح الحدود بين السلطات والمسؤوليات، مما يسبب تداخلاً بين الأدوار؛
 - **التغير في مكانة الفرد داخل المنظمة:** التعديلات في موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي قد تؤدي إلى صراع مع الآخرين؛
 - **اختلاف الثقافات والقيم:** تتسبب الفروق في العادات والتقاليد والقيم بين الأفراد أو المجموعات في نشوء الصراع؛
 - **عدم الرضا عن القرارات:** يؤدي شعور الأفراد بعدم الرضا تجاه القرارات أو التعليمات الوظيفية إلى إثارة الصراع.
- رؤية الباحث: ليس من الضروري توافر جميع هذه الأسباب لظهور الصراع؛ فقد يكون سبب واحد كافياً لإحداث حالة من عدم التوازن تؤدي إلى الصراع. كما أن الأطراف المتنازعة قد تخفي الأسباب الحقيقية للصراع، مما يجعل من المهم لإدارة المنظمات الأهلية تحديد الأسباب الجوهرية بشكل دقيق للتمكن من تشخيص الظاهرة ووضع خطط فعالة لإدارتها والتعامل معها.

رابعاً: اتجاهات الصراع التنظيمي

❖ الاتجاه الإيجابي (البناء)

- يعتبر الصراع فرصة لحل المشاكل بطرق بناءة.
- يعزز الإبداع، ويزيد من تقبل الأفراد للتغيير.
- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات داخل المنظمة.
- يحفز الطاقات الكامنة ويشجع المنافسة الإيجابية.

❖ الاتجاه السلبي (الهدم)

- يُظهر الصراع كمصدر للسلبية والتشتيت.
- يضر بالصحة النفسية للأفراد ويزيد من ضغوط العمل.
- يقلل التعاون بين الأفراد ويهدر الطاقات.
- يؤدي إلى حجب أو تشويه المعلومات الضرورية.

❖ الاتجاه المتوازن

- يوازن بين الجوانب الإيجابية والسلبية للصراع.
- يؤكد أهمية إدارة الصراعات بشكل فعال عندما تكون ضرورية.
- يرى ضرورة الحفاظ على مستوى معتدل من الصراع لتعزيز الإبداع والفعالية داخل المنظمة.

خامساً: مراحل الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية تمر عبر مراحل متعاقبة تُعرف بدورة حياة الصراع. لا يظهر الصراع بشكل مفاجئ بل ينشأ نتيجة تفاعلات وتراكمات سابقة بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة. وقد اقترح الباحثون عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل، من أبرزها:

❖ نموذج رحيم: (Rahim)

- ظروف ما قبل الصراع: تشير إلى الظروف التي تمهد لنشوء الصراع، مثل الاختلافات السلوكية، أو الديمغرافية، أو الهيكلية داخل المنظمة؛
 - التغيرات السلوكية: تظهر عند بداية الصراع، حيث يطغى السلوك العدائي بين الأطراف المتعارضة، ويصبح التركيز على الفوز بدلاً من تحقيق الأهداف؛
 - تشكيل الهيكل: يلجأ الأفراد في هذه المرحلة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح الرسمية، ما يؤدي إلى تحول الصراع إلى طابع مؤسسي؛
 - عملية القرار: تتجه الأطراف إلى اعتماد وسائل أو هياكل جديدة لاتخاذ القرارات، مثل التفاوض أو اللجوء إلى طرف ثالث لحل النزاع؛
 - ما بعد الصراع: تنتهي هذه المرحلة إما بحل يرضي جميع الأطراف، أو بإبقاء صراع كامن يمكن أن يتفاقم لاحقاً.
- ❖ نموذج لويس بنودي
- مرحلة الصراع الضمني: تتعلق بالشروط أو الظروف التي تمهد لنشوء الصراع، مثل التنافس على الموارد أو اختلاف الأهداف أو الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد؛
 - مرحلة الصراع المدرك: يبدأ الأطراف بإدراك وجود الصراع من خلال المعلومات والتفاعلات التي تؤثر على تصوراتهم؛
 - مرحلة الشعور بالصراع: يتجلى الصراع بشكل واضح، وتظهر أشكال من القلق والتوتر على المستويين الفردي والجماعي؛
 - مرحلة الصراع العلني: يصبح الصراع علنياً وصريحاً، ويتخذ أشكالاً متنوعة مثل العدوان، المشاحنات، الانسحاب، أو اللامبالاة؛
 - مرحلة ما بعد الصراع العلني: تعالج هذه المرحلة نتائج الصراع، سواء أكان الحل إيجابياً أم كبتاً للصراع. قد يؤدي الكبت إلى تراكم الصراع وظهوره لاحقاً بشكل أكثر حدة.

رؤية الباحث: يشير الباحث إلى أن إدارة المنظمات الأهلية يجب أن تبني استراتيجيات مرنة ومناسبة لكل مرحلة من مراحل الصراع، بحيث يتم احتواء الصراع ضمن حدوده المثلى. إذا زاد الصراع عن الحد المطلوب، قد يؤدي إلى نتائج سلبية، وإذا قل عن الحد المطلوب، قد يسود جو من الحمول. كما يوصي بإجراء تغييرات هيكلية وإستراتيجية عند الضرورة لتحقيق فاعلية المنظمة وضمان استمراريتها.

2. المحور الثاني: الأداء الوظيفي

أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يُعرف بأنه النتيجة النهائية لجهود الموظف في أداء مهامه داخل بيئة العمل، وفقاً لتعريف سلطان (2004)، يُمكن تفسير الأداء الوظيفي بأنه الأثر الصافي لجهود الفرد، الناتجة عن قدراته وإدراكه لدوره ومهامه، والذي يعكس درجة تحقيق وإنجاز المهام الموكلة إليه ضمن إطار وظيفته.

هذا التعريف يُبرز العلاقة بين كفاءة الفرد، ووعيه بمسؤولياته، ومدى تحقيقه لأهداف العمل، مما يعكس أداءه المهني.

وعرفه Rashid (2013) بأنه "الطريقة التي تنجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي وأنه الفن في إنجاز المهام

الموكلة للموظف."

وعرفه أيضاً بأنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها والحفاظة على

ميزتها التنافسية."

ويرى رضا (2003): أن الأداء الوظيفي هو "الأنشطة والمهام التي يزاوها الموظف في المنظمة والنتائج التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات، والطرق المحددة للعمل". كما عرفه بأنه "منهج استراتيجي متكامل لتقديم نجاح متواصل من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون بها وتطوير قدرات الفريق والأفراد المساهمين.

ويرى حسن (2000) أن الأداء الوظيفي يُقاس من خلال "درجة تحقيق المهام الموكلة للفرد وإتمامها بنجاح، مما يعكس كيفية تلبية متطلبات وظيفته". ويشير إلى أن هناك فرقاً بين الأداء والجهد، حيث يُعتبر الجهد هو الطاقة المبذولة، بينما يتم قياس الأداء بناءً على النتائج التي تحققها تلك الجهود. على سبيل المثال، قد يبذل الطالب جهداً كبيراً في التحضير للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة، مما يعني أن الجهد كان عالياً بينما الأداء كان منخفضاً.

ويرى الباحث من خلال التعريفات السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقارباً واضحاً بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وأن عدم الاتفاق على تعريف موحد للأداء الوظيفي يعود إلى تعدد الباحثين الذي تناولوا موضوع الأداء الوظيفي بالشرح والتحليل، وتعدد وجهات نظرهم وخلفياتهم الثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد، حيث أن بعض الباحثين رأى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك، ومنهم من رأى أنه حصيلة جهد، ومنهم من رأى أنه إنجاز عمل. وبناء على ما سبق يستنتج الباحث أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتاج وتفاعل لعدد من العوامل المتداخلة والمتماثلة في الجهد والقدرة والإدراك، وأن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة في ظل توفر بيئة تنظيمية وخارجية ملائمة ومحفزة لأداء المهام.

ومن هنا فإن الباحث يعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: تنفيذ العاملين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع في أداة الدراسة (الاستبانة).

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي عنصراً حيوياً في أي منظمة، حيث يُعد مقياساً لنجاح الأنشطة والجهود المبذولة داخلها. من خلاله، يمكن تحديد مدى استقرار المنظمة وقدرتها على الاستمرار والنمو. عندما يكون أداء العاملين متميزاً، تصبح المنظمة أكثر استقراراً وقادرة على الاستمرار لفترات أطول، مما يجعل الاهتمام بالأداء الوظيفي من أولويات الإدارة.

الأداء لا يعكس فقط قدرات ودوافع الموظفين، بل يعكس أيضاً قدرات ودوافع الرؤساء والقادة، مما يوضح أن النجاح التنظيمي يعتمد على تناغم وتكامل الأداء بين جميع الأفراد داخل المنظمة.

من جانب آخر، يرى إدريس والغالبية (2009) أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن في كونه أحد الأبعاد الأساسية للإدارة الإستراتيجية، حيث تتضمن جميع المنطلقات الإدارية في المنظمة إشارة إلى الأداء، سواء بشكل مباشر أو ضمني. كما يُعد الأداء الوظيفي اختباراً حاسماً لإستراتيجية الإدارة وقدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال ذلك، يجد الباحث أن الأداء الوظيفي هو ليس فقط انعكاساً لقدرات الأفراد، بل يعكس أيضاً فاعلية المنظمة ككل، ويُعتبر من الركائز الأساسية لاستمرارها ونجاحها في المراحل المختلفة من دورة حياتها، مثل مرحلة الاستقرار أو مرحلة التميز أو مرحلة الريادة.

ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي

❖ العناصر التي حددها هانز

- **الموظف:** يتمثل في المعرفة والمهارات التي يمتلكها الموظف، بالإضافة إلى اهتماماته، قيمه، اتجاهاته، ودوافعه. هذه العوامل تؤثر بشكل كبير في كيفية تأديته لعمله.
- **الوظيفة:** تتعلق بالمتطلبات والتحديات التي تتضمنها الوظيفة نفسها، وكذلك الفرص التي تقدمها للموظف ليتعامل مع المهام بطريقة ممتعة وتحديّة، مع وجود عنصر التغذية الراجعة الذي يساعد في تحسين الأداء.
- **الموقف:** يعبر عن البيئة التنظيمية التي تؤدي فيها الوظيفة، مثل مناخ العمل، أساليب الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي، وهي جميعها تؤثر في سير العمل.

❖ العناصر التي حددها الحسيني (1994)

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** تشمل المعرفة العامة، المهارات الفنية والمهنية، والخلفية المتعلقة بالوظيفة.
 - **نوعية العمل:** تتعلق بمدى إدراك الموظف لطبيعة عمله، ومدى امتلاكه للرغبة والمهارات المطلوبة لإنجازه بشكل متقن، مع القدرة على تنظيم العمل وتنفيذه بدون أخطاء.
 - **كمية العمل المنجز:** تشير إلى كمية العمل التي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف الطبيعية للعمل، بما في ذلك السرعة التي يتم بها الإنجاز.
 - **المثابرة والثوق:** تتعلق بالجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، والالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام، مع تقليل الحاجة للإرشاد والتوجيه من المشرفين.
 - تتضافر هذه العناصر معاً لتؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي، حيث تساهم جميعها في تعزيز فعالية الموظف ورفع مستوى أدائه داخل المنظمة.
- ويرى الباحث أن العديد من الباحثين وعلماء الإدارة قد اهتموا بتحديد عناصر الأداء الوظيفي ودراساتها، وهو ما يعكس أهميتها البالغة في تحديد أداء العاملين وقياسها في المنظمات، وأيضاً كمساهمتها مجتمعة في تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي ودعمه.

رابعاً: أنواع الأداء

يتم تصنيف الأداء الوظيفي وتحديد أنواعه بناء على عدد من المعايير العلمية والتي يمكن أن نجملها على النحو التالي:

❖ معيار الشمولية: معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى:

➤ **الأداء الكلي:** الأداء الكلي يُقاس من خلال الإنجازات التي تساهم جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية في المنظمة في تحقيقها. لا يمكن نسب هذه الإنجازات إلى أي عنصر أو وظيفة بمفردها، بل هي نتيجة لتعاون وتفاعل مختلف عناصر المنظمة. في هذا السياق، يُقاس الأداء الكلي بناءً على مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الشاملة مثل الاستمرارية، الربحية، والنمو. يُعتبر هذا النوع من الأداء هو مقياس شامل لكفاءة المنظمة في تحقيق رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى.

➤ **الأداء الجزئي:** الأداء الجزئي يُقاس على مستوى الأنظمة الفرعية في المنظمة، ويشير إلى الإنجازات التي تتحقق في أقسام معينة أو وظائف معينة مثل الوظيفة المالية، وظيفة الأفراد، أو وظيفة التسويق. هذا النوع من الأداء يتيح تقييم جوانب محددة داخل المنظمة بناءً على معايير محددة لكل قسم. يُعتبر الأداء الجزئي جزءاً من الأداء الكلي، حيث إن نجاح الأنظمة الفرعية يساهم في تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة.

❖ **معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط، قصير الأجل. وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقاً إلا بصفة تقريبية.

❖ **مقياس الطبيعة:** ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المقياس إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

❖ **مقياس المصدر:** ويشير جلال الدين (2009) إلى هذا المقياس حيث يقسم الأداء وفقاً له إلى:

❖ أنواع الأداء الوظيفي

➤ **الأداء الداخلي أو الذاتي:** الأداء الداخلي يشير إلى الأداء الذي يتحقق داخل المنظمة نفسها، ويعتمد على الموارد والأنظمة المتاحة داخلها. يمكن تقسيم الأداء الداخلي إلى الأنواع التالية:

- **الأداء البشري:** يتعلق هذا النوع بأداء الأفراد داخل المؤسسة. يتم اعتبار الأفراد مورداً استراتيجياً يمكنه خلق قيمة مضافة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم وكفاءاتهم.
- **الأداء التقني:** يشير إلى قدرة المنظمة على استثمار وتبني مواردها بشكل فعال لتحقيق الإنتاجية العالية.
- **الأداء المالي:** يتعلق بقدرة المنظمة على استخدام الموارد المالية المتاحة لها بشكل كفء وفعال لتحقيق أهدافها المالية وضمان استدامتها.

➤ **الأداء الخارجي:** الأداء الخارجي هو الأداء الذي يتأثر بالمتغيرات والمحيط الخارجي الذي لا تملك المنظمة السيطرة عليه بشكل كامل. قد تشمل هذه المتغيرات الظروف الاقتصادية، التغيرات في السوق، التوجهات الثقافية، والتشريعات الحكومية. يظهر هذا النوع من الأداء من خلال النتائج التي تحققها المؤسسة في المحيط الخارجي، مثل تحسين سمعتها أو نجاح منتجاتها في الأسواق المنافسة.

❖ أنواع الأداء الوظيفي وفقاً لأبو شرح (2010)

➤ **أداء المهام:** يُقصد بهذا النوع من الأداء السلوكيات التي تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ العمليات الجوهرية داخل المنظمة. يشمل هذا الأداء الأنشطة الأساسية مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، وإدارة التابعين، والبيع، وجرد المخزون، وكذلك أي سلوك يساعد في إنجاز الأهداف الرئيسية للمنظمة. على سبيل المثال، في الوظائف الإدارية قد يتضمن هذا الأداء السلوك الذي يساعد في تحويل النزاع بين الأفراد إلى بيئة تنافسية صحية أو اتخاذ إجراءات لتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف.

➤ **الأداء الظرفي:** يشمل السلوكيات التي تساهم بشكل غير مباشر في تنفيذ العمليات الجوهرية للمنظمة، حيث يكون تأثيرها على العمليات التنظيمية أقل وضوحاً ولكنه ذو أهمية. يساهم الأداء الظرفي في تشكيل الثقافة والمناخ التنظيمي، ويمكن أن يتضمن سلوكيات مثل الحماس المستمر، تقديم الجهود الإضافية في العمل، والعمل التطوعي في المهام التي تتجاوز حدود الوظيفة الرسمية. كما يتضمن إتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات حتى وإن كانت غير متوافقة مع رغبات الفرد.

➤ **الأداء المعاكس أو المجابه:** يمثل هذا النوع من الأداء السلوكيات السلبية التي تؤثر على الأداء العام للمنظمة. يتضمن سلوكيات مثل التأخر عن مواعيد العمل، الغياب، الانحرافات السلوكية، العدوان، العنف، روح الانتقام، والمهاجمة. هذه السلوكيات تؤثر سلباً على بيئة العمل وتؤدي إلى انخفاض كفاءة الأداء داخل المنظمة.

خامساً: محددات الأداء الوظيفي

❖ المحددات الداخلية

- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

■ **القدرات:** وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.

■ **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

❖ المحددات الخارجية

■ **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه.

■ **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كلا من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

■ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه مثل المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية.

ويرى الباحث أن تحقيق مستوى مرض من الأداء يتطلب وجود الحد الأدنى من الإلتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد الذين يكون لديهم قدرات كبيرة ولكنهم لا يدركون دورهم جيدا فإن أدائهم لن يكون مقبولا ولن يكون بالاتجاه الصحيح، بالرغم من بذلهم جهدا كبيرا في إنجاز العمل. وفي الوقت ذاته، فإن الأفراد الذين يعملون بجهد كبير ويدركون عملهم ولديهم القدرة على إنجازه، ولكن لا تتوفر لهم متطلبات العمل من أدوات ومعدات وموارد. الخ، أو لا تتوفر لهم بيئة تنظيمية أو خارجية محفزة على العمل والإنجاز، فإنه من المتوقع أن يكون أدائهم منخفضا. لذا فإن الباحث يرى أن الأداء الوظيفي الفعال يتحقق من خلال توافر كلٍّ من المحددات الداخلية والخارجية للأداء

سادسا: أهمية قياس الأداء الوظيفي

➤ **الترقية والنقل:** يساعد قياس الأداء في الكشف عن قدرات العاملين، مما يعزز اتخاذ قرارات الترقيات والنقل. يمكن للمنظمة تحديد الموظفين الذين يمتلكون القدرة على أداء مهام أعلى أو الذين يمكنهم التأقلم مع وظائف جديدة تتناسب مع مهاراتهم.

➤ **تقييم المشرفين والمديرين:** يُستخدم قياس الأداء لتقييم فعالية المشرفين والمديرين في تطوير وتحفيز الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم. كما يساعد في تحديد مدى قدرتهم على تعزيز بيئة العمل وتحقيق الأهداف المرجوة.

➤ **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** يوفر قياس الأداء الأساس لاتخاذ قرارات بشأن تعديل الرواتب والأجور. بناءً على أداء الموظفين، يمكن اتخاذ قرارات بزيادة أو خفض الرواتب، أو توفير حوافز إضافية للموظفين المتفوقين.

➤ **مقياس أو معيار:** يمكن اعتبار قياس الأداء معيارًا يستخدم في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى تتعلق بالأفراد داخل المنظمة. مثلاً، يمكن استخدامه لتقييم فعالية برامج التدريب أو الأداء المؤسسي بشكل عام.

➤ **تقديم المشورة:** يُعد قياس الأداء أداة هامة لتقديم المشورة حول تحسين أداء الموظفين. يمكن للمشرفين والمديرين تحديد نقاط الضعف واقتراح حلول لتحسين الأداء، مثل التدريب داخل أو خارج المنظمة.

➤ **متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:** يعزز قياس الأداء من التفاعل بين المشرفين ومرؤوسيه، مما يساهم في فهم أفضل لاحتياجات وقدرات الموظفين. من خلال عملية القياس، يتعرف المشرفون على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين.

➤ **اكتشاف الحاجات التدريبية:** يُساعد قياس الأداء في الكشف عن احتياجات التدريب والتطوير لدى الموظفين. استنادًا إلى نتائج القياس، يمكن تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين المهارات والكفاءات لدى العاملين.

ويرى الباحث أن قياس الأداء يتمتع بأهمية بالغة في المنظمات لكونه يتعلق بأداء العنصر البشري، والذي يعتبر ركيزة العمل الأساسية فيها ويتوقف عليه نمو المنظمة والارتقاء بعملها، وعليه يجب أن تحرص إدارة المنظمات الأهلية على أن تكون عملية قياس الأداء علمية وموضوعية مبنية على أسس العدالة والمساواة والنزاهة والشفافية، الأمر الذي سيجنب المنظمة أي صراعات تتعلق بقياس أداء العاملين لديها.

سابعاً: مصادر تقييم الأداء الوظيفي

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي للمعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر وهي:

➤ **الرئيس المباشر:** يُجمع معظم الآراء على أن الرئيس المباشر هو الأنسب لتقييم أداء الموظف أو العامل، حيث يمتلك المعلومات الكافية والدقيقة عن كل ما يتعلق بأداء مرؤوسيه. كونه الشخص الأكثر إلماماً بالجوانب الشخصية والمهنية لهم، فهو الأقدر على تحديد العناصر التي تشكل وظائفهم وتقييم مدى كفاءتهم في العمل، فضلاً عن معرفة الأفراد القادرين على تحمل المسؤوليات وتنفيذ الواجبات الموكلة إليهم.

➤ **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد ذاته الذي يخضع للتقييم خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدرك الناس جميعاً بحقيقة الأداء.

➤ **النظراء في العمل:** يقصد بالنظر هنا الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك الفرد وأدائه وإنجازه، نتيجة احتكاكهم المستمر به.

➤ **المرؤوسون:** يقصد بالمرؤوسين أن يقوموا بتقييم أداء رئيسهم من خلال تقديم آرائهم والمعلومات المتوفرة لديهم عن سلوكه وآرائه في العمل. يتم ذلك بناءً على التفاعل اليومي والمستمر بين الطرفين، مما يتيح لهم الحكم على مدى كفاءة الرئيس ومستوى إنجازه في العمل.

➤ **خبراء خارجيون:** وقد يكون المقيم الخارجي واحداً أو أكثر، ويتميز هذا المصدر من التقييم بأنه قد يعطي صورة موضوعية ولا يكون مندجاً في عمليات التنافس والاحتكاك الذاتي اليومي مع الموظفين، وعادة ما يستخدم المقيم الخارجي لتقييم وظائف على درجة كبيرة من الخطورة والحساسية.

➤ **الزبائن والعملاء:** يستخدم هذا التقييم في حالة المنظمات الخدمية التي تقدم للعملاء الخدمات والأفكار والمعتقدات كمنتجات ينتفع بها، هنا يمثل الزبائن والعملاء الجهة المناسبة التي يمكنها تقديم ملاحظاتها على أداء العاملين. ويعيب هذه الطريقة أنها مكلفة وترفع من الأعباء التي تتحملها المؤسسة.

➤ **اللجان:** يتم الاعتماد في التقييم على اللجان في حال اتصال عمل المرؤوس بأكثر من مدير، وهنا يتم تشكيل لجنة مكونة من رؤساء الأقسام يعملون مباشرة ولهم صلة ومعرفة بالموظف محل التقييم، وتقوم اللجنة بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس، وهذا التقييم خلاصة التقرير الذي قدمه كل عضو من أعضاء اللجنة على حده.

➤ **ملف الموظف الشخصي:** يعد ملف الموظف الشخصي مرجعاً رئيساً يتضمن كل ما يخص الموظف من قرارات لذا يجب الرجوع إليه قبل إجراء التقييم النهائي للموظف.

➤ **سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر:** وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة أو قصور خلال العمل. تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين.

❖ الدراسات السابقة

أولاً: دراسات محلية

❖ دراسة الجمل (2015) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، بناءً على عدة متغيرات مثل (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (100) مرؤوسة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين كانت متوسطة، وجاء ترتيب الاستراتيجيات المتبعة تنازلياً كما يلي: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية. كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات المتبعة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية)، وأوصت الدراسة بضرورة تقليل أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح، وتحسين الظروف الوظيفية، وتعزيز التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين.

❖ دراسة نصر (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين المساعدين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (174) مديراً مساعداً. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الاستراتيجيات تفاوتت من (39,9% - 82,5%)، وترتيب الاستراتيجيات المتبعة جاء على النحو التالي: التعاون (82,5%)، التسوية (73%)، التنازل (50,2%)، التجنب (40,9%)، الهيمنة والسيطرة (38,9%)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التعاون والتسوية والمناخ التنظيمي، بينما كانت العلاقة سلبية بين إستراتيجية التجنب، الهيمنة والسيطرة، والتنازل مع المناخ التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة وعي مديري مدارس وكالة الغوث باستراتيجيات إدارة الصراع، وتعزيز اللامركزية وتفويض الصلاحيات.

❖ دراسة العويدي (2013) بعنوان: دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في (48) رئيس قسم و(360) مديراً ومديرة مدرسة. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛

توصلت الدراسة إلى أن متوسط مستوى الصراع التنظيمي كان متوسطة، وأهم أسباب الصراع كانت: محدودية الموارد، الأسباب الشخصية، وعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات. كما تبين وجود فروق بين آراء أفراد الدراسة في بعض المتغيرات مثل (العمر، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي)، أوصت الدراسة بتطوير نظام الاتصال والمعلومات في مديريات التربية والتعليم، وتنظيم برامج تدريبية لتحسين مهارات القيادات الإدارية؛

❖ دراسة طه (2013) بعنوان: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظات غزة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع داخل هذه المستشفيات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (358) عاملاً في المستشفيات الحكومية. تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة؛

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات مثل (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع وفقاً للمتغيرات الاجتماعية، أوصت الدراسة بتطوير الهياكل التنظيمية للمستشفيات وتحسين المرونة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين العاملين.

ثانياً: الدراسات العربية

❖ **دراسة الجهوي (2015) بعنوان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية**
هدفت الدراسة إلى فحص أنماط الصراع وقياس تأثيرها على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (80) مديراً في الشركة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن أنماط الصراع مثل (المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) لها تأثير دال إحصائي على التمكين التنظيمي، بينما لم يظهر تأثير دال لنمط التجنب. وترتيب الاستراتيجيات المتبعة من قبل العاملين جاء كالتالي: التنافس، التعاون، التسوية، المجاملة، التجنب، وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بأنماط الصراع التنظيمي من خلال عقد دورات تدريبية للتعامل مع الصراع بشكل عقلائي، وتقليل أسباب الصراع مثل محدودية الموارد وعدم وضوح الصلاحيات.

❖ **دراسة فطر وآخرون (2015) بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي،** هدفت الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (330) عاملاً؛

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الصراع التنظيمي في المستشفى مرتفع، وأن العوامل المؤثرة على الصراع تمثلت في: عدم التساوي في فرص الترقية، منح بعض الموظفين سلطات أكبر من الآخرين، وغياب العدالة في توزيع الموارد. كما تبين أن أسلوب التهدة والتوفيق كانا الأكثر استخداماً لحل الصراع بين العاملين، أوصت الدراسة بخلق بيئة من التعاون والانسجام بين الإدارة والعاملين، مع الاهتمام بشكاوى العاملين ومنحهم مزيداً من الصلاحيات والفرص.

❖ **دراسة بن معتوق (2015) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة)،** هدفت الدراسة إلى دراسة دور القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ومعرفة الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع في الإدارة المحلية لولاية المسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (70) موظفاً؛ توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية تساهم بشكل فعال في احتواء الصراع التنظيمي، وأن أسلوب التسوية والحل الوسط كانا الأكثر استخداماً لحل الصراع. كما تبين أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأنسب للتقليل من مستويات الصراع. أوصت الدراسة باستخدام أساليب قيادة ديمقراطية وتعزيز التسوية والحلول الوسط في التعامل مع الصراعات التنظيمية.

ثالثاً: الدراسات الأجنبية

❖ **دراسة (Awan & Saeed (2015) بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أكاري المحدود - باكستان،** هدفت الدراسة إلى فحص واقع الصراع وأسبابه، ودراسة تأثيره على الأداء التنظيمي في بنك أكاري المحدود في باكستان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (201) موظفاً من البنك؛

توصلت الدراسة إلى أن الصراع يؤثر بشكل كبير على الأداء التنظيمي، وأن هناك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لمتغيرات التعليم والجنس، كما أوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات إدارة الصراع لتحسين الأداء، وضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين، وتعزيز العلاقات الشخصية لرفع المعنويات.

❖ دراسة (2014) Al Shimmery & Al Metairie بعنوان: الصراع التنظيمي: دراسة حالة على المؤسسة

العامة للتأمين الاجتماعي، هدفت الدراسة إلى دراسة أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت، ومدى تأثير هذه الأسباب على الالتباس في الأدوار والمناخ التنظيمي وضغوط العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة في (75) مراجعاً؛

توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات عالية من الصراع التنظيمي في المؤسسة، وأن ضغوط العمل تعد من أبرز مسببات الصراع. كما تبين أن الجنس له تأثير على الكفاءة والرضا الوظيفي، كما أوصت الدراسة بزيادة وعي الموظفين حول ظاهرة الصراع التنظيمي، وتقليل أثر مسبباته مثل ضغوط العمل، الرواتب، والخوف.

❖ دراسة (2013) Karim & Others بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على

دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوريان، هدفت الدراسة إلى دراسة استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية في مدارس مدينة جوريان وأثرها على دافعية الرياضيين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (64) معلماً و(700) رياضي؛

❖ توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً بين المعلمين، بينما كانت إستراتيجية الهيمنة هي الأقل استخداماً. كما تبين أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع ودافعية الرياضيين. أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية لتوعية المعلمين باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز دافعية الطلاب.

❖ الدراسة الميدانية

1.4. منهج الدراسة

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف الظاهرة أو المشكلة بشكل دقيق كما هي في الواقع، مع تحليل البيانات والعلاقات بين مكوناتها. يعني هذا المنهج بفهم الظواهر أو الأحداث الراهنة من خلال جمع وتحليل المعلومات المرتبطة بها، مما يساعد على تفسير وتحليل الظاهرة بصورة منطقية ومنظمة.

وفقاً لتعريف الحمداي (2006) يعد المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الذي "يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة" ويعتمد على جمع البيانات المتعلقة بالخصائص الدقيقة للظاهرة التي تدرس، بما في ذلك معرفة المشاركين في الدراسة، وتحليل الظواهر المرتبطة، والأوقات التي يتم فيها جمع البيانات.

❖ المصادر المستخدمة في الدراسة

➤ المصادر الثانوية: اعتمد الباحث في الإطار النظري للدراسة على مصادر بيانات ثانوية تشمل الكتب والمراجع العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع، إلى جانب الدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث السابقة، وكذلك البحث والمطالعة في مواقع الإنترنت؛

➤ المصادر الأولية: لجمع البيانات الأولية، استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة. تم توزيع الاستبانة على (380) عاملاً في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

يري الباحث أنه من خلال هذا المنهج، تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء في المنظمات الأهلية في غزة، وتقديم توصيات تستند إلى النتائج المستخلصة من البيانات.

2.4. مجتمع الدراسة

مجموعة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية فقط العاملة في قطاع غزة والمتوفرة بياناتهم لدى البرنامج الوطني التابع لوزارة الداخلية والتي يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عاملاً والبالغ عددها (68) منظمة، حيث بلغ عدد العاملين فيها (4481) عاملاً/عاملة، والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

جدول رقم (01): توزيع مجتمع الدراسة في محافظات قطاع غزة

المحافظة	العدد الإجمالي للمنظمات الأهلية	عدد المنظمات الفلسطينية المتوفرة بيانات العاملين فيها ويبلغ عدد عامليها 20 فأكثر	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)
الشمال	145	19	998
غزة	490	21	1890
الوسطى	94	7	215
خانيونس	115	12	852
رفح	79	9	526
المجموع	923	68	4481

المصدر: البرنامج الوطني - وزارة الداخلية (2016)

3.4. عينة الدراسة

تم تقسيم العينة في الدراسة إلى عينة استطلاعية وعينة أصلية:

❖ **العينة الاستطلاعية:** تكونت هذه العينة من 40 إستبانة تم اختيارها بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في خمس منظمات أهلية فلسطينية على مستوى قطاع غزة. تم اختيارهم من مختلف المحافظات وهي (الشمال، غزة، دير البلح، خان يونس)، الهدف من اختيار هذه العينة الاستطلاعية كان تقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها لاستخدامها مع العينة الأصلية. بعد تطبيق الاستبانة على هذه العينة، تم التأكد من عدم وجود مشاكل في الصدق والثبات، مما جعل الباحث يقوم بإدخال هذه العينة في التحليل النهائي، وتعتبر العينة الاستطلاعية خطوة مهمة لضمان أن أداة الدراسة تكون ملائمة وقادرة على جمع البيانات الصحيحة والموثوقة قبل تنفيذ الدراسة على العينة الأكبر.

❖ **العينة الأصلية "الفعالية":** قام الباحث باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، ولتحديد العينة استخدم الباحث جدول أوما سيكاران (بسيوني، 2006) حيث بلغ عدد أفراد العينة الممثل لمجتمع الدراسة (351) موظف على الأقل، ولضمان أعلى نسبة استرداد قام الباحث بتوزيع 380 إستبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 371 إستبانة بنسبة 97.63%، وقد تم توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات بنسبة 8.4% من عدد العاملين في كل محافظة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات:

جدول رقم (2): توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

المحافظة	عدد المنظمات الفلسطينية المتوفرة بيانات العاملين فيها ويبلغ عدد عامليها 20 فأكثر	عدد العاملين (مجتمع الدراسة)
الشمال	19	84
غزة	21	159
الوسطى	7	20
خانيونس	12	73

44	9	رفع
380	68	المجموع

جرد بواسطة الباحث.

4.4. تحليل بيانات الدراسة

أولاً: **البيانات الشخصية:** يتناول هذا القسم البيانات الشخصية لأفراد العينة وتتكون من النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية، طبيعة عمل المنظمة التي يعمل المستجيب بها، عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب، عدد العاملين في المنظمة:

❖ توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

جدول رقم (3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
51.5	191	ذكر
48.5	180	أنثى
100.0	371	المجموع

يتضح من جدول (3)، والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع أن نسبة الذكور والإناث متقاربة بفارق 3% لصالح الذكور.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
1.6	6	أقل من 20 سنة
49.6	184	من 20 – أقل من 30 سنة
28.8	107	من 30 – أقل من 40 سنة
12.9	48	من 40 – أقل من 50 سنة
7.0	26	50 سنة فأكثر
100	371	المجموع

يلاحظ من الجدول (4) أن الفئة العمرية من 20 – أقل من 30 سنة والفئة العمرية من 30 – أقل من 40 سنة، قد حصلتا مجتمعين على نسبة (78,4%) من مجمل عينة الدراسة.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
65.5	243	متزوج/ة
31.5	117	أعزب/ آنسة

مطلق/ة	7	1.9
أرمل/ة	4	1.1
المجموع	371	100.0

يتضح من جدول (5) أن ما نسبته 65,5% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج/ة. ويرى الباحث أن هذه النسبة طبيعية، حيث أن نسبة أعمار الموظفين الذين أعمارهم أكبر من 30 سنة (48,7%)

❖ توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية %
إداري	250	67.4
فني	37	10.0
خدمات	84	22.6
المجموع	371	100.0

يتضح من جدول (6) أن ما نسبته 67,4% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي إداري.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية

جدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية

سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	146	39.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	120	32.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	51	13.7
من 15 إلى أقل من 20 سنة	28	7.5
20 سنة فأكثر	26	7.0
المجموع	371	100.0

يلاحظ الباحث من جدول (7) أن أكثر من ثلث العاملين في المنظمات الأهلية تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات مما يعني أنهم ليسوا من ذوي الخبرة الكبيرة، وقد يرجع ذلك لكونهم حديثي التخرج، وهو ما ينسجم مع ارتفاع نسبة فئة الشباب من 20 إلى أقل من 30 سنة في المنظمات الأهلية

❖ توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب

جدول رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب

عمر المنظمة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	9	2.4
من 5 إلى 10 سنوات	62	16.7

17.8	66	من 11 إلى 15 سنة
20.5	76	من 16 إلى 20 سنة
42.6	158	أكثر من 20 سنة
100.0	371	المجموع

يتضح من جدول (8) أن ما نسبته 42,6% من المنظمات الأهلية أعمارها أكثر من 20 سنة.

❖ توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة

جدول رقم (9): توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد العاملين في المنظمة
32.9	122	من 20 – أقل من 30
8.4	31	من 30 – أقل من 40
15.1	56	من 40 – أقل من 50
43.7	162	50 فأكثر
100.0	371	المجموع

يتضح من جدول (9) أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يعملون في منظمات يزيد عدد العاملين فيها عن (50) موظفاً

ثانياً: البيانات الأساسية

❖ تحليل فقرات "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي".

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10)

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التجنب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	3.08	1.13	61.53	2	محايد	0.099
2.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	2.43	1.08	48.67	8	غير	0.000
3.	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	2.55	1.03	51.03	6	موافق	0.000
4.	تخفف الإدارة من حدة	2.66	1.08	53.30	4	غير	0.000
5.	الصراعات عن طريق تجاهلها	2.60	1.19	52.00	5	موافق	0.000
6.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	3.16	1.10	63.17	1	محايد	.0003

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
7.	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	2.10	1.02	النسبي	10	الموافقة	0.000
8.	تعمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	2.23	1.06	42.10	9	غير	0.000
9.	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	2.75	1.07	44.66	3	موافق	0.000
10	تنسحب الإدارة عندما تواجه	2.50	1.10	54.93	7	غير	0.000
-	قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	2.61	0.74	50.00		موافق	0.000

بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التجنب" يساوي 2,61 أي أن الوزن النسبي 52,24%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك العاملين برغبة مديري المنظمات الأهلية في الإبقاء على حالة من الهدوء النسبي والاستقرار في منظماتهم، وأيضاً لرغبتهم في منح العاملين فترة من الزمن للتفكير وإعادة النظر في مسببات الصراع ومحاولة حله بأنفسهم، خاصة أن بعض المشكلات بين العاملين تكون بسيطة ولا تحتاج لتدخل المديرين. كما أن هناك بعض الصراعات التي تحتاج إلى فترة زمنية لحلها، وبالتالي تفضل الإدارة تأجيل النظر في هذه الصراعات إلى أن تخف حدة الصراع.

❖ تحليل فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5,28).

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية Sig
1.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	2.90	1.12	57.92	8	محايد	0.039
2.	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	2.96	1.04	59.18	7	محايد	0.226
3.	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة	2.99	0.99	59.84	6	محايد	0.437
4.	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل	3.45	0.98	69.02	2	أوافق	0.000
5.	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين	2.48	1.09	49.62	10	غير موافق	0.000

6.	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	3.07	1.07	61.43	3	محايد	0.102
7.	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	3.60	1.08	72.02	1	أوافق	0.000
8.	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	2.83	1.02	56.63	9	محايد	0.001
9.	تتظاهر	3.06	1.01	61.19	4	محايد	0.129
10	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهه نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	2.99	1.02	59.89	5	محايد	0.459
-	جميع فقرات المجال معا	3.04	0.60	60.73		محايد	0.124

المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" يساوي 3,04 أي أن الوزن النسبي 60,73%، وهذا يعني أن هناك حيادا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ويرى الباحث أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول فقرات مجال التنازل، فالأمر لديهم ليس واضحا إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها من قبلها لتتضي الأطراف المتصارعة، أو أنها تتجنب اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل، أو في كون الإدارة تترك الآخرين يتحملون مسؤولية حل الصراعات،

ويعزو الباحث ذلك إلى كون هذه الإستراتيجية قائمة على التعاون واللاحزم، حيث يتصرف المدير على اعتبار أن الصراع سيزول بمرور الوقت، لذا فإنه يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا التقليل من أهمية الصراع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه ليس من السهل تقديم التنازلات من قبل المديرين، لأن هذا غالبا ما يفسر بأنه نوع من التردد أو التسرع في اتخاذ قرار أو موقف ما، وهو ما لا يليق بالمدير الذي يعتبره العاملون قائدا وقوة لهم، وأيضا حرصا من المدير في المحافظة على هيئته ومكانته الوظيفية.

❖ تحليل فقرات مجال "إستراتيجية التعاون":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الوزن النسبي و الترتيب لتحديد درجة الموافقة على فقرات مجال "إستراتيجية التعاون"، تم عرض النتائج في الجدول (12)

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعا في قارب واحد"	4.07	1.02	81.36	1	أوافق	0.000
2.	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	3.91	1.00	78.21	2	أوافق	0.000
3.	تساعد الإدارة الآخرين بالاستمرار في إيجاد الحلول	3.86	0.98	77.18	6	أوافق	0.000
4.	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	3.90	1.01	78.02	4	أوافق	0.000
5.	توازن الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة	3.74	0.99	74.74	9	أوافق	0.000

	الصراع						
6.	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	3.78	0.99	75.60	8	أوافق	0.000
7.	تشجيع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	3.90	1.06	78.05	3	أوافق	0.000
8.	تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.88	1.03	77.53	5	أوافق	0.000
9.	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	3.69	1.04	73.90	10	أوافق	0.000
10	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	3.80	1.05	76.00	7	أوافق	0.000
-	جميع فقرات المجال معا	3.85	0.83	76.97		أوافق	0.000

المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التعاون" يساوي 3,85 أي أن الوزن النسبي 76,97%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة منطقية وتتفق مع خصائص المنظمات الأهلية كونها تمثل مبادرة طوعية يتعاون أفرادها من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع. كما ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تفهم مديري المنظمات الأهلية لمتطلبات العمل بروح الفريق الذي لا يتحقق إلا بالتعاون بين الجميع، لذا فهم يحرصون على تفعيل مشاركة العاملين عن طريق إشراكهم في وضع أهداف المنظمة والبحث معا في الأسباب الحقيقية والجذرية للصراعات داخل المنظمة، للخروج بحلول إبداعية تساهم في تخطي الصراع والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة من أجل المحافظة على استمرار المنظمة ونموها.

❖ تحليل فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13).

جدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	3.62	0.90	72.34	2	أوافق	0.000
2.	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	3.37	0.97	67.47	4	محايد	0.000

3.	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة وخسائرهم عند حل الصراع	3.26	0.97	65.27	10	محايد	0.000
4.	تحتفظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	3.63	0.98	72.60	1	أوافق	0.000
5.	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	3.58	0.89	71.64	3	أوافق	0.000
6.	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	3.35	0.94	67.09	6	محايد	0.000
7.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	3.27	0.98	65.33	9	محايد	0.000
8.	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط)	3.29	0.96	65.85	7	محايد	0.000
9.	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	3.36	0.99	67.12	5	محايد	0.000
10.	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المفاضة بينهم	3.27	1.05	65.37	8	محايد	0.000
-	جميع فقرات المجال معا	3.40	0.66	67.99		محايد	0.000

المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 67.99%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول فقرات هذا المجال، فالأمر لديهم ليس واضح إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراعات التنظيمية، أو أنها تعمل على تحقيق المنافع المختلفة لأطراف الصراع للحصول على رضاهم عبر مراعاة أرباح كل منهم وخسائره عند حل الصراع، أو أن الإدارة تتعامل مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء، ويعزو الباحث ذلك إلى كون مديري المنظمات الأهلية يحاولون إيجاد حلول وسط للصراعات من خلال رؤيتهم هم وليس رؤية الآخرين، من خلال تطبيق تسوية يرون أنها الأنسب، وتساهم في تقريب وجهات النظر المتباينة عبر تقديم الأطراف المتصارعة تنازلات تساهم في حل الصراع. كما يعزو الباحث ذلك إلى احتمالية لجوء إدارة المنظمات الأهلية إلى هذه الإستراتيجية لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بينها، خاصة إن كانت الأهداف المنشودة للمنظمة مهمة، وبالتالي لا داعي لإهدار الجهد والوقت في صراعات قد يكون الزمن كفيل بحلها.

❖ تحليل فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (14)
جدول رقم (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	---------------	-------------------

sig							
0.001	محايد	3	63.49	1.09	3.17	1. تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	1.
0.000	محايد	2	65.56	0.99	3.28	2. تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	2.
0.000	محايد	1	66.10	0.96	3.30	3. تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	3.
0.390	محايد	7	59.67	1.13	2.98	4. تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	4.
0.000	محايد	8	55.64	1.12	2.78	5. تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	5.
0.000	غير موافق	10	51.51	1.21	2.58	6. ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها	6.
0.005	محايد	4	62.98	1.08	3.15	7. تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	7.
0.307	محايد	5	60.55	1.03	3.03	8. تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	8.
0.461	محايد	6	59.89	1.05	2.99	9. تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها في موضوع الصراع.	9.
0.000	محايد	9	52.68	1.18	2.63	10. تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	10.
0.431	محايد		59.86	0.78	2.99	جميع فقرات المجال معا	-

المتوسط الحسابي إستراتيجية السيطرة" يساوي 2,99 أي أن الوزن النسبي 59,86%، وهذا يعني أن هناك حيادا (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول هذه الفقرة، فالأمر لديهم ليس واضحا إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تستخدم إستراتيجية السيطرة لتحقيق أهدافها الخاصة على حساب أهدافهم، أو في كونها تفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف اعتمادا على السلطة الإدارية الممنوحة لها، أو أنها تستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها. ويعزو الباحث ذلك إما إلى عدم قدرة أفراد العينة على تمييز أداء الإدارة، أو لإدراك مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة أن إستراتيجية السيطرة لا تحل الصراع نهائيا، وأنها إستراتيجية غير محبذة الاستخدام بكثرة في بيئة المنظمات الأهلية كونها منظمات قائمة على مبادرات طوعية، ولإدراكهم أيضا أن طبيعة الصراعات داخل

المنظمات الأهلية روتينية ولا تحتاج بسط السيطرة والنفوذ، وإنما تلجأ الإدارة لهذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائما لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وبالتالي يكون تركيز مديري المنظمات الأهلية

على هذه الإستراتيجية عندما يتعلق الصراع باستقرار المنظمة او في أوقات الطوارئ حيث حينها لا يمكن التجاوز عن الصراع أو إغفاله. ويفضل الباحث الرأي الثاني وذلك لتوافقه مع نتائج مجال إستراتيجية التعاون في هذه الدراسة والذي أظهر درجة تعاون مرتفعة لدى مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

❖ تحليل جميع فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15).

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
إستراتيجية التجنب	2.61	0.74	52.24	5	محايد	0.000
إستراتيجية التنازل (المجاملة)	3.04	0.60	60.73	3	محايد	0.124
إستراتيجية التعاون	3.85	0.83	76.97	1	أوافق	0.000
إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)	3.40	0.66	67.99	2	محايد	0.000
إستراتيجية السيطرة	2.99	0.78	59.86	4	محايد	0.431
جميع فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	3.18	0.41	63.58		محايد	0.000

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 3,18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63,85%، ومن جدول (15) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 3,18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63,85%، وهذا يعني أن هناك حياد (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام. وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المواقف الصراعية، بل هناك تنوع واضح في استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة مواقف الصراع وحدتها، الأمر الذي يتطلب منهم استخدام الإستراتيجية الأنسب تبعاً للصراع، وهذا يتفق مع ما جاء في أدبيات هذه الدراسة، بالإضافة إلى ما أشارت إليه نماذج إدارة الصراع من استراتيجيات متنوعة كنموذج (Rahim) ونموذج (Robbins) ونموذج (Thomas & Kilmann) وغيره. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تشير بشكل ما إلى كون المنظمات الأهلية في قطاع غزة منظمات متعلمة، يهتم مديروها بالاطلاع على الأساليب والاستراتيجيات الإدارية الحديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، كما وتشير هذه النتيجة إلى إيمان مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة بالنظرية التفاعلية للصراع، حيث يرون أن الصراع أمر إيجابي في المنظمة، ويحاولون التعامل معه بعدة استراتيجيات تبعاً لنوع وحدة الصراع، وبما لا يخل بالاستقرار والمناخ التنظيمي.

جدول رقم (16) الوزن النسبي/ المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من نتائج بعض الدراسات السابقة

أولاً: الوزن النسبي						
الدراسة السابقة	إستراتيجية التعاون	إستراتيجية التجنب	إستراتيجية التنازل	إستراتيجية التسوية	إستراتيجية السيطرة	الدرجة الكلية

%	%	%	%	%	%	
63.58	59.86	67.99	60.73	52.24	76.97	الدراسة الحالية
57.1	38.9	73	50.2	40.9	82.5	نصر (2014)
68.98	51.84	77.01	78.65	52.05	88.68	سالم (2013)
69.40	68.6	71.6	70	55.4	81.4	العسولي (2011)
69.11	60.56	77.95	71.71	59.02	80.89	مرزوق (2011)
16.90	16.92	14.11	17.44	17.71	18.35	نقيبيل (2009)
64.5	57.6	70.6	-	55	76.8	الخالدي (2008)
ثانيا: المتوسط الحسابي						
3.23	3.39	3.16	3.20	3.17	3.27	الجمال (2015)
3.94	4.04	3.99	3.91	3.73	4.03	القهيوي (2015)
3.68	-	3.69	3.51	3.85	-	الجماعة (2013)
3.49	3.30	3.76	3.36	3.15	3.92	عيسى (2009)
4.29	4.07	4.32	3.71	4.50	4.85	Karimi &
3.36	3.23	3.34	3.58	3.11	3.57	Others (2013)
3.35	3.21	-	-	3.32	3.48	الخلايلة (2010)
3.23	3.39	3.16	3.20	3.17	3.27	العويدي (2013)

هذا الجدول جرد بواسطة الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

❖ F. تحليل فقرات مجال "الأداء الوظيفي": تم استخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوزن النسبي و الترتيب

لتحديد درجة الموافقة على فقرات مجال "الأداء الوظيفي". تم عرض النتائج في الجدول (17).

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
---	--------	-----------------	-------------------	--------------	---------	---------------	-----------------------

1.	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتي المحددة بدون أي تأخر.	4.38	0.71	87.61	1	أوافق بشدة	0.000
2.	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.	4.38	0.67	87.57	2	أوافق بشدة	0.000
3.	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدتهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة	3.79	1.04	75.75	13	أوافق	0.000
4.	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية أداء الموظفين وتطويرهم	3.88	1.00	77.60	10	أوافق	0.000
5.	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي	4.16	0.80	83.27	7	أوافق	0.000
6.	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية	4.18	0.82	83.54	6	أوافق	0.000
7.	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات الموظفين ومهاراتهم بالفاعلية المطلوبة	3.83	0.91	76.50	12	أوافق	0.000

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
8.	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف	3.78	0.96	75.69	14	أوافق	0.000
9.	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح	4.26	0.86	85.19	5	أوافق بشدة	0.000
10.	أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات	4.26	0.80	85.22	4	أوافق بشدة	0.000
11.	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	3.87	1.00	77.35	11	أوافق	0.000
12.	أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوى عال من الأداء	4.02	0.96	80.38	9	أوافق	0.000
13.	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة	3.66	1.03	73.17	15	أوافق	0.000
14.	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقا للخطط المعدة مسبقا	4.06	0.87	81.21	8	أوافق	0.000
15.	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	4.32	0.86	86.37	3	أوافق بشدة	0.000
16.	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم من قبل الموظفين	3.60	1.04	72.08	16	أوافق	0.000

17.	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة	3.25	.121	65.03	17	محايد	0.000
-	جميع فقرات المجال معا	3.98	0.61	79.51		أوافق	0.000

المتوسط الحسابي لمجال "الأداء الوظيفي" يساوي 3,98 أي أن الوزن النسبي 79,51%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

❖ خاتمة

1.5. النتائج

❖ النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي)

- هناك تنوع واضح في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، حيث لا تقتصر على استخدام إستراتيجية واحدة فقط في إدارة الصراعات التنظيمية؛
- ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة جاء تنازلياً على النحو التالي: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التجنب)؛
- تعتبر إستراتيجية التعاون هي أكثر استراتيجيات إدارة الصراع استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

❖ النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي)

- إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تهم بشكل ملحوظ في رفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها؛
- تقدم إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة حوافز تشجيعية للعاملين، مما يعزز من تحفيزهم؛
- لوحظ انخفاض ملحوظ في حالات الشكاوى والتظلمات من قبل الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؛
- توزيع العمل بين الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية يتسم بالعدالة بشكل عام.

❖ النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؛
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي، وبوزن نسبي بلغ (40.3%) ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وخصوصاً في استراتيجيات التعاون، التسوية (الحل الوسط)، والتنازل (المجاملة)، تعزى إلى العمر، حيث كانت الفروق لصالح العاملين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وخصوصاً في استراتيجيات التعاون، التسوية (الحل الوسط)، والتنازل (المجاملة)، تعزى إلى سنوات الخدمة، وكانت الفروق لصالح العاملين الذين لديهم سنوات خدمة أقل من 5 سنوات. بينما لم توجد فروق في باقي المجالات.

2.5. التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، تقترح الدراسة على الباحثين في هذا المجال مجموعة من العناوين التي يمكن أن تكون محوراً للبحث المستقبلي وهي:

- أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على ولاء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛
 - علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية؛
 - أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على درجة المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية؛
 - واقع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص.
- تعد هذه المواضيع أساسية لفهم تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مختلف السياقات المهنية، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي والتفاعل الوظيفي في بيئات العمل المتنوعة.

6. قائمة المراجع

- أبو سنيّة، عونيه والبياتي، عبد الجبار (2014): "مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (10) العدد (1).
- أبو شيخه، نادر: (2010) إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بحر، يوسف وأبو سويح، أيمن (2010): "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة"، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (18) العدد (2)، ص 1147-1214.
- البرنامج الوطني، وزارة الداخلية، ديسمبر 2016.
- بورغدة، حسين (2005): "إدارة الصراعات التنظيمية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس.
- تأثير انقسام السلطة الفلسطينية على دور الجمعيات وتنظيمها القانوني، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان.
- حسين، سلامة: (2004) اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- حمود، خضير: (2002) السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- درة، عبدالباري، الصباغ، زهير (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- شاويش، مصطفى: (2005) إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العميرة، محمد: (2002) مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود: (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبية، طاهر وادريس، وائل: (2007) الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فليه، فاروق، عبد المجيد، السيد (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- قطيشات، ليلي: (2010) إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- كامل، مصطفى: (2003) إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الكريتي، محمد: (2000) السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.