



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية
و علاقتها بجودة الأداء

زياد محمود شديد

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1427 هـ / 2006 م

بسم الله الرحمن الرحيم

واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية
و علاقتها بجودة الأداء

إعداد: زياد محمود محمد شديد

بكالوريوس إدارة أعمال - جامعة الخليل - فلسطين

المشرف الرئيس: د. سمير أحمد أبو زنيد

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من
برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - بناء مؤسسات وتنمية
بشرية، جامعة القدس

القدس / فلسطين

1427 هـ / 2006 م



جامعة القدس
عمادة الدراسات العليا
برنامج التنمية الريفية المستدامة

إجازة الرسالة

واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية
و علاقتها بجودة الأداء

اسم الطالب: زياد محمود محمد شديد
الرقم الجامعي: (20411397)

المشرف الرئيس: د. سمير أحمد عثمان أبو زنيد

نوقشت هذه الرسالة و أجزيت يوم الثلاثاء بتاريخ 2007/1/23م من لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم و تواقيعهم.

التوقيع: د. كمال	رئيسا	1. الدكتور سمير أبو زنيد
التوقيع: د. كمال	ممتحنا داخليا	2. الدكتور شريف أبو كرش
التوقيع: د. كمال	ممتحنا خارجيا	3. الدكتور طارق الحاج

القدس / فلسطين

1427 هـ / 2006 م

الإهداء (Dedication)

إلى أرواح الشهداء.
إلى روح والدي رحمه الله.
إلى روح عمي موسى رحمه الله.
إلى الأم الحنونة.
إلى إخواني وأخواتي جميعاً.
إلى أبناء عمي: رغيد، و حكيم، و محمد و والدتهم.
إلى من هم أكرم منا جميعاً... شهداء فلسطين
إلى القابعين خلف القضبان... أسرى فلسطين
إلى كل الأحرار في العالم.
إلى كل ذرة تراب من تراب فلسطين.
أهدي لهم هذا الجهد المتواضع.

زياد محمود محمد شديد

إقرار (Declaration)

أقر أنا مقدم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس ، لنيل درجة الماجستير و أنها نتيجة أبحاثي الخاصة ، باستثناء ما تم الإشارة له حيثما ورد ، و أن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:.....

الاسم: زياد محمود محمد شديد

التاريخ: / / 2006م

شكر و عرفان (Acknowledgements)

الحمد لله حمد الشاكرين الذي له الفضل أولاً وآخرأً.

يتقدم الباحث بكل الشكر والتقدير إلى جامعة القدس ممثلة بكادرها الإداري والأكاديمي، وكافة موظفيها وعاملاتها لإتاحتهم الفرصة لي للالتحاق بالدراسة في الجامعة ولدوام المساعدة والعون.

كما يتقدم الباحث بكل الشكر و التقدير من الدكتور سمير أبو زنيد المشرف الرئيس على هذه الدراسة على ما بذله من جهد و وقت و إرشاد و توجيه، و وقوفه إلى جانبه من ألف هذه الدراسة إلى يائها.

وإلى برنامج التنمية الريفية المستدامة ممثلاً بهيئته الأكاديمية والإدارية، و على رأسهم الدكتور زياد قنام، لما بذلوا و يبذلون من جهد و عطاء.

وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم استبانة الدراسة، و ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في وضع الاستبانة في صورتها النهائية.

و الى الدكتور محمد شديد/ مدير عام مؤسسة التعاون في فلسطين الذي لم يتوانا و لو للحظة واحدة في مساعدة الباحث.

والى الأستاذ عبد الرحمن الدراويش، الذي لم يبخل على الباحث بالمصادر و المراجع المتوفرة لديه.

وإلى أصدقائه الذين بذلوا كل ما بوسعهم من جهد، في توزيع الاستمارات وجمعها، و الحصول على الدراسات السابقة.

وإلى كل الأهل والأصدقاء الذين عملوا على توفير الظروف الملائمة لإتمام هذا البحث، ويخص بالذكر أخاه يوسف شديد، الذي كان له الدور الكبير في مواصلة الباحث لدراسة الماجستير.

زياد محمود شديد

تعريفات (Defenitions)

- **الصراع التنظيمي:** يعرفه توماس وكلمان (Thomas & Kilman 1976) في البواب (1986) بالعملية التي تبدأ عندما يبدأ أحد الأطراف، أو يرى أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو هو على وشك.
- **الإدارة:** استغلال الموارد المتاحة من خلال التنظيم و التنسيق للجهود الجماعية و الفردية بشكل يحقق الاهداف المحددة بكفاية و فاعلية و بوسائل انسانية، مما يساهم في تحسين حياة الانسان سواء أكان عضوا في التنظيم أو مستفيدا من خدماته.(مبادئ الإدارة، ج. ق.م)
- **الصراع الفاعل:** يعني هذا النوع من الصراعات عندما تؤدي المواجهة بين الأفراد أو الجماعات إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي، و زيادة كفاءته.(Gibson & others,1991).
- **الصراع غير الفاعل:** هو كل تعارض، أو مواجهة بين الأفراد أو الجماعات ، بحيث يؤثر على المنظمة، و على تحقيق أهداف المنظمة. (Gibson & others,1991).
- **الصراع المدمر:** هو الصراع الذي يعيق تحقيق الأهداف (Gibson & others,1991).
- **إدارة الصراع التنظيمي:** هي العملية التي يتم فيها إدراك الصراع، وتشخيص طبيعته، وتبني طريقة العمل المناسبة، من أجل التخفيف من الطاقة العاطفية الناجمة عنه بشكل يمكن الأطراف المتنازعة من تفهم خلافاتهم وحلها (Kerr. 1976).
- **القوى البشرية:** جميع الأفراد- رجالا ونساء- القادرون على العمل والمؤهلون له، سواء أكانوا يعملون في المنظمات على اختلاف أنواعها، أم ينتظرون فرصة عمل. (إدارة الموارد البشرية / ج.ق.م.م).
- **الترقية:** الترقية الوظيفية التي يتم فيها ترقية الموظف من وظيفة حالية، إلى وظيفة أخرى أعلى في السلم الهرمي للوظائف في المنشأة (إدارة الموارد البشرية / ج.ق.م.م).
- **الأداء:** من الناحية الإدارية يعني: أن يقوم الفرد بالأعباء الوظيفية الموكلة له من مسؤوليات و واجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.(شهاب،1998م) أو القيام بالشيء،أنجاز هدف أو أهداف المؤسسة (الزغبى، 1997)
- **الجودة:** كما هي في قاموس أكسفورد تعني: الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعرفتها مؤسسة أو. دي.آي. الأمريكية المتخصصة في تدريب وإعداد الشركات لتصبح

واصفة الجودة: بأنها إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة. (المكتبة
الالكترونية الشاملة).

- **تقييم الأداء:** الصفة الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى وضعف المساهمات لدى الأفراد (الزعبى واعبيدات، 1997).
- **محافظات جنوب الضفة الغربية:** يقصد بمحافظات جنوب الضفة الغربية محافظة بيت لحم ومحافظة الخليل.
- **جامعات جنوب الضفة الغربية:** الجامعات التي تقع في محافظات جنوب الضفة الغربية وهي: جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنك فلسطين، وجامعة القدس المفتوحة، وقد استبعد الباحث جامعة القدس المفتوحة من دراسته كونها تتبع نظام التعلم عن بعد، وأن غالبية المدرسين فيها يعملون في الجامعات الثلاث المبحوثة.

المخلص

واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وعلاقته بجودة الأداء

إعداد: زياد محمود شديد

إشراف: د. سمير أبو زنيد

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، و جامعة بيت لحم، و جامعة بوليتكنك فلسطين) ومعرفة علاقة هذا الواقع بجودة الأداء.

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير و بناء استبانة بعد الرجوع إلى الأدبيات و الدراسات السابقة، حيث إن هذه الاستبانة تكونت من أربعة أقسام؛ القسم الأول: احتوى على معلومات شخصية حول مدلي البيانات. وأما القسم الثاني: فقد تكون من مجموعة من الفقرات التي تتحدث عن أسباب الصراع التنظيمي، وأساليب إدارته حيث بلغت فقرات هذا القسم واحدا وخمسين فقرة.

وأما القسم الثالث: فقد تكون من ثلاثين فقرة تمثل المؤشرات الدالة على جودة الأداء في الجامعة نتيجة لهذا الصراع، بينما تكون القسم الرابع من مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تبين _ من وجهة نظر مدلي البيانات _ الأطراف الهامة في حل الصراع، وطبيعة الصراعات الإيجابية والسلبية التي تؤثر على أداء المؤسسة.

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، و جامعة بيت لحم، و جامعة بوليتكنك فلسطين) الإداريين والأكاديميين. بينما مثل 33% من مجتمع الدراسة عينة الدراسة حيث قام الباحث بتوزيع (264) استبيان رجع منها (143) استبيان.

و للتأكد من صدق أداة الدراسة ، فقد تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص في موضوع الدراسة و اللغة العربية و البحث العلمي.

و قد تم حساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل كرومباخ ألفا، حيث بلغت قيم معاملات الثبات على الدرجات الكلية لفقرات الدراسة تراوحت ما بين (0.80-0.91)، و بطريقة التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان_ براون بلغت قيم معاملات الثبات على الدرجات الكلية لفقرات الدراسة تراوحت ما بين (0.61-0.81) وهي معاملات ثبات عالية مما يشير إلى دقة أداة القياس.

و تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، و النسب المئوية، و المتوسطات الحسابية، و الانحرافات المعيارية، و نتائج اختبارات، و نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، و نتائج اختبار شيفيه، و نتائج اختبار بيرسون، و معادلتى الثبات كرومباخ ألفا و التجزئة النصفية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) في الحاسوب.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

تقسم أسباب الصراع التنظيمي في الجامعات إلى أسباب شخصية و أسباب تنظيمية، و أن واقع إدارة الصراع في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين كان متوسطا بشكل عام حيث بلغت هذه الدرجة (2.03). و العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية يتبعون أسلوب التجنب و أسلوب التفاوض و أسلوب الوصول إلى حلول وسط في مواجهة الصراع. و أن جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة ، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين.

و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير الجنس و متغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخبرة و إلى طبيعة العقد و متغير العمل في جامعة أخرى و التغيير في الموقع الوظيفي بينما توجد فروق تعزى إلى متغير الجامعة و الوظيفة. و لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى الجنس و الجامعة و طبيعة الوظيفة و إلى المؤهلات العلمية و إلى سنوات الخبرة و إلى طبيعة العقد و إلى التغيير في الموقع الوظيفي.

و توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى متغير الجنس لصالح الإناث الذكور و متغير الوظيفة لصالح الأكاديميين، بينما لا توجد فروق تعزى إلى متغير الجامعة و متغير المؤهلات العلمية و إلى متغير سنوات الخبرة و إلى متغير طبيعة العقد. و إلى متغير العمل في جامعة أخرى و التغيير في الموقع الوظيفي

و من خلال هذه النتائج فقد خلص الباحث إلى جملة من التوصيات و المقترحات أهمها:

ضرورة وضوح الأنظمة و القوانين، و عدم تجاوزها من قبل الأفراد و الإدارة على حد سواء، و الاهتمام بالعنصر البشري في الجامعات الفلسطينية من خلال التدريب و التوظيف و التطوير، كون هذا العنصر يمثل اللاعب الأساس في رسم و تنفيذ سياسات و أهداف الجامعة، و إرشاد العاملين و توجيههم في التعامل مع الصراعات، و العمل على تطوير القدرة الإدارية لديهم لإدارة الصراع بشكل فعال، لرفع مستوى الأداء التنظيمي داخل الجامعة، و ضرورة تشجيع الصراعات البناءة بين العاملين و محاربة الصراعات الهدامة.

Abstract

Organizational Conflict Situation in Southern West Bank Universities and its Relation to Performance Quality

**Prepared by
Ziad Mahmoud Shadeed**

**Supervisor
Dr. Samir Ahmad Abuznaid**

This study aims to investigate the organizational conflict situation in the southern West Bank universities: Hebron university, Bethlehem university and Palestine – Polytechnic university and to investigate the impact of conflict on quality performance of such universities.

The researcher developed a questionnaire for the purpose of study. In doing so the researcher had to consult previous research projects and writings .The targeted population for the study were all employees of the three universities both academic and administrative staff.

The targeted sample size consisted of 264 respondents. Only 143 interviewees filled out the questionnaires despite continuous follow up by the researcher.

Before arriving at the final version of the questionnaire the researcher had to give several copies of the questionnaire to some specialists in the field to see if there is any modification needed .The questionnaire was finally modified and a final version was developed.

The Cronbach Alpha was used to estimate the stability of the study tools. So the stability values for the wholes grades to the study items were (0.91-0.80).

The researcher used Spearman formula and the stability values for the whole grades to the study items were (0.81- 0 .91) so they are considered to be highly consistent values which indicates how accurate was the measurement tools.

The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used in analyzing the data. The percentages, means, standard deviations, variance analysis , Cheve test , Pearson correlation and, Cronbach Alpha were all worked out in the analysis.

Some of the findings of the study include:

1. The organizational conflict at the various universities are classified into personal and organizational conflict.
2. In dealing with the conflict employees at the various universities use conflict management styles like avoidance , negotiation and compromise.
3. The performance quality was high among the employees in the West Bank southern universities .
4. There is a Relation at level of $[0.05=\alpha]$ between the organizational conflict management in the southern universities and the Performance quality among the employees.
5. There isn't any statistical difference at $[0.05=\alpha]$ level between the employees response towards the organizational reasons in their universities in both the personal and the organizational conflict and the whole degree is ascribed to the gender variance , the qualification variance , the years of experience , nature of employment contract and job status .While there are differences due to the university and job variable.
6. There isn't any statistical differences at $[0.05=\alpha]$ level between the employees response in the southern universities regarding the effect of the organizational conflict management on their performance due to gender . While there aren't any differences due to variables like university , qualification , years of experience, nature of job contract, job status in another university and the change in the job position.

The researcher suggests the following recommendations :

*** Laws and regulations should be clarified so that they can not be violated by employees and administration of the universities .**

*** Universities should pay more attention to human element by providing adequate training to the employees and staff. More emphasis should be given to recruiting so that policies be better implemented and goals and objectives be better achieved.**

*** Employees should be given enough training in conflict management in order to increase organizational performance at the various universities.**

*** The necessity to promote constructive conflict among workers and fight against the destructive type of conflict.**

الفصل الأول

خلفية الدراسة و مبرراتها و أهدافها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة

الفصل الأول

خلفية الدراسة و مبرراتها و أهدافها

1.1 مقدمة :

تعتبر الجامعات في فلسطين من أهم المؤسسات القائمة والموجودة، وذلك لكونها المنبع الذي يخرج الكفاءات التي يتم تأهيلها أكاديميا وسياسيا وثقافيا من اجل قيادة المؤسسات الفلسطينية.

وكون الجامعات الفلسطينية تنصدر قائمة المؤسسات التعليمية، فانه لا بد من تسليط الضوء على هذه الجامعات وعلى أولئك الذين يعملون فيها بمختلف مستوياتهم الإدارية و الأكاديمية . وكما يعلم الجميع بان هذه المستويات الإدارية و الأكاديمية المكونة للهزم التنظيمي لهذه الجامعة أو تلك، بأنه لا بد أن يحدث صراع بين هؤلاء الإداريين ولكن المهم كيفية التعامل مع هذه الصراعات التي قد تحدث.

ومن خلال هذا الواقع الذي نلمسه في هذه المؤسسات التعليمية، فان العاملين الموجودين في الهرم التنظيمي لها يلتقون مع بعضهم البعض في دائرة من العلاقات الرسمية، والعلاقات غير الرسمية الأخرى ، وهذه العلاقات لا يمكن لها الاستقرار في جو من الوفاق و الانسجام، حيث تطرأ بعض مظاهر وأشكال الصراعات التي تعتبر من القضايا المألوفة والمقبولة في حياة المؤسسات.

والصراع يلعب دورا هاما و بارزا و متزايدا في دراسة السلوك الإنساني في الإدارة، ويعد الصراع من المشاكل السلوكية التي يواجهها المديرون في الأعمال اليومية التي يمارسونها، حيث أوضحت نتائج إحدى الدراسات أن المديرين يخصصون حوالي 20% من وقت عملهم في

إدارة الصراع (العسكر، 1983) بمعنى أنه يساعد في تحسين أداء المنظمات للوصول إلى أهدافها.

وتتحدث كتب الإدارة عن الصراع التنظيمي حيث أشارت إلى أن وجود الصراع في المؤسسات التنظيمية هو أمر طبيعي، وأن الصراع ملازم للحياة البشرية المتغيرة والتي هي دائما في تجدد مستمر (عبابنة، 1996).

إن النظرة إلى الصراع قد تغيرت مع مرور الزمن من النظرة السلبية إلى النظرة الإيجابية، ويتمثل هذا التغيير _ كما يشير روبنز (Robbins, 1989)_ في إبدال مصطلح "حل الصراع" بمصطلح "إدارة الصراع"، حيث كان يستخدم المصطلح الأول في السابق عندما ينظر إلى الصراع بأنه خلل في المؤسسة، بينما المصطلح الثاني يتم استخدامه في الوقت الحالي عندما اعتبر الصراع ظاهرة طبيعية في المؤسسات الاجتماعية، وقد ذهب كثير من العلماء في مجال الإدارة إلى أن الإدارة الحديثة يجب أن تعمل على تشجيع الصراعات ظانين أنها تساهم في تطوير المؤسسات.

و يمكن ربط الصراع بالابتكار والإبداع؛ حيث يساهم في خلق ووجود فرص التطوير في المنظمة إلى البحث لكونه يخلق وضعا لا استقرار فيه، ولذلك يقوم الصراع بتحفيز الأطراف في المنظمة إلى البحث عن كل ما هو جديد من أفكار ومعلومات، من خلال التنافس الشريف الذي يدعم الإبداع ولا يمكن للإبداع أن يظهر في المنظمات الساكنة التقليدية، وإنما يظهر في المنظمات التي تتصف بالحيوية والنشاط والدينامية التي تؤمن بالتجديد، حيث يكون الصراع هو السبب المباشر الذي يعمل على خلق هذه الفرص من الإبداع داخل البيئة المؤسسية (عبابنة، 1995).

وقد حدد براون (Brown, 1992) الأسباب المهمة التي تجعل المنظمات الحديثة تهتم بإدارة الصراع على أنها تشمل مجموعة المتغيرات الدولية، فعلى سبيل المثال: الاهتمام الكبير والمتزايد بالعالمية في عالم الأعمال والعلاقات الدولية والتباطؤ المتزايد في الاعتماد على النظام والسلطة الرسمية.

وقد أجرى كل من أندرسون وكينج (Anderson & King, 1991) دراسة أشارت نتائجها إلى حقيقة واقعية مفادها: أن المنظمة التي تعمل جاهدة لتحقيق أهداف الابتكار والتجديد والتطوير، لا

بدلها أن تضع في حساباتها وحساباتها أثر الصراع، لكونه من أهم المتغيرات الأساسية في عملية التأثير على قدرة المنظمة على الاستمرار في نموها وتطويرها.

ويبين زايد (1995) أنه يمكن النظر إلى الصراع من وجهتي نظر هما: النظرة الكلاسيكية، والنظرة الوظيفية، حيث إن أصحاب النظرة الكلاسيكية يرون أن الصراع هو نوع من النقص والقصور الذي ينتج عن الهيكل التنظيمي. أما أصحاب النظرة الثانية وهي الوظيفية، فهم يرون أن الصراع هو ظاهرة تنظيمية و ظاهرة صحية يجب إدارتها بحنكة ودراية فائقة، لتحقيق أكبر فائدة ممكنة.

ويشير رشوان (1997) في معرض حديثه عن الصراع قائلاً: أن الصراع هو عبارة عن عملية اجتماعية تختلف عن المنافسة؛ إذ أن المنافسة تأخذ مظهرًا سلبيًا، ولكن إذا ما اشتدت حدة التنافس وأصبحت تتخذ موقفا عدائيا سميت صراعا، ولهذا يمكن القول إن الصراع يعتبر أقوى درجات التنافس وأكثرها عنفا، ويمكن التفريق بين التنافس والصراع، في أن المنافسة تحدث في الغالب بين أطراف متماثلة، أما الصراع فيحدث بين أطراف غير متماثلة من حيث القدرات والإمكانيات والمستويات، وكذلك في المنافسة استخدام العنف لتحقيق الغرض المطلوب، أما في موقف الصراع فيمكن استخدام طرق وأساليب غير مشروعة، وفي المنافسة يتجه المتنافسون إلى الأهداف وتحقيقها، وليس إلى الأشخاص كما هو في الصراع، كما تحدث المنافسة في الغالب بين أفراد يعرفون بعضهم على عكس ما في الصراع حيث تعرف الأطراف المتصارعة عن بعضها.

و تعتبر إدارة الصراع بفاعلية من أهم عناصر وسبل النجاح في الإدارة الحديثة؛ وذلك لمدى تأثيرها على استمرار المؤسسة في نموها وبقائها، وهذا يتطلب من المنظمة أن تكون قادرة على الإحساس بالأحداث غير المتوقعة، مما يساعدها على إدارة الصراع من خلال التنبؤ به قبل وقوعه والاستعداد لنفاذه أو للتخفيف من حدته مما يجعله صراعا إيجابيا من خلال نظام إداري قادر على معرفة أسباب الصراع، وكذلك فإن إدارة الصراع توجد طريقة منظمة للتعرف على الصراع، ثم معرفة نقاط القوة والضعف في المنظمة، وإدراك الصراع في مراحله الأولى، وذلك حتى يتم توجيهه وتحويله إلى صراع إيجابي يساهم في تطور وتقدم المنظمة (عبابنة، 1995).

يتبين مما سبق أن الصراع موجود في أية مؤسسة، وأنه ظاهرة طبيعية لها جانبان: إيجابي، وسلبي مدمر، وإن إدارة الصراع بطريقة غير فعالة يمكن أن تخلق مناخا يؤدي إلى تفاقم

الموقف، بما يزيد من الشعور بالإحباط، وتدهور المناخ التنظيمي، وزيادة مظاهر الممارسات التخريبية للصراع، وإذا ما قدر للصراع أن يدار بفاعلية في المنظمة من خلال التعامل والنظر إليه كمشكلة متوقعة بحاجة إلى حل عقدها، يمكن أن يؤدي ذلك إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس وشعور النظام بالصحة والقدرة على التعامل بنجاح مع الأهداف الموضوعية (العمائرية، 1999).

ومن خلال الحقيقة التي أصبحت واقعا فإن الصراع أمر حتمي في الحياة المؤسسية، فلا بد من التعامل مع الصراع بطريقة يتم من خلالها توظيفه من أجل تطوير المؤسسة، وهذا يتطلب من إداريي المؤسسات التعليمية، و غيرها أن يمتلكوا المهارات اللازمة، والقدرات الضرورية لتحسس الصراع وتشخيصه، والبحث عن الأسلوب الأمثل للتعامل معه (عبابنة، 1996).

و من خلال ما تقدم فإن الباحث رأى أنه من الضروري تناول موضوع الصراع في هذه الدراسة، و ذلك من اجل تسليط الضوء على واقعها في الجامعات الفلسطينية، و خاصة تلك الجامعات الواقعة في جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، و جامعة بوليتكنك فلسطين، و جامعة بيت لحم) و معرفة أسباب الصراع في هذه الجامعات، و طرق إدارته، و أثره في الأداء التنظيمي.

2.1 مشكلة الدراسة:-

تعتبر الجامعات من أهم المؤسسات الموجودة في أي بلد؛ لما تسهم به الجامعات في مجالات التنمية المختلفة ، ونظرا لأهمية الجامعات لا بد لها أن تمتلك جهازا إداريا و أكاديميا فاعلا قادرا على حمل الجامعات إلى الطريق السليم، المؤدي إلى تحقيق أهدافها وقادرا على مواجهة أية أزمات أو صراعات قد تطرأ داخل الجهاز الإداري لها، قد تؤثر سلبا على أدائها.

ومن هنا فإن هذه الدراسة تبحث في واقع إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، و علاقتها بجودة الأداء باعتبار العاملين هم الأساس في هذه الجامعات؛ لذا فإن الباحث تناول مشكلة ذات أهمية كبيرة لم تجد الاهتمام اللازم من خلال الدراسات السابقة، خاصة في منطقة الدراسة على حد علم الباحث.

3.1 أسئلة الدراسة:-

- يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:-
1. ما أسباب الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات؟
 2. ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات؟
 3. ما درجة جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية؟
 4. ما أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي _ كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية _ على جودة الأداء؟
 5. هل تختلف أسباب الصراع التنظيمي كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف:(الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟.
 6. هل يختلف واقع إدارة الصراع التنظيمي _ كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة _ الغربية باختلاف:(الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟.
 7. هل يختلف أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف:(الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغير في الموقع الوظيفي)؟.

4.1 أهداف الدراسة :-

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى التعرف الى واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية و علاقتها بجودة الأداء، ومن اجل تحقيق ذلك فإن الباحث يسعى لمعرفة:-

1- واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية، و علاقتها في جودة الأداء، و معرفة أسباب الصراع، و أساليب إدارته وذلك من أجل إعطاء صورة واضحة حول هذا واقع الصراع لدعم وتشجيع الإدارة الايجابية والفاعلة، والابتعاد عن الأساليب السلبية وغير الفعالة.

2- معرفة آثار متغيرات الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي في الجامعة على أسباب الصراع التنظيمي و واقع إدارته و مدى تأثيرها على الأداء عند هؤلاء العاملين في جامعاتهم.

5.1 أهمية الدراسة:-

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال تناولها واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية، و علاقتها بجودة الأداء فقلما وجد الاهتمام الكافي من قبل الباحثين السابقين على حد علم الباحث.

ومن خلال التطور والتقدم الكبير الحاصل في العالم بشكل عام، و في فلسطين بشكل خاص حيث التوسع الكبير لدى الجامعات الفلسطينية، وتعدد الأقسام، والتخصصات، والعمل الجاد الذي يتم تكريسه من أجل تطوير العاملين في الجامعات، وكون هؤلاء العاملون يمثلون خلية النحل التي تعمل في إطار الهيكل التنظيمي للجامعة وانه يحدث صراعات بين هؤلاء الذين يعملون في إطار هذا الهيكل التنظيمي.

ونظرا لكون الصراع أمرا حتميا لا بد من حدوثه في المؤسسة، فلا بد من العمل على توظيف وتسخير هذا الصراع لصالح الجامعة، ومن أجل تطويرها و رفع مستوى الأداء الإداري و الأكاديمي فيها.

مما تقدم وفي ظل التقدم المعرفي والثورة التكنولوجية، فإنه لا بد من معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية، مما قد يفيد في عمليات التطوير والتوجيه والتوظيف الفاعل، و الذي يؤدي بدوره إلى ارتفاع جودة الأداء .

6.1 فرضيات الدراسة :-

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة على صيغة السؤال التالي :-
" ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية كما يراها الموظفون " .

يمكن صياغة الفرضيات الإحصائية التي يريد الباحث اختبارها في هذه الدراسة على النحو التالي :-

- الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية، وجودة الأداء لدى العاملين
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغيير في الموقع الوظيفي)
- الفرضية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم.
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم .

7.1 حدود الدراسة :-

تتمثل حدود الدراسة في العوامل البشرية و المكانية و الزمانية للدراسة موضحة كما يأتي:

- العامل البشري: مثل العاملين الإداريين، و الأكاديميين في جامعات جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، جامعة بوليتكنك فلسطين، و جامعة بيت لحم) مجتمع الدراسة.
- العامل المكاني: مثلت الجامعات الواقعة في منطقة جنوب الضفة الغربية (جامعة الخليل، و جامعة بوليتكنك فلسطين و جامعة بيت لحم) مكان الدراسة.

- العامل الزمني: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الزمنية الواقعة بين بداية شهر تموز حتى بداية شهر أيلول من العام 2006م.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

- مفهوم الصراع
- مفهوم الأداء
- كيف ينشأ الصراع
- مؤشرات احتمال حدوث الصراع
- أسباب الصراع التنظيمي
- أنواع الصراع التنظيمي
- النظريات الإدارية وموقفها من الصراع
- أثر الصراع في الأداء التنظيمي
- تسوية وإدارة الصراع

ثانياً: الدراسات السابقة

القسم الأول: الدراسات العربية

القسم الثاني: الدراسات الأجنبية

القسم الثالث: التعليق على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

1.2 مفهوم الصراع:

تكاد النظم بمختلف أشكالها وأحجامها، لا تخلو من مظاهر الاحتكاك والخلاف والصراع؛ إذ بات ينظر للصراع على أنه أمر واقع، وحقيقة ملازمة لطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة لدى الأفراد وبينهم.

ويجد الباحثون صعوبة في الاتفاق على تعريف محدد لمفهوم الصراع. نتيجة لاختلاف العلوم و الميادين التي تناولت ظاهرة الصراع، ونتيجة لارتباط مفهوم الصراع بسمات مشتركة مع مفاهيم أخرى مثل: المنافسة والعدوانية. ويحظى مفهوم الصراع باهتمام علماء الاجتماع والاقتصاد والسياسة والتاريخ وعلم النفس، خلال فترات تاريخية مختلفة، كل حسب اهتمامه وميدانه. فالدراسات الاقتصادية تتناول الصراع عندما يحدث بين المنظمات والنقابات، والعلوم السياسية تدرس الصراع عندما يقع بين الدول والأحزاب السياسية، في حين يتناول علم الاجتماع صراع الدور والصراع العائلي.

غير أن الصراع بشكل عام ينظر إليه على أنه مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، وهو إحدى العمليات الاجتماعية الناتجة عن هذا التفاعل (عقل، 1982) والصراع والتنافس والتعاون والتمثيل أو الموائمة، يشكلان المظاهر والعمليات الأساسية لهذا التفاعل. ويتميز الصراع عن التنافس في أنه في حالة الصراع يواجه الأفراد طاقاتهم نحو الهدم والأذى للآخرين، أما في التنافس فغالبا ما يتبع الناس سبلا متوازية من العمل موجهة نحو نفس الهدف المشترك، وذلك بقصد تحقيق سبق الوصول إليه أو الحصول على أكبر قدر منه، وفي التنافس الصادق بين الفريقين يجب أن يتفق الفريقان على قواعد السباق، أما التعاون فلا يتضمن ما تتضمنه المنافسة

من غيرها، وإنما هو يمثل مجهودا متناسقا متكاملًا بين فردين أو أكثر لتحقيق غاية محددة، والموافقة تشير إلى عملية إنهاء الصراع، إما عن طريق إخضاع فريق للفريق الآخر، أو عن طريق المصالحة وإيجاد حل وسط يتلاءم مع تطلعات الفرقاء (مرعي وبلقيس، 1982).

ويرى بولدينج (Boulding) أن الصراع موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر، و أن العدوانية تنتج عن الصراع. ويعرف بريهم (Brehm) الصراع بأنه: الشكل المتطرف للتنافس. وينظر أيضا للصراع على أنه اضطراب في السلوك الاجتماعي، حيث يتوجه العمل ضد الأشخاص بدل العمل نحو الأهداف، ويعمل الأفراد ضد بعضهم للحصول على حصة أكبر من المنفعة. والصراع (Conflict) يختلف عن المنافسة (Competition) من حيث أنه موجه نحو طرف آخر، في حين أن المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في طرف آخر (معهد التربية، 1997).

وأشار عساف (1999) إلى أن هناك معيارين أساسيين للتمييز بين مفهوم الصراع والتنافس، هما: درجة التوتر السائدة، وهدف التوتر، فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن حالة يكون فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف فيها الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر، أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف، هذا مع ملاحظة أن الصراع قد ينتهي إلى نتيجة إما (ربح أو خسارة)، وقد ينتهي إلى نوع من المساومة أو المفاوضة، فيصير الصراع أقرب إلى حالة التناحر.

أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالات التوتر، فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين، وإن كان يتضمن _ ولو ضمنا _ حرص كل طرف على إلحاق الهزيمة بالنكراء بالطرف الآخر، وربما إنهاء لوجوده، إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها إلى الإحساس بأهمية التعايش، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض الأهداف وغالبا ما تكون هذه الأهداف هي أهداف الحد الأدنى، فالتنافس يصبح بديلا للصراع في الحالات التي يكون فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهددا بالخسارة، وعدم امتلاك القدرة على الوجود وحده، وقد يتحول التنافس إلى صراع يجد أحد الأطراف أن قوته قد أصبحت تمكنه من إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، وأنه سيكون الراجح الوحيد.

وهناك مفهوم آخر قريب من مفهومي الصراع والتنافس، وهو مفهوم التعارض الذي يمثل أدنى درجات التوتر، كما أنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف، إنه تعبير عن نوع من عدم الانسجام أو التماثل أكثر منه تعبير عن خلاف أو تناحر. فعدم الانسجام مثلا بين برامج أو نشاطات إدارة الانتاج يخلق تعارضا بين سلوكياتها ونشاطاتها، بصورة قد يكون خطيرا أحيانا، إلا أن ذلك قد لا يؤدي بالضرورة إلى التنافس والصراع بينهما، فالتعارض تعبير عن اختلاف طبيعي لا خلاف بين وجهات نظر الأطراف المعنية، وفي الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف معين فإنه سيتحول إما إلى تنافس أو صراع، وذلك حسب نوعية التحول الحاصل.

وأشار رحيم (Rahim, 1986) إلى أن الصراع حالة تفاعلية في عدم الاتفاق، والاختلاف أو عدم الانسجام داخل الأفراد والجماعات، أو فيما بينها، إن تسمية الصراع بالتفاعلية لا تستثني إمكانية الصراع الفردي الداخلي، لأنه معروف أن الفرد يتفاعل دائما مع نفسه.

ويرى الزغل (1984) الصراع على أنه ظاهرة اجتماعية في حد ذاتها، وبالتالي فإذا اندلع الصراع تجده يتطور وفقا لسياق وقوانين معينة، ولكنها غير مستقلة عن محددات الموقف، و ككل ظاهرة اجتماعية فإن الصراع يخضع لنظام اجتماعي يحدد مدى التسامح أو مدى الرفض إزاءه، كما يحدد سياق مساره وكيفية حله. وكل ذلك يتم وفق نسق من المعايير والقيم والمثل الخاصة بمجتمع معين.

ومفهوم الصراع يختلف عن مفهوم الأزمة (Crises) وإن كان هناك تشابه بينهما في الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية، والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة، وكذلك النتائج والآثار غير المرغوب بها، غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (أبو قحف وعيتاني 1999). بالمقابل يمكن النظر إلى الصراع على أنه أمر واقع يمكن التنبؤ به، وليس بالضرورة أن تكون جميع نتائجه وآثاره سلبية، بل يمكن استثماره إيجابيا إذا ما حدث بقدر معقول.

وللصراع مظاهر كثيرة جدا كما ذكر (عقل، 1982) منها ما هو شعوري واضح لدى الذي يعانيه، أو لا شعوري، لا يكاد يبين، فالاضطراب والتوقف الكامل عن العمل أو النشاط، والانفعال الزائد والسريع، والقلق، والكآبة، والانزواء، كلها مظاهر واضحة للصراع، وقد يظهر الصراع في صور أخرى كفقدان الشهية، والعزلة، وبعض الأمراض الجسدية، و ألم في الرأس،

وفقدان القدرة على التركيز، أو فقدان القدرة على النوم لفترات طويلة، وقد يؤدي إلى ارتكاب حماقات أو جرائم.

ومن مظاهر الصراع: التحالفات داخل الجماعة، وتعني التحالفات: قيام جهتين أو فردين أو أكثر بتوحيد مواردهم لتحقيق هدف مرغوب ومشترك، ويكون ذلك أحيانا على حساب باقي أعضاء الجماعة.

وعند التحدث عن الصراع التنظيمي، فإنه يقصد بذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على هذه الظاهرة، من بينها: النزاع، والاحتكاك، والتعارض، والصراع. وحينما يسمع البعض كلمة الصراع قد يتصور حالة من الحرب أو الفوضى أو العراك، وهذه حالات متطرفة. ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق، ويمكن أن ينظر للصراع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة والموارد والمركز الاجتماعي والاختلاف في النظم القيمة (حريم، 1997).

فالمنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها، تقوم بإنجاز وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض في حركة يومية، وحيثما وجد تفاعل بين الأفراد فإن ظاهرة الصراع حتمية لا محالة، وهي شائعة بين الجماعات والمنظمات بمثل شيوع التعاون والتماسك الاجتماعي بل أكثر.

و كذلك الأمر يعرف شهاب (1998) الصراع التنظيمي بأنه: أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات ، و هو الموقف التنافسي الذي يعرف كل طرف من المتنافسين غريمه، و يدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه و مصالح الغريم. و أيضا يعرف رشوان(1997) الصراع بأنه: عملية اجتماعية حيث يرى أن المنافسة غالبا ما تأخذ نمطا سلميا، حتى إذا اشتدت وطأتها، و أخذت موقفا عدائيا سميت صراعا.

ويعرف مارش وسيمون (March&Simon,1993) الصراع بأنه: مصطلح متعدد الاستخدامات، وأن أكثر الاستخدامات عمومية هو ما ينطبق على انهيار في الآليات (الميكانيزمات) القياسية لاتخاذ القرار، حيث يمارس الفرد أو الجماعة صعوبة اختيار بديل

العمل. ويؤكد مارش وسيمون أيضا أن الصراع الكامن في التنظيم لا يصح اعتباره كظاهرة مرضية، ذلك لأن التنظيمات بطبيعتها تخلق مواقف حاملة للصراعات (الزغل، 1984)

وأوردت (زكريان، 1994) أيضا مجموعة من التعريفات للصراع التنظيمي كما وردت من العلماء حيث يعرفه روبنز (Robins, 1989) على أنه اختلافات مدركة غير متوافقة تنتج على شكل تدخل أو معارضة، وليس هناك علاقة تحدد كون هذه الاختلافات حقيقة أم لا، إذ أنه حينما يدرك الفرد وجود الاختلافات تظهر حالة الصراع، ويعرفه براون (Brown, 1992) بأنه نتيجة لسلوك غير متوافق بين أطراف ذات مصالح متباينة.

ويعرفه بوريسوف وفكتور (Borisoff & Victor) بأنه: اختلافات تحدث بين الأفراد وفيهم، وتعتمد على طبيعتها؛ كالصراع الذي يدور حول الأهداف، والقيم، والدوافع، والأفكار، والموارد، وإن الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص ما بأن طرفا آخر يربك أو سيقوم بإرباك هدف يخصه، أما أوينز (Owens) فيرى بأن للصراع بعدين: أولهما وجهات نظر مختلفة (أو ظاهريا مختلفة)، و ثانيهما: عدم توافق وجهات النظر تلك.

وأكد كوزا (Koza, 1999) على حدوث الصراع كظاهرة ملازمة للنظم والعلاقات السائدة فيها، وأشار إلى أنه في فصل ظروف العلاقات تظهر الصراعات.

يتضح من التعريفات السابقة للصراع الأمور الأساسية الآتية:

1- الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، فحيثما يجتمع الأفراد يكون هناك اتصال وتفاعل، ينتج من خلالها عمليات ومظاهر، منها: التعاون، والتنافس، والصراع. والصراع يختلف عن التنافس من حيث الدوافع والسلوك.

2- للصراع أشكال متعددة، كما أنه يتم على مستويات مختلفة أيضا، كالصراع الذاتي، والصراع بين الأفراد، والصراع بين الجماعات.

3- هناك مواقف مولدة للصراع، كالاختلاف في وجهات النظر حول الأهداف والسياسات التطبيقات والموارد المتاحة.

4- للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.

5- للصراع مظاهر شعورية كثيرة: كالأضطراب، والتوقف عن العمل والنشاط، والانفعال الزائد، وأخرى غير شعورية: كفقدان الشهية، والكآبة، والآلام الجسدية.

2.2 مفهوم الأداء:

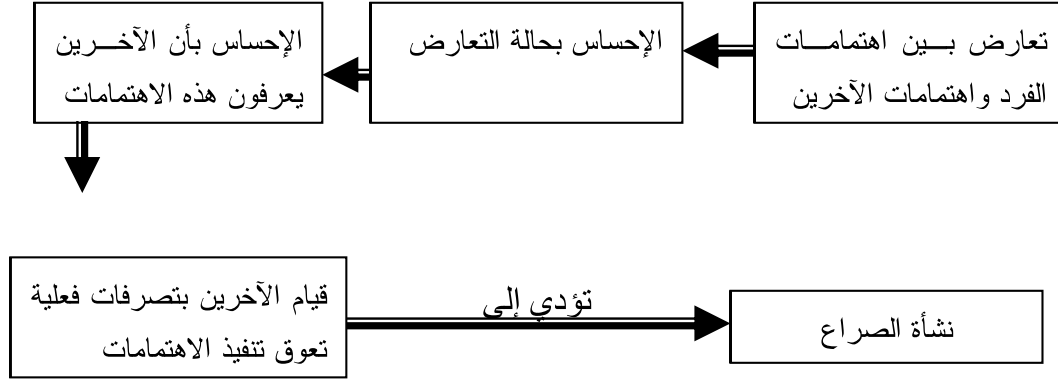
من الناحية الإدارية يعني الأداء: أن يقوم الفرد بالأعباء الوظيفية الموكلة له: من مسؤوليات، و واجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب. ويمكن معرفة هذا المعدل من خلال تحليل الأداء (Performance Analysis) أي دراسة كمية العمل، و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما .

و يعرف معدل الأداء (Performace rate) بأنه كمية العمل التي ينجزها الفرد الواحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين يكون تحت الظروف الطبيعية للعمل . (شهاب 1998).

و نظرا لأهمية الأداء التنظيمي في المنظومة الإدارية داخل المؤسسة، و نظرا لأنها تعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فإن الباحث قد تناول في هذه الدراسة أثر الصراع التنظيمي داخل الجامعات الفلسطينية في جنوب الضفة الغربية على جودة الأداء التنظيمي لدى العاملين في هذه الجامعات.

3.2 كيف ينشأ الصراع:

يتضح من الشكل (1.2) كيفية نشأة الصراع التنظيمي داخل المنظمة من حيث أن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر الفرد بهذا التعارض، فإنه يعتقد بأن سلوكيات وتصرفات الآخرين تهدف إلى اعتراض تحقيقه؛ لاهتماماته، وأهدافه، و رغباته، فعندما يقوم الآخرون ببعض التصرفات والسلوكيات التي قد تعترض اهتمامات ورغبات الفرد فإنه يصدر بالمقابل عن الفرد سلوك معين يؤدي إلى الصراع



شكل 1.2: كيف ينشأ الصراع ، (ماهر، 2002م).

4.2 مؤشرات احتمال حدوث الصراع:

هناك مجموعة من المواقف والمؤشرات التي تدل على احتمالية حدوث صراع، وهذه المواقف تساعد المدير اليقظ على التنبؤ بحدوث هذا الصراع، و التحكم به واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل معالجته، وتجديره لصالح المنظمة. ومن هذه المؤشرات ما يلي:

- 1- عدم وجود توافق بين الشخصيات الموجودة داخل المنظمة.
- 2- التداخل وعدم وضوح الاختصاصات.
- 3- قلة الموارد المتاحة، وشدة المنافسة عليها.
- 4- سوء الاتصال.
- 5- الأعمال المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض.
- 6- تعقد المنظمة.
- 7- عدم قبول السياسات والإجراءات والقواعد المعمول بها في المنظمة.
- 8- الضغط الشديد في الوقت والمواعيد المجدولة بشكل غير معقول.
- 9- اتخاذ القرارات الجماعية.
- 10- اتخاذ القرار بالإجماع.
- 11- الصراعات المكبوتة التي لم تحل. (حريم، 1997).

5.2 أسباب الصراع التنظيمي:

هنالك مجموعة من الأسباب التي تقود إلى حدوث صراعات داخل المنظمة، من أهمها:

1- العامل النفسي أو الذاتي:

يختلف الأفراد والمنظمات في ميولهم ورغباتهم واتجاهاتهم، الأمر الذي يجعلهم في حالة متباينة مثل النفرة والبغضاء والعداوة على اختلاف أنواعها ودرجاتها، وقد حدد علماء السلوك ثلاثة أنواع للصراع يمكن أن تنشأ بسبب العامل النفسي:

1. الصراع الذي ينشأ عندما يرغب الفرد في تحقيق عملين محبين بالنسبة له، وهو في الحقيقة قادر على عمل واحد فقط.
2. الصراع الذي ينشأ عندما يفرض على الفرد القيام بأحد الأعمال المحببة له، وليس جميعها.
3. الصراع الذي ينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار عملاً معيناً.

2- عامل السلطة:

من بين العوامل والأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع، هو تمركز السلطة في يد الإدارة العليا، دون منح صلاحيات أو تفويض جزء منها لبعض الأفراد داخل المنظمة.

3- عامل المصلحة:

بطبيعة النفس البشرية فإنها تسعى لأن تغطي المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

4- العامل الثقافي:

المستوى الثقافي أو التعليمي لدى الأفراد قد يكون في لحظة معينة أحد الأسباب لنشوء الصراع داخل المؤسسة.

5- العامل البيئي:

تتباين وجهات نظر الأفراد والمنظمات تجاه الموضوعات والأمور الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتكنولوجية، وغيرها من الأمور المكونة للنسيج البيئي، فهذا التباين في وجهات النظر يقود إلى نشوء الصراع.

6- العامل المنظمي:

قد يكون العامل التنظيمي هو سبب من أسباب نشوء الصراع، وذلك من خلال العلاقات التنظيمية، وتعتمد على الهيكل التنظيمي (جواد، 2000).

و حسب ما جاء في (ماهر، 2002) ينشأ الصراع نتيجة مجموعة من الأسباب:

- 1) الأسباب الشخصية للصراع: حيث ان هذه الأسباب تعود إلى شخصية الفرد وانفعالاته وموقعه الوظيفي وأهم هذه الأسباب:
 1. الشعور بالحقد والضغينة نتيجة تميز غيره عنه ببعض المزايا والصفات.
 2. سوء الاتصالات بين الفرد والآخرين.
 3. عدم وجود علاقات طيبة بين الفرد والآخرين.
 4. سوء الإدراك لدى الفرد لما يدور حوله.
 5. خصائص الفرد لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- 2) الأسباب التنظيمية للصراع: ويعود السبب وراء هذه الأسباب إلى ظروف المنظمة نفسها ومن أهم هذه الظروف:
 1. المنافسة على موارد المؤسسة التي هي أساسا نادرة.
 2. عدم وضوح المسؤوليات والأدوار.
 3. اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها البعض.
 4. طبيعة نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
 5. الرغبة لدى بعض الإدارات والأقسام بالتميز عن باقي الإدارات والأقسام.

6.2 أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بتعدد المواقف وأطراف العلاقة ، وقد يصعب حصر جميع أنواع الصراع التنظيمي في كثير من الأحيان، إلا أن بعض الدراسات والبحوث قد أشارت إلى أهم أنواع الصراع التنظيمي والتي يمكن تناولها فيما يلي:

1. الصراع الشخصي (الذاتي):

هذا النوع من الصراع يتعلق بالفرد نفسه؛ إذ يعد الفرد المسرح الوحيد للصراع ، أي أنه يحدث بين الفرد وذاته ، فهذا النوع من الصراع لا يتطلب وجود أفراد آخرين ، وبالرغم من أن الفرد هو مسرح هذا الصراع؛ إلا أنه قد يكون لمواقف واتجاهات ورغبات وأفكار الآخرين دور كبير في إحداث هذا الصراع. وقد يكون هذا النوع من الصراع سبباً في حدوث أنواعاً أخرى من الصراع ، إذ قد يعتقد الفرد بوجود حالة من الصراع بينه وبين أطراف أخرى خارجية، أو بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها . وقد ينتج عن هذا النوع من الصراع حالة نفسية للفرد تتجاوز بها مجموعة من الاتجاهات حول الظاهرة التي أحدثت الصراع . وقد تؤدي إلى حالة من التوتر والقلق والإكتئاب وغيرها من الأمراض النفسية لدى الفرد . أما بالنسبة لامتداد آثار هذا الصراع محدودة بالدرجة الأولى ، وقد لا تكون مكشوفة للآخرين بحيث لا يترتب عليه تصرف أو سلوك من قبل الفرد ، وإنما تقتصر آثاره على الفرد من خلال المشاكل النفسية والتوتر والقلق وغيرها، وقد تمتد آثار هذا الصراع في بعض الحالات إلى الآخرين داخل المنظمة أو خارجها عندما تسوء حالة الفرد وتتحول تصرفاته إلى غير واعية ، مما يؤدي إلى تغيير في مواقف الآخرين تجاهه . (الديب،1987)

2. الصراع بين الأفراد:

يختلف هذا النوع من الصراع عن النوع الأول ، إذ أن نطاق هذا الصراع لا يقتصر على الفرد نفسه، أو على الفرد الواحد بل يشمل أطرافاً أخرى ، كما أنه ليس مستتراً بل ظاهر وملموس ويترتب عليه سلوك أو مجموعة من السلوكيات حيال ظاهرة موضوع الصراع ، كما أن نتائجه لا تقتصر على أطراف العلاقة، بل قد تمتد آثاره إلى أطراف أخرى .وفي العادة ينشأ هذا النوع من الصراع بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بفكرة خاصة به . وقد يحدث كذلك بين الفرد ومجموعة من الأفراد نتيجة للتباين الحاصل في المواقف والاتجاهات حول ظاهرة معينة وتتعدد صور هذا الصراع؛ فقد يكون الصراع بين الفرد ومروؤسيه، أو بين المدير التنفيذي أو

الاستشاري أو بين الزملاء وغيرها من الصور الأخرى، والتي قد تكون أرضية خصبة لحدوث الصراع نتيجة تمسك طرف أو كل طرف من الأطراف في السلطة في الحصول على المزايا والرغبات المادية والمعنوية (النمر، 1990).

ويعد هذا النوع من الصراع الأكثر انتشاراً داخل التنظيمات، كما أن آثاره قد تعم أطرافاً أخرى، وقد تكون نتائجه أشد وطأة على أطراف العلاقة، وخاصة إذا لم تنجح الإدارة في وضع الاستراتيجيات اللازمة والمناسبة للسيطرة عليه، والحد من انتشاره داخل المنظمة (بدر، 1988).

3. الصراع بين الجماعات :

تختلف صور هذا النوع من الصراع عن الأنواع السابقة ، إذ أنه أشمل وأوسع نطاقاً من الصراعات السابقة، ومن ثم فإن نتائجه أكثر انتشاراً داخل المنظمة . ويحدث هذا النوع من الصراع بين مختلف المستويات كما أنه يشمل مجموعة أكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ الصراع بين وحدات العمل المختلفة، أو بين الأقسام نظراً للتباين والاختلاف في وجهات النظر بين هذه الوحدات، أو تلك الأقسام حول بعض السياسات والأهداف التي تسير عليها المنظمة، فقد يكون لعدم توازن السلطات بين الأقسام بشكل عادل أو الاختلاف على توزيع الموارد، أو لصعوبة تحديد المسؤوليات بين الأقسام والوحدات المختلفة مبرراً لنشوء حالة من الصراع بين تلك المجموعات

7.2 النظريات الإدارية وموقفها من الصراع:

ترى وجهة النظر الإدارية أن الصراع أمر حتمي وملزم للبشر، ومستوطن في أي نظام ما دامت هناك بدائل عمل وقرارات تتخذ داخل المنظمة، والقضية الجوهرية والأساسية هي ليست الصراع نفسه، بقدر ما هو الدافع إليه، بمعنى أن هل الأفراد الذين يعيشون الصراع داخل النظام ما يصدر من صراعاتهم هي رغبة بالعمل في النظام والانتماء إليه؟ أم تتبع من دافع عن رغبة تخريبية؟.

و قد تنوعت آراء منظري الإدارة في الصراع حيث يمكن توضيحها فيما يلي:

1- النظرية التقليدية في الإدارة: تنظر هذه النظرية إلى الصراع من منظور سلبي، وتعتبره مرادفاً للتخريب والعنف، ومن المصادر التي تنتج الشر والضرر الذي يجب إزالته

والتخلص منه؛ لأنه يعمل على فشل الإدارة في عمليات التخطيط ويؤدي إلى الفوضى والتسيب، وهذه النظرية تسعى إلى الحد من الصراع داخل المؤسسات إلى أقل حد ممكن أو القضاء عليه وإزالته تماماً.

2- النظرية السلوكية في الإدارة: وترى هذه النظرية أنه من خلال تركيب بنية النظام توجد منها احتمالية ظهور الصراع، وهذه النظرة لا ترى الصراع في أنه أمر مخيب أو هو مصدر شر أو تخريب في كل الحالات، إنما ترى أن الصراع ممكن أن تكون له آثار إيجابية في أداء الجماعة، ومن هذا المنطلق تنظر هذه النظرية إلى الصراع كالنظرية التقليدية من حيث وجود حل للصراع وإزالته، وعدم العمل على تشجيع حدوثه في النظام.

3- الأسلوب التفاعلي مع الصراع: يعد هذا الأسلوب من الآراء المعاصرة في نظرية الصراع حيث يعتبر حدوثه في المنظمات أمراً حتمياً وضرورياً، وذلك نتيجة طبيعية لعمل الأفراد والجماعات في المنظمات من حيث اعتماد بعضهم على بعض وكذلك البيئة التي ينشأ منا الصراع تعتبر دائمة التغيير، كذلك ينظر هذا الأسلوب إلى أن الصراع وعدم رتابة الأمور في المؤسسة يمكن أن يعود بالفائدة والنفع للمجتمع ومؤسساته في المنظور البعيد. ويقوم هذا الأسلوب على ضرورة وجود الصراع من منطلق أن الرقابة والهدوء والسكون في المنظمة يجعلها منظمة راكدة فاترة غير مبالية وغير مسايرة للتحديث والتغيير والتجديد (العمامرة، 1999).

ويجمل (العمامرة، 1999) النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية مع الصراع عن غيرها من النظرات فيما يلي:

- 1- أنها تؤمن بالضرورة المطلقة للصراع البناء والمفيد، أو الصراع التنظيمي.
- 2- أنها تعمل على تشجيع صراحة المعارضة البناءة الوظيفية.
- 3- أنها تؤدي إلى تعريف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت الذي تضمن فيه طرق المعالجة له.
- 4- تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية كافة إداريي النظام.

إلا أن النظرة التفاعلية لا ترى أن جميع الصراعات التي تكون في النظام يمكن أن تكون صراعات صحية، ومن هذا المنطلق يمكن أن تطرح تساؤلات منها:

1. كيف يمكن التمييز بين الصراع البناء والصراع المخرب الذي يوصل النظام إلى الاختلال والتسيب؟

2. هل التخوف من الصراعات غير الوظيفية يشكل مبررا لكبح كافة أنواع الصراع وإحباطها وإنهائها؟

والإجابة عن التساؤل الأول ليست بالبسيطة، ولكن يمكن النظر على أن أداء الجماعة هو معيار هام في الحكم على وظيفة الصراع أو على إخلاله الوظيفي، وأن ما يحدد وظيفة صراع معين أو عدم وظيفيته هو ما يترتب من أثر على الجماعة كلها أكثر من الأثر الواقع على الفرد.

أما التساؤل الثاني، فتجيب عليه الدراسات التي وضحت أن أداء جماعات منظمة يميل نحو التحسن عندما يحدث صراع إيجابي بين أفراد ما أكثر منه عندما يحدث اتفاق شبه كامل بين أعضائها، وكذلك عدم التوافق والتطابق الكاملين بين الجماعات في العمل يرافقه في الغالب عمل أحسن وأفضل (عميرة، 1999).

8.2 أثر الصراع في الأداء التنظيمي:

من خلال تناول موضوع الصراع التنظيمي فإنه لا بد من الإطلاع على أثر هذا الصراع في الأداء التنظيمي، و معرفة الجوانب الايجابية و الجوانب السلبية لهذا الصراع على الأداء.

فالصراع يمكن أن يكون له إما أثر إيجابي أو سلبي على الأداء التنظيمي، وذلك بحسب طبيعة الصراع وبحسب إدارته (Gibson & Others, 1991).

1.8.2: الآثار الإيجابية للصراع في الأداء التنظيمي:

إن وجود درجة معينة من الصراعات يمكن اعتبارها فعالة بشكل كبير في المنظمات كلها على السواء، فهي تساعد على تحفيز الأداء الإيجابي من جهة، ومن جهة أخرى، عندما تكون نسبة الصراع متدنية جدا فيمكن أن يتأثر الأداء. وإذا ما استمر هذا المستوى المتدني سائدا في المنظمة، فإن إمكانيتها في البقاء والاستمرار يمكن أن تتأثر سلبا بشكل رئيس، وبالمقابل إذا ما أصبح معدل الصراع مرتفعا جدا، فإن الفوضى الناتجة عن ذلك يمكن أن تهدد بقاء المنظمة أيضا. (Gibson & Others, 1991).

إن الصراع الفعال أو المفيد يتم النظر إليه على أنه ضروري من أجل إحداث التغيير، وضروري عندما يكون في مستوى معتدل، وهناك قيمة أخرى للصراع وهي انه يعمل على إيجاد طرق لحله، أو إزالته، مما يؤدي بالتالي إلى الإبداع والتغيير، وإلى صقل الأنشطة، والطرق، والأهداف. وهناك أثر هام آخر يتجلى في جعل عملية التغيير أكثر تقبلاً. إن الصراع يؤمن المنافسة بين بعض الأفراد، مما يؤدي إلى ظهور الإمكانيات والمواهب، فالصراع يمكنه بالتالي أن يؤدي إلى تغييرات هامة لصالح المنظمة وأفرادها. (Mc Farland, 1979).

وبالتالي يمكن أن يؤدي الصراع إلى فائدة للمنظمات، وذلك عن طريق تقوية الأداء التنظيمي ورفع مستواه، فعندما يتم إدارته بشكل فاعل يمكن أن يكون الصراع قوة إيجابية. (Quinn & Others, 1996).

تعتبر العلاقات الجيدة بين أفراد التنظيم، من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح وسلامة الأعمال في المنظمة. (Appley, 1956)

ويمكن أن يؤدي الصراع إلى زيادة في الكفاءة الإدارية، وتحقيق أهداف المنظمة، بشكل أفضل، وبالتالي إلى تطور ونمو الأفراد والجماعات والمنظمات ككل. (Lawyer & others, 1990).

وقد يكون في الصراع فائدة للتنظيم عن طريق تطوير وتغيير العلاقات السائدة داخل التنظيم والسعي إلى تحقيق المصلحة العامة بعيداً عن المصلحة الذاتية، وهذا ما يسمى الصراع الإيجابي. (النمر، 1996).

و للصراعات دور كبير في سلوكيات الأفراد والجماعات العاملة، وتؤثر الصراعات بالتالي في فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، وذلك من حيث نوعيتها ودرجة شدتها. وفي الحقيقة فإن غاية علماء الإدارة هي تحسين فعالية أداء المجموعة والفرد، وأنهم يرون أنه بالقليل من الصراعات يمكن قطف ثمار الحيوية والنشاط والإبداع وتحسين الأداء (النجار، 1995).

تسعى بعض المنظمات إلى خلق نوع من التنافس بين العاملين فيها، و ذلك من أجل خلق نوع من المنافسة ففي بعض الحالات يمكن للمنظمة أن تحفز الصراع عن طريق وضع الأفراد أو الجماعات ضمن ظروف تنافسية، و الصراع الذي ينتج عن المنافسة، يكون على الأغلب بناء

لأن كل مشترك سوف يعمل بجد من أجل الفوز، وبالتالي فإن هذا يؤدي إلى زيادة في إحدى مجالات الأداء التنظيمي (Barney & Griffen, 1992).

وتوجد كذلك أدلة علمية على العلاقات الإيجابية بين الصراعات وتحسين الإنتاجية، بحيث زادت الإنتاجية بين المجموعات التي وجدت فيها صراعات أكثر من المجموعات التي وجد فيها توافق، وأن المجموعات المتنازعة كانت أفضل بنحو 70% من المجموعات التي تميزت بضعف الصراعات، كما يدل البحث العلمي بشكل واضح على زيادة إنتاجية علماء البحث والتطوير حين تكون بينهم كمية معينة من النزاعات الفكرية (النجار، 1990).

ومع وجود بعض الاستثناءات فإن الصراعات المرتبطة بالتغيير والإبداع، وفي عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى أن تكون بناءة بطبيعتها، فالصراع البناء يحدث عندما يعتمد الفرد إلى البحث عن معلومات جديدة من أجل مواجهة السياسات والأساليب القديمة، أو من أجل البحث عن حلول جديدة للمشاكل القائمة. إن الأفراد الذين يختلفون على سياسة ما، يعمدون إلى السؤال أكثر من غيرهم، وبذلك يحفز البحث عن المعلومات إلى ظهور البدائل ويسهل عملية التغيير. إن الاختلافات في الاهتمامات والاتجاهات والآراء عند الأفراد القائمين على مراكز اتخاذ القرارات تؤدي إلى حلول أفضل، وتمكن من الوصول إلى نتائج أكبر وذلك في الآتي:

- 1- تحديد المشاكل في المستقبل.
- 2- عملية إتخاذ القرار.
- 3- تفهم المجالات التقنية الخاصة بالحالة.
- 4- إدراك آثار التحيز عند اتخاذ القرار.
- 5- محاولة استيعاب وجهات المنظر المختلفة (Woffard, 1982).

كما يمكن للصراع أن يولد طاقة ويكون قوة حيوية للجماعات، والمنظمات على حد سواء ويمكن أن ينظر إليه كعامل مساعد لتطور أداء المنظمات ولعملية اتخاذ القرارات.

تتضمن النتائج الإيجابية للصراع ما يأتي:

- 1) أفكاراً أفضل وأكثر تطوراً.
- 2) اضطراراً من الأفراد للبحث عن طرق جديدة للعمل.

- (3) ظهورا ثم حلا للمشاكل التي لم يتم النظر إليها منذ وقت طويل.
- (4) توضيحا للأراء الشخصية.
- (5) تحفيزا للإبداع والاهتمامات.
- (6) فرصة للأفراد لاختيار اهتماماتهم.
- (7) حماسا أكبر للعمل.
- (8) تحسينا لنوعية القرارات المتخذة. (Mullins, 1996, Mondy & others, 1993).

2.8.2: الآثار السلبية للصراعات في الأداء التنظيمي:

إن فعاليات المنظمات في حال الصراع يمكن أن تتأثر بأشكال مروعة من السلبيات مثل: عدم التنسيق، وضعف الجهد الجماعي، وهذه المظاهر للصراع تؤثر في الأداء عن طريق امتصاصه للموارد الرئيسية، وصرف الاهتمام عن الأولويات الأساسية، والتأثير بشكل سلبي في فعالية المنظمة، ومن الواضح أن كلا من القوى الداخلية والخارجية يمكن أن تؤدي إلى نزاعات تحد من فعالية أداء المنظمات (Mathers, 1999).

إن الصراع بين الأفراد يمكن أن يمنعهم من العمل مع بعضهم البعض ، وفي عدد من الحالات يمكن لهذا الشعور أن يمتد ويمس المنظمة بشكل كامل (Berk, 1991)، كما و أن هنالك البعض من الصراعات التي تؤثر في فعالية المنظمة بشكل سلبي، وفي هذه الحالة يمكن لهذا الشعور أن يمتد ويمس المنظمة بشكل كامل (Robbins, 1987).

لذا وعندما لا يمكن تخفيض درجة الصراع، فإنه يتطور إلى حالة توتر تؤدي إلى منع الأفراد والمنظمة من الأداء بشكل فعال، وتتجلى إحدى الآثار السلبية للصراع بانخفاض الإنتاجية، كما أن كمية مناسبة من الصراع الوظيفي يمكن أن تؤدي الى ترشيد الإنتاجية (Thompson, 1995).

إن الصراعات الشديدة تزعزع الثقة، وتتدخل بتعاليم المنظمة، وتحد من الطاقات البشرية، و لها آثار في المنظمات كالنخر، ويمكن للمنظمة - في حال عدم حل الصراع - أن تدفع الثمن (Carnevale, 1999).

ويؤدي ظهور النزاع إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف النزاع، الأمر الذي يحد من استمرار التعاون الذي كان قائما بينهم، مما يسبب الضرر للأهداف التي يسعون إليها. (النمر، 1996).

عندما يتوسع الصراع، فإنه يجبر الأفراد على الوقوف مع طرف من الأطراف ضد الطرف الآخر، وهو يؤدي إلى خلق الشك، وعدم الثقة، ويعمد الأفراد آنذاك للتراجع، بينما يلجأ البعض الآخر إلى الهجوم، ومهما تكن النتيجة، و بشكل عام فإنه يسود في مثل هذه الحالة شعور بالمرارة.

والصراع الحاد يؤدي إلى إعاقة أداء المنظمة، ويحد من الإمكانيات الشخصية للأفراد والتنظيم على حد سواء (Carnevale, 1999).

إن الاختلافات السلوكية والعاطفية بين الأفراد، والنتيجة عن اختلاف في الأهداف، والموارد المحدودة والأدوار التنافسية، تؤدي إلى نتائج مدمرة، ونستطيع القول أن الصراع أصبح مدمرا، عندما تصبح الخسارة الناتجة عنه أكبر من المكاسب، إن التوتر والحماس الناتجين عنه يؤثران في الأداء التنظيمي، ويقضيان على روح التعاون بين الأفراد، وينشأ الصراع المدمر عندما يتنافس الأفراد حول هدف معين، أو حول موارد محددة، وفي هذه الحال يصبح مكسب أحد الأطراف هو خسارة الطرف الآخر كليا في الموارد والهدف (هذه حالة الخوف أو الخسارة).

وينظر إلى الصراع في بعض الأحيان، على أنه أمر غير فعال للمنظمات ويعمل على التالي:

- 1) إثارة القلق عند الأفراد وزيادة التوتر ضمن المنظمات.
- 2) تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- 3) تدني في الإنتاجية.
- 4) الشعور بالخسارة عند بعض الأطراف.
- 5) زيادة التباعد بين الأفراد.
- 6) ظهور جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد.
- 7) تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- 8) الشعور بالمقاومة بدلا من العمل بروح الجماعة. (Mondy & Premeaux, 1993).

الآثار السلبية للصراع على الأداء:

هنالك آثار سلبية للصراع على صعيد العمل، و تؤثر على الاداء سلبا منها:

- 1) تغييب مستمر في العمل.
- 2) سلوك غير متعاون في العمل.
- 3) زيادة في الصراعات بين الأفراد التابعين وتظهر خاصة حول الأمور الصغيرة.
- 4) زيادة في الشعور بالإحباط ويتجلى ذلك بالتذمر المستمر حول ظروف العمل.
- 5) خلق نسبة معينة من التوتر على كافة مستويات المنظمة. (Thompson, 1995).

بعض الآثار المدمرة للصراع يمكن أن تتجلى فيما يلي:

1. التوتر وآثاره الفيزيولوجية والسيكولوجية على الأفراد.
2. سوء توظيف الموارد المادية والبشرية للمنظمة، حيث يكرس الأفراد الوقت، والجهد والموارد للصراعات بدلا من استخدامها لغايات التنظيم.
3. انخفاض مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد لعملهم إلى منحى ينحرف عن الهدف الرئيسي (Jandt, 1985).

كما أن فعالية المنظمة، وأداؤها يمكن أن يتأثر بشكل أو بآخر من عدم الانسجام، والشك في العمل الجماعي. إن مظاهر الصراع تعتبر ضارة جدا بالمنظمة وتبعد عنها موارد خارجية، لتحل محلها أخرى غير مفيدة وتبعد الانتباه، والاهتمام عن تطبيق أولويات التنظيم كما وتؤثر على تطور ثقافة المنظمة. وفي الواقع، إن كلا من القوى الداخلية والخارجية يمكن أن تولد شكلا من أشكال الصراع الذي يؤثر بدوره على أداء المنظمة (Mathers, 1999).

وبالتالي إذا لم يتم حل الصراع، فإنه يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في المعنويات، وإلى مستويات متدنية من الإنتاجية والأرباح (King, 1999).

9.2: تسوية وإدارة الصراع:

إن أبسط طريقة لحل الصراع في أي منظمة هي البحث عن الأسباب التي أدت لحدوث هذا الصراع، أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب ونفاديتها والسيطرة عليها، وفي كثير من الأحيان يكون الأمر مستفحلاً، بالقدر الذي يجب معه حل التعارض الموجود، دون انتظار إلى كشف الأسباب، والسيطرة عليها في مواقف وأمور مستقبلية.

ولقد لقي موضوع حل وتسوية الصراع الاهتمام الكبير من قبل الكتاب والباحثين في علم الإدارة، فعلى سبيل المثال تقول ماري باركر فولين في (ماهر، 2002م) - وهي من الرواد الأوائل-: أن هناك ثلاث طرق رئيسة لحل الصراع وهي:

- 1- استخدام القوة: حيث تتم من خلال تدخل سلطة أعلى أو رئيس أفراد من أجل فض وحل الصراع بين الأفراد.
- 2- استخدام الوساطة: وهذا يتم من خلال تدخل طرف ثالث يقوم هذا الطرف بدور الوسيط من أجل الوصول إلى حلول للصراع.
- 3- التنسيق والتكامل: وفي هذه الحالة تقوم أطراف الصراع بالتعاون معا في التعرف على أسباب الصراع وأبعاده وذلك من أجل التوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

بالإضافة إلى الطرق الثلاث السابقة هنالك أيضا مجموعة من الطرق الأخرى لحل الصراع منها:

1. أسلوب التنازل: حيث يقوم أحد أطراف الصراع بالتعاضد عن مصالحه واهتماماته لصالح الطرف الآخر ويتم التركيز في هذه الطريقة على الأشياء المشتركة بين الأطراف.
2. أسلوب التجنب والهروب: ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي من المشكلة أو كبت إيجابي لها. وهذا الأسلوب يناسب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.
3. أسلوب المساومة: وقد يصفه البعض بأسلوب (خذ وأعط) ويتضمن اهتماما معتدلا بالذات والآخرين، وكل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة وقد يتمثل هذا الأسلوب في تدخل طرف ثالث للتوصل إلى حل. (حريم، 2004)

ويمكن للرئيس الإداري أن يتخذ الخطوات التالية لحل الصراعات أو النقل منها (القيوتي، 1997):

- 1- تحديد الأدوار بشكل واضح ومحدد.
- 2- ممارسة الرئيس سلطة التنسيق الرئاسي.
- 3- إيجاد نوع من التكامل التنظيمي.
- 4- توضيح الأهداف العامة التي يجب على كافة الأقسام والدوائر داخل التنظيم إعطائها الأولوية في حال تعارض الأهداف الفرعية معها.
- 5- الاستعانة بالجهات الاستشارية، كمراكز الخبرة الاستشارية لحل التناقضات حيث ان هذه الجهات لها عدة وسائل للتعامل مع الصراعات منها: تدريب الحساسة و تنمية التنظيمات.

ثانيا: الدراسات السابقة:

يعرض هذا الجزء الدراسات العربية و الأجنبية، التي أجريت حول الصراع التنظيمي و الأداء التنظيمي وقد قسمت إلى قسمين:

القسم الأول: الدراسات العربية.

دراسة (عوض، 2006) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وأثره على الأداء المؤسسي".

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف الى واقع إدارة الصراع، والأساليب المتبعة في إدارة الأشكال المختلفة منه في بلديات محافظتي: الخليل وبيت لحم وعددها سبع وعشرون بلدية . كما هدفت إلى محاولة اكتشاف أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور أشكال الصراع في تلك البلديات، ودراسة مدى تأثير أداء البلديات إما سلبا أو إيجابا بهذه الأشكال .

وقد تكون مجتمع الدراسة من رؤساء وأعضاء وموظفي البلديات بينما تكونت عينة الدراسة من (244) فرداً.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هنالك عدد من أشكال الصراع التي تدور في البلديات أو محيطها.
- تؤثر الطرق المتبعة في إدارة الصراع سلبا في أداء البلديات
- الأوضاع الاقتصادية، والانفلات الأمني، و الظروف السياسية، وغياب القانون والنظام والهيكلية الإدارية للبلديات كانت من أبرز أسباب نشوء الصراع.
- أظهرت النتائج أن أكثر الآليات المتبعة في التعامل مع الصراع هي اللجوء إلى القضاء، ثم لجان عشائرية، تلاها لجان داخلية ثم المواجهة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المحافظة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لنوع الصراع.

دراسة (وشاحي، 2002). بعنوان " إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، من حيث: أسباب الصراع، والأساليب المتبعة في إدارته، و تحديد تأثير متغيرات الجنس ، والمؤهل العلمي، والتخصص الدراسي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع .

ومن أجل تحقيق هذا الغرض قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أقسام: تضمن القسم الأول معلومات شخصية ، و تضمن القسم الثاني أسباب الصراع، وتضمن القسم الثالث مقياس ثوماس وكلمان (Thomas and kilman) وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الصراع التنظيمي ينشأ بين إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية، و أظهرت النتائج أيضا أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت أكثر شيوعا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة أقل شيوعا لديهم ، و كذلك ظهور فروق تعزى إلى متغير الجنس والدرجة الوظيفية والخبرة والمؤهل العلمي والتخصص الدراسي ومكان العمل .

دراسة (عوض، 2002). بعنوان "الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة قام الباحث باستخدام استبانة الصراع المنظمي التي قام بترجمتها بواب (1986) عن ثوماس وكيلمان والتي تكونت من ثلاثين فقرة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين حيث بلغ عددهم (176 رئيس قسم).

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أنماط التعاون والتسوية والتجنب من أنماط إدارة الصراع الأكثر استخداماً لدى رؤساء الأقسام في المقابل أظهرت النتائج أن أنماط المنافسة والمجاملة لا يعتبران من الأنماط الشائعة. وقد أظهرت النتائج أيضاً وجود اختلاف في أنماط إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومتغير المحافظة والحالة الاجتماعية

دراسة (قطن، 2001) بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان، من وجهة نظرهم، وأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة فيها.

جمعت البيانات اللازمة لهذه الدراسة من خلال استبانة مكونة من (42) مفردة، موزعة على ستة محاور تم إعدادها لأغراض هذه الدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها وقد شمل التطبيق جميع محافظات ومناطق سلطنة عمان التعليمية العشر، وتكونت عينة الدراسة من (184) مدير مدرسة ثانوية (102) ذكورا و(82) إناثا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- جاء ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تناولتها الدراسة الميدانية من حيث استخدامها من قبل مديري ومديرات المدارس الثانوية من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية كما يلي: أسلوب التعاون، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المجاملة، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب الرفع لمستوى إداري أعلى، أسلوب التجنب.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($=0.05$) تعزى لمتغير الجنس في ممارسة المديرين والمديرات لأسلوب التجنب فقط حيث أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب من الإناث.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($=0.05$) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في ممارسة المديرين والمديرات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($=0.05$) تعزى لمتغير خبرة المديرين في ممارستهم لأسلوب استخدام السلطة فقط، حيث أن أصحاب الخبرة (11 فأكثر) يستخدمون أسلوب استخدام السلطة أكثر من أصحاب الخبرة القصيرة (من 1-3) سنوات. وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى عدد من الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية.

دراسة (طبيب، 2001م) بعنوان "استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد دور متغيرات الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة والمركز الوظيفي على ذلك.

و لتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (196) إدارياً في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، طبق عليها مقياس هينر لقياس استراتيجية القدرة على حل المشكلات الذي عرّفه حمدي (1998)، حيث أشتمل المقياس على خمسة مجالات هي: التوجه العام للمشكلة، وتعريف المشكلة، توليد البدائل لحل المشكلة، اتخاذ القرار و مجال التقييم) حيث وصل ثباته باستخدام معادلة كرونباخ ألفا إلى (0.91) و هو جيد لأغراض الدراسة.

و من أجل معالجة البيانات استخدمت المتوسطات الحسابية، والنسب المئوية، واختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي، وتحليل التباين متعدد القياسات المتكررة، و قد

أظهرت النتائج أن درجة استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت متوسطة، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى (65.8%)، إضافة إلى ذلك أظهرت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغيرات الجنس، و الحالة الاجتماعية، و المؤهل العلمي، و الخبرة و المركز الوظيفي. و خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة قيام الوزارات بعقد دورات و ورشات عمل و مؤتمرات علمية حول استراتيجية القدرة على حل المشكلات و ضرورة تفعيل تفويض السلطة و إجراء دراسات حول العلاقة بين استراتيجية القدرة على حل المشكلات و الولاء المهني.

دراسة (الخصور، 1996) بعنوان "أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي" وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط (أساليب) إدارة الصراع التنظيمي والتعرف على أثر كل من متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي على هذه الأنماط، وتكونت عينة الدراسة من (178) مديراً ومديرة وتوصلت الدراسة إلى النتائج ذات العلاقة التالية:

- إن الأساليب المستخدمة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً كان ترتيبها كالتالي: الحل الوسط، التعاون، التجنب، المجاملة، استخدام السلطة.
- يميل أفراد العينة ذوو الخبرة (1-5) سنوات إلى استخدام أسلوب الحل الوسط بشكل أكبر من مستويات الخبرة المتوسطة (6-10) سنوات والطويلة (11 سنة فما فوق).
- هناك أثر لمتغير الجنس على أساليب إدارة الصراع فالإناث أكثر ميلاً إلى استخدام أسلوب السلطة والذكور أكثر ميلاً لاستخدام أسلوب المجاملة.
- هناك فروق ذات دلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي على أسلوب المجاملة؛ فحملة الماجستير أكثر استخداماً لهذا الأسلوب.

دراسة (عبابنة، 1996) بعنوان "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية في إدارة الصراع من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأثر متغيرات الجنس والخبرة

التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (309) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الكليات الأكاديمية وقد توصلت الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء من الأسلوب الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما كانت كالتالي: التجنب، واستخدام السلطة، والمجاملة، والتعاون، والحل الوسط. وهناك أثر لمتغير الجنس على أسلوب التجنب فالإناث أكثر استخداما لأسلوب التجنب. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الخبرة التدريسية وهو في اتجاه أفراد العينة الأكثر خبرة حيث يرى ذوو الخبرة من (1-3) سنوات أن العمداء مقلون في استخدام أسلوب التجنب والتعاون مما يرى ذوو الخبرة من (4-سنوات).

دراسة (القرعان، 1996): هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن (إربد، والمفرق، وجرش، وعجلون) في الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع، والنتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع، وكذلك مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع المتبعة ونتائجها الإيجابية المتوقعة تعزى إلى الصفات الشخصية وتحليل العلاقة بين الأساليب المختلفة لإدارة الصراع. وقد تكونت عينة الدراسة من (373) فردا بنسبة 81% من مجتمع الدراسة، وهم من المرؤوسين (مساعدى المديرين أو رؤساء الأقسام، والموظفين في حالة عدم وجود مساعدين للمديرين أو رؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج ذات العلاقة التالية:

- إن تقدير أفراد العينة لمدى استخدام مديريهم لأساليب إدارة الصراع كان عاليا.
- إن أكثر الأساليب استخداما لإدارة الصراع مرتبة حسب الأهمية هي: المجاملة، التعاون، التجنب، الحل الوسط، واستخدام السلطة.
- يرى أفراد العينة ممن تزيد مدة خبرتهم عن (31) عاما أن مديريهم يستخدمون أسلوب التجنب.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد تبين أن حملة البكالوريوس يرون أن مديريهم يستخدمون أسلوب استخدام السلطة بينما يرى حملة الشهادة التوجيهية أن مديريهم يستخدمون أساليب إدارة الصراع الخمسة حسب المواقف التي يحدث فيها الصراع

دراسة (معاينة، 1995) بعنوان "أنماط إدارة الصراع عند عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس وعلاقة هذه الاتجاهات بالرضا الوظيفي عندهم".

وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الأنماط القيادية السائدة في إدارة الصراع على الترتيب هي: نمط (5,5) التوفيق، نمط (1,1) التجنب، نمط (1,9) المجاملة، نمط (9,9) التعاون، نمط (9,1) الإجبار. وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- وجود أثر للنمط القيادي الوظيفي وذلك لصالح النمطين (9,9) و(9,1) مقابل أنماط (5,5) و(1,3) و(1,9).
- وجود أثر لمتغير الجامعة على الرضا الوظيفي لصالح جامعتي الأردنية واليرموك مقابل جامعتي العلوم والتكنولوجيا ومؤتة.
- وجود أثر لمتغير الكلية في الرضا الوظيفي لصالح الكليات الإنسانية.
- وجود أثر لمتغير الرتبة الأكاديمية في الرضا الوظيفي لصالح حملة رتبة أستاذ مساعد وحملة الرتب الأخرى مقابل الأساتذة المشاركين.

دراسة (العابنة، 1995) بعنوان "أساليب إدارة الصراع: دراسة مقارنة بين مديري القطاعين العام والخاص في الأردن".

وقد هدفت الدراسة إلى إجراء تحليل مقارنة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في القطاعين العام والخاص في محافظة إربد في الأردن، والكشف عن فعالية هذه الأساليب وأثر متغيرات العمر والمؤهل العلمي والخبرة فيها.

كانت إدارة الدراسة عبارة عن استبانة أعدها الباحث وتكونت عينة الدراسة من (168) مديراً منهم (88) من القطاع العام (80) من القطاع الخاص. ومن نتائج هذه الدراسة أن المديرين في القطاعين الخاص يستخدمون أسلوب استخدام السلطة والتجنب أكثر من المديرين في القطاع العام، وليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات (العمر والمؤهل العلمي والخبرة معاً) أو (العمر والمؤهل العلمي) أو (العمر والخبرة معاً) على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لكل من متغيري المؤهل العلمي والخبرة معاً وبشكل منفرد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، يتفق مديرو القطاعين العام والخاص على فعالية أسلوب التعاون،

وعدم فعالية أسلوب التنازل، ويختلفون في فعالية أساليب استخدام السلطة والتجنب والحل الوسط.

دراسة (زايد، 1994) بعنوان (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة).

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون وتحديد النتائج الإيجابية والسلبية لعملية إدارة الصراع، وقد أجريت الدراسة على ثلاثة قطاعات حكومية هي وزارة التربية والتعليم والبلديات والصحة، وتكونت عينة الدراسة من (578) موظفاً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الأساليب المتبعة والنتائج الإيجابية للصراع وهي كما يلي:

- أكثر الأساليب قدرة على تحقيق النتائج الإيجابية للصراع هو أسلوب التعاون، أما أضعفها فكان أسلوب التجنب.
- أسلوب التعاون يساهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية ومنها زيادة إحساس العاملين بفاعلية الإدارة عن طريق خلق ودعم الرغبة في العمل، وزيادة درجة الانتماء التنظيمي بصفة عامة.
- أسلوب استخدام السلطة يؤثر سلباً على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة ويزيد من حدة إحساسهم بالصراع.
- أسلوب التجنب واستخدام السلطة يزيدان من حدة الصراع عند العاملين.

دراسة (الأشقر، 1994) بعنوان "الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية".

وقد أوضحت الدراسة أن القادة في هاتين الجامعتين يركزون على الإنتاجية (منحى الحزم) وسبل إنجاز العمل أكثر من التركيز على الاعتيادية (منحى التعاون) وقد بينت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط تعزى للترقية الأكاديمية ولم تظهر أيضاً الدراسة فروقا ذات دلالة إحصائية تعزى للجامعتين ما عدا فروق دالة على مجال الاعتيادية (التعاون) والتي كانت لصالح جامعة اليرموك بكلياتها الأدبية.

دراسة (الشخص، 1994) بعنوان "إدارة النزاع في المنظمات".

هدفت إلى استعراض الإطار النظري لتحليل ظاهرة النزاع في المنظمات وتسويتها والأساليب العلمية لإدارتها، وذلك من أجل العمل على إثارة الدارسين والباحثين العرب واهتماماتهم في مجال السلوك الإداري والتنظيمي حتى يتم القيام بمزيد من الدراسات النظرية التطبيقية في البيئة الإدارية العربية، كما سعت الدراسة إلى تزويد المدراء العرب بالمهارات السلوكية لكيفية إدارة النزاع في سبيل الوصول إلى العمل بفعالية تنظيمية في جميع حالات النزاع.

ولتحقيق هدف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد الكبير على أسلوب البحث المكتبي، ومن نتائج هذه الدراسة أن الباحث استعرض الاتجاهات النظرية المختلفة في تفسير ظاهرة النزاع، وكذلك تم استعراض المراحل التاريخية الثلاث التي رسمت مسار تطوير دراسة ظاهرة النزاع ثم بيان أنواع النزاع التنظيمي حيث قسمت حسب مصادرها ومستوياتها التنظيمية، وفي نهاية الدراسة تم إبراز الأبعاد الإيجابية والسلبية للنزاع، وكان من نتائج هذه الدراسة: إثارة اهتمام الدارسين والباحثين العرب في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي إلى موضوع النزاع وكذلك المساهمة في تنمية قدرات المدراء ورفع كفاياتهم في التعامل الإيجابي مع الظواهر السلوكية التي تنشأ في بيئة العمل كظاهرة النزاع التنظيمي.

دراسة (الحنيطي، 1993) بعنوان (الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن).

والتي هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وطرق إدارته في القطاعين العام والخاص في الأردن، أخذت عينة الدراسة من (10) وزارات و (35) مؤسسة عامة و (20) شركة مساهمة عامة وتم توزيع (405) استبانة، توصلت الدراسة إلى أن أسلوب الحل الوسط هو الأكثر استخداماً من بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات العامة والخاصة، ويليه أسلوب المجاملة، ثم استخدم السلطة وأسلوب التفاوض هو الأقل استخداماً. و الأسباب الرئيسة لنشوء الصراع تكمن في تعارض مصالح الأفراد، وصراع الدور والاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات وتعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر، والتنافس على المصادر المحدودة. والنتائج السلبية للصراع تكمن في إضعاف الأداء، وإحداث الآثار النفسية السيئة للأفراد، وإهدار الوقت والجهد، وذلك عندما يصل الصراع إلى درجة غير معقولة. والآثار الإيجابية للصراع تكمن في

إظهار حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشكلات الفعلية في بيئة العمل وإحداث التغيير، ولم تظهر الدراسة فروق تعزى للجنس.

دراسة (فياض، 1991) بعنوان "النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن".

و قد هدفت هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على بعض جوانب النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات في الأردن، من حيث أسباب هذه النزاعات و حدتها و الطريقة المتبعة للتعامل معها و فعاليتها في الوصول إلى نتائج ايجابية، و الآثار المترتبة عليها و ذلك بهدف المساعدة في تحسين الأداء في تلك الوزارات عن طريق توظيف النزاعات و الحد من الآثار السلبية المترتبة عليها.

و من اجل تحقيق هذا الهدف فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ- تنشأ النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات الأردنية عن أسباب تنظيمية و أخرى شخصية.
- ب- تفاوتت درجة حدة النزاع الناشء عن أسباب تنظيمية عملية أو شخصية بين درجة عالية و متوسطة.
- ت- استخدام الأساليب المختلفة في التعامل مع النزاعات لا يختلف تبعا لاختلاف الأسباب المؤدية لها، سواء كانت أسبابا تنظيمية عملية أو شخصية.
- ث- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسباب المؤدية للنزاع و حدة النزاع الناشء عنها، بمعنى أن هنالك تأثيرا للأسباب المؤدية للنزاع على درجة حدة النزاع الناشء، و ينطبق ذلك على كل من الأسباب التنظيمية السلبية و الشخصية.

دراسة (شلول، 1985) بعنوان "أنماط السلوك الإداري عند مديري الدوائر الأكاديمية كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة اليرموك وعلاقتها ببعض عوامل الرضا عن العمل في الجامعة.

شكلت عينة الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك الذين يحملون درجة الدكتوراة حيث بلغ عددهم (169) عضوا ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- النمط العالي في الاهتمام بالعمل والعالي في الاهتمام بالناس.
- النمط المنخفض في الاهتمام بالعمل والمنخفض في الاهتمام بالناس.
- النمط المنخفض في الاهتمام بالعمل والعالي في الاهتمام بالناس.

- النمط العالي في الاهتمام بالعمل والمنخفض في الاهتمام بالناس.

وقد أشارت الدراسة إلى الأنماط السائدة عند مدرّاء الدوائر الأكاديمية في جامعة اليرموك هما الأول والثاني بينما يندر وجود النمطين الثالث والرابع كما أوضحت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لنمط السلوك الإداري الذي يلجأ إليه مدير الدائرة الأكاديمية في رضا أعضاء هيئة التدريس عن عملهم، حيث لوحظ أن المدير الذي يقوم باتباع السلوك الإداري (عالي الاهتمام بالعمل وعالي الاهتمام بالناس) يؤدي إلى توفير علاقات إيجابية بينه وبين أعضاء هيئة التدريس وبالتالي إلى الرضا الوظيفي.

القسم الثاني: الدراسات الأجنبية.

دراسة هنكن وكيستون، ودي (Henkin, Cistone & Dee, 2000) بعنوان "أساليب إدارة الصراع لدى مديري مدارس الإدارة الذاتية".

هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (103) مديراً من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادراً ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.
- أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب.
- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

دراسة ولت (Welt, 2000) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت هناك فروق بين أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة، في مقاطعتي وفرسايد وسنا بيرنارودنو.

وذلك من خلال إجراء مقارنة بين الأساليب التي يستخدمها كل منهم. كانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة وتكونت عينة الدراسة من (34) مدير مدرسة شاملة و (39) مدير مدرسة متوسطة، توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون أسلوب الحل الوسط في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الثانوية الشاملة، أما بالنسبة للأساليب الأخرى التي بحثتها الدراسة وهي أسلوب التعاون والمجاملة والتجنب واستخدام السلطة فليس هناك فروق دالة إحصائية بين ممارسة مديري المدارس الثانوية الشاملة والمدارس المتوسطة لهذه الأساليب.

دراسة بيدجر - كولنز (Biediger – Collins, 2000) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة صراع الاتصال التنظيمي بين المجموعات لدى مديري مدارس التعليم الخاص، وعلاقة هذه الأساليب ببعض المتغيرات، ومقارنة وجهة نظر المديرين بوجهة نظر رؤسائهم لأساليب إدارة صراع الاتصال التنظيمي. كان عدد المشاركين في الدراسة (31) مدير مدرسة، (92) رؤوسا من ذات المدارس. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كلما زاد عدد ورش العمل التي يتقافها المديرون كلما استخدم المديرون أسلوب التعاون ، و أسلوب الحل الوسط، و أسلوب الرقابة بشكل أكثر.
- ليس هنالك فروق دالة إحصائية لسنوات الخبرة على أساليب إدارة الصراع.
- يرى المديرون أنهم يستخدمون أسلوب الحل الوسط، و أسلوب التعان ، و أسلوب الرقابة في إدارة الصراع، بدرجة أقل مما يراه رؤوسائهم.
- هنالك علاقة إحصائية ايجابية دالة، بين أساليب إدارة الصراع، و نوع العلاقة بين المجموعات المتصارعة.
- أيضا أشارت النتائج إلى ان المديرين لا يطبقون المعلومات النظرية التي يتلقونها في الواقع.

دراسة سوكويت (Sauquet, 2000) التي هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها فريق العمل، والعوامل التي تؤثر عليها، في بعض المنظمات الأسبانية، لإنتاج وتعلم معارف جديدة من أجل مواجهة تحديات ديناميكية البيئة عالميا، وتقييم عمليات التعلم كفريق، والتعرف على أثر الأساليب التي تدار بها الصراعات الناتجة عن اختلاف وجهات النظر الشخصية بين أعضاء الفريق.

وقد تناولت الدراسة ثلاث حالات في ثلاث منظمات أسبانية، وتم جمع البيانات اللازمة للدراسة من خلال الملاحظات والمقابلات الشخصية وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام أسلوب المواجهة (التعاون) في إدارة الصراع يؤدي إلى آثار إيجابية على قدرة الفريق على التعلم. أما استخدام الأساليب الأخرى فإنها تؤثر تأثيراً سلبياً على عمليات تعلم الفريق خاصة العمليات التي تحتاج إلى كثير من الإدراك العقلي. و أن هناك عوامل تؤثر على الطريقة التي يعبر بها أعضاء الفريق عن وجهات نظرهم المختلفة، والتي يتعاملون على ضوءها مع الآخرين ومن أهمها: نوعية المعرفة التي ينتجها الفريق، ونوعية المهمة وأسلوب القيادة. و تتأثر أساليب إدارة الصراع لدى الفريق بعدة عوامل أهمها: سلوكيات القيادة، ونوع المهمة، الثقافة التنظيمية والوطنية.

دراسة هال (Hall, 1999) بعنوان "أساليب إدارة الصراع والقناعة الوظيفية لدى رؤساء شركة كلية المجتمع في كاليفورنيا ومدراء الأمن".

هدفت هذه الدراسة إلى وصف أساليب إدارة الصراع لدى رؤساء شركة كلية المجتمع في كاليفورنيا ومدراء الأمن، ومن أجل تحديد أي درجة تتعلق بأساليب إدارة الصراع بالرضا الوظيفي لديهم، استخدم الباحث استبانته لمسح جميع المعطيات حيث تم الإجابة على أربعة أسئلة للبحث، وقد كان من نتائج الدراسة ما يلي:

- 1- أسلوب إدارة الصراع المفضل هو الأسلوب التعاوني المستخدم.
- 2- جاء أسلوب التسوية ثانوياً أو أسلوباً بديلاً.
- 3- تبين أن عشرة من رؤساء الشرطة ومدراء الأمن فضلوا الأساليب الأخرى لإدارة الصراع.
- 4- حققت ست من مناطق الرضا الوظيفي وأساليب إدارة الصراع من قبل رؤساء الشرطة ومدراء الأمن.
- 5- لم يتم تحديد اختلافات هامة ما بين الرضا الوظيفي وأساليب إدارة الصراع من قبل رؤساء الشرطة ومدراء الأمن.
- 6- تبين وجود اختلاف بسيط بين الجماعات العرقية والرضا الوظيفي وبين اختيار أساليب إدارة الصراع.
- 7- لا يوجد اختلاف يذكر فيما يتعلق بالجنس في اختيار أساليب إدارة الصراع و الرضا الوظيفي.

دراسة الزغول (Alzeghoul, 1997) وهي بعنوان "العوامل المتعلقة بالتغيير الإداري في الكليات والجامعات".

وقد هدفت الدراسة لفحص مجموعة مختارة من العوامل وعلاقتها بالتغيير الإداري، وبالتحديد تفحص علاقة العوامل: ملكية الجامعة، ونوع الجامعة، وحجم الجامعة، والتغيير في الحجم (النمو، التراجع) وعمر الجامعة، والمنافسة، مع التغيير الإداري في الكليات والجامعات.

وقد جاء هدف الدراسة بناء على ما تناوله علماء البيئة الذين يؤكدون أن المنظمة تتعرض لقصور ذاتي داخلي يمنعها من تغيير هيكلها الإدارية، وتزداد قوة القصور الذاتي بازدياد حجم الشركة وعمرها وتعقيدها، إلا أن آخرين يشيرون أن المنظمات تغير هيكلها ردا على التغييرات البيئية، ويقولون بأن عوامل مثل الحجم والتغيير فيه، والعمل يمكن أن تساعد المنظمات في تغيير هيكلها الإدارية.

وقد تم اختيار العينة باستخدام تصنيف كارنجي لمؤسسات التعليم العالي وقد تم اختيار (50) جامعة ومنها (25) جامعة خاصة و (25) جامعة عامة في أمريكا. وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هناك تأثير هام لنوع الجامعة، حيث أن جامعة البحث والجامعة التي تمنح شهادة الدكتوراة أشارت إلى كمية التغيير الإداري يزيد عن الجامعات الشاملة.
- لم يتبين وجود تأثير ملكية الجامعة ولا التفاعل على التغيير الإداري.
- قدم الحجم والعمر والمنافسة معا تفسيراً بمقدار 10% من التباين.
- إن الحجم والعمر لديهما علاقة هامة وإيجابية مع التغيير الإداري.
- هناك علاقة هامة وسلبية بين التغيير والنمو، وعلاقة إيجابية مع التراجع.

دراسة مكنتاير (Mcintyre,1997) بعنوان "أساليب إدارة صراع الرؤساء والمرؤوسين من قبل أنفسهم والآخرين".

وقد هدفت الدراسة إلى فحص طريقة تعامل المدراء مع الصراع مقارنة مع تقديرات مرؤوسيهم حيث أشار النموذج المستخدم إلى بعدين وهما بعد الذات والاهتمام بالنفس وبعد

الاهتمام بالآخرين وذلك مع خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي التجنب والسيطرة والتسوية والدمج والتكامل والإجبار.

وقد تم جمع البيانات باستخدام إدارة راحيم الثانية التنظيمية للصراع وقد تكونت عينة الدراسة من (109) مدراء و (372) مرؤوسا وقد وجدت الدراسة أن هناك اتفاقا بين الرؤساء والمرؤوسين على تدرج استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المدراء وذلك من خلال استمرار استخدام أسلوب الدمج والسيطرة والإجبار والتجنب، وذلك لأن الأسلوبين الأكثر استعمالا هما انعكاس الرغبة الاجتماعية والاستخدام المعتدل للاهتمام بالنفس والآخرين وهذه الأساليب هي الأكثر انسجاما مع التغييرات التنظيمية الحالية، والتي تؤيد وتشارك في أسلوب التركيز على المجموعة لإدارة صراع الموظفين.

كما أشارت نتائج الدراسة إلى اختلافات بين أسلوب إدارة صراع المدراء في تقدير الذات وبين تقديرات المرؤوسين حيث يكون قرار المدراء مبنيا على الاندماج والسيطرة في حين قدرهم المرؤوسون على أنهم أكثر تجنباً وأقل تسوية من تقدير أنفسهم. كما أثبتت الدراسة أن بيانات تقدير الذات تعطي معلومات أكثر من تقديرات الآخرين والاقتراح أن هذين المصدرين للمعلومات يمكن أن يأخذ به عند تقويم إدارة صراع المدراء.

دراسة موريس (Morris,1996) بعنوان "اتجاهات المعلمين نحو مناخ وإدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا".

هدفت هذه الدراسة إلى مقارنة اتجاهات معلمي المرحلة الابتدائية والثانوية نحو مناخ وأساليب إدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا، وإيجاد درجة الاتفاق بين الفريقين، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة. وتكونت عينة الدراسة من (189) معلما في المرحلة الابتدائية و (189) معلما في المرحلة الثانوية بنسبة 63% من مجتمع الدراسة. أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين في المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية فيما يتعلق بمناخ وأساليب إدارة الصراع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات المعلمين في المرحلة الابتدائية والمرحلة الثانوية حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في مدارس جنوب كارولينا.

- لم تظهر الدراسة أثرا لمتغير الجنس أو الموقع أو العرق على أساليب إدارة الصراع.

دراسة بافون (Bavon, 1994) بعنوان "إصلاح القطاع العام في غانا: دراسة آثار التغيير المؤسساتي على الأداء التنظيمي".

وقد هدفت الدراسة لمعرفة أثر التغييرات المؤسساتية على أداء القطاع العام في غانا.

وقد أجريت الدراسة على (15) مشروعا من مشاريع القطاع العام في غانا.

وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- إن أنظمة قياس الأداء تعتبر ضرورية لكنها ليست شرطا لتحسين الأداء التنظيمي.
- إن حدوث تغيير ذي معنى في الأداء التنظيمي يكون في إطار التغيير الإجمالي للسياسة الحكومية، ابتداء من إعادة تقييم أساسي للدور المتوقع للمشاريع في الاقتصاد القومي.
- يجب فهم ديناميكيات الإصلاحات المؤسساتية واحتمالات تطبيق أنظمة قياس الأداء على كل المستويات في الحكومة.

دراسة بارسونز (Parsons, 1994) بعنوان (تحديد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس العليا بمدينة واشنطن لإدارة الصراع).

وقد هدفت الدراسة إلى الوقوف على الأساليب المفضلة لدى مديري المدارس العليا بواشنطن، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (349) مديرا وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب التعاون هو أكثر الأساليب استخداما لإدارة الصراع مع الكبار ومع الموظفين.
- أسلوب التجنب في إدارة الصراع هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع مع الطلبة.

دراسة سيخون (Sekhon, 1994) بعنوان (مدراء الأقسام الأكاديمية: الصراع وإدارة الصراع) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مصادر الصراع التي يواجهها رؤساء الأقسام في كلية متوسطة الحجم في ألبرتا الكندية.

وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام (القدماء والجدد) واستخدم الباحث لهذا الغرض قياس Mile's Flanagan's Critical Incidental Technique وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية Mile's Huberman's Content Analysis Technique & وتم تصنيف الأسباب والاستراتيجيات

والقيم في مجموعات، مع مقارنة أسباب الصراع مع الأدبيات السابقة، حيث وجد أنها متشابهة مع وجود بعض الفوارق المتمثلة في عدم الاتفاق على الأمور الأكاديمية للقضايا الطلابية، ووجدت هذه الدراسة أن هذه الفروق قد تعزى إلى طبيعة المنظمة، ووجد هناك تشابه بين استراتيجيات الصراع في هذه الدراسة مع تلك في الدراسات السابقة، مع وجود بعض الفروق حيث أن منع الصراع أو احتواءه كان الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء الأقسام بشكل متكرر، بينما لم تستخدم هذه الأساليب في دراسات سابقة. أن هذه الاختلافات تعزى إلى طبيعة المؤسسات ومجموعة الناس.

دراسة دونوفان (Donovan, 1993) بعنوان (العمداء الأكاديميون وإدارة الصراع - العلاقة بين الأساليب المدركة وبين فاعلية إدارة الصراع).

وقد هدفت هذه الدراسة الى الوقوف على أي أنماط الصراع الخمسة هو النمط السائد لدى العمداء الأكاديميين في جامعات ومعاهد وسكونسين كما يراها العمداء أنفسهم وكما تراها عينة من مرؤوسيههم وتكونت عينة الدراسة من (50) عميدا و(104) من المرؤوسين استخدم الباحث مقياس راحيم المكون من (28) فقرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب السائد والمستخدم في إدارة الصراع هو أسلوب التكامل يليه أسلوب التوفيق. كما وجدت الدراسة أن هناك درجة عالية من الارتباط الإيجابي بين أساليب التكامل والتوفيق والمجاملة مع فعالية إدارة الصراع كما يرتبط بالمقابل أسلوب الإيجار سلبا مع الفعالية، كما كان للخصائص الديمغرافية أثر أقل عند استخدام أنماط مع الجنس وطول المدة في الوظيفة كانا يشكلان عاملين مؤثرين في إتباع نمط الإيجار.

كما بينت الدراسة أن العمداء كانوا يتبعون أنواعا مختلفة من أنماط إدارة الصراع وذلك بشكل مستمر.

قامت الباحثة جويل (Guill, 1992) بدراسة لتحديد الأنماط المفضلة لإدارة الصراع عند رئيسات الكليات ومقارنتها مع الرؤساء الذكور، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراعات التي تفضلها رئيسات كليات المجتمع ومقارنتها مع الأساليب التي يفضلها رؤساء كليات المجتمع في مناطق وظروف مشابهة.

تكونت عينة الدراسة من (102) عميد كلية حيث كان نصفهم من الإناث، أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس بينما أظهرت الدراسة بأن هناك فروقا تعزى للخبرة في الرئاسة على أساليب التعاون والتوفيق والتجنب، وكذلك تبين أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية عند المقارنة بين الأساليب المختارة عند الإناث مفادها أن الإناث يقمن باختيار النمط التعاوني بشكل كبير ويخترن أيضا التجنب والتعاون بشكل أقل على العكس من الرؤساء الذكور.

دراسة كيرنان (Kiernan, 1992) التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها الممرضون، وفهم الممرضين للمناخ التنظيمي في الوحدة التنظيمية التي يعملون بها، وقد تكونت عينة الدراسة من (405) ممرضا يعملون في (37) وحدة طبية في (12) مستشفى في ولاية يوتا الأمريكية، ورؤساء هذه الوحدات الطبية، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانتين واحدة لقياس المناخ التنظيمي وأخرى لقياس أساليب إدارة الصراع وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما من قبل رؤساء الممرضين هو الحل الوسط.
 - ليس هناك تباين يذكر بين الأساليب التي يستخدمها رؤساء الممرضين في الوحدات الطبية، وأساليب إدارة الصراع التي تتبعها إدارة المستشفيات التابعة لها هذه الحدات.
 - هناك تباين كبير في فهم الممرضين للمناخ التنظيمي في الوحدات الطبية.
- نادرا ما يستخدم رؤساء الممرضين أسلوب المجاملة.
- كما و تبين أنه كلما كان رئيس الوحدة الطبية كبيرا في السن، كلما كان المناخ التنظيمي للوحدة مناخا منفتحا.

دراسة كيم (Kim,1990) بعنوان (إدارة الصراع المتبعة من قبل الرؤساء الأكاديميون في الجامعات والمعاهد الكورية).

هدفت إلى وصف إدارة الصراع التي يتبعها رؤساء الدوائر الأكاديمية في هذه المؤسسات وإلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع وبين بعض المتغيرات التنظيمية و الديمغرافية، تكون مجتمع الدراسة من (1507) دائرة في مؤسسات التعليم العالي في كوريا.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن العدوانية ترتبط إيجابيا مع الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام في إدارة الصراع كما ترتبط إيجابيا مع النمط الديمقراطي لعمل الدوائر، وكذلك مع فوائد الصراع

مثل التجديد والتطوير وحل المشكلة، كما بينت النتائج أن العدوانية في إدارة الصراع ترتبط بشكل سلبي مع تكرار أو شدة الصراع مع مستوى الاتفاق على مصادر الصراع.

دراسة ريفيلا (Revilla, 1984) بعنوان "الأساليب التي يستخدمها الإداريون -ذكورا وإناثا - في إدارة الصراع في مرحلة التعليم العالي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها الإداريون التربويون في الكليات الخاصة في ولاية بنسلفانيا الأمريكية، تكونت عينة الدراسة من (83 مديرا ومديرة) واستخدمت الباحثة أداة توماس وكيلمان (Thomas & Kilman) لقياس الصراع وأشارت نتائج الدراسة إلى النقاط التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي يستخدمها الذكور وكذلك الإناث في إدارة الصراع.

- يميل المديرون سواء أكانوا ذكورا أم إناثا أصحاب الخبرة الطويلة إلى استخدام أسلوب المنافسة بكثرة في حين يميلون إلى التقليل من استخدام أسلوب الحل الوسط، إذا ما تمت مقارنتهم بالمديرين أصحاب الخبرة القليلة.

القسم الثالث: التعليق على الدراسات السابقة:

يستنتج من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي ما يلي:

- الصراع موجود في كل مؤسسة و لكن بدرجات متفاوتة.
- معظم الدراسات التي اطلع عليها الباحث تناولت أساليب إدارة الصراع .
- ركزت غالبية الدراسات السابقة على المتغيرات المستقلة التالية:الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي و الحالة الاجتماعية. بينما ركز الباحث في هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات مثل: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغير في الموقع الوظيفي) و هذا ما جعل الباحث يواجه صعوبة في مقارنة كل نتائج هذه الدراسة بنتائج دراسات سابقة.
- قليل جدا من الدراسات التي تناولت أثر واقع إدارة الصراع على جودة الأداء.
- غالبية الدراسات تناولت المؤسسات الأكاديمية.
- لاحظ الباحث أنه في إجراء الدراسات السابقة لم يتم التركيز على الفترة الزمنية التي أجريت الدراسة خلالها.

- وجد الباحث أن غالبية الدراسات العربية تظهر أن استخدام أساليب التعاون و التجنب و المجاملة بنسبة عالية، على العكس من الدراسات الأجنبية.

الفصل الثالث طريقة الدراسة وإجراءاتها

- منهج الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- أداة الدراسة:
- صدق أداة الدراسة.
- ثبات أداة الدراسة.
- إجراءات الدراسة.
- تصميم الدراسة.
- المعالجة الإحصائية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وعلاقتها بجودة الأداء، ولغرض بيان المنهجية التي استخدمت في هذه الدراسة جاء هذا الفصل ليتضمن وصفا للطرق والإجراءات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة من حيث تحديد منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والأداة التي استخدمها، والتأكد من صدقها وثباتها، وأخيرا وصفا للمعالجة الإحصائية التي اتبعت في تحليل النتائج.

1.3 منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و ذلك لملائمته لهذه الدراسة و ذلك باستخدام المعالجة الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
2. اختبارات و تحليل التباين الاحادي
3. اختبار شيفيه و اختبار بيرسون
4. معادلتى الثبات كرونباخ ألفا و التجزئة النصفية.

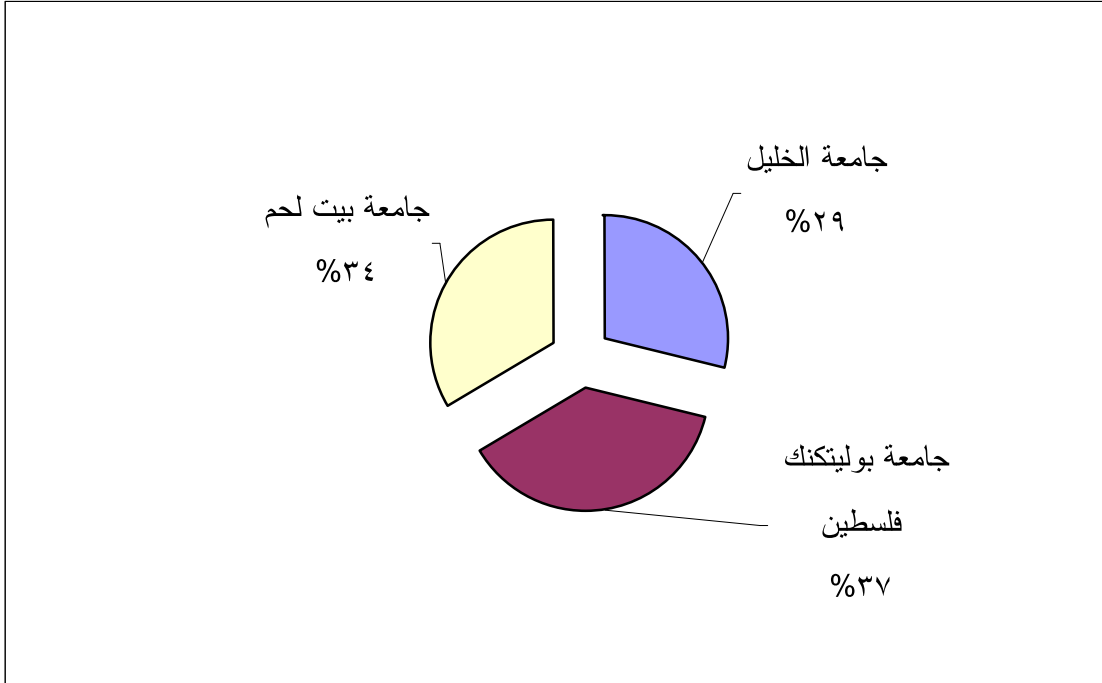
2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الإداريين والأكاديميين الذين يعملون في جامعات جنوب الضفة الغربية وهي جامعة الخليل، وجامعة بيت لحم، وجامعة بوليتكنك فلسطين حيث بلغ العدد حوالي (800) موظف حسب إحصاءات هذه الجامعات والجدول رقم (1.3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.

جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة

الرقم	الجامعة	العدد
1	جامعة الخليل	230
2	جامعة بوليتكنك فلسطين	300
3	جامعة بيت لحم	270
المجموع		800

و الشكل التالي يوضح ذلك:



شكل 1.3: نسبة أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.

3.3 عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبانة على 264 فردا من أفراد مجتمع الدراسة و ذلك حسب عدد العاملين في كل جامعة و قد تم استرداد 143 استبانة و السبب الرئيس في فقدان هذا العدد الكبير من الاستبانات هو أن الفترة الزمنية التي تم توزيع الاستبيان فيها كانت في نهاية الفصل الصيفي حيث لا يستدعي ذلك وجود جميع الموظفين في الجامعة بالإضافة انشغال الكثير من العاملين في الامتحانات و التحضير لبرامج الفصل القادم و كذلك عدم الاهتمام من قبل البعض، حيث بلغت النسبة المئوية لعينة الدراسة بالنسبة لمجتمع الدراسة 33%.

وقد تم إجراء التحليل الإحصائي للاستبانات المسترجعة والبالغ عددها (143) استبانة والجدول رقم (2.3)، (3.3)، (4.3)، (5.3)، (6.3)، (7.3)، (8.3)، (9.3)، تبين توزيع عينة الدراسة تبعا للمتغيرات المستقلة.

1-متغير الجنس:

جدول 2.3 : توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.6	101	ذكر
29.4	42	أنثى
%100	143	المجموع

يتضح من الجدول (2.3) أن النسبة المئوية للذكور وصلت إلى (70.6%) وللإناث وصلت (29.4%) و يرى الباحث سبب هذه النسبة الى ان فرصة مواصلة الفرد لدراسته أكبر لدى الذكور من الاناث و بالتالي تكون نسبة الذكور العاملين في الجامعات أكبر من نسبة الاناث .

2-متغير الجامعة:

جدول 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة

الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
جامعة الخليل	50	35.2
جامعة بوليتكنك فلسطين	49	34.5
جامعة بيت لحم	42	30.3
المجموع	142	% 100

يتضح من الجدول (3.3) أن النسبة المئوية لجامعة الخليل بلغت (35.2%) ولجامعة بوليتكنك فلسطين (34.5%) ولجامعة بيت لحم (30.3%) حيث أن نسبة استرداد الاستبانات كانت أعلى شيء في جامعة الخليل، بسبب العلاقة الشخصية التي تربط الباحث بالعاملين في جامعة الخليل، والسبب الذي يقف وراء هذه النسب هو قيام الباحث بتوزيع الاستبيان على الجامعات في نهاية فترة الفصل الصيفي حيث أن عدد العاملين في الجامعات والمتواجدين داخل حرمها غير ثابت .

3-متغير الوظيفة:

جدول 4.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إداري	71	51.4
أكاديمي	67	48.6
المجموع	138	100%

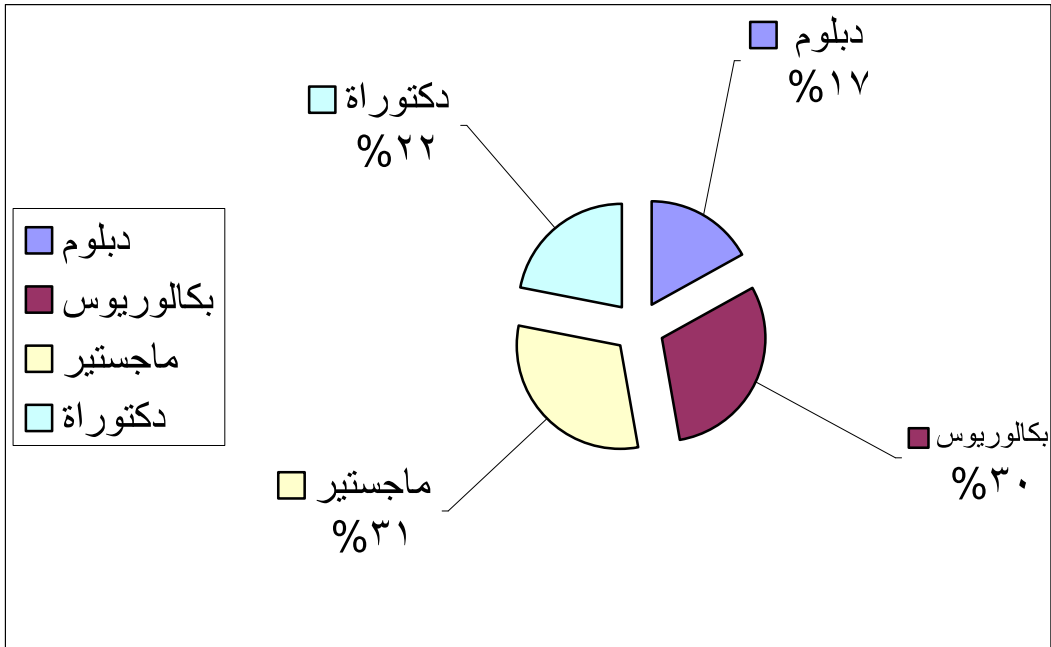
يتضح من الجدول (4.3) أن النسبة المئوية للموظفين الإداريين بلغت (51.4%) بينما بلغت نسبة الموظفين الأكاديميين (48.6%) و سبب ظهور هذه النسبة من وجهة نظر الباحث يعود الى الفترة الزمنية التي تم توزيع الاستبانات فيها حيث أن العاملين الإداريين يكون وجود الكثير منهم داخل الجامعة فترة الدوام الزامي.

4- متغير المؤهل العلمي:

جدول 5.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم	24	16.9
بكالوريوس	43	30.3
ماجستير	44	31.0
دكتوراه	31	21.8
المجموع	142	%100

يتضح من الجدول (5.3) أن النسبة المئوية لحملة الدبلوم (16.9%) ولحملة البكالوريوس بلغت (30.3%) ولحملة الماجستير بلغت (31%) ولحملة الدكتوراه (21.8%) ومثل ذلك يبين أن الغالبية من حملة الماجستير بسبب قوانين الجامعات و التي تمنع أي موظف لا يحمل مؤهل ماجستير على الأقل من التدريس في الجامعة. و يمكن توضيح ما ورد في الجدول (5.3) بالشكل (2.3)



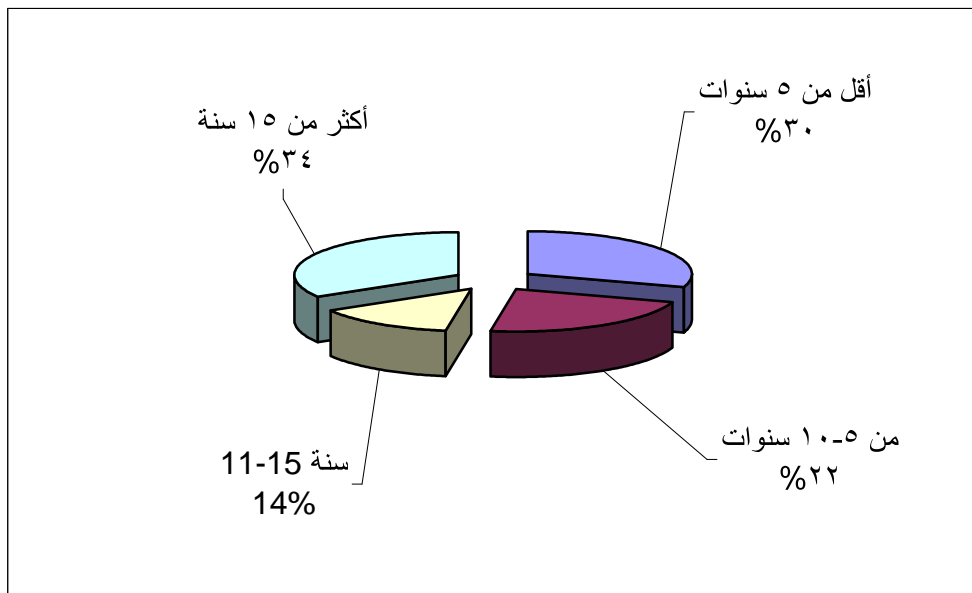
شكل 2.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

5-متغير الخبرة العلمية:

جدول 6.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	43	30.0
من 5-10 سنوات	32	22.0
11-15 سنة	20	14.0
أكثر من 15 سنة	48	34.0
المجموع	143	%100

يتضح من الجدول (6.3) أن النسبة المئوية لأصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) وصلت (30%) ولأصحاب الخبرة (من 5-10 سنوات) وصلت النسبة (22%) ولأصحاب الخبرة (11-15 سنة) بلغت النسبة (14%) ولأصحاب الخبرة (أكثر من 15 سنة) وصلت (34%) ومثل ذلك يبين أن غالبية المبحوثين من أصحاب الخبرة التي تزيد عن 15 سنة في العمل في الجامعة و هذا مؤشر ايجابي يدل على ان معدل الدوران للعاملين منخفض. و الشكل (3.3) يوضح ذلك بيانيا.



شكل 3.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

6-متغير طبيعة العقد:

جدول 7.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العقد

طبيعة العقد	التكرار	النسبة المئوية
متفرغ	120	85.1
غير متفرغ	21	14.9
المجموع	141	%100

يتضح من الجدول (7.3) أن نسبة العاملين المتفرغين للعمل (أي الذين يعملون بعقد سنوي أو مئتين في الجامعة) في جامعتهم وصلت (85.1%) و نسبة غير المتفرغين (الذين يعملون على نظام الاضافي) بلغت (14.9%) و هذا يبين أن غالبية الباحثين هم من المتفرغين، أي أنه تم تثبتهم في الجامعة حسب الاجراءات المعمول بها.

7- متغير العمل في غير الجامعة

جدول 8.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمل في غير الجامعة الحالية.

العمل في غير الجامعة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	34	23.9
لا	108	76.1
المجموع	142	%100

يتضح من الجدول (8.3) أن نسبة الباحثين والذين سبق لهم وأن عملوا في جامعات أخرى غير جامعاتهم الحالية وصلت إلى (23.9%) في حين بلغت نسبة الذين لم يعملوا في جامعات غير جامعاتهم (76.1%) ومثل هذا يبين أن غالبية الباحثين لم يغيروا مكان عملهم (مما يدل الى ان نسبة دوران العاملين في الجامعات متدنية) أو أنهم عملوا في جامعات أخرى.

8- متغير التغير في الموقع الوظيفي:

جدول 9.3: توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير التغير في الموقع الوظيفي

التغير في الموقع الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
ترقية	31	32.0
لا تغير	66	68.0
المجموع	97	%100

يتضح من الجدول (9.3) أن نسبة المبحوثين الذين حصلوا على ترقية (32%) و وصلت نسبة الذين لا يحصلون على ترقية (68%) من أصل (97) مبحوث.

4.3: أداة الدراسة:

بعد إطلاع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (الخور، 1996)، (الحنيطي، 1993)، (عبابنة، 1995)، (زكريات، 1994)، (عوض، 2003)، (رمضان، 2001)، و(عوض، 2006). قام بتطوير استبانة من خلال الدراسات التي اطلع عليها وذلك بالتنسيق والتشاور مع المشرف حيث تكونت هذه الأداة من أربعة أقسام كما يلي:

القسم الأول: معلومات شخصية عن مدلي البيانات.

القسم الثاني: أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

القسم الثالث: واقع إدارة الصراع وأثره على جودة الأداء التنظيمي.

القسم الرابع: تكون هذا القسم من مجموعة من الأسئلة المفتوحة.

والجدول (10.3) يبين أقسام الاستبيان.

جدول 10.3: توزيع فقرات الاستبيان

الرقم	القسم	عدد الفقرات
1	البيانات الشخصية	8
2	أسباب الصراع التنظيمي وأساليب إدارته	51
3	واقع إدارة الصراع وأثره على الأداء	30
4	مجموعة من الأسئلة المفتوحة	4

5.3: صدق أداة الدراسة:

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، تمت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة و البحث العلمي و اللغة العربية في العديد من المؤسسات والجامعات المحلية، وقد كان لهؤلاء المحكمين أحسن الأثر في تطوير وتحسين الاستبانة ووضعها في صورتها النهائية (أنظر الى ملحق 3: قائمة المحكمين).

6.3: ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الثبات لكل مجال من مجالات الدراسة و للدرجة الكلية للأداة باستخدام الطريقتين التاليتين:

- حساب معامل الثبات (معامل الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) و ذلك لكل مجال من مجالات الدراسة كما هو موضح في الشكل (11.3).

جدول 11.3: مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة المتعلقة بواقع الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا:

الرقم	المجال	قيمة ألفا
أولا	أسباب الصراع	0.80
1	الصراع التنظيمي	0.75

0.71	الصراع الشخصي	2
0.82	واقع إدارة الصراع	ثانيا
0.75	الصراع ما بين العاملين أنفسهم	1
0.72	الصراع بين العاملين والإدارة	2
0.91	جودة الأداء	ثالثا

- حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half)، و ذلك باستخدام معادلة سيديرمان-براون، و ذلك لكل مجال من مجالات الدراسة كما هو موضح في الشكل (12.3).

جدول 12.3: مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة المتعلقة بواقع الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية بطريقة التجزئة النصفية.

الرقم	المجال	التجزئة النصفية
أولا	أسباب الصراع	0.61
1	الصراع التنظيمي	0.60
2	الصراع الشخصي	0.51
ثانيا	واقع إدارة الصراع	0.76
1	الصراع ما بين العاملين أنفسهم	0.74
2	الصراع بين العاملين والإدارة	0.72
ثالثا	جودة الأداء	0.81

7.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على المتغيرات التالية:-
أولا: المتغيرات المستقلة:

- 1: الجنس و له مستويان: 1.ذكر 2.أنثى
- 2: الجامعة و لها ثلاثة مستويات: 1. الخليل 2. بيت لحم 3.بوليتكنك فلسطين
- 3: الوظيفة و لها مستويان: 1.إداري 2.أكاديمي
- 4: المؤهل العلمي و له أربعة مستويات:

1.دبلوم 2.بكالوريوس 3.ماجستير 4.دكتوراه

5: سنوات الخبرة و لها أربعة مستويات:

1- أقل من (5) سنوات 2-(10-5) سنوات 3-(15-11) سنة 4- أكثر من (15) سنة

6: طبيعة العقد و له مستويان: 1- متفرغ 2- غير متفرغ

7: هل عملت في جامعة أخرى قبل العمل في الجامعة الحالية و لها مستويان

1- نعم 2- لا

8: تغير حدث خلال العام الأخير على الموقع الوظيفي و له مستويان:

1- ترقية 2- مغادرة لمنصب أعلى من منصبك الحالي

ثانيا: المتغيرات التابعة:

- الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية بمجالاته(أسباب الصراع وأساليبه إدارته).
- الأداء التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية و المتأثر بواقع الصراع في تلك الجامعات.

8.3 إجراءات الدراسة:

بعد أن تم التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحث بالإجراءات التالية:

- 1- إعداد الأداة في صورتها النهائية وذلك بعد تحليلها وإجراء التعديلات اللازمة.
- 2- حصل الباحث على كتاب من إدارة برنامج التنمية الريفية المستدامة في جامعة القدس موجه إلى الجامعات المدروسة وذلك لتسهيل عمل الباحث بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة. (أنظر الى ملاحق كتب موافقة توزيع الاستبانة).
- 3- بعد حصول الباحث على التسهيلات المطلوبة قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة والتي بلغ عددها (160) فردا، حيث كان الباحث يمنح المبحوث الفترة الزمنية التي يطلبها من أجل اعادة الاستبانة حيث كان المعدل ثلاثة أيام.

9.3 المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية. (Statistical Package For Social Sciences) (SPSS)، لمعالجة للبيانات اللازمة و ذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. اختبارات و اختبار تحليل التباين الأحادي.
3. اختبار شيفيه و اختبار بيرسون.
4. معادلتى الثبات كرونباخ ألفا والتجزئة النصفية.

و حرص الباحث على تعريف مجموعة من المفاهيم الإحصائية الهامة كما يأتي:

- الثبات: يعني الثبات في أداة قياس الأداء توفر درجة من الاتساق والانسجام في المعلومات أو النتائج التي نحصل عليها، عندما نستخدم الأداة من قبل أناس مختلفين وفي أزمنة مختلفة (قنام، 2005م) (طرق البحث واكتساب العلم).
- الصدق: صدق الأداة تعني أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه (طرق البحث واكتساب العلم).
- الوسط الحسابي: معدل القيم لجميع المشاهدات (مجموع المشاهدات/عددها) (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).
- الانحراف المعياري: الجذر التربيعي لانحرافات المشاهدات عن وسطها الحسابي (التباين بين القيم) (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).
- اختبارات: يستخدم لفحص الفروقات بين متوسطات متغير مكون من خيارين (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).
- اختبار التباين الأحادي: يستخدم لفحص الفروقات بين متوسطات متغير مكون من أكثر من خيارين (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).
- اختبار شيفيه: يستخدم لتحديد مصادر الفروق بين أي خيارين من خيارات المتغيرات التي تم فحص الفرضيات بالنسبة لها باستخدام اختبار التباين الأحادي (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).
- الدلالة الإحصائية: قيمة إحصائية بحيث يتم فحص الفرضية و رفضها أو قبولها تبعا لقيمة الدلالة الإحصائية (صالح، 2006) عن (عودة و ملكاوي، 1992).

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما أسباب الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدولين (1.4) و (2.4)

جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أسباب الصراع التنظيمي
0.47	2.38	أسباب شخصية
0.47	2.26	أسباب تنظيمية
0.40	2.29	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم (1.4) أن أبرز أسباب الصراع التنظيمي في الجامعات هو صراع على خلفية شخصية (أسباب شخصية) بمتوسط حسابي (2.38)، تلاها في المقام الثاني الصراع التنظيمي الناتج عن أسباب تنظيمية بمتوسط حسابي (2.26) حيث تم تقسيم هذا القسم في أداة الدراسة إلى قسمين الأول: الفقرات المتعلقة بالأسباب الشخصية للصراع، و القسم الثاني يحتوي على الفقرات المتعلقة بالأسباب التنظيمية و العملية للصراع.

جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز أسباب الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات

الرقم	أسباب الصراع التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين	2.53	0.69
2	اختلاف العاملين في تقييمهم للأمور	2.52	0.69
3	ضعف قدرة بعض العاملين على تحسين أدائهم	2.51	0.71
4	قلة تفويض السلطة (الصلاحيات) للعاملين	2.48	0.68
5	قلة الموارد المتاحة	2.44	0.68
6	عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات	2.42	0.82
7	تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة	2.40	0.72
8	تداخل اختصاصات العاملين (تضارب الصلاحيات)	2.39	0.84
9	تعارض أهداف العاملين و مصالحهم	2.38	0.76
10	عدم وجود نظام حوافز و ترقيات	2.34	0.80
11	التمييز في المعاملة بين العاملين	2.32	0.75
12	عدم وجود أمان وظيفي	2.29	0.84
13	ضعف الاتصال بين الدوائر و الأقسام	2.29	0.88
14	قلة التعاون بين العاملين في الجامعة	2.29	0.80
15	التباين في ثقافات و قيم العاملين	2.27	0.81
16	التنافس على المكانة بين العاملين	2.24	0.79
17	تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف	2.24	0.80
18	الاختلاف على الموارد	2.20	0.70
19	اشترك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد	2.16	0.84
20	عدم وضوح أهداف العمل	2.16	0.89
21	التنافس الشديد بين العاملين في الجامعة	1.94	0.81

عند ملاحظة استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أبرز أسباب الصراع التنظيمي، فقد كان أبرزها الاختلاف في السمات الشخصية بين العاملين بمتوسط حسابي (2.53) ، تلاها اختلاف العاملين في تقييمهم للأمور بمتوسط حسابي (2.52) ، تلاها ضعف قدرة بعض العاملين على تحسين أدائهم بمتوسط حسابي (2.51) ، تلاها قلة تفويض السلطات للعاملين بمتوسط حسابي (2.48) ، وأخيراً قلة الموارد المتاحة بمتوسط حسابي (2.44).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات".

ولإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدولين (3.4) و (4.4).

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع إدارة الصراع التنظيمي
0.40	2.03	إدارة الصراع التنظيمي فيما بينهم
0.35	2.07	إدارة الصراع بين إدارة الجامعة والعاملين
0.38	2.03	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (3.4) أن واقع إدارة الصراع في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً بشكل عام حيث بلغت هذه الدرجة (2.03) ، كان هذا الواقع أعلى شيء فيما يتعلق بإدارة الصراع بين إدارة الجامعة والعاملين بمتوسط حسابي (2.07) ، تلاها إدارة الصراع التنظيمي فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.03)

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها	الرقم
0.84	2.35	في الغالب يتجنب العاملون الصراعات فيما بينهم	1
0.73	2.35	عادة ما يتفاوض العاملون فيما بينهم في حال حدوث الصراع	2
0.77	2.34	الاتصالات بين العاملين و إدارة الجامعة تتم بشكل ميسر	3
0.76	2.30	يتجنب العاملون المواجهة عند حدوث الصراع مع الجامعة	4

0.74	2.30	تحاول الإدارة الوصول إلى حلول وسط مع العاملين في حل الصراع	5
0.69	2.29	في عملية التفاوض تحاول الإدارة التركيز على نقاط التوافق بينها و بين العاملين من أجل الوصول إلى حل النزاع	6
0.75	2.26	يخضع العاملين لرغبات إدارة الجامعة عند نشوء صراع بينهم	7
0.76	2.25	عادة ما يتنازل العاملون فيما بينهم في حال حدوث صراع	8
0.81	2.24	عادة ما تلجأ الإدارة إلى تشكيل لجنة خاصة للتعامل مع الصراعات	9
0.74	2.23	يتعامل العاملون مع نتائج الصراع وليس مع أسبابه	10
0.74	2.22	أحيانا تحاول الإدارة أن تتجنب مواجهة الصراع مع العاملين	11
0.79	2.20	تحاول الإدارة تأجيل النظر في القضية المطروحة حتى تجد الوقت المناسب لذلك	12
0.77	2.17	تتبادل الإدارة وجهات النظر مع العاملين من أجل حل الصراع	13
0.76	2.16	طريقة تعامل العاملين في معالجة النزاع فيما بينهم ناجحة	14
074	2.12	يلجأ العاملون إلى القوانين في حل الخلافات فيما بينهم	15
0.85	2.09	عادة ما يقوم الرؤساء بدور فاعل لحل النزاعات بين العاملين	16
0.71	2.07	تعد الطرق المستخدمة في حل الصراع بين العاملين و إدارة الجامعة ناجحة	17
0.82	2.06	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى	18
0.76	2.04	أحيانا تحاول الإدارة الابتعاد عن المواقف التي لا تريح العاملين	19
0.82	2.01	يلجأ العاملون إلى النقابة في الجامعة لحل الصراع بينهم عند حدوثه	20
0.76	2.00	الإجراءات الإدارية المعمول بها للتعامل مع الصراعات واضحة	21
0.76	1.97	يمكن أن تدع الإدارة العاملين البقاء على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم	22

0.74	1.96	يمكن أن تدع الإدارة الطرف الأخر (العاملين) أن يحصل على بعض رغباته من أجل حل النزاع	23
0.75	1.92	في التعامل مع الصراع يكون هنالك شفافية تامة	24
0.77	1.88	يلجأ العاملون إلى أطراف خارجية من خارج الجامعة (النقابات و المؤسسات و الأحزاب مثلا) لحل الصراع	25
0.81	1.84	تكتشف إدارة الجامعة الصراعات بين العاملين في مراحلها الأولى	26
0.78	1.79	تتابع الجامعة حتى ما بعد حل الصراع بين العاملين	27
0.79	1.77	يتم عقد لقاءات دورية بين إدارة الجامعة و العاملين من اجل حل الصراع أو تجنب حدوثه	28
0.76	1.65	تسمح الجامعة لأطراف خارجية بالتدخل لحل النزاعات بين العاملين	29
0.72	1.54	يلجأ العاملون إلى وزارة التعليم العالي لحل الصراع	30

عند ملاحظة استجابات العاملين حول واقع إدارة الصراع التنظيمي تبين أن العاملين في الغالب يتجنبون الصراع فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.35)، تلاها عادة ما يتفاوض العاملون في حال حدوث الصراع فيما بينهم بمتوسط حسابي (2.35)، تلاها الاتصالات بين العاملين وإدارة الجامعة تتم بشكل ميسر بمتوسط حسابي (2.34)، تلاها يتجنب العاملون المواجهة عند حدوث الصراع في الجامعة بمتوسط حسابي (2.30)، أخيرا تحاول الإدارة الوصول إلى حلول وسط مع العاملين في حل الصراع بمتوسط حسابي (2.30).

ثالثا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

"ما درجة جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو مبين في الجدولين التاليين (5.4) و (6.4).

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية

جودة الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	2.69	0.37

يتضح من الجدول (5.4) أن جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية كانت مرتفعة حيث بلغت متوسط استجاباتهم نحو ذلك (2.69).

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمظاهر جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	جودة الأداء	الرقم
0.39	2.88	التمتع بالقدرة على التكيف مع الأزمات	1
0.41	2.85	اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل	2
0.44	2.82	محاولة الوصول إلى التميز في الأداء	3
0.40	2.81	الحرص على تنفيذ خطط الجامعة	4
0.50	2.80	الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي	5
0.45	2.80	تقبل التطوير و التغيير على صعيد العمل	6
0.45	2.80	تبنى آلية اتصال فعالة في التعامل مع الآخرين	7
0.50	2.79	القيام بإنجاز الأعمال الموكلة لك في الموعد المناسب	8
0.49	2.79	المساهمة في تحسين صورة الجامعة و سمعتها	9
0.45	2.78	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة	10
0.45	2.77	متابعة التطورات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الجامعة	11
0.46	2.77	تلتزم بالسلوكيات التي تعود على الجامعة بالفائدة	12
0.54	2.75	الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجامعة	13
0.54	2.75	إدارة وقتك بشكل أفضل	14
0.56	2.73	تهتم بأناقته الشخصية	15
0.56	2.71	تستمع للآخرين باهتمام	16
0.54	2.71	عملك على تطوير ذاتك في الجامعة	17
0.60	2.70	عملك على وضع الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة	18
0.56	2.69	المشاركة في الدورات	19
0.59	2.68	الاهتمام بالمضمون أكثر من الشكل في العمل	20
0.58	2.67	طرح أفكار مقنعة	21
0.57	2.66	إعداد خطة زمنية (يومية، شهرية أو فصلية) لتحقيق أهداف العمل	22
0.62	2.66	اكتسابك خبرات جديدة في العمل	23
0.60	2.66	تجنب القيام بأعمال انتقامية في العمل	24

0.65	2.62	التخطيط بشكل سليم باستمرار	25
0.69	2.62	العمل بروح الفريق مع الزملاء	26
0.65	2.60	إنجاز الأعمال الصعبة في وقتها المحدد	27
0.69	2.56	أداء العمل بدقة	28
0.70	2.55	وضع أهداف يومية للعمل	29
0.67	2.51	التعامل مع الأزمات دون الرجوع إلى المسؤولين	30

يتضح من الجدول رقم (6.4) أن أبرز مظاهر جودة الأداء لدى العاملين كانت المتمتع بالقدرة على التكيف مع الأزمات بمتوسط حسابي (2.88)، تلاها اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات بمتوسط حسابي (2.85)، تلاها محاولة الوصول إلى التميز في الأداء بمتوسط حسابي (2.82)، تلاها الحرص على تنفيذ خطط الجامعة بمتوسط حسابي (2.81)، أخيراً الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي بمتوسط حسابي (2.80).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

"ما أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية على جودة الأداء".

و للإجابة عن هذا السؤال فقد انبثقت عنه الفرضية الإحصائية التالية:
" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج نتائج اختبار بيرسون كما هو مبين في الجدول (7.4).

جدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين.

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط (ر)	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الصراع جودة الأداء	143	2.02	0.38	0.34	0.00
		2.69	0.36		

يتضح من الجدول (7.4) أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين، حيث وجد معامل ارتباط موجب إحصائياً مقداره (0.34) ، بحيث كلما زادت درجة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة زادت جودة الأداء لدى العاملين، والعكس صحيح أنه كلما قلت درجة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة قلت جودة الأداء.

خامساً: النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

"هل تختلف أسباب الصراع التنظيمي كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟".

و للإجابة عن هذا السؤال فقد انبثقت عنه الفرضية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى لمتغيرات: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي) ."

وللإجابة على هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجداول (8.4) إلى الجدول (19.4).

جدول 8.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية	ذكر	101	2.28	0.41	100	0.90	0.36

		41	0.48	2.21	42	أنثى	والتنظيمية للصراع
0.28	1.06	100	0.46	2.41	100	ذكر	الأسباب الشخصية للصراع
		41	0.49	2.32	42	أنثى	
0.33	0.96	100	0.40	2.31	101	ذكر	الدرجة الكلية
		41	0.40	2.24	42	أنثى	

تشير المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير الجنس، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور نحو ذلك (2.31) مقابل (2.24) لدى الإناث بشكل عام.

جدول 9.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	المجالات
0.42	2.27	50	الخليل	الأسباب العملية والتنظيمية للصراع
0.45	2.23	43	بيت لحم	
0.42	2.28	49	بولتكنيك فلسطين	
0.43	2.26	142	المجموع	
0.53	2.27	50	الخليل	الأسباب الشخصية للصراع
0.40	2.54	43	بيت لحم	
0.41	2.37	48	بولتكنيك فلسطين	
0.46	2.39	141	المجموع	
0.40	2.27	50	الخليل	الدرجة الكلية
0.37	2.34	43	بيت لحم	

0.42	2.30	49	بولتكنيك فلسطين
0.40	2.30	142	المجموع

يتضح من الجدول رقم (9.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى أسباب متعلقة بالجامعة حيث كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين يعملون في جامعة بيت لحم بمتوسط حسابي (2.34)، تلاها بولتكنيك فلسطين بمتوسط حسابي (2.30)، وأخيراً جامعة الخليل بمتوسط حسابي (2.27).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (10.4).

جدول 10.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	بين المجموعات	0.06	2	0.03	0.17	0.84
	داخـل المجموعات	25.86	139	0.18		
	المجموع	25.92	141			
الأسباب الشخصية للصراع	بين المجموعات	1.74	2	0.87	4.25	0.01
	داخـل المجموعات	28.29	138	0.20		
	المجموع	30.03	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.09	2	0.04	0.29	0.74
	داخـل المجموعات	22.01	139	0.15		
	المجموع	22.11	141			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (10.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق (بالصراع التنظيمي) وعلى الدرجة الكلية، كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية .

من جهة أخرى أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق بالأسباب الشخصية للصراع، حيث كانت الدلالة الإحصائية أصغر من (0.05) وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (11.4).

جدول 11.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع الشخصي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة

الجامعة	المتوسط الحسابي	جامعة الخليل	جامعة بيت لحم	جامعة البولتيكنيك
الخليل	2.27		-0.27*	
بيت لحم	2.54	0.27*		
البولتيكنيك	2.37			

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع الشخصي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة أن الفروق كانت ما بين جامعة الخليل وبيت لحم، لصالح جامعة بيت لحم الذين كانوا أكثر إدراكاً لأسباب الصراع الشخصي من العاملين في جامعة الخليل وبفارق (0.27) وسط حسابي.

جدول 12.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الوظيفة.

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية و التنظيمية	إداري	71	2.30	0.43	70	1.13	0.258
	أكاديمي	67	2.22	0.43	66		
الأسباب الشخصية للصراع	إداري	71	2.31	0.50	70	1.94	0.054
	أكاديمي	66	2.46	0.43	66		
الدرجة الكلية	إداري	71	2.30	0.41	70	0.23	0.818
	أكاديمي	67	2.29	0.40	66		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (12.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة الوظيفة في مجال الدراسة المتعلق (بالصراع التنظيمي) وعلى الدرجة الكلية، كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية. حيث بلغ متوسط استجابات الإداريين نحو ذلك (2.30) مقابل (2.29) لدى الأكاديميين. من جهة أخرى أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق بالأسباب الشخصية للصراع، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) و قد كانت هذه الفروق لصالح الأكاديميين بمتوسط حسابي (2.46) مقابل (2.31) لدى الإداريين.

جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجالات
0.54	2.20	24	دبلوم	الأسباب العملية والتنظيمية للصراع
0.43	2.26	43	بكالوريوس	
0.43	2.25	44	ماجستير	
0.36	2.32	31	دكتوراه	
0.43	2.26	142	المجموع	
0.54	2.34	23	دبلوم	الأسباب الشخصية للصراع
0.46	2.29	43	بكالوريوس	
0.44	2.43	44	ماجستير	
0.44	2.51	31	دكتوراه	
0.47	2.39	141	المجموع	
0.53	2.21	24	دبلوم	الدرجة الكلية
0.37	2.27	43	بكالوريوس	
0.39	2.31	44	ماجستير	
0.34	2.38	31	دكتوراه	
0.40	2.30	142	المجموع	

يتضح من الجدول (13.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم و التي يعزى إلى المؤهلات العلمية كانت أعلى شيء لدى العاملين بدرجة دكتوراه بمتوسط حسابي (2.38)، تلاها حملة الماجستير بمتوسط حسابي (2.31)، تلاها حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.27)، وأخيرا حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.21).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول (14.4).

جدول 14.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	بين المجموعات	0.20	3	0.06	0.36	0.78
	داخل المجموعات	26.11	138	0.18		
	المجموع	26.31	141			
الأسباب الشخصية للصراع	بين المجموعات	1.02	3	0.34	1.58	0.19
	داخل المجموعات	29.52	137	0.21		
	المجموع	30.55	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.44	3	0.14	0.92	0.42
	داخل المجموعات	22.10	138	0.16		
	المجموع	22.54	141			

يتضح من الجدول (14.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الصراع التنظيمي والشخصي) وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	أقل من 5 سنوات	43	2.27	0.36
	من 5-10 سنوات	32	2.26	0.50
	11-15 سنة	20	2.18	0.51
	أكثر من 15 سنة	48	2.27	0.42
	المجموع	143	2.26	0.43
الأسباب الشخصية للصراع	أقل من 5 سنوات	43	2.29	0.45
	من 5-10 سنوات	32	2.41	0.46
	11-15 سنة	20	2.49	0.53
	أكثر من 15 سنة	47	2.41	0.45
	المجموع	142	2.38	0.47
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	43	2.28	0.34
	من 5-10 سنوات	32	2.31	0.40
	11-15 سنة	20	2.29	0.49
	أكثر من 15 سنة	48	2.30	0.42
	المجموع	143	2.29	0.40

يتضح من الجدول (15.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين سنوات خبرتهم من (5-10)سنوات بمتوسط حسابي (2.31) ،تلاها العاملون الذين يتمتعون بسنوات خبرة أكثر من (15) سنة بمتوسط حسابي (2.30) ،تلاها العاملين الذين سنوات خبرتهم من (11-15) سنة بمتوسط حسابي (2.29) ، وأخيرا العاملين الذين سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات بمتوسط حسابي (2.28)،ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول (16.4).

جدول 16.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	بين المجموعات	0.13	3	0.04	0.23	0.87
	داخـل المجموعات	26.47	139	0.19		
	المجموع	26.61	142			
الأسباب الشخصية للصراع	بين المجموعات	0.70	3	0.23	1.08	0.35
	داخـل المجموعات	29.99	138	0.21		
	المجموع	30.70	141			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.02	3	0.007	0.04	0.98
	داخـل المجموعات	22.76	139	0.16		
	المجموع	22.78	142			

يتضح من الجدول (16.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الصراع التنظيمي والشخصي) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى متغير سنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد.

المجالات	طبيعة العقد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب	متفرغ	120	2.26	0.43	119	-0.38	0.70

		20	0.42	2.30	21	غير متفرغ	العملية والتنظيمية للصراع
0.55	-0.58	119	0.44	2.38	119	متفرغ	الأسباب
		20	0.56	2.44	21	غير متفرغ	الشخصية للصراع
0.57	-0.56	119	0.40	2.29	120	متفرغ	الدرجة
		20	0.37	2.35	21	غير متفرغ	الكلية

تشير المعطيات الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى طبيعة العقد حيث بلغت متوسط استجابات المتفرغين نحو ذلك (2.29) مقابل (2.35) لدى غير المتفرغين بشكل عام.

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.

المجالات	العمل في جامعة أخرى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	نعم	34	2.30	0.43	33	0.64	0.521
	لا	108	2.25	0.44	107		
الأسباب الشخصية للصراع	نعم	34	2.48	0.42	33	1.33	0.184
	لا	107	2.36	0.48	107		
الدرجة الكلية	نعم	34	2.36	0.38	33	1.07	0.28
	لا	108	2.28	0.41	107		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين سبق و أن عملوا في جامعات أخرى غير الجامعة التي يعملون بها حالياً نحو ذلك (2.36) مقابل (2.28) لدى غير العاملين في جامعة أخرى .

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي.

المجالات	التغيير في الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
الأسباب العملية والتنظيمية للصراع	ترقية	31	2.29	0.46	30	0.18	0.85
	لا تغيير	66	2.28	0.43	65		
الأسباب الشخصية للصراع	ترقية	31	2.37	0.48	30	0.34	0.12
	لا تغيير	65	2.40	0.46	65		
الدرجة الكلية	ترقية	31	2.32	0.44	30	0.13	0.89
	لا تغيير	66	2.31	0.42	65		

يتضح من الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الصراع التنظيمي والشخصي) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين حصلوا على ترقية نحو ذلك (2.32) مقابل (2.31) لدى العاملين الذين لم يحصل عليهم أي تغيير في الموقع الوظيفي.

سادسا: النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

"هل يختلف واقع إدارة الصراع التنظيمي كما يراه العاملون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟".
و للإجابة عن هذا السؤال فقد انبثقت عنه الفرضية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)".

وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجداول (20.4) إلى الجدول (31.4).

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الجنس.

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	ذكر	100	2.03	0.40	99	-0.09	0.92
	أنثى	42	2.03	0.42	41		
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	ذكر	99	2.05	0.36	99	-1.04	0.29
	أنثى	42	2.11	0.32	41		
الدرجة الكلية	ذكر	101	2.01	0.40	99	-1.02	0.30
	أنثى	42	2.08	0.33	41		

تشير المعطيات الواردة في الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (إدارة الصراع ما بين العاملين مع بعضهم، وإدارة الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية تعزى إلى الجنس، حيث بلغت متوسط استجابات الذكور نحو ذلك (2.01) مقابل (2.08) لدى الإناث، على الدرجة الكلية.

جدول 21.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الجامعة.

المجالات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	الخليل	50	1.93	0.44
	بيت لحم	43	2.10	0.39
	بولتكنيك فلسطين	48	2.07	0.37
	المجموع	141	2.03	0.40
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	الخليل	50	2.07	0.36
	بيت لحم	42	2.18	0.32
	بولتكنيك فلسطين	48	1.97	0.33
	المجموع	140	2.07	0.35
الدرجة الكلية	الخليل	50	2.01	0.37
	بيت لحم	43	2.11	0.40
	بولتكنيك فلسطين	49	1.97	0.38
	المجموع	142	2.03	0.38

يتضح من الجدول رقم (21.4) أن اجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الجامعة، حيث كانت هذه الدرجة أعلى شيء لدى العاملين الذين يعملون في جامعة بيت لحم بمتوسط حسابي (2.11)، تلاها الخليل بمتوسط حسابي (2.01)، وأخيرا بولتكنيك فلسطين بمتوسط حسابي (1.97)، ولمعرفة

فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول (22.4).

جدول 22.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	بين المجموعات	0.77	2	0.38	2.42	0.09
	داخل المجموعات	22.09	138	0.16		
	المجموع	22.86	140			
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	بين المجموعات	1.02	2	0.51	4.43	0.01
	داخل المجموعات	15.79	137	0.11		
	المجموع	16.81	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.50	2	0.25	1.73	0.18
	داخل المجموعات	20.29	139	0.14		
	المجموع	20.79	141			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (22.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم) وعلى الدرجة الكلية، كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية.

من جهة أخرى أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق بإدارة الصراع بين إدارة الجامعة والعاملين، حيث كانت

الدلالة الإحصائية اقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار شيفيه وذلك كما هو واضح من الجدول (23.4).

جدول 23.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع بين العاملين وإدارة الجامعة في جامعتهم تعزى إلى الجامعة.

الجامعة	المتوسط الحسابي	الخليل	بيت لحم	البولتيكنيك
الخليل	2.07			
بيت لحم	2.18			*0.21
البولتيكنيك	1.97		*-0.21	

تشير نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع الصراع بين العاملين وإدارة الجامعة في جامعتهم تعزى إلى الجامعة أن الفروق كانت ما بين جامعة بيت لحم والبولتيكنك، لصالح جامعة بيت لحم وبفارق (0.2136) وسط حسابي.

جدول 24.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الوظيفة.

المجالات	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	إداري	71	2.07	0.46	70	1.15	0.25
	أكاديمي	66	1.99	0.33	65		
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	إداري	70	2.09	0.36	70	1.09	0.27
	أكاديمي	66	2.03	0.33	65		
الدرجة الكلية	إداري	71	2.07	0.39	70	1.29	0.19
	أكاديمي	67	1.98	0.38	65		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة الوظيفة في مجالي الدراسة المتعلقين (بإدارة الصراع ما بين العاملين مع بعضهم، وإدارة الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية، كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية. حيث بلغ متوسط اجابات الإداريين نحو ذلك (2.07) مقابل (1.98) لدى الأكاديميين

جدول 25.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

المجالات	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	دبلوم	23	2.12	0.48
	بكالوريوس	43	1.97	0.35
	ماجستير	44	2.02	0.44
	دكتوراه	31	2.06	0.36
	المجموع	141	2.03	0.40
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	دبلوم	24	2.08	0.43
	بكالوريوس	43	2.03	0.22
	ماجستير	42	2.09	0.46
	دكتوراه	31	2.08	0.25
	المجموع	140	2.07	0.35
الدرجة الكلية	دبلوم	24	2.06	0.49
	بكالوريوس	43	2.00	0.23
	ماجستير	44	2.01	0.51
	دكتوراه	31	2.07	0.24
	المجموع	142	2.03	0.38

يتضح من الجدول (25.4) أن اجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية بدرجة دكتوراه و ذلك بمتوسط حسابي (2.07)، تلاها

حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.06) ،تلاها حملة الماجستير بمتوسط حسابي (2.01) ، و أخيرا حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.00)،ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (26.4).

جدول 26.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	بين المجموعات	0.39	3	0.13	0.80	0.49
	داخل المجموعات	22.23	137	0.16		
	المجموع	22.62	140			
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	بين المجموعات	0.09	3	0.031	0.25	0.85
	داخل المجموعات	16.59	136	0.12		
	المجموع	16.68	139			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.12	3	0.04	0.27	0.84
	داخل المجموعات	20.51	138	0.14		
	المجموع	20.64	141			

يتضح من الجدول رقم (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (إدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم ، وإدارة

الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية ، تعزى إلى المؤهلات العلمية حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً

جدول 27.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إدارة العاملين الصراع فيهما بينهم	أقل من 5 سنوات	43	1.98	0.38
	من 5-10 سنوات	32	2.01	0.43
	11-15 سنة	20	2.03	0.47
	أكثر من 15 سنة	47	2.08	0.38
	المجموع	142	2.03	0.40
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	أقل من 5 سنوات	43	2.02	0.28
	من 5-10 سنوات	31	2.09	0.37
	11-15 سنة	20	2.07	0.43
	أكثر من 15 سنة	47	2.09	0.35
	المجموع	141	2.07	0.35
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	43	2.01	0.29
	من 5-10 سنوات	32	2.01	0.41
	11-15 سنة	20	2.06	0.43
	أكثر من 15 سنة	48	2.04	0.42
	المجموع	143	2.03	0.38

يتضح من الجدول رقم (27.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة، حيث كانت هذه الاستجابات أعلى شيء لدى العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من (11-15) سنة بمتوسط حسابي (2.06)، تلاها العاملين الذين سنوات خبرتهم (أكثر من 15 سنة) بمتوسط حسابي

(2.04) ، وأخيرا العاملين الذين سنوات خبرتهم أقل من (5) سنوات ومن (5-10) سنوات بمتوسط حسابي (2.01).

ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول رقم (28.4).

جدول 28.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات سنوات الخبرة.

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	بين المجموعات	0.22	3	0.07	0.46	0.71
	داخـل المجموعات	22.64	138	0.16		
	المجموع	22.87	141			
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	بين المجموعات	0.11	3	0.03	0.31	0.81
	داخـل المجموعات	16.70	137	0.12		
	المجموع	16.81	140			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.05	3	0.017	0.11	0.95
	داخـل المجموعات	20.74	139	0.14		
	المجموع	20.79	142			

يتضح من الجدول رقم (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (إدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين

العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية ، تعزى إلى سنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 29.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد.

المجالات	طبيعة العقد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	متفرغ	119	2.05	0.38	118	1.09	0.28
	غير متفرغ	21	1.92	0.52	20		
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	متفرغ	119	2.07	0.35	118	0.08	0.93
	غير متفرغ	20	2.08	0.35	20		
الدرجة الكلية	متفرغ	120	2.04	0.36	118	1.00	0.31
	غير متفرغ	21	1.95	0.51	20		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (29.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة المتعلقين (بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية ، تعزى إلى طبيعة العقد حيث بلغ متوسط استجابات المتفرغين نحو ذلك (2.04) مقابل (1.95) لدى غير المتفرغين .

جدول 30.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.

المجالات	العمل في جامعة أخرى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	نعم	34	2.10	0.36	33	1.06	0.29
	لا	107	2.01	0.41	106		
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	نعم	33	2.09	0.34	33	0.31	0.75
	لا	107	2.06	0.35	106		
الدرجة الكلية	نعم	34	2.05	0.40	33	0.43	0.66
	لا	108	2.02	0.38	106		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (30.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين سبق أن عملوا في جامعات أخرى غير الجامعة التي يعملون بها حالياً نحو ذلك (2.05) مقابل (2.02) لدى غير العاملين في جامعة أخرى.

جدول 31.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي.

المجالات	التغيير في الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة العاملين الصراع فيما بينهم	ترقية	31	2.16	0.42	30	1.40	0.16
	لا تغيير	65	2.04	0.36	64		
إدارة العاملين الصراع بينهم وبين إدارة الجامعة	ترقية	31	2.17	0.35	30	1.58	0.11
	لا تغيير	65	2.06	0.32	64		
الدرجة الكلية	ترقية	31	2.17	0.32	30	1.88	0.06
	لا تغيير	66	2.02	0.37	64		

يتضح من الجدول رقم (31.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين حصلوا على ترقية نحو ذلك (2.17) مقابل (2.02) لدى العاملين الذين لم يطرأ عليهم أي تغيير في الموقع الوظيفي.

سابعاً: النتائج المتعلقة بالسؤال السابع:

"هل يختلف أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس، و الجامعة، و الوظيفة، و المؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، و طبيعة العقد، و العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟".

و للإجابة عن هذا السؤال فقد انبثقت عنه الفرضية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغير في الموقع الوظيفي)".

وللإجابة على هذا الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات ، ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجداول من(32.4) إلى(41.4).

جدول 32.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة الأداء تعزى إلى الجنس.

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ذكر	99	2.64	0.40	98	-3.30	0.001
أنثى	42	2.82	0.23	41		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (32.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجنس، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث اللواتي كانت اثر إدارة الصراع التنظيمي على أدائهن أعلى من الذكور حيث بلغت متوسط استجاباتهن نحو ذلك (2.82) مقابل (2.64) لدى الذكور.

جدول 33.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة الأداء تعزى إلى الجنس.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجامعة	الرقم
0.27	2.71	50	جامعة الخليل	1
0.30	2.75	42	جامعة بيت لحم	2
0.48	2.64	48	جامعة بولتكنيك فلسطين	3
0.36	2.70	140	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (33.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول اثر إدارة الصراع على أداء العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية تعزى إلى الجامعة كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين يعملون في جامعة بيت لحم بمتوسط حسابي (2.75)، تلاها الخليل بمتوسط حسابي (2.71)، وأخيرا بولتكنيك فلسطين بمتوسط حسابي (2.64)، ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (34.4).

جدول 34.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول اثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجامعة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.32	2	0.16	1.25	0.29
داخل المجموعات	18.02	137	0.13		
المجموع	18.35	139			

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (34.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة

الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجامعة ،حيث كانت الدلالة الإحصائية اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائية .

جدول 35.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الوظيفة.

الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
إداري	70	2.76	0.23	69	2.17	0.03
أكاديمي	66	2.62	0.47	65		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (35.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الوظيفة، ولقد كانت هذه الفروق لصالح العاملين الإداريين بمتوسط حسابي (2.76) مقابل (2.62) لدى الأكاديميين.

جدول 36.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
دبلوم	24	2.68	0.60
بكالوريوس	43	2.67	0.31
ماجستير	42	2.76	0.29
دكتوراه	31	2.66	0.29
المجموع	140	2.70	0.36

يتضح من الجدول رقم (36.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية بدرجة ماجستير بمتوسط حسابي (2.76)، تلاها

حملة الدبلوم بمتوسط حسابي (2.68)، تلاها حملة البكالوريوس بمتوسط حسابي (2.67)، وأخيرا حملة الدكتوراه بمتوسط حسابي (2.66)، ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (37.4).

جدول 37.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.27	3	0.09	0.68	0.56
داخل المجموعات	18.17	136	0.13		
المجموع	18.44	139			

يتضح من الجدول رقم (37.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية، حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 38.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	43	2.69	0.32
من 5-10 سنوات	31	2.72	0.24
11-15 سنة	20	2.79	0.25
أكثر من 15 سنة	47	2.63	0.49
المجموع	141	2.69	0.37

يتضح من الجدول رقم (38.4) أن استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى سنوات الخبرة كانت أعلى شيء لدى العاملين الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 11-15 سنة بمتوسط حسابي (2.79)، تلاها العاملين الذين سنوات خبرتهم من 5-10 سنة بمتوسط حسابي (2.72)، تلاها العاملين الذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي (2.69)، وأخيرا العاملين الذين سنوات أكثر من 15 سنة بمتوسط حسابي (2.63)، ولمعرفة فيما إذا كان هنالك فروق نحو ذلك تم استخراج نتائج تحليل التباين الأحادي وذلك كما هو واضح من الجدول رقم (39.4).

جدول 39.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	0.40	3	0.13	0.99	0.39
داخل المجموعات	18.43	137	0.13		
المجموع	18.84	140			

يتضح من الجدول رقم (39.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم، تعزى إلى سنوات الخبرة حيث كانت الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً.

جدول 40.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد

طبيعة العقد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
متفرغ	119	2.70	0.37	118	0.31	0.75
غير متفرغ	20	2.67	0.37	19		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (40.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم ، تعزى إلى طبيعة العقد حيث بلغ متوسط استجابات المتفرغين نحو ذلك (2.70) مقابل (2.67) لدى غير المتفرغين .

جدول 41.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.

العمل في جامعة أخرى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
نعم	33	2.73	0.28	32	0.74	0.45
لا	107	2.68	0.39	106		

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (41.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم ، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى ، حيث بلغ متوسط استجابات العاملين الذين سبق و أن عملوا في جامعات أخرى غير الجامعة التي يعملون بها حالياً نحو ذلك (2.73) مقابل (2.68) لدى غير العاملين في جامعة أخرى .

جدول 42.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي.

التغيير في الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	مستوى الدلالة الإحصائية
ترقية	31	2.65	0.37	30	-0.58	0.56
لا تغيير	65	2.70	0.41	64		

يتضح من الجدول رقم (42.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم ، تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي ، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين حصلوا على ترقية نحو ذلك (2.65) مقابل (2.70) لدى العاملين الذين لم يحصل عليهم أي تغيير في الموقع الوظيفي.

ثامنا: النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة و هي:

1- ما هي أكثر الطرق فاعلية لحل الصراع من وجهة نظر العاملين في جامعات جنوب الضفة ؟

جدول 43.4: الطرق الأكثر فاعلية لحل الصراع من وجهة نظر العاملين في جامعات جنوب الضفة.

النسبة المئوية	العدد	طرق حل الصراع
69.1	85	لجان داخلية
2.4	3	القضاء
4.9	6	وزارة التعليم العالي
23.6	29	نقابة العاملين في الجامعة

يتضح من الجدول (43.4) أن أكثر الطرق فاعلية لحل الصراع هي اللجوء إلى اللجان الداخلية بنسبة مئوية (69.1%) ، تلاها اللجوء إلى نقابة العاملين في الجامعة بنسبة مئوية (23.6%) ، ومن ثم اللجوء وزارة التعليم العالي بنسبة مئوية (4.9%) ، وأخيرا اللجوء للقضاء بنسبة مئوية (2.4%).

2- الصراعات ذات التأثير السلبي الأكبر على أداء الجامعة حسب رأيك تشمل:

تعددت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال و لكن اغلب الإجابات كانت تركز على الجوانب التالية:

- الصراعات الناتجة عن عدم الالتزام بالأنظمة و القوانين
- الصراعات الناتجة عن الفئوية و المحسوبية
- الصراعات الناتجة عن التحيز في المعاملة

- الصراعات الناتجة عن المنافسة على الترقيات
- الصراعات الناتجة عن سوء توزيع المساقات على الأكاديميين.

3-أفضل الطرق لإدارة الصراع على صعيد العمل حسب رأيك هي؟

تعددت اجابات المبحوثين عن هذا السؤال و لكن كانت اغلب الإجابات توصي بما يلي:

- تعميم الأنظمة و القوانين و وضوحها.
- الحوارات البناءة.
- الاتصالات المتواصلة مع المستويات الإدارية.
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات.
- الشفافية و الإخلاص و الاعتدال في المعاملة.

4- كيف تؤثر طريقة حل الصراع على الأداء من وجهة نظر العاملين؟

جدول 44.4: تأثير طريقة حل الصراع على الأداء من وجهة نظر العاملين.

سلبا		إيجابا		طبيعة الصراع
%	العدد	%	العدد	
21.6	21	78.4	76	الصراع بين العاملين فيما بينهم
26.9	25	73.7	68	الصراع بين إدارة الجامعة والعاملين

يتضح من الجدول (44.4) أن أغلبية العاملين في جامعات جنوب الضفة يرون أن الطريقة السائدة في حل الصراع تؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ،سواء كان هذا الصراع ما بين العاملين أنفسهم 78.4% ،أو بين العاملين وإدارة الجامعة 73.7%.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و التوصيات

تناول الباحث في الفصل الرابع نتائج الدراسة بشكل تفصيلي و إجمالي ، و في هذا الفصل تم مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، و قد عمل الباحث على مناقشتها وفق الترتيب الذي جاءت عليه النتائج في الفصل الرابع، و في نهاية هذا الفصل وضع الباحث التوصيات التي استطاع أن يتوصل إليها من خلال نتائج الدراسة لتكون بين أيدي صناع القرار و المهتمين بموضوع الصراع التنظيمي.

1.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

"ما أسباب الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين في هذه الجامعات" ؟

بالإطلاع على النتائج التي ظهرت من خلال الجدول (1.4) حول أسباب الصراع التنظيمي، نجد أن الأسباب الشخصية للصراع كانت أعلى من الأسباب التنظيمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين (2.38) بينما جاء المتوسط الحسابي للإجابات حول الأسباب العملية و التنظيمية (2.26). و بالإطلاع على الجدول (2.4) نجد أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول الأسباب الشخصية و التنظيمية تراوحت ما بين (1.94-2.53) ؛ أي أنها كانت متوسطة بشكل عام ، و كانت أعلى التقديرات خاصة بالفقرات ، الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين، اختلاف العاملين في تقييمهم للأمور و ضعف قدرة بعض العاملين على تحسين أدائهم مرتفعة. و يرى الباحث أن السبب يعود إلى أن السمات الشخصية تختلف من شخص إلى آخر؛ فكل موظف يقوم بتقييم الأمور حسب اعتقاداته، و كذلك الأمر بالنسبة لضعف بعض العاملين في تحسين أدائهم حيث يعود ذلك إلى الاختلاف في القدرات الفردية للعاملين.

بينما جاءت تقديرات الفقرات و قلة تفويض السلطة (الصلاحيات) للعاملين، و قلة الموارد المتاحة، و عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات، و تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، و تداخل اختصاصات العاملين(تضارب الصلاحيات)، و تعارض أهداف العاملين و مصالحهم، و عدم وجود نظام حوافز و ترقيات، و التمييز في المعاملة بين العاملين، و عدم وجود أمان وظيفي، و ضعف الاتصال بين الدوائر و الأقسام، و قلة التعاون بين العاملين في الجامعة، و التباين في ثقافات و قيم العاملين، و التنافس على المكانة بين العاملين، و تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف، و الاختلاف على الموارد، و اشتراك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد، و عدم وضوح أهداف العمل متوسطة. وهذا يعود إلى عدم وجود نظام حوافز و ترقيات يكون على أساسه التنافس و الصراع بين العاملين، و أيضا لا توجد الفرص الكفيلة التي من خلالها تنافس و صراع بين العاملين. و قلة الموارد أساسا في الجامعة. و أخيرا جاء معدل الإجابة على الفقرة " التنافس الشديد بين العاملين في الجامعة" منخفض ليؤكد الأسباب السابقة، كونه لا يوجد ما يستحق التنافس. و من خلال أسئلة الاستبيان المفتوحة وجد أن عدم وضوح الأنظمة و القوانين يؤدي إلى نشوء صراع.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(عوض،2006) التي أظهرت أن غياب القانون و النظام من بين الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع في بلديات محافظات الخليل و بيت لحم.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(وشاحي،2002) التي أظهرت أن هنالك أسبابا تنظيمية و عملية و شخصية تؤدي إلى نشوء صراع ما بين الإداريين في وزارة الشباب و الرياضة الفلسطينية.

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(الحنيطي،1993) التي أظهرت أن من بين الأسباب الرئيسية لنشوء الصراع تكمن في تعارض مصالح الأفراد، و صراع الدور و الاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات و تعارض الأهداف بين الأقسام و الدوائر، و التنافس على المصادر المحدودة.

كما و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(فياض،1991) التي أظهرت إن النزاعات التنظيمية تنشأ عن أسباب تنظيمية و شخصية في الوزارات في الأردن.

2.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

"ما واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الجامعات".

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة حول واقع إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، حيث حصلت على متوسط حسابي مقداره (2.03)، و من خلال الإطلاع على الجدول رقم (4.4)، نجد أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات المتعلقة بواقع إدارة الصراع التنظيمي، تراوحت ما بين (1.94 - 2.35) حيث كانت غالبية الإجابات متوسطة؛ فبالمرور على الفقرات نجد انه في الغالب يتجنب العاملون الصراعات فيما بينهم؛ و إن حدث الصراع فإنهم يتفاوضوا مع بعضهم البعض من اجل الوصول إلى حلول لتلك الصراعات، و تتم الاتصالات بشكل ميسر بين إدارة الجامعة و العاملين و يتجنب العاملون المواجهة مع الجامعة عند حدوث الصراع، و حول السؤال عن محاولة الإدارة الوصول إلى حلول وسط؛ أظهرت النتائج أن الإجابات كانت متوسطة (2.30)، و أيضا بالنسبة للفقرات، في عملية التفاوض تحاول الإدارة التركيز على نقاط التوافق بينها و بين العاملين من أجل الوصول إلى حل النزاع، و يخضع العاملون لرغبات إدارة الجامعة عند نشوء صراع بينهم، و عادة ما يتنازل العاملون فيما بينهم في حال حدوث صراع، و عادة ما تلجأ الإدارة إلى تشكيل لجنة خاصة للتعامل مع الصراعات، و يتعامل العاملون مع نتائج الصراع وليس مع أسبابه، و أحيانا تحاول الإدارة أن تتجنب مواجهة الصراع مع العاملين، و تحاول الإدارة تأجيل النظر في القضية المطروحة حتى تجد الوقت المناسب لذلك، و تتبادل الإدارة وجهات النظر مع العاملين من أجل حل الصراع، و طريقة تعامل العاملين في معالجة النزاع فيما بينهم ناجحة، و يلجأ العاملون إلى القوانين في حل الخلافات فيما بينهم، و عادة ما يقوم الرؤساء بدور فاعل لحل النزاعات بين العاملين، و تعد الطرق المستخدمة في حل الصراع بين العاملين و إدارة الجامعة ناجحة، و عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مرحله الأولى، و أحيانا تحاول الإدارة الابتعاد عن المواقف التي لا تريح العاملين، و يلجأ العاملون إلى النقابة داخل الجامعة لحل الصراع بينهم عند حدوثه، و الإجراءات الإدارية المعمول بها للتعامل مع الصراعات واضحة كانت جميعها متوسطة.

و يرى الباحث أن السبب وراء ظهور معدلات الاجابات بشكل متوسط هو قلة الصراعات بين العاملين و ان كان هناك صراعات فانها تحل بشكل ودي. و يتوقع الباحث ايضا من خلال الاطلاع على هذه الفقرات و مقارنتها باجابات المبحوثين عن اسئلة القسم الرابع في اداة

الدراسة يجد ان العاملين حاولوا الى حد ما عدم الإفصاح عن الصراعات التي تحدث بينهم، فالواقع الذي تعيشه جامعاتنا من وجهة نظر الباحث لا تسمح بظهور الصراعات و ان كان النوع البناء منها و لا يتبع الطرق العلمية الحديثة في إدارة الصراع و إن أظهرت نتائج الدراسة إتباع أسلوب التجنب و المفاوضة و من ثم الوصول إلى الحلول الوسط و من ثم التنازل في بعض الأحيان و أخيرا الاحتكام إلى القضاء، و يرى الباحث ان من الممكن أن يكون السبب وراء استخدام الأساليب السابقة أكثر من الاحتكام إلى القضاء هو خوف العاملين من أن تتطور المشكلة، و تؤدي إلى فقدانه وظيفته و خاصة ان إجابات المبحوثين حول عدم وجود أمان وظيفي في قسم أسباب الصراع كانت أعلى من متوسطة.

أما معدلات إجابات المبحوثين عن الفقرات: يمكن أن تدع الإدارة العاملين البقاء على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم، يمكن أن تدع الإدارة الطرف الآخر (العاملين) أن يحصل على بعض رغباته من أجل حل النزاع، في التعامل مع الصراع يكون هنالك شفافية تامة، يلجأ العاملون إلى أطراف خارجية من خارج الجامعة (النقابات و المؤسسات و الأحزاب مثلا) لحل الصراع، تكتشف إدارة الجامعة الصراعات بين العاملين في مراحلها الأولى، تتابع الجامعة حتى ما بعد حل الصراع بين العاملين، يتم عقد لقاءات دورية بين إدارة الجامعة و العاملين من اجل حل الصراع أو تجنب حدوثه، تسمح الجامعة لأطراف خارجية بالتدخل لحل النزاعات بين العاملين، يلجأ العاملون إلى وزارة التعليم العالي لحل الصراع فكانت متدنية و يرى الباحث ان سبب ظهور هذه القيم بالمتدنية هو كون الفقرات تستطلع وجهات نظر العاملين بشكل غير مباشر عن أسلوب التنازل من قبل إدارة الجامعة لصالح العاملين في إدارة الصراع، فكانت النتيجة أن الإدارة لا تتنازل لصالح العاملين و لا تمكنهم من تحقيق بعض رغباتهم و في طريقة التعامل مع الصراعات فان العاملين يرون أنها لا تتم بنوع من الشفافية و لا تسمح الجامعة لإطراف خارجية بالتدخل لحل الصراع و هذا سببه- كما تحدثنا- ان العاملين يخافون من خروج الصراع عن دائرة المتصارعين سواء كانوا عاملين مع بعضهم او عاملين مع إدارة الجامعة كي لا يفقدوا وظيفتهم.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(عوض،2002) التي أظهرت أن رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم في فلسطين يستخدمون أنماط التعاون و التجنب أكثر من باقي الأساليب.

و اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(العبابنة،1996) التي أظهرت أن اعضاء هيئة التدريس في الأردن يستخدمون أسلوب التجنب و استخدام السلطة أكثر من باقي الأساليب.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(العبابنة،1995) التي أظهرت أن المدراء في القطاع الخاص في محافظة اربد في الأردن يستخدمون أسلوب التجنب، و استخدام السلطة أكثر من باقي الأساليب.

و قد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(عوض،2006) التي أظهرت أن أكثر الآليات المتبعة للتعامل مع الصراعات في البلديات هي اللجوء إلى القضاء.

كما اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(زايد،1995) التي أظهرت أن أسلوب التجنب يزيد من حدة الصراع لدى المدراء العاملين في الإمارات العربية المتحدة.

و قد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(قطن،2001) التي أظهرت أن أسلوب التجنب هو اقل أسلوب يستخدم من قبل مديري و مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان.

و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(Henkin, Cistone & Dee, 2000) التي أظهرت أنه نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.

3.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث:

"ما درجة جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية؟"

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة جودة الأداء لدى العاملين كانت مرتفعة كما هو مبين في الجدول (5.4) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (2.69). و من خلال الإطلاع على اجابات الباحثين حول فقرات هذا القسم المذكورة في الجدول (6.4) تبين أن معدلات إجابات الباحثين تراوحت ما بين (2.51-2.88). فبتناول الفقرة الأولى التي نصت على " التمتع بالقدرة على التكيف مع الأزمات" بلغ المتوسط الحسابي (2.88) و هو معدل عالي حيث يبين أن العاملين في الجامعات المبحوثة يتمتعون بقدرات عالية

على التكيف مع الصراعات و هذا يمكن أن يعزى إلى الظروف الاقتصادية الصعبة التي يمر بها العاملين و عينة الدراسة تمثل فئة متعلمة ، أي أنها تتمتع بمؤهلات علمية عالية(دبلوم، بكالوريوس، ماجستير و دكتوراة) و هذه الميزة تجعلهم قادرين على التعامل مع الصراعات بشكل ايجابي و التكيف معها. و أظهرت النتائج أن لدى أفراد العينة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات التي قد تواجههم و هذا يعود للخبرة و درجة الوعي التي يتمتعون بها، و يظهر من خلال النتائج أيضا إن غالبية الأفراد يسعون إلى الوصول إلى التميز في أدائهم و هذه الميزة ايجابية في أن الأفراد يتنافسوا في الوصول إلى أعلى درجات الأداء و هذا ينعكس ايجابا على الجامعة.

كما أظهرت معدلات إجابة الباحثين عن الفقرات،(الحرص على تنفيذ خطط الجامعة ، الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي، تقبل التطوير و التغيير على صعيد العمل، تبنى آلية اتصال فعالة في التعامل مع الآخرين، القيام بإنجاز الأعمال الموكلة لك في الموعد المناسب، المساهمة في تحسين صورة الجامعة و سمعتها، تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، متابعة التطورات التي يمكن أن تساهم في تطوير أداء الجامعة، تلتزم بالسلوكيات التي تعود على الجامعة بالفائدة، الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجامعة، إدارة وقتك بشكل أفضل، تهتم بأناقتك الشخصية، تستمع للآخرين باهتمام، عملك على تطوير ذاتك في الجامعة، عملك على وضع، الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة، المشاركة في الدورات، الاهتمام بالمضمون أكثر من الشكل في العمل، طرح أفكار مقنعة، إعداد خطة زمنية (يومية، شهرية أو فصلية) لتحقيق أهداف العمل، اكتسابك خبرات جديدة في العمل، تجنب القيام بأعمال انتقامية في العمل، التخطيط بشكل سليم باستمرار، العمل بروح الفريق مع الزملاء، إنجاز الأعمال الصعبة في وقتها المحدد، أداء العمل بدقة، وضع أهداف يومية للعمل،التعامل مع الأزمات دون الرجوع إلى المسؤولين) معدلات عالية و يرى الباحث سبب ذلك في أن الباحثين يمثلون النخبة في المجتمع الفلسطيني و أنهم حريصون على الظهور بهذه الميزة ، و يرى الباحث أن من بين الأسباب الأخرى هي سعي الأفراد إلى المحافظة على أعمالهم من خلال التميز في الأداء و بعد الانتخابات التشريعية الثانية التي جرت في العام 2006م أصبح المجلس التشريعي يمثل كافة الأطياف السياسية الفلسطينية و كما أن الجميع يسعى إلى النهوض بمؤسسات السلطة من خلال كادر بشري مؤهل علميا و قادر على حمل المؤسسة الفلسطينية إلى شاطئ النجاح فيرى كل موظف من الموظفين العاملين في الجامعات المبحوثة في نفسه الفرصة التي من الممكن أن ينافس من خلال التميز في الأداء على تولي منصب معين.

4.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع:

"ما أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية على جودة الأداء".

و كان الباحث قد اشتق عن هذا السؤال الفرضية الإحصائية التالية:
" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين".

بالرجوع إلى الجدول (7.4) نجد أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى **0.05** بين واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية وجودة الأداء لدى العاملين، حيث وجد معامل ارتباط موجب إحصائياً مقداره **(0.34)**، بحيث كلما زادت درجة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة زادت جودة الأداء لدى العاملين والعكس صحيح أنه كلما قلت درجة إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة قلت جودة الأداء و هذا يشير حسب رأي الباحث انه يرجع إلى الطريقة الفاعلة التي من خلالها يتم معالجة الصراع حيث يكون صداها في نفس الفرد ايجابيا بحيث تدفعه هذه الطريقة إلى رفع مستوى أدائه و العكس صحيح أي أنه قد تكون الطريقة المستخدمة في معالجة الصراع غير مقبولة لدى الفرد فتؤثر على معنوياته و قد تحبطه.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (عوض، 2006) التي أظهرت تأثير طرق إدارة الصراع على أداء البلديات في محافظتي الخليل و بيت لحم.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (Sauquet, 2000) التي أظهرت تأثير طرق و أساليب إدارة الصراع على قدرة الفريق في رفع مستوى أدائه من خلال زيادة نسبة التعلم في المنظمات الأسبانية.

5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس.

"هل تختلف أسباب الصراع التنظيمي كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغير في الموقع الوظيفي)؟".

و كان الباحث قد اشتق عن هذا السؤال الفرضية الإحصائية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغيير في الموقع الوظيفي).

و كما تم تناول هذه الفرضية من خلال المتغيرات المستقلة كل على حدا فإننا سوف نناقش نتائج هذا السؤال بنفس الطريقة.

1.5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس على أسباب الصراع التنظيمي:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (8.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية تعزى لمتغير الجنس.

و يرى الباحث أن هذه النتيجة ربما يكون سببها أن فرصة العمل في الجامعة تكون متساوية بين الذكر و الأنثى، بحيث نجد أن الإناث يعملن في كافة المجالات داخل الجامعة و تكون العلاقة بين الطرفين (الذكور و الإناث) جيدة.

2.5.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة على أسباب الصراع التنظيمي:

أشارت النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) حول استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع الشخصي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة و أن الفروق كانت ما بين جامعة الخليل وبيت لحم ،لصالح جامعة بيت لحم الذين كانوا أكثر إدراكا لأسباب الصراع الشخصي من العاملين في جامعة الخليل.

و يرى الباحث أن سبب هذه الفروق أن الواقع الاجتماعي و طبيعة العلاقات بين العاملين في جامعة الخليل تختلف و بشكل كبير عن الواقع الذي تعيشه جامعة بيت لحم حيث أننا نجد أن العاملين في جامعة بيت لحم من جميع الخلفيات الثقافية فمنهم من هو من أمريكا و منهم من هو من أوروبا، أو من فلسطين، أو من الفلسطينيين داخل إسرائيل، بالإضافة الى الطابع الذي تظهر

به جامعة الخليل و هو الطابع العائلي، بينما جامعة بيت لحم تمثل مؤسسة تبشيرية مسيحية تكون اتصالاتها مع مختلف الكنائس في العالم

3.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة على أسباب الصراع التنظيمي:

أظهرت النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة (إداري، أكاديمي) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) حول الأسباب العملية و التنظيمية للصراع بين العاملين الإداريين و الأكاديميين، و يرى الباحث أن السبب عائد إلى أن العاملين سواء أكانوا إداريين أم أكاديميين يجب أن يمارسوا الأعمال الملقاة على عاتقهم و القيام بها.

بينما أظهرت النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة (إداري، أكاديمي) انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) حول الأسباب الشخصية للصراع بين العاملين الإداريين و الأكاديميين، و كانت الفروق لصالح الأكاديميين حيث يرى الباحث أن سبب ذلك هو الشعور من قبل الموظفين الأكاديميين بعدم العدالة في الترقيات إلى مستويات إدارية داخل الجامعة و الترقية تتم من خلال المحسوبيات و العلاقات الشخصية، إضافة الى شعور الاكاديميين بعدم الانصاف في توزيع المساقات بينهم.

4.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي على أسباب الصراع التنظيمي:

أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05=\alpha$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) تعزى لمتغير المؤهل العلمي. و قد يكون سبب هذه النتيجة يعود إلى أن نظرة الموظف لأسباب الصراع التنظيمي تعتمد على وجهة نظره الشخصية بشكل خاص و على رغباته و لا علاقة لها بما يحمل من مؤهل علمي حيث من الممكن أن نجد رئيس قسم يحمل درجة البكالوريوس و يكون مسؤولاً عن موظف يحمل درجة ماجستير أو أعلى.

5.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة على أسباب الصراع التنظيمي:

بالإطلاع على الجدول (16.4) فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى سنوات الخبرة.

وقد يعزو الباحث السبب إلى أن الصراع عندما يحدث لا يحتاج إلى سنوات خبرة معينة من أجل تحديد الأسباب المؤدية له وإنما تحتاج إلى تقدير موقف من قبل الموظف وبتقدير الباحث فإنه لا ينظر إلى أسباب الصراع إن كان هذا الفرد لديه خبرة معينة، فبالتالي يراعى ذلك في التعامل مع الحالة.

6.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد على أسباب الصراع التنظيمي:

أشارت النتائج الواردة في الجدول (17.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى طبيعة العقد (متفرغين، غير متفرغين).

وقد يعزو هذا إلى أنه لا يراعى طبيعة العقد في تحديد أسباب الصراع التنظيمي في الجامعات، فلا نجد أن الموظف المتفرغ يقوم بتقييم أسباب الصراع بشكل يختلف عن تقييم الموظف غير المتفرغ في الجامعة وذلك لأن الطرق العلمية في التقييم والتحديد لا تعتمد على طبيعة العقد الموقع بين إدارة الجامعة والموظف.

7.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى على أسباب الصراع التنظيمي:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (18.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.

و يرى الباحث أن السبب الرئيس هو أن الموظف سواء عمل في هذه الجامعة أو تلك فإن تقييمه و إدراكه هو واحد، و من الممكن أنه لم يواجه أي مشكلة في العمل السابق.

8.5.5 : مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغيير في الموقع الوظيفي على أسباب الصراع التنظيمي:

واضح من الجدول (19.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (الأسباب التنظيمية والشخصية) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي.

من وجهة نظر الباحث فإن سبب في عدم وجود الفروق هو أن الموظف عندما يكون في ظروف عمل معينة و يواجه مشكلة فإنه يعتمد على عدد من الأمور التي تحيط به مثل علاقته الشخصية مع الزملاء و الطرف التي حصلت بها المشكلة و توقيتها، أي انه لا يهتم فيما اذا حدث تغير في موقعه الوظيفي أم لا.

6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس:

هل يختلف واقع إدارة الصراع التنظيمي كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى ، و التغيير في الموقع الوظيفي)؟. و كان الباحث قد اشتق عن هذا السؤال الفرضية الإحصائية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$ بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس ، الجامعة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، طبيعة العقد ، العمل في جامعة أخرى و التغيير في الموقع الوظيفي)".

و كما تم تناول هذه الفرضية من خلال المتغيرات المستقلة كل على حدا فإننا سوف نناقش نتائج هذا السؤال بنفس الطريقة.

1.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول (20.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة المتعلق (بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم) وعلى الدرجة الكلية حسب متغير الجامعة.

و يرى الباحث أن السبب وراء عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس إلى انه عند إدارة الصراع سواء بين العاملين أنفسهم أو بين العاملين و إدارة الجامعة فإنه يتم البحث عن أسباب الصراع و من خلالها تتم الإدارة السليمة للصراع و هذا يعني ان هناك تساويا ما بين الذكور و الإناث في معالجة الصراعات.

و قد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة قامت بها الباحثة جويل (Guill, 1992) حيث أظهرت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس على أساليب إدارة الصراع.

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير الجنس على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة.

كما و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2002) التي أظهرت وجود اختلاف في طرق إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس في مديريات التربية و التعليم في فلسطين.

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (قطن، 2001) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس عند مديري و مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان.

2.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول رقم (22.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق (بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم) وعلى الدرجة الكلية حسب متغير الجامعة.

من جهة أخرى أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجال الدراسة المتعلق بإدارة الصراع بين إدارة الجامعة والعاملين، حيث كانت الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وهي دالة إحصائية، و قد تم استخراج نتائج اختبار شيفيه من أجل معرفة لصالح من الفروق فكانت الفروق ما بين جامعة بيت لحم وجامعة بوليتكنك فلسطين، لصالح جامعة بيت لحم و بفارق (0.2136) وسط حسابي، و يرى الباحث أن السبب قد يعود الى طبيعة الحرم الجامعي في جامعة بوليتكنك فلسطين، حيث وجود مباني متباعدة، نادرا ما يلتقي الموظفون والعاملين مع بعضهم البعض، على العكس من جامعة بيت لحم حيث وجود عدد من البنايات داخل حرم الجامعة الوحيد، فيلتقي الموظفون والعاملين مع بعضهم البعض في اليوم الواحد مرات عديدة.

3.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

يتضح من المعطيات الواردة في الجدول رقم (24.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة الوظيفة في مجالي الدراسة المتعلقةين (بإدارة الصراع ما بين العاملين مع بعضهم، وإدارة الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية حسب متغير الوظيفة، و يعزى ذلك إلى أن الطريقة التي يتعامل بها العاملين في إدارة الصراع لا تختلف باختلاف الوظيفة و نوعها فطريقة إدارة الصراع لدى الإداريين لا تختلف عن طريقة إدارة الأكاديميين و خاصة انه في بعض الأحيان يكون الفرد إداري و أكاديمي في نفس الوقت.

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة.

4.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أظهرت النتائج الواردة من الجدول رقم (26.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (إدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى المؤهلات العلمية و يرى الباحث أن سبب عدم وجود فروق يعود إلى انه لا علاقة بين مستوى التحصيل العلمي لدى الفرد و طريقة إدارته للصراع، فقد يكون شارك في إحدى ورش العمل المتعلقة بإدارة الصراعات و النزاعات شخص يحمل درجة دكتوراه و آخر من حملة درجة الماجستير.

و قد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (قطن، 2001) التي أظهرت عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مديري و مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان في إدارة الصراع.

و قد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة.

كما و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2002) التي أظهرت وجود اختلاف في طرق إدارة الصراع تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في مديريات التربية و التعليم في فلسطين

5.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أظهرت النتائج الواردة من الجدول رقم (28.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (إدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى سنوات الخبرة.

و يرى الباحث السبب وراء ذلك يعود إلى انه قد تكون مواقف قليلة واجهت أفراد العينة و خلقت نوع من الصراع، فهنا لا مكان لعامل سنوات الخبرة في مواجهة الموقف لان الخبرة تدخل عندما يتكرر حدوث الموقف ففي كل مرة قد يستفيد الشخص خبرة عن الموقف السابق و

هذا قد يميزه عن غيره،فهنا يبدو أن الشخص الذي كان يتعرض لموقف معين كانت النتائج تجبره على عدم تكراره.

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة(وشاحي،2002) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير الخبرة على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة.

كما و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(عوض،2002) التي أظهرت وجود اختلاف في طرق إدارة الصراع تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في مديريات التربية و التعليم في فلسطين

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة(قطن،2001) التي أظهرت وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة عند مديري و مديرات المدارس الثانوية في سلطنة عمان في إدارة الصراع.

6.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول رقم (29.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدارسة المتعلقين(بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم ،وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية ، تعزى إلى طبيعة العقد.

و يعزو الباحث هذا إلى انه لا ينظر العاملين إلى عامل التثبيت أو عدمه في معالجة الصراع فيتم التعامل مع الصراع على حد سواء بين المثبتين و غير المثبتين و هنا نستنتج انه قد يكون الغير مثبت في هذه الجامعة مثبت في جامعة أخرى، و كذلك الأمر عند الاطلاع على عينة الدراسة نجد أن غالبية المبحوثين هم من المثبتين في الجامعة التي بحث فيها الموظف و هذا يظهر درجة منخفضة من دوران العمل و هذا أمر جيد.

7.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (30.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة (بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.

و في اعتقاد الباحث فإن السبب في عدم وجود الفروق هو أن الأفراد الذين عملوا في جامعة أخرى لا يختلف عليهم الظروف التي تحيط بالمشكلات التنظيمية من حيث الأسباب و الطرق المتبعة في مواجهة هذه الصراعات.

و قد اختلفت هذه الدراسة مع دراسة (وشاحي، 2002) التي أظهرت فروق تعزى لمتغير مكان العمل على واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة.

كما و اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عوض، 2002) التي أظهرت وجود اختلاف في طرق إدارة الصراع تعزى إلى متغير المحافظة في مديريات التربية و التعليم في فلسطين

8.6.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغير في الموقع الوظيفي على واقع إدارة الصراع التنظيمي:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (31.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم في مجالي الدراسة بإدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم، وإدارة الصراع ما بين إدارة الجامعة والعاملين) وعلى الدرجة الكلية، تعزى إلى التغير في الموقع الوظيفي.

و يرى الباحث أن سبب ذلك عائد الى موضوعية المبحوث في إدارة المشكلة المتصارع عليها بينه و بين الآخرين، بمعنى آخر أن المبحوث لا يستند إلى مواقف سابقة في التعامل مع الصراعات كأن تكون ردات فعل نتيجة حدوث تنزير في المستوى الوظيفي أو ترقية.

7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع:

"هل يختلف أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية باختلاف: (الجنس، الجامعة، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد، العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)؟".

و للإجابة عن هذا السؤال فقد انبثقت عنه الفرضية التالية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول اثر واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم تعزى لمتغيرات الدراسة المستقلة: (الجنس، الجامعة، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العقد، العمل في جامعة أخرى، و التغير في الموقع الوظيفي)".

و كما تم تناول هذه الفرضية من خلال المتغيرات المستقلة كل على حدا فإننا سوف نناقش نتائج هذا السؤال بنفس الطريقة.

1.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أشارت المعطيات الواردة في الجدول رقم (32.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجنس، ولقد كانت هذه الفروق لصالح الإناث اللواتي كانت اثر إدارة الصراع التنظيمي على أدائهن أعلى من الذكور حيث بلغت متوسط استجاباتهن نحو ذلك (2.82) مقابل (2.64) لدى الذكور و هذا يشير إلى أن الإناث أكثر حساسية من الذكور، فنلاحظ أن هناك تأثيراً بالطريقة التي يتم التعامل معها في إدارة الصراع على أدائهن و كذلك الأمر فان الإناث يمكن أن تسيطر عليهن العاطفة.

2.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (34.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجامعة، و يرى الباحث أن أثر واقع إدارة الصراع التنظيمي على الأداء لا يتأثر بمتغير الجامعة و إنما يتأثر بالطرق التي يستخدمها العاملون في إدارة الصراع، و هذه الطريقة تؤثر إيجابا أو سلبا على الأداء، و هذه الطريقة لا تعتمد على نوع الجامعة و إنما على الأفراد القائمين على المشكلة و كيفية معالجتهم لها.

3.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (35.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الوظيفة، و هذا يعيدنا إلى اثر متغير الوظيفة على واقع إدارة الصراع الذي أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق في إجابات الباحثين و هذا يؤكد أن تناول المشكلة و إدارتها يعتمد على ظروفها و من القائمين عليها.

4.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (37.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية ، يرى الباحث أن سبب عدم وجود فروق يعود إلى انه لا علاقة بين مستوى التحصيل العلمي لدى الفرد و طريقة إدارته للصراع، و بما انه لا اثر لمتغير مستوى التحصيل العلمي فانه لا أثر لواقع إدارة الصراع على جودة الأداء تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

5.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (39.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم ، تعزى إلى سنوات الخبرة.و من خلال الإطلاع على النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة على واقع إدارة الصراع التنظيمي فإننا نستنتج انه لن يكون هنالك تأثير لهذا المتغير لواقع إدارة الصراع على جودة الأداء.

6.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (40.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم ، تعزى إلى طبيعة العقد. و بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد على واقع إدارة الصراع التنظيمي فإننا نجد انه لا توجد فروق إحصائية لهذا المتغير على واقع إدارة الصراع و من هنا ظهرت نتائج هذا القسم عدم وجود فروق.

7.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (41.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم ، تعزى إلى العمل في جامعة أخرى.و من خلال النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى على واقع إدارة الصراع التنظيمي التي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمل في جامعة أخرى فإننا نربط بين نتائج ذلك القسم مع نتائج هذا القسم.

8.7.5: مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغيير في الموقع الوظيفي في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء كما يراه الموظفون في جامعات جنوب الضفة الغربية:

أشارت النتائج الواردة من الجدول رقم (42.4) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha=0.05$) بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم، تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي، حيث بلغت متوسط استجابات العاملين الذين حصلوا على ترقية نحو ذلك (2.65) مقابل (2.70) لدى العاملين الذين لم يحصل عليهم أي تغيير في الموقع الوظيفي، و بالرجوع إلى نتائج القسم (8.6.5) فإننا ندرك هذه النتيجة.

8.5 مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة و هي:

1- ما هي الطرق الأكثر فاعلية لحل الصراع من وجهة نظر العاملين في جامعات جنوب الضفة؟.

أشارت النتائج الواردة في الجدول رقم (43.4) أن أكثر الطرق فاعلية لحل الصراع هي اللجوء إلى اللجان الداخلية بنسبة مئوية (69.1%)، تلاها اللجوء إلى نقابة العاملين بنسبة مئوية (23.6%)، ومن ثم اللجوء وزارة التعليم العالي بنسبة مئوية (4.9%)، وأخيرا اللجوء للقضاء بنسبة مئوية (2.4%).

ويعزو الباحث سبب ذلك الى أن العاملين يرغبون في وجود لجان محايدة تكون أساسا من داخل الجامعة كي لا تنتشعب المشكلة و قد تكون نتائجها سيئة على الأفراد، لذلك السبب أظهرت النتائج أن نسبة اللجوء إلى القضاء و وزارة التعليم العالي كانت منخفضة جدا بالمقارنة مع اللجوء إلى لجان داخلية و نقابة العاملين.

فيرى العاملون أن حل و معالجة قضاياهم داخليا أفضل من حلها على الصعيد الخارجي للعمل، حيث يرى العاملون أن ادخال جهات خارجية مثل القضاء أو وزارة التعليم العالي قد تؤدي الى قطع للعلاقات المستقبلية مع الجامعة و بالتالي انهاء المصالح المشتركة بين العاملين و الجامعة

2-الصراعات ذات التأثير السلبي الأكبر على أداء الجامعة حسب رأيك تشمل:

تعددت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال و لكن كانت اغلب الإجابات تركز على الجوانب التالية:

- الصراعات الناتجة عن عدم الالتزام بالأنظمة و القوانين
- الصراعات الناتجة عن الفئوية و المحسوبية
- الصراعات الناتجة عن التحيز في المعاملة
- الصراعات الناتجة عن المنافسة على الترقيات
- الصراعات الناتجة عن عدم الإنصاف في توزيع المساقات على الأكاديميين.

و يرى الباحث سبب هذه العوامل من وجهة نظر العاملين إلى المواقف التي يتعرضون لها، و من خلال غلبة طابع الفئوية و القبلية على بعض هذه الجامعات.

3-أفضل الطرق لإدارة الصراع على صعيد العمل حسب رأيك هي؟

تعددت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال و لكن كانت اغلب الإجابات توصي بما يلي:

- تعميم الأنظمة و القوانين و وضوحها.
- الحوارات البناءة.
- الاتصالات المتواصلة مع المستويات الإدارية.
- تحديد المسؤوليات و الصلاحيات.
- الشفافية و الإخلاص و العدل في التعامل.

و يمكن القول بأنه إذا حدد الداء فانه عرف الدواء، فمن خلال معرفة الأسباب المؤدية إلى الصراعات فإننا نضع الحلول المناسبة.

4- كيف تؤثر طريقة حل الصراع على الأداء من وجهة نظر العاملين؟

يتضح من الجدول (44.4) أن غالبية العاملين في جامعات جنوب الضفة يرون أن طريقة حل الصراع المعمول بها في الجامعة تؤثر بشكل ايجابي على أدائهم ،سواء كان هذا الصراع ما بين العاملين أنفسهم (78.4%) ،أو إذا كان الصراع ما بين العاملين وإدارة الجامعة (73.7%). و

يمكن تبرير ذلك من خلال الطرق المتبعة في مواجهة الصراع من جهة و تحفظ العاملين على الإجابة بصراح من جهة أخرى.

9.5: التوصيات و المقترحات

في ضوء النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الباحث خرج بمجموعة من المقترحات و التوصيات والتي لا بد من الاشارة لها:

- ❖ ضرورة وضوح الأنظمة و القوانين و عدم تجاوزها من قبل الأفراد و الإدارة على حد سواء.
- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري في الجامعات الفلسطينية من خلال التدريب، و التوظيف، و التطوير، كون هذا العنصر يمثل اللاعب الأساسي في رسم و تنفيذ سياسات الجامعة و أهدافها.
- ❖ ضرورة التزام الموضوعية و الحياد في التعامل مع القضايا و المشاكل التي تواجه العاملين.
- ❖ ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة على توظيف أفراد من خلفيات ثقافية و دينية مختلفة و خاصة في جامعتي البوليتكنك و الخليل.
- ❖ ضرورة العمل على تفعيل نقابات العاملين داخل الجامعات الفلسطينية من خلال اخراء انتخابات تستطيع ان تخرج ممثلين للعاملين بطريقة ديموقراطية.
- ❖ ضرورة العمل على توحيد مباني الجامعة في حرم جامعي واحد و خاصة في جامعة بوليتكنك فلسطين.
- ❖ ضرورة إشراك العاملين من قبل الإدارة في وضع الأهداف لتحفيزهم على بذل كل ما بوسعهم من اجل تحقيقها.
- ❖ ضرورة زيادة اهتمام العاملين في الجامعات بالابحاث العلمية و تشجيعها و ذلك من خلال اعطاء الاستبانات نوع من الاهمية و الجدية و تشجيع أصحابها.

- ❖ ضرورة عمل إدارة الجامعة على رفع مستوى التعاون بين العاملين.
- ❖ ضرورة العمل على توحيد القرارات الإدارية ، و منح العاملين قدر كافي من التفويض.
- ❖ خلق مناخ تنظيمي جيد يسوده الشعور بالأمن و الأمان الوظيفي.
- ❖ إرشاد العاملين و توجيههم في التعامل مع الصراعات و العمل على تطوير القدرة الإدارية لديهم لإدارة الصراع بشكل فعال لرفع مستوى الأداء التنظيمي داخل الجامعة
- ❖ ضرورة تشجيع الصراعات البناءة بين العاملين و محاربة الصراعات الهدامة.
- ❖ ضرورة العمل على إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الصراع في الجامعات المبحوثة (جامعة الخليل، جامعة بيت لحم و جامعة بوليتكنك فلسطين) و باقي الجامعات الفلسطينية من أجل تسليط الضوء على موضوع الصراع بشكل كبير.

المصادر و المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو قحف، ع. عيتاني، ر (1999):ثقافة الخرافات و إدارة الازمات (سلسلة الثقافة الادارية)، الدار الجامعية، عمان، الاردن.
- أندرو دي.سيز لافي مارك جي دلاس،(1987) :السلوك التنظيمي و الاداء -الطبعة الرابعة،معهد الادارة العامة، لندن ، بريطانيا.
- بدر،ح.أ(1988):السلوك التنظيمي،دار القلم، الكويت.
- بواب، ح.خ(1986)،أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان :الأردن.
- جواد، ش،ن،(2000): سلوك تنظيمي _ الطبعة الاولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
- حريم، ح،(2004): السلوك التنظيمي: سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال _ دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن.
- الحنيطي، م.ف(1993): الصراع التنظيمي ،أسبابه و طرق ادارتهفي المؤسسات العامة و الخاصة في الاردن،دراسات، مجلد 20، عدد1.
- الخطيب،ج،(2003): تعديل السلوك الانساني ،دليل العاملين في المجالات النفسية و التربوية و الاجتماعية_ الطبعة الاولى _ مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، الكويت.
- الخضور، ج.ف.س(1996):أنماط إدارة الصراع لدي مديري المدارس الاساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة و الجنس و المؤهل العلمي،رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- الديب، م(1987): جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للادارة، الرياض، السعودية.
- الرحيم، أ(ترجمة حسنين، محمد حامد)(1986): استراتيجية لادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للادارة، مجلد 10، عدد1، عمان، الاردن.
- رشوان، ح.ع(1997): العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث.
- زايد، ع.م(1994): استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة، الادارة العامة، مجلد34، عدد4، الرياض، السعودية.
- الزعبي ، ف. و اعبيدات، م.أ. (1997): أساليب الإدارة الحديثة. دار المستقبل للنشر، عمان.
- الزغل، ر(1984): الصراع داخل النظم: منابعه و صيرورته و علاقات البيئة المحيطة، المجلة العربية للادارة، مجلد8، عدد1، عمان، الاردن.
- زكريان، ز.م(1994): الانماط القيادية و علاقتها بدرجة تطبيق الاسس النظرية لاستراتيجيات إدارة الصراع في امدارس الاساسية الحكومية و الخاصة في منطقة عمان الكبرى، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- صالح، ر.(2006م)، دراسة لبعض الاثار البيئية لجدار الضم و التوسع على مناطق شمال الضفة الغربية، جامعة القدس، فلسطين،(رسالة ماجستير غير منشورة).
- طبيب، م.ع،(2001): استراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).
- عبابنة، س.م(1996): أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الاردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير(غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- عبابنة، ت. ن. ع. (1995): أساليب إدارة الصراع: مقارنة بين مديري القطاع العام و الخاص في الاردن، دراسة تطبيقية في محافظة اربد" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الاردنية، عمان، الاردن.
- عساف، ع. م. (1999): السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- عسكر ، س. أ. (1983): دور الصراع في الادارة، المجلة العربية للادارة ، مجلد7، عدد4، عمان، الاردن.
- عقل ، ع. ا. (1982): علم النفس الاجتماعي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- العميرة، م. ح. (1999)، مبادئ الإدارة المدرسية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن.
- عوض، ر. (2006) :إدارة الصراع التنظيمي في بلديات محافظة الخليل وبيت لحم وأثره على الأداء المؤسسي، جامعة القدس، القدس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- عوض، ر. س. (2002): الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة).
- فياض، ر. (1991): النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة).
- القرعان، ع. ب. ر. (1996): إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لاساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم، و نتائجها الايجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

- القريوتي، م ، ق، (1997): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية _ الطبعة الثانية _ المكتبة الوطنية، عمان، الأردن.
- قطن، ط.ب.س(2001) :أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
- ماهر.أ، (2002) : السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات) ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- مرعي، ت و بلقيس،أ(1982): الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
- معاينة، ع. س. م(1995): أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراها أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- معهد التربية(1997): الصراع التربوي البناء، دورات التربية أثناء الخدمة، الاونوروا، و اليونيسكو، (E/43).
- منشورات جامعة القدس المفتوحة، مبادئ الإدارة(1997). القدس، فلسطين.
- منشورات جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي(1995) القدس، فلسطين.
- النجار، م(1995): إدارة الافراد و السلوك التنظيمي، جامعة دمشق، سورية.
- نشوان ،ي.ح، (2004): السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي _ الطبعة الثانية _ دار الفرقان، عمان، الأردن.
- النمر، س.م(1990): السلوك الإداري، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- التوري،ف،(1999): السلوك الاداري: و خلفياته الاجتماعية- الطبعة الاولى، مؤسسة حمادة للخدمات و الدراسات الجامعية و دار الكندي للنشر و التوزيع،اربد، الاردن.
- وشاحي،م، (2002): إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس،فلسطين(رسالة ماجستير غير منشورة).

ثانيا: المراجع الاجنبية.(English References).

- 1- Alzeghoul, Emad(1997),Factors related to administration change in colleges and universities (Organizational Change). Dissertation Abstracts International, 58, O,12A.
- 2- Appley,A.Lawrence(1956): Management in Action.(U.S.A:American-Management Association).
- 3- Barney,B. Lay & Griffen, W. Ricky(1992): The Management of Organizations. (Boston:Toronto, Houghorn Mifflin Company).
- 4- Bavon, Aloysious,(1994). Public interprise reform in change:a study of effects of institutional change on orgaizational perfomance, Dissertation Abstracts International, 55NO.55, 04,A.
- 5- Berk Joseph & Susan(1991): Maaging Effectively. New York: Sterling-Publishing Co.Inc.
- 6- Biediger-collins,A R.(2000). Communication and conflict management styles as perceived by special education directors and their subordinates in Region XX ESC in Texas. Unpublished PH.D thesis, Texas A&M University.
- 7- . Brown,David. Normative conflict management theories: pastpresent, and future. Journalof organization Behavior 13.3 May 1992.
- 8- Carnevale, David(1999): Conflict , Alternative Dispute Resolution. And Public Administration.Issue 6.
- 9- Donovan,Maary Marcia(1993). Academic deans and conflict management: the relation ship betweenperceived styles and effectiveness of maaging conflict. Dissertation Abstracts International, 54, 4, P.1252.
- 10- Gibson.L James & Ivancevich, M. John & Donnelly, H. James(1991): ORGANIZATIONS: Behavior, Structure, Process.(Boston: Richard D. Irwin,-Inc).

- 11- Gittler, Josephine, Hurth;Joicey (1998). Conflict Management in early intervention: procedural safeguards and mediation. *Infants and young children*; v11 N1.
- 12-Guill, Julia Anne.(1992). Conflict management style preferences community college presidents, *Doctoral Dissertation University, Dissertation Abstracts International*, 52, 12, P4163.A.
- 13- Hall, Philesha Renee(1999). Conflict management styles and job satisfaction of the California community college police chiefs and security directors. *Dissertation Abstracts International, DAI- A 60/09, P3249*.
- 14- Hatch, M.Jo(1997): *Organization Theory*.(Oxford University Press).
- 15- Henkin, A.B.& Cistone, P.J. & Dee, J. R .(2000).Conflict management strategies of principals in site-based managed schools.*Journal of Educational Administration*,38(2) 142-158.
- 16- Jandt, E. Fred(1985): *Win- Win Negotiating*.(U.S.A: John Wiley & - Sons- Inc).
- 17- Kiernan,J.A.(1992). Conflict management and organizational climate:hear nurse styles and staff nurse perceptions(nurses). Unpublished PH.D thesis, University of Utah
- 18- Kim, Yong Woo (1990). Conflict management by academic chairpersons. Korean colleges and universities(Doctoral Dissertation, the university of Iowa, 1989). *Dissertation Abstracts International*, 51, 2, P.363.
- 19- King,Maryan: *Mediation could be Key to Winning an Argument*.(Westchester Country Business Journal, June 7 1999).
- 20-. Kosa,Kaern L. (1999). Exit barriers and the conflict resolution process in channels of distribution(distributio channels, investments). *Dissertation Abstracts International, AAC9928200*.
- 21- March, James, and Herbert, Simon(1993): *Organizations*. (U.S.A: John- Wiley,- UK: Oxford, Blackwell Publishers).
- 22- Mathers, Earl(1999):*Transforming Conflict*.(Issue 6).
- 23- Mc Farland. E Dalton(1979): *Management Foundations and Practices*.(New-York: Macmillan Publishing Co. Inc, London. (Collier Macmillan Publishers).
- 24- McIntyre, Scott, Elmes (1997). Superior- Subordinate conflict management style reported by self and other, ERIC-No. ED 420790.
- 25- Mondy R. Wans & Sharplin Arthur & Premeaux, R. Share(1990): *Management and Organizational Behavior*.(Boston, New York: Allyn- and Bacon)

- 26- Morris, Yvonne Anna (1996). Teachers perceptions of the conflict management climate and procedures in south carolina schools . Dissertation Abstracts International, AAC9806681
- 27- Mullins, J. Laurie(1996): Management and Organizational Behavior.(London: - Pittman Publishing).
- 28- Parsons,L.C.(1994).An analysis of crisis conflict resolution strategies preferred by Washington state public high school principals. Unpublished PH.D thesis, Gonzaga University.
- 29- Quinn, E. Robert, Faermen, R. Sue, thompson, P. Michael, mc Grath R. Michael (1996): Becoming a Master Manager.(Canada: John Wiley & Sons Inc. Printed in the U.S.A).
- 30- Revilla. Vincenne Maria (1984). Conflict management styles of men and women administrators in higher education. Dissertation Abstracts International, 54, 06P.1602.
- 31- Robins, Stephen p.,(1989)Organizational behavior,controversiesand applications. New Jersey :Prentice Hall, Inc.
- 32- Sauquet,A.(2000).Conflict and team learning:Multiple case study in three organizations in spain.Unpublished ED.D thesis,Columbia University.
- 33-Sekhon,Devinder Singh(1994).College academic chairpersons:conflict and conflict management. Dissertation Abstracts International, AACN11364.
- 34- Thomas, Brad(1995):The New Manager Hand Book (Richard D. Irwin, - Inc)
- 35- Welt ,E.S.(2000). Conflict management styles of middle school principals compared to comprehensive high school principals. Unpublished ED.D thesis,University of La Verne.
- 36- Woffard, G. Jerry(1982): Organizational Behavior.(Boston: Kent- Publishing Compant).

<http://www.fiseb.com/ar/index.php/18/10/2006> 37-

38-

<http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year3/part3/as353.htm>

ملاحق الدراسة:

ملحق 1: أداة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم/أختي الكريمة.....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... و بعد،،،،،

يقوم الباحث بإعداد دراسة ميدانية بعنوان:

"واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية
و علاقتها بجودة الأداء"

و ذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التنمية الريفية
المستدامة/بناء مؤسسات و تنمية بشرية من جامعة القدس و ذلك تحت
إشراف الدكتور سمير أبو زنيد من جامعة الخليل.
يرجى الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بصدق وموضوعية من أجل
تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل
بسرية تامة ويجري تحليلها في صورة مجاميع إحصائية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد: الطالب زياد محمود شديد

جامعة القدس / أبو ديس

برنامج التنمية الريفية/بناء مؤسسات

القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة المناسبة فيما يلي:

- 1: الجنس:
1. ذكر
2. أنثى
- 2: الجامعة:
1. الخليل
2. بيت لحم
3. بوليتكنك فلسطين
- 3: الوظيفة:
1. إداري
2. أكاديمي
- 4: المؤهل العلمي:
1. دبلوم
2. بكالوريوس
3. ماجستير
4. دكتوراه
5. غير ذلك.....
- 5: سنوات الخبرة:
1. أقل من (5) سنوات
2. (5-10) سنوات
3. (11-15) سنة
4. أكثر من (15) سنة
- 6: طبيعة العقد
1- متفرغ
2- غير متفرغ (بعقد جزئي)
3- غير متفرغ (بدون عقد)
4- غير ذلك حدد:.....
- 7: هل عملت في جامعة قبل عملك في جامعتك الحالية
1- نعم
2- لا
- 8: تغير حدث خلال العام الأخير على موقعك الوظيفي:
1- ترقية
2- مغادرة لمنصب أعلى من منصبك الحالي
3- غير ذلك:.....

القسم الثاني: أسباب الصراع التنظيمي و أساليب إدارته.

يتكون هذا القسم من (51) فقرة تمثل المؤشرات الدالة على أسباب الصراع التنظيمي في جامعتك و طرق إدارته، يرجى الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة (√) في الخانة التي تناسب و وجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة		
		أوافق	محايد	لا أوافق
أولا	الأسباب العملية و التنظيمية للصراع التنظيمي			
1	عدم وضوح أهداف العمل			
2	عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات			

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة		
		أوافق	محايد	لا أوافق
3	تداخل اختصاصات العاملين (تضارب الصلاحيات)			
4	ضعف الاتصال بين الدوائر و الأقسام			
5	قلة تفويض السلطة (الصلاحيات) للعاملين			
6	اشتراك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد			
7	تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة			
8	التنافس الشديد بين العاملين في الجامعة			
9	عدم وجود أمان وظيفي			
10	عدم وجود نظام حوافز و ترقية			
11	تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف			
12	التمييز في المعاملة بين العاملين			
13	قلة الموارد المتاحة			
14	الاختلاف على الموارد			
ثانيا				
الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي				
15	تعارض أهداف العاملين و مصالحهم			
16	قلة التعاون بين العاملين في الجامعة			
17	التنافس على المكانة بين العاملين			
18	التباين في ثقافات و قيم العاملين			
19	ضعف قدرة بعض العاملين على تحسين أدائهم			
20	الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين			
21	اختلاف العاملين في تقييمهم للأمور			
ثالثا				
إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعة				
أولا				
إدارة الصراع بين العاملين فيما بينهم				
1	في الغالب يتجنب العاملون الصراعات فيما بينهم			
2	تكتشف إدارة الجامعة الصراعات بين العاملين في مراحلها الأولى			
3	تتابع الجامعة حتى ما بعد حل الصراع بين العاملين			
4	تسمح الجامعة لأطراف خارجية بالتدخل لحل النزاعات بين العاملين			
5	عادة ما يقوم الرؤساء بدور فاعل لحل النزاعات بين العاملين			
6	يلجأ العاملون إلى القوانين في حل الخلافات فيما بينهم			
7	الإجراءات الإدارية المعمول بها للتعامل مع الصراعات واضحة			
8	عادة ما يتنازل العاملون فيما بينهم في حال حدوث صراع			
9	في التعامل مع الصراع يكون هنالك شفافية تامة			
10	يتعامل العاملون مع نتائج الصراع وليس مع أسبابه			

الرقم	الفقرات	درجة الموافقة		
		أوافق	محايد	لا أوافق
11	عادة ما يتفاوض العاملون فيما بينهم في حال حدوث الصراع			
12	طريقة تعامل العاملين في معالجة النزاع فيما بينهم ناجحة			
13	يلجأ العاملون إلى النقابة في الجامعة لحل الصراع بينهم عند حدوثه			
ثانياً إدارة الصراع بين إدارة الجامعة و العاملين				
14	عادة ما تلجأ الإدارة إلى تشكيل لجنة خاصة للتعامل مع الصراعات			
15	يلجأ العاملون إلى وزارة التعليم العالي لحل الصراع			
16	أحياناً تحاول الإدارة أن تتجنب مواجهة الصراع مع العاملين			
17	تتبادل الإدارة وجهات النظر مع العاملين من أجل حل الصراع			
18	يمكن أن تدع الإدارة الطرف الآخر (العاملين) أن يحصل على بعض رغباته من أجل حل النزاع			
19	تحاول الإدارة تأجيل النظر في القضية المطروحة حتى تجد الوقت المناسب لذلك			
20	تحاول الإدارة الوصول إلى حلول وسط مع العاملين في حل الصراع			
21	عادة ما يتم التعامل مع الصراع في مراحله الأولى			
22	يتجنب العاملون المواجهة عند حدوث الصراع مع الجامعة			
23	يلجأ العاملون إلى أطراف خارجية من خارج الجامعة (النقابات و المؤسسات و الأحزاب مثلاً) لحل الصراع			
24	أحياناً تحاول الإدارة الابتعاد عن المواقف التي لا تريح العاملين			
25	يمكن أن تدع الإدارة العاملين البقاء على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم			
26	في عملية التفاوض تحاول الإدارة التركيز على نقاط التوافق بينها و بين العاملين من أجل الوصول إلى حل النزاع			
27	الاتصالات بين العاملين و إدارة الجامعة تتم بشكل ميسر			
28	يخضع العاملون لرغبات إدارة الجامعة عند نشوء صراع بينهم			
29	تعد الطرق المستخدمة في حل الصراع بين العاملين و إدارة الجامعة ناجحة			
30	يتم عقد لقاءات دورية بين إدارة الجامعة و العاملين من أجل حل الصراع أو تجنب حدوثه			

القسم الثالث: واقع إدارة الصراع و أثره على الأداء.

يتكون هذا القسم من (30) فقرة تمثل المؤشرات الدالة على جودة الأداء في الجامعة نتيجة للصراع، يرجى الإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة (√) في الخانة التي تناسب وجهة نظرك.

الرقم	(الفقرات)	درجة الموافقة		
		أوافق	محايد	لا أوافق
1	وضع أهداف يومية للعمل			
2	التخطيط بشكل سليم باستمرار			
3	العمل بروح الفريق مع الزملاء			
4	القيام بإنجاز الأعمال الموكلة لك في الموعد المناسب			
5	تغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة			
6	اكتسابك خبرات جديدة في العمل			
7	عملك على تطوير ذاتك في الجامعة			
8	عملك على وضع الحلول المناسبة للمشاكل الصعبة			
9	أداء العمل بدقة			
10	التعامل مع الأزمات دون الرجوع إلى المسؤولين			
11	إنجاز الأعمال الصعبة في وقتها المحدد			
12	الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي			
13	الالتزام بالتعليمات الصادرة عن الجامعة			
14	طرح أفكار مقنعة			
15	تستمع للآخرين باهتمام			
16	تهتم بأناقته الشخصية			
17	تلتزم بالسلوكيات التي تعود على الجامعة بالفائدة			
18	المشاركة في الدورات			
19	تجنب القيام بأعمال انتقامية في العمل			
20	الإسهام في تحسين صورة الجامعة و سمعتها			
21	متابعة التطورات التي يمكن أن تسهم في تطوير أداء الجامعة			
22	تقبل التطوير و التغيير على صعيد العمل			
23	محاولة الوصول إلى التميز في الأداء			
24	التمتع بالقدرة على التكيف مع الأزمات			
25	إدارة وقتك بشكل أفضل			
26	الاهتمام بالمضمون أكثر من الشكل في العمل			
27	الحرص على تنفيذ خطط الجامعة			

الرقم	(الفقرات)	درجة الموافقة		
		أوافق	محايد	لا أوافق
28	إدارة الصراع تؤدي بك إلى وتساعدك على			
29	إعداد خطة زمنية (يومية، شهرية أو فصلية) لتحقيق أهداف العمل			
30	تبنى آلية اتصال فعالة في التعامل مع الآخرين			
	اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل			

القسم الرابع: يرجى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- حسب رأيك أي الأطراف التالية أكثر فاعلية في حل الصراع في جامعتك :
 إدارية أعضاء وزارة التعليم العالي كتابة العاملين ر ذلك (وضح).....
- 2- الصراعات ذات التأثير السلبي الأكبر على أداء الجامعة حسب رأيك تشمل: (أعط أمثلة)
.....
.....
- 3- أفضل الطرق لإدارة الصراع على صعيد العمل حسب رأيك هي؟
.....
.....
- 4- أجب عن هذا السؤال و ذلك بتعبئة الفراغ المناسب كما هو موضح في الجدول؟

طبيعة الصراع	الطريقة/الطرق المتبعة حاليا في التعامل مع الصراع	كيف تؤثر هذه الطريقة في حل الصراع على الأداء	
		إيجابا	سلبا
الصراع بين العاملين فيما بينهم			
الصراع بين إدارة الجامعة و العاملين.			

- أية ملاحظات أخرى ترغبون في الإدلاء بها و لم يتم التطرق إليها من خلال الاستبانة:-
.....
.....

شكرا لحسن تعاونكم

الباحث

ملاحظة: في حال الرغبة في الحصول على ملخص عن نتائج الدراسة يرجى كتابة الاسم و رقم الهاتف و العنوان البريدي.

ملحق 2: أسماء المحكمين

أسماء الأشخاص الذين قاموا بتحكيم الاستمارة

الرقم	اسم المحكم	العنوان المحكم
1	الدكتور زياد قنام	جامعة القدس
2	الدكتور محمود أبو كته	جامعة بيت لحم
3	الدكتور شريف أبو كرش	جامعة الخليل
4	الدكتورة ميسون التميمي	وزارة التربية و التعليم الفلسطينية
5	الدكتور أكرم العواودة	وزارة النقل و المواصلات الفلسطينية
6	الدكتور كامل الدرابيع	جامعة القدس المفتوحة
7	الدكتور عادل فوارعة	وزارة التربية و التعليم الفلسطينية
8	الأستاذ عبد الرحمن الدراويش	وزارة التربية و التعليم الفلسطينية
9	الأستاذ محمد خلاف	وزارة الداخلية الفلسطينية



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 29/6/2006

إلى من يهمه الأمر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس بأن
الطالب/ة... نبرأ... محمود... شبيب. ملتحق/ة ببرنامج الدراسات العليا في التنمية
الريفية المستدامة وي/تقوم حالياً بإعداد بحث بعنوان :
... واقع إدارة الصراع... التنظيم... من جامعات جنوب الضفة...
... الخريجة... ومهلا... مهترها... جودة الأدار...

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم
حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،



Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

للقدس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 أو 20002



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج لدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 29/6/2006

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس بأن
الطالب/ة...
الريفية المستدامة وي/تقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان :
واقع إدارة الصراخ التنظيمي من جامعات جنوب الضفة...
الغربية...
ومما لا يخفى على جودة الأداة

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم
حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،



السنة الألفية
صحة
٢٠٠٦/٨/٢٠

لا مانع
لخص
٢٠٠٦/٨/٢٠

استمارة لدراسة في جامعة القدس

Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 أو 20002



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 29/6/2006

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس بأن
الطالب/ة...
الريفية المستدامة وي/تقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان :
واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة...
الغربية... ومما لا يخفى على جودة الأدار

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم
حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،



Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القفس - أبو ديس
تلفاكس 009722790345
ص.ب 51000 أو 20002



بسم الله الرحمن الرحيم

برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة
Program for Postgraduate Studies in
Sustainable Rural Development



التاريخ: 29/6/2006

الى من يهمه الامر

تحية طيبة وبعد،،

يفيد برنامج الدراسات العليا في التنمية الريفية المستدامة - جامعة القدس بأن
الطالب/ة... نبرها ب... محمود... شبيب... ملحق/ة ببرنامج الدراسات العليا في التنمية
الريفية المستدامة وي/تقوم حاليا بإعداد بحث بعنوان :
واقع إدارة الصراع التنظيمي من جامعة جنوب الضفة...
الغربية... وبالإيمتها بجودة الأدار

نرجو من حضرتكم التكرم وتقديم المساعدة الممكنة له لتسهيل مهمته. شاكرين لكم
حسن تعاونكم.

مع فائق الاحترام والتقدير،،،



Jerusalem - Abu Deis
Tel Fax: 00972 2 2790345
P. O. Box. 51000 or 20002

القدس - لوديس
تلفاكس 009722790345
ص ب 51000 لوديس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.....	1.3
53	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجنس.....	2.3
54	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الجامعة.....	3.3
54	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير الوظيفة.....	4.3
55	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	5.3
56	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....	6.3
57	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير طبيعة العقد.....	7.3
57	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير العمل في غير الجامعة الحالية.....	8.3
58	توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير التغير في الوضع الوظيفي.....	9.3
59	توزيع فقرات الاستبيان.....	10.3
59	مصفوفة معاملات الثبات للمجالات المتعلقة بواقع الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا.....	11.3
60	مصفوفة معاملات الثبات لمجالات الدراسة المتعلقة بواقع الصراع التنظيمي في جامعات جنوب الضفة الغربية بطريقة التجزئة النصفية....	12.3
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الجامعات.....	1.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبرز أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الجامعات.....	2.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الجامعات.....	3.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات واقع إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في هذه الجامعات.....	4.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية.....	5.4

- 69 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمظاهر جودة الأداء لدى العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية..... 6.4
- 70 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار بيرسون للعلاقة ما بين واقع إدارة الصراع التنظيمي وجودة الأداء لدى العاملين... 7.4
- 71 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع التنظيمي تعزى إلى الجنس.... 8.4
- 72 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع التنظيمي تعزى إلى الجامعة..... 9.4
- 73 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع التنظيمي تعزى إلى الجامعة..... 10.4
- 74 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع الشخصي تعزى إلى الجامعة..... 11.4
- 75 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الوظيفة..... 12.4
- 76 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية..... 13.4
- 77 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية..... 14.4
- 78 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة..... 15.4
- 79 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة..... 16.4
- 79 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد..... 17.4

- 18.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) 80
للفروق بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع التنظيمي تعزى إلى
العمل في جامعة أخرى.....
- 19.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) 81
للفروق بين استجابات العاملين حول أسباب الصراع التنظيمي تعزى إلى
التغيير في الموقع الوظيفي.....
- 20.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) 82
للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول
واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الجنس.....
- 21.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات 83
العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع
التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى متغير الجامعة.....
- 22.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات 84
جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم
تعزى إلى الجامعة.....
- 23.4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين استجابات العاملين في جامعات 85
جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع بين العاملين وإدارة
الجامعة في جامعتهم تعزى إلى الجامعة.....
- 24.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار ت (T-test) 85
للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول
واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الوظيفة.....
- 25.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات 86
العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع
التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات العلمية.....
- 26.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات 87
جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم
تعزى إلى المؤهلات العلمية.....
- 27.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات 88
العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع
التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى سنوات الخبرة.....

- 28.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى المؤهلات سنوات الخبرة..... 89
- 29.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد..... 90
- 30.4 المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و نتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى العمل في جامعة أخرى..... 91
- 31.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول واقع إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي..... 92
- 32.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة الأداء تعزى إلى الجنس..... 93
- 33.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أسباب الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى الجامعة..... 94
- 34.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول اثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الجامعة..... 94
- 35.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى الوظيفة..... 95
- 36.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية..... 95
- 37.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول اثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات العلمية..... 96

- 38.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى سنوات الخبرة..... 96
- 39.4 نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين استجابات العاملين حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى المؤهلات سنوات الخبرة..... 97
- 40.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في جامعات جنوب الضفة الغربية حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم تعزى إلى طبيعة العقد..... 97
- 41.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين في حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على أدائهم تعزى إلى العمل في جامعة أخرى..... 98
- 42.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات للفروق بين استجابات العاملين حول أثر إدارة الصراع التنظيمي في جامعتهم على جودة أدائهم تعزى إلى التغيير في الموقع الوظيفي..... 98
- 43.4 أكثر الطرق فاعلية لحل الصراع من وجهة نظر العاملين في جامعات جنوب الضفة..... 99
- 44.4 تأثير طريقة حل الصراع على الأداء من وجهة نظر العاملين..... 100

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17كيف ينشأ الصراع.....	1.2
52نسبة أفراد مجتمع الدراسة حسب الجامعة.....	1.3
55توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.....	2.3
56توزيع عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....	3.3

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
133ملحق أداة الدراسة.	1
139ملحق أسماء المحكمين.	2
140ملحق الكتاب الصادر من جامعة القدس الى الجامعات المبحوثة.	3
141ملحق كتاب موافقة توزيع أداة الدراسة في جامعة الخليل.	4
142ملحق كتاب موافقة توزيع أداة الدراسة في جامعة بيت لحم.	5
143ملحق كتاب موافقة توزيع أداة الدراسة في جامعة بوليتكنك فلسطين.	6

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	الرقم
 صفحة الغلاف	
 صفحة العنوان	
 صفحة إجازة الرسالة	
 الإهداء	
أ الإقرار	
ب شكر و عرفان	
ت مصطلحات الدراسة	
ج الملخص بالعربية	
د الملخص بالإنجليزية	
1 الفصل الأول: خلفية الدراسة، مبرراتها و أهدافها	
2 المقدمة	1.1
5 مشكلة الدراسة	2.1
6 أسئلة الدراسة	3.1
6 أهداف الدراسة	4.1
7 أهمية الدراسة	5.1
8 فرضيات الدراسة	6.1
8 حدود الدراسة	7.1
10 الإطار النظري و الدراسات السابقة	الفصل الثاني
11 الإطار النظري	أولا
11 مفهوم الصراع	1.2
16 مفهوم الأداء	2.2
16 كيف ينشأ الصراع	3.2

17 مؤشرات احتمال حدوث الصراع.	4.2
18 أسباب الصراع التنظيمي.	5.2
20 أنواع الصراع التنظيمي.	6.2
21 النظريات الإدارية وموقفها من الصراع.	7.2
23 أثر الصراع في الأداء التنظيمي.	8.2
23 الآثار الإيجابية للصراع في الأداء التنظيمي.	1.8.2
26 الآثار السلبية للصراعات في الأداء التنظيمي.	2.8.2
29 تسوية وإدارة الصراع.	9.2
30 الدراسات السابقة.	ثانيا
30 الدراسات العربية.	القسم الأول
40 الدراسات الأجنبية.	القسم الثاني
48 التعليق على الدراسات السابقة.	القسم الثالث
50 طريقة الدراسة وإجراءاتها.	الفصل الثالث
51 منهج الدراسة.	1.3
51 مجتمع الدراسة.	2.3
53 عينة الدراسة.	3.3
58 أداة الدراسة.	4.3
59 صدق أداة الدراسة.	5.3
59 ثبات أداة الدراسة.	6.3
60 متغيرات الدراسة.	7.3
60 المتغيرات المستقلة.	أولا
61 المتغيرات التابعة.	ثانيا
61 إجراءات الدراسة.	8.3
62 المعالجة الإحصائية.	9.3
63 نتائج الدراسة.	الفصل الرابع

64 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	أولا
66 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	ثانيا
68 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	ثالثا
70 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	رابعا
71 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	خامسا
82 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	سادسا
92 النتائج المتعلقة بالسؤال السابع	سابعا
99 النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة	ثامنا
101 مناقشة النتائج و التوصيات	الفصل الخامس
102 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	1.5
104 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	2.5
106 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث	3.5
108 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع	4.5
108 مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس	5.5
109 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس على أسباب الصراع التنظيمي	1.5.5
109 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة على أسباب الصراع التنظيمي	2.5.5
110 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة على أسباب الصراع التنظيمي	3.5.5
110 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي على أسباب الصراع التنظيمي	4.5.5
111 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة على أسباب الصراع التنظيمي	5.5.5
111 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد على أسباب الصراع التنظيمي	6.5.5
111 مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى على أسباب الصراع التنظيمي	7.5.5

112	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغير في الموقع الوظيفي على أسباب الصراع التنظيمي.....	8.5.5
112	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السادس.....	6.5
113	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	1.6.5
114	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	2.6.5
114	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	3.6.5
115	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	4.6.5
115	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	5.6.5
116	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	6.6.5
117	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	7.6.5
117	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغير في الموقع الوظيفي على واقع إدارة الصراع التنظيمي.....	8.6.5
118	مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال السابع.....	7.5
118	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجنس في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	1.7.5
119	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الجامعة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	2.7.5
119	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير الوظيفة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	3.7.5
119	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير المؤهل العلمي في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	4.7.5
120	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير سنوات الخبرة في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	5.7.5

120	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير طبيعة العقد في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	6.7.5
120	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير العمل في جامعة أخرى في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	7.7.5
121	مناقشة النتائج المتعلقة بأثر متغير التغير في الموقع الوظيفي في واقع إدارة الصراع التنظيمي على جودة الأداء.....	8.7.5
121	مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة القسم الرابع في أداة الدراسة.....	8.5
124	التوصيات و المقترحات.....	9.5
126	المصادر و المراجع.....	
126	المراجع العربية.....	أولا
130	المراجع الأجنبية.....	ثانيا
133	ملاحق الدراسة.....	
144	فهرس الجداول.....	
149	فهرس الأشكال.....	
150	فهرس الملاحق.....	
151	فهرس المحتويات.....	