



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

جامعة احمد درايه-ادرار

تخصص علم الاجتماع التنظيمات

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

والمناجمت

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع

تخصص: التنظيمات والمناجمت

بعنوان:

واقع تطبيق الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

إعداد الطالبة:

بوزيد علي

بوزوايد فلة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	مكان العمل
الرئيس	مولودي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة ادرار
المقرر(مشرف)	بوزيد علي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ادرار
المناقش	بن تامي رضا	أستاذ التعليم العالي	جامعة تلمسان
المناقش	ساقني عبد الجليل	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست

السنة الدراسية: 2025/2024

فهرس موضوعات الدراسة

	العنوان
	فهرس موضوعات الدراسة فهرس الجداول فهرس الاشكال
1	مقدمة:
6	المبحث الأول: اشكالية الدراسة (Problème de recherche)
7	المبحث الثاني: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
10	المبحث الثالث: مفاهيم الدراسة
13	المبحث الرابع: تساؤلات الدراسة وفرضياتها
15	المبحث الخامس: أهداف الدراسة
16	المبحث السادس: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي
33	المبحث الأول: مفهوم الصراع
36	المبحث الثاني: خصائص الصراع التنظيمي
39	المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة للصراع التنظيمي
51	المبحث الرابع: أسباب الصراع التنظيمي
57	المبحث الخامس: طبيعة الصراع التنظيمي
59	المبحث السادس: مستويات الصراع التنظيمي
64	المبحث السابع: مصادر الصراع التنظيمي
66	المبحث الثامن: مراحل الصراع التنظيمي
70	المبحث التاسع: أهمية الصراع التنظيمي
73	المبحث العاشر: نتائج الصراع التنظيمي
79	خلاصة:
	الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي
82	تمهيد

82	المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية
85	المبحث الثاني: مستويات الاستراتيجية
88	المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجية
92	المبحث الرابع: أهمية الاستراتيجية
93	المبحث الخامس: مفهوم استراتيجية إدارة الصراع
95	المبحث السادس: العوامل المساعدة في إدارة الصراع
97	المبحث السابع: مهارة إدارة الصراع التنظيمي
98	المبحث الثامن: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي
101	المبحث التاسع: اساليب إدارة الصراع التنظيمي
122	خلاصة.
الفصل الرابع: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة	
124	تمهيد
125	المبحث الأول: منهج البحث ومجتمع الدراسة
131	المبحث الثاني: مجالات الدراسة
139	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية	
139	أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية
162	ثانياً: نتائج الدراسة
162	النتائج في ضوء الفرضيات
180	النتائج في ضوء الدراسات السابقة
183	استنتاج عام
185	خاتمة
186	توصيات الدراسة:
188	قائمة المراجع:
195	ملخص الدراسة باللغة العربية
196	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

الصفحة	عنوان الجدول
50	الجدول (01): الفروق بين المدرسة التقليدية، السلوكية والتفاعلية
102	الجدول (02): مبررات استخدام الاستراتيجية التعاون
105	جدول رقم (03) مبررات استخدام استراتيجية التجنب
107	جدول رقم (04): مبررات استخدام الاستراتيجية التنافس
110	جدول رقم (05): مبررات استخدام استراتيجيات التسوية والتنازل
117	الجدول (06): النتائج والمشاعر المصاحبة لاستراتيجية إدارة الصراع
126	جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
127	جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر
128	جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
129	جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
130	جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية
140	جدول رقم (12): درجات مقياس ليكرث الثلاثي
141	جدول رقم (13): مجالات مقياس ليكرث الثلاثي
142	الجدول رقم: (14): يبين أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة
143	جدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين
144	جدول رقم (16): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي

145	جدول رقم (17): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي
147	جدول رقم (18): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي
149	جدول رقم (19): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)
150	جدول رقم (20): يبين قيمة معامل Cronbach Alpha لمحاور الاستبيان
153	جدول رقم (21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين.
155	جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
158	جدول رقم (23) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي.
162	جدول رقم (24) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
164	جدول رقم (25) مستوى محاور الاستبيان ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.
166	الجدول رقم (26): ترتيب أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة.
167	جدول رقم (27): دلالة الفروق في نتائج تطبيق اختبار Frideman.
173	الجدول رقم (28): يوضح نتائج الفرضية الثانية
178	الجدول رقم (29): يوضح نتائج الفرضية الثالثة
182	الجدول رقم (30): يوضح نتائج الفرضية الرابعة

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان
42	الشكل رقم (01): وجهة النظر التقليدية للصراع
49	الشكل رقم (02): وجهة النظر الحديثة للصراع
63	الشكل رقم (03): مستويات الصراع التنظيمي
68	الشكل رقم (04): يوضح مراحل عملية الصراع
68	الشكل (05): مراحل تطور الصراع التنظيمي.
87	الشكل رقم (06) المستويات الثلاثة للاستراتيجية
101	الشكل (07): مراحل الصراع التنظيمي
112	الشكل (08): نموذج توماس في إدارة الصراع التنظيمي
120	الشكل (10): استراتيجية إدارة الصراع وفق نموذج رحيم
126	شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر
127	شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر
128	شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
130	شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
154	شكل رقم (15): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور بقياس أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين.
156	شكل رقم (16): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
158	شكل رقم (17): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي.
160	شكل رقم (18): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
161	الشكل رقم (19): ترتيب الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغدادى بولاية تماراست.

مقدمة:

تُعتبر المنظمات بمختلف أنواعها بيئات ديناميكية تتميز بتفاعل الأفراد والجماعات في سعيهم لتحقيق الأهداف المشتركة ومع هذا التفاعل يصبح الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية، إذ إن التعقيد والتداخل بين مكونات المنظمة يلعبان دوراً أساسياً في نشوء النزاعات هذه النزاعات ليست عائقاً فحسب بل تُعتبر جزءاً طبيعياً من الحياة التنظيمية، حيث تنشأ لأسباب متعددة تشمل تباين الأهداف والصراعات على الموارد واختلاف الرؤى إن فهم الصراع كظاهرة تنظيمية يستوجب على الإدارة امتلاك مهارات سلوكية متقدمة للتعامل معه فالإدارة الفعّالة تعتمد على التعرف على الدوافع الأساسية وراء النزاعات واستثمار المعارف السلوكية للقوى العاملة في معالجة هذه القضايا بشكل إيجابي بمعنى آخر يجب على الإدارة أن تكون قادرة على تحويل الصراعات إلى فرص لتعزيز الفاعلية وزيادة الإنتاجية.

تُشير الأدبيات الأكاديمية إلى أن بعض الباحثين يرون في التعاون سلوكاً حيويّاً للحفاظ على الاستقرار داخل المنظمة، بينما يرى آخرون أن الصراع هو عنصر ضروري للتغيير والتطور هذه التوجهات المتباينة تعكس الاختلافات الإيديولوجية والسبق البحثي الذي يمكن أن يجيد عن فهم موضوعي للصراع وفيما يتعلق بالمسؤولين في المنظمات، فإنهم يواجهون تحديات كبيرة من جراء الصراعات، وإذا لم تُستخدم استراتيجيات فعّالة لإدارتها، فإن تلك الصراعات ستستمر في استنزاف الوقت والجهد دون تحقيق نتائج فعّالة.

في سياق ممارسات المنظمات في معالجة النزاعات فإن بعض السياسات قد تساهم في خلق بيئة عمل غير صحية من الناحية الأخلاقية فالكلاسيكيون من منظورهم اعتبروا الصراع قوة سلبية يجب تجنبها، ورؤية هذه القوة على أنها تهديد للاستقرار التنظيمي جعلتهم يميلون نحو إنشاء أنظمة مغلقة، تُعتمد فيها القوانين واللوائح الصارمة وفقاً لهم فإن هذه الإجراءات تعكس أهمية النظام الاجتماعي كأساس لتحقيق

التوافق وعليه تعتمد تحقيق التوافق على إنشاء شبكة عمل اجتماعية تسهم في تعزيز رفاهية العاملين، مما يعتبر في نظرهم أفضل السبل للتعامل مع النزاعات.

إجمالاً يمثل الصراع التنظيمي جزءاً لا يتجزأ من الحياة المؤسساتية ومع ذلك يتطلب إدارة عقلانية واستراتيجيات فعالة للتعامل معه بطريقة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية وتشكيل بيئات عمل إيجابية بدلاً من اعتباره ظاهرة سلبية يجب تجنبها، وفي سياق المؤسسات العمومية الجزائرية تتجلى أهمية إدارة الصراع كعامل أساسي لضمان فعالية الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة فبدلاً من التركيز على تجنب الصراع يحتاج القادة والمشرفون في هذه المؤسسات إلى تطوير مهاراتهم في إدارة الصراع بطرق استراتيجية تمكنهم من تحسين بيئة العمل وتحقيق الأهداف المؤسساتية، تُعتبر عملية إدارة الصراع من بين العمليات الحيوية التي تضمن الحفاظ على التوازن في بيئة العمل فعندما يتواجد الصراع بمستوى أقل من الحد المثالي قد يؤدي ذلك إلى شعور بالعجز واللامبالاة بين العاملين مما يعيق الابتكار والإبداع لذا يُعدّ استخدام استراتيجيات فعالة لرفع مستوى التوتر الإيجابي أمراً ضرورياً لضمان تحسين الأداء.

تحتاج المؤسسات العمومية الجزائرية، على سبيل المثال في قطاع الصحة إلى النظر في مستويات الصراع بشكل شامل يُمكن أن يُساهم هذا الفهم في تحديد الجذور الحقيقية للنزاعات، مما يساعد على معالجتها بطرق تضمن توجيهها لمصلحة المؤسسة وهنا يأتي دور الإدارة، التي عليها أن تدرس كل طرف من الأطراف المتنازعة بعناية، بما يشمل اهتماماتهم وقيمهم وشخصياتهم فالتعرف على العوامل الإنسانية والنفسية يلعب دوراً محورياً في إمكانية تحقيق حل ناجح للصراع، كما أشار الباحث Thomas لا توجد استراتيجية واحدة تناسب جميع الحالات، لذا يتعين على المؤسسات العامة مثل المؤسسات الاستشفائية تحديد الاستراتيجيات الأنسب بناءً على سياقها وظروف كل صراع من المهم أيضاً تطوير الأساليب المستخدمة باستمرار لضمان القدرة على التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل من ناحية مهنة

التمريض، نجد أن العاملين في هذا المجال يلعبون دوراً حيوياً في المجتمع، حيث يتعاملون مع حياة الأفراد وصحتهم وبالتالي تصبح إدارة الصراع داخل المؤسسات الاستشفائية مثل مؤسسة "تمراست" أمراً بالغ الأهمية فالتوترات أو النزاعات قد تؤثر سلباً على جودة الرعاية المقدمة للمرضى، لذا فإن إدراك وجهات نظر الرؤساء والعاملين والأطباء حول أساليب إدارة الصراع يُعتبر خطوة مفتاحية نحو تحسين الخدمة لذلك تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة الاستشفائية من خلال آراء ومشاهدات المعنيين من خلال ذلك يمكن استكشاف كيفية تكيف هذه الاستراتيجيات وتطويرها بما يتناسب مع خصوصيات بيئة العمل الجزائرية وبالتالي تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق تأثير إيجابي على المجتمع بأسره، ولتحسيد ذلك قمنا بتقسيم البحث إلى عدة فصول جاءت كالتالي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل إشكالية الدراسة من خلال صياغة الفروض المتعلقة بها، وأهمية الموضوع ومبررات اختياره، والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة وتقييمها.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم تناول الصراع التنظيمي بشكل مفصل من خلال مناقشة مستوياته، مراحلها، أسبابه، مظاهره، ونتائجه سيتم هنا إلقاء الضوء على كيفية ظهور الصراع داخل المنظمات والتحديات التي يمكن أن تنشأ نتيجة لذلك.

الفصل الثالث: تم تخصيص هذا الفصل للحديث عن إدارة الصراع حيث يتم استعراض أهميتها، المؤشرات التي يمكن من خلالها قياس فعالية إدارة الصراع، والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الرابع: يسعى هذا الفصل إلى إبراز الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدها الدراسة الحالية. يتضمن ذلك مجالات الدراسة، منهجية البحث، وأدوات جمع البيانات. كما تم عرض منظم للبيانات التي تم جمعها ميدانياً، ويتضمن ذلك العرض الكمي للبيانات في الجداول، بعد جمع المعلومات

وتنظيمها في جداول بسيطة لكل سؤال من الاستمارة، بالإضافة إلى جداول مركبة تجمع أكثر من سؤال. كما يتضمن العرض كفيي يتيح فهم إجابات أفراد العينة، وتحليل وتفسير معمق لبيانات الجداول، إلى جانب الربط بين المتغيرات المختلفة، اختبار الفروض، وتحليل النتائج المستخلصة وعرض نتيجة عام

الفصل الأول: الإطار ومنهجية الدراسة

- المبحث الأول: تحديد الاشكالية الدراسة
- المبحث الثاني: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره
- المبحث الثالث: مفاهيم الدراسة
- المبحث الرابع: تساؤلات الدراسة
- المبحث الخامس: اهداف الدراسة
- المبحث السادس: الدراسات السابقة

المبحث الأول: إشكالية الدراسة (Problème de recherche)

أدى تزايد وتنوع الصراع إلى تزايد الوعي والإدراك بأهمية وضرورة التصدي له، من خلال الاستعداد المتواصل وفق خطط إستراتيجية تراعي التغيرات المستقبلية حسب الإمكانيات والاحتياجات؛ حيث تحتاج المنظّمات إلى مواجهة التغيّرات المتعددة والسريعة المفاجئة التي تختلف أسباب ومستويات حدوثها وشدة تأثيرها على استمرارية المنظّمة؛ هذا ما دفع بنا إلى الاهتمام بالبحث في أسباب نشوء الصراع التنظيمي وكذا البحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري وما مرّ به من صراعات يعود أغلبها إلى سوء التسيير، أو ربما إلى نمط تسيير الصراع ليكون وظيفياً بالنسبة للتنظيم.

الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية يعتبر حالة ديناميكية ترتبط بتفاعل الأفراد والمجموعات ضمن هذه الهيئات، وينشأ نتيجة المنافسة على الموارد النادرة مثل السلطة والامتيازات في سياق المؤسسات العمومية، يُمكن أن يتجلى الصراع بين الموظفين أو بين الأقسام المختلفة، مما يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

تُعاني العديد من المؤسسات العمومية من ضعف في إدارة العمليات والتوجهات، مما يؤدي إلى تناقض في السياسات وسوء العلاقات بين الأفراد هذا العجز يعزز من ميل الفاعلين نحو التصارع بدلاً من التعاون، مما يؤثر سلباً على فعالية المؤسسة، ويعكس الحاجة إلى استراتيجيات أكثر كفاءة لتجاوز هذه الصراعات وتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والمصلحة العامة. إن إدارة الصراع بشكل فعّال في المؤسسات العمومية يمكن أن تسهم في تحسين التعاون وزيادة الفعالية، مما يؤدي إلى تقديم خدمات أفضل للمجتمع وعليه، فالصراع التنظيمي موجود بصورة طبيعية في المؤسسات الاستشفائية ما دامت التفاعلات الاجتماعية مستمرة بين الفاعلين.

أمّا فيما يخص المؤسسة الاستشفائية الجزائرية فقد عرفت بدورها جملة من الصراعات، فهي تنظيم اجتماعي قائم على عددٍ من الأهداف المتوخى تحسيدها باستخدام مواردها البشرية، وبوجه خاص العاملين

الإداريين، وهي موارد تتولى عملية صناعة القرارات؛ وتتميز هذه الفئة بعدم التجانس من حيث القيم والاتجاهات، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب الصراع بينهم؛ وذلك وفق تغيّر المكان والزمان.

المبحث الثاني: أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

2-1- أهمية موضوع الدراسة:

أ- من الناحية العلمية (نظرية):

1. يُعتبر موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي محورًا بحثيًا حيويًا لم يُعطَ حقه الكافي من الدراسة، خاصةً في السياق الاستشفائي في الجزائر تقدم هذه الدراسة فرصة لتوسيع قاعدة المعرفة الموجودة، من خلال تقديم رؤى جديدة حول أشكال الصراع التنظيمي واستراتيجيات الإدارة، مما يسهم في تعزيز الفهم النظري والعملية في هذا المجال.

2. تُعتبر استراتيجيات إدارة الصراع واحدة من المهارات الأساسية التي تحتاجها المنظمات لتحقيق النجاح والاستدامة. من خلال التركيز على كيفية إدارة الصراع، تساهم هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهمية هذه الاستراتيجيات كعوامل حاسمة تؤثر على الأداء الوظيفي والتميز المؤسسي، مما يعزز من قدرة المنظمات على مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

3. يُعد الصراع ظاهرة طبيعية وديناميكية في جميع المنظمات. تساعد الدراسة في التعرف على الأسباب والدوافع الكامنة وراء ظهور الصراع، وتوضح كيفية إدارة هذه الظاهرة بشكل إيجابي لتعظيم الفوائد وتفادي السلبيات. ستساهم هذه المعرفة في تعزيز الفعالية التنظيمية وبناء ثقافة عمل صحية.

4. من خلال تحليل العوامل المؤثرة في نشوء الصراع، تقدم الدراسة رؤية شاملة حول مصادر الصراع وآثاره. يساعد هذا الفهم في تحسين عمليات الرصد والتنبؤ بمخرجات الصراعات، مما يُعزز من قدرة الإدارة على تصميم استراتيجيات مناسبة للحد من تأثيرات الصراع السلبية وتحسين الأداء المؤسسي.

5. تُمثل هذه الدراسة نقطة انطلاق لبحوث علمية مماثلة في مجال إدارة الصراع والتنظيم، حيث يُمكن للباحثين استكشاف أبعاد جديدة وتطبيقات عملية أخرى لهذه الاستراتيجيات. تساهم النتائج المستخلصة في إلهام دراسات مستقبلية تسعى لتعميق الفهم حول موضوعات مرتبطة مثل الثقافة التنظيمية والتواصل الداخلي وأثرها على الأداء.

ب- من الناحية العملية (تطبيقية):

1. تهدف الدراسة إلى مساعدة المنظمات الجزائرية، وخاصة الاستشفائية، على تعزيز الأداء من خلال فهم أفضل لآليات إدارة الصراع من خلال تطبيق الاستراتيجيات المناسبة، يمكن تقليل الفجوات الناتجة عن الصراعات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية والفعالية العامة للمؤسسة.
2. توفر نتائج الدراسة للعاملين في المنظمات الاستشفائية في الجزائر أدوات ومعرفة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُساعد هذه المعرفة الموظفين في تحسين فهمهم للأوضاع والصراعات داخل بيئة العمل، مما يعزز قدرتهم على التعامل مع المشاكل بطرق أكثر فاعلية وإبداع.
3. تسلط الدراسة الضوء على الآثار السلبية المحتملة للصراعات التنظيمية، مما يعزز الوعي بين الموظفين والمديرين حول أهمية معالجة هذه الصراعات بطرق استراتيجية. تحسين صورة الصراع، من خلال التعرف على جوانبه الإيجابية وإستراتيجيات الإدارة الفعالة، يُمكن أن يساعد في إعادة توجيه الطاقة الناتجة عن الصراعات نحو تحقيق أهداف المنظمة.
4. واحدة من النتائج العملية المهمة لهذه الدراسة هي القدرة على تقليل الوقت والجهد المهدرين في إدارة الصراعات. من خلال اعتماد استراتيجيات فاعلة، يمكن للعاملين والمديرين تقليل الانشغال بالصراعات وتوجيه تركيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

5. تأمل الباحثة أن تسهم هذه الدراسة في تقليل الصراعات التنظيمية داخل المنظمات الاستشفائية الجزائرية من خلال توفير الأدلة والدلائل عن أفضل الممارسات، تُساعد هذه الدراسة في خلق بيئة عمل أكثر انسجامًا وتعاونًا، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للمرضى.

2-2- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

1. يُعتبر اهتمام الباحث بدراسة موضوعات إدارة الصراع دليلاً على رغبة حقيقية في فهم الديناميات المعقدة للعلاقات التنظيمية.
2. يتماشى موضوع البحث مع مجال الدراسات الأكاديمية والتخصص العلمي للباحث، مما يجعل منه مشروعاً بحثياً ذو قيمة علمية وعملية.
3. يعتبر الصراع موضوعاً مركزياً في دراسات التنظيم، مما يعزز من رغبة الباحث في تقديم إسهامات علمية وممارسات جديدة في هذا المجال.

ب- الأسباب الموضوعية:

1. تزايدت حالات الصراع التنظيمي في المؤسسات بسبب تعقيدات بيئة العمل الحديثة، مما يستدعي اهتماماً متزايداً من الباحثين والممارسين.
2. يُعتبر للصراع التنظيمي تأثيرات مباشرة على الإنتاجية والروح المعنوية، الأمر الذي يستلزم دراسة الأبعاد المختلفة لإدارته بفعالية.
3. في ظل التطورات المستمرة في عالم الأعمال، تظهر ضرورة تطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة للتعامل مع الصراعات التنظيمية.

4. كثيراً ما تتداخل العوامل والأبعاد المؤثرة في الصراع، مما يجعل من المهم فهم السياقات المختلفة التي تنشأ فيها.

5. تتأثر الصراعات التنظيمية بالثقافات المختلفة، مما يستدعي دراسة سلوك الأفراد داخل سياقاتهم الثقافية والاجتماعية.

6. تشير الأبحاث السابقة إلى وجود نقص في الدراسات المنهجية حول استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات العمومية بالجزائر، مما يبرز الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا المجال.

المبحث الثالث: مفاهيم الدراسة

1- مفهوم الصراع

أ- تعريف الصراع لغة:

بأنه نزاع أو خلاف أو تضارب أو تعارض حيث يدرك كل طرف من أطراف الصراع أن الطرف الآخر هو غريم له، يعترض سبيله نحو تحقيق أهدافه ويؤشير القرآن إلى النزاع من خلال عبارة "نازعه"، بمعنى جاذبه في الخصومة وبذلك يعتبر النزاع هو التخاصم. (سارة زويقي، 2014، ص 80).

أما في سياق الصراع فتشير كلمة "conflict" إلى العراك أو الخصام أو الصدمة ولذلك يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (العميان، 2005، صفحة 363)

ب- التعريف الاصطلاحي للصراع:

عرفه (Boulding) بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (محمود، 2010، صفحة 363)

وعرفه جرينبرج وبارون (2004): الصراع التنظيمي انه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو سببه إلى تداخل، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تحقق ضرراً بمصالحه الأساسية، وبالتالي فإن العناصر الأساسية

للصراع هي: تعارض أهداف الأطراف والجماعات، وإدراك هذا التعارض، واعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر يتصرف بالعمل المتعمد. (جيرالد و روبرت، 2004، صفحة 477)

الصراع في أكثر مستوياته عموميةً يتصرّف على مجموعة من الظواهر تتراوح بين الخلافات الإيديولوجية، والمشاحنات المجتمعية إلى صراعات طبقية، كما يحوي المنافسات الدولية والعالمية والحروب والنزاعات الداخلية والإقليمية؛ فضلاً عن حلبة التنافس الاقتصادي؛ وبصورة أكثر طلاقة فالمفهوم يتعلّق بتصادم وتضاد مصالح وحاجات الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والذاتية والموضوعية التي تخضع لمؤشرات بنائية وسياسية واقتصادية تعمل على تحديد نوع ودرجة اتّساع وشدة الصراع داخل المجتمع وخارجه. (الفنلاوي، 2009، صفحة 105)

كما يُعرّف أيضاً بأنه تواجد مَيّلان متعارضان للتصرف والسلوك الشخصي يقول "أتكسون": "إنّ أي عمل إداري تقريباً يحتوي على بذور الصراع، بسبب الدوافع المؤدية لقبول ذلك العمل". (القيوتي، 2000، صفحة 283)

ج- التعريف الاجرائي للصراع:

هو حالة من التوتر أو النزاع تحدث عندما تتعارض مصالح أو أهداف أو وجهات نظر الأفراد أو الجماعات يمكن أن يتواجد في مختلف السياقات بما في ذلك العلاقات الشخصية، العمل، أو المؤسسات، يتمثل الصراع في تبادل الآراء المتعارضة أو المنافسة على الموارد المحدودة، مما يؤدي إلى اختلافات قد تؤثر على سلوك الأشخاص وتفاعلاتهم يمكن أن يكون الصراع مفيداً في بعض الأحيان، إذ يساعد على طرح الأفكار وابتكار الحلول، ولكن إذا لم يُدار بشكل فعال، فقد يؤدي إلى تأثيرات سلبية.

2-تعريف الصراع التنظيمي:**أ-الصراع التنظيمي اصطلاحاً:**

يشير المفهوم الى عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد وهم العمال بالمنظمة نتيجة ضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد على فرد آخر أو على مجموعة أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل أو من خارجه وذلك لهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على قيم ومعايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة (القرشي و رويم، 2015، صفحة 88)

ب-التعريف الاجرائي للصراع التنظيمي:

هو حالة من التوتر أو التعارض بين الأفراد أو الفرق ضمن منظمة معينة، حيث يظهر عندما تتعارض الآراء، الأهداف، أو القيم بين الأعضاء، يمكن أن يكون هذا الصراع ناتجاً عن اختلاف الرؤى أو الأهداف الشخصية، أو بسبب التوزيع غير العادل للموارد، أو بسبب الصلاحيات والمسؤوليات غير الواضحة.

3- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:**أ-التعريف الاصطلاحي لإدارة الصراع التنظيمي:**

إنّ إدارة الصراع هي التشخيص الكامل للصراع والتداخل فيه، من حيث قياس حجمه ومصادره، وأسبابه وفعالته وأساليب معالجته. (احمد، 2008، صفحة 7)

ب-التعريف الاجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

هي مجموعة من المهارات والأساليب التي يستخدمها القادة والموظفون في المؤسسات لفهم وتحليل أسباب الصراعات الداخلية تهدف هذه الإدارة إلى تشخيص جذور النزاعات، سواء كانت مرتبطة بالعوامل المالية، التنظيمية، أو الشخصية من خلال التعرف على هذه الأسباب يمكن للمنظمة استغلال الآثار الإيجابية

للصراع مثل تعزيز الابتكار وتطوير التفكير النقدي بينما تهدف أيضاً إلى تقليل سلبيات الصراعات التي قد تؤثر سلباً على العلاقات بين الموظفين والروح المعنوية والإنتاجية لذا تشكل أداة حيوية لتوجيه النزاعات نحو نتائج مفيدة، وتعزيز بيئة العمل الصحية.

4- تعريف المؤسسة العمومية:

أ- التعريف الاصطلاحي للمؤسسة العمومية:

تُعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات الهامة والدقيقة في القانون الإداري؛ فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطوّر منذ القرن الـ 19؛ وحتى منتصف ذلك القرن كان مفهوم المؤسسة العمومية يشوبه بعض الغموض والذي تجلّى ابتداءً من سنة 1856. (احمد، 2008، صفحة 7)

ب- التعريف الاجرائي للمؤسسة العمومية:

هي كيان صحي يهدف إلى تقديم خدمات الرعاية الصحية والعلاج للمرضى، وهي تعمل تحت إشراف وزارة الصحة أو الجهات الصحية المعنية، تتمتع هذه المؤسسات بالشخصية المعنوية، مما يمنحها القدرة على التعاقد وإدارة مواردها المالية بشكل مستقل، حيث تهدف المؤسسة العمومية الاستشفائية إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال تقديم خدمات صحية متكاملة، تشمل الرعاية الأولية والعلاج المتخصص، كما تسعى لتحسين جودة الحياة للمواطنين تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن بين الاستقلال الإداري والرقابة الحكومية، مما يجعلها جزءاً أساسياً في نظام الصحة الوطنية.

المبحث الرابع: تساؤلات الدراسة وفرضياتها

4-1- تساؤلات الدراسة:

يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سوسيو تاريخية، تتميز بتدخل الفاعل الاجتماعي، لأنه هو الذي ساهم في بروزها، وبالتالي فإن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله أو القضاء عليه؛ فالأهم هو توجيه الجهود نحو

تحقيق المستوى المطلوب الذي يخدم المؤسسة، وذلك وفق أساليب مُحدّدة ومختلفة حسب درجة الاهتمام، وبناءً على كيفية تسيير الإداريين للمواقف الصراعية التي تواجههم و انطلاقاً مما سبق نطرح التساؤل التالي: ما هي الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، وما هي العوامل التي تؤثر في نجاح تطبيق هذه الاستراتيجيات؟

ومن خلال هذا التساؤل الأساسي، تتفرّع منه بعض التساؤلات الفرعية وهي:

1. ما هي الأسباب المختلفة للصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وكيف تؤثر هذه الأسباب على استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة؟
2. كيف يتم تطبيق استراتيجية التجنب في إدارة الصراع داخل المؤسسة العمومية، وما هي نتائجها؟
3. ما هي الآليات والطرق المتبعة في تطبيق استراتيجية التسوية والتعاون، وما مدى فعاليتها في حل الصراعات؟
4. كيف تظهر استراتيجية القوة والسيطرة داخل المؤسسة، وما تأثيرها على العلاقات بين الأفراد وأداء المؤسسة؟

4-2- فرضيات الدراسة:

تعتبر الفرضيات بمثابة نقاط انطلاق بحثية تهدف إلى استكشاف العلاقات المحتملة بين المتغيرات المختلفة وتحليل الظواهر الاجتماعية والإدارية. في سياق إدارة الصراع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية.

أ- الفرضية العامة:

تُعتبر استراتيجية التجنب و استراتيجية التسوية والتعاون هي الأكثر استخدامًا في إدارة الصراع داخل المؤسسات العمومية الجزائرية، حيث يتأثر نجاح تطبيق هذه الاستراتيجية بعوامل مثل الثقافة التنظيمية، وبيئة العمل، وفعالية التواصل الداخلي، والقدرات القيادية .

ب- الفرضيات الفرعية:

1. تتعدد وتختلف أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة
2. تطبق وتنتهج المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
3. تطبق وتنتهج المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
4. تطبق وتنتهج المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الخامس: أهداف الدراسة

تمثل الهدف الأساسي للدراسة في التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات الجزائرية، ووجهة نظر المسؤولين والعاملين بها، وكذا الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في الحد من أضرار الصراع؛ وذلك من خلال معرفة:

1. تحليل ومراقبة أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية الجزائرية للاستنتاج حول كيفية تأثيرها على إدارة الصراع.
2. تقييم فعالية استراتيجية التجنب ومدى تأثيرها على الديناميكية المؤسسية.
3. استكشاف مدى تأثير استراتيجية التسوية والتعاون على تحسين العلاقات داخل المؤسسة ورفع مستوى التعاون بين الأفراد.

4. دراسة تأثير استراتيجية القوة والسيطرة على بيئة العمل وتحليل تأثيراتها السلبية أو الإيجابية.

المبحث السادس: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من العناصر الأساسية في البحث العلمي، حيث تسهم في تحديد الفجوات المعرفية وتوجيه الباحث نحو موضوعات جديدة تساعد هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للبحث، مما يعزز فهم الظواهر المدروسة ويتيح استثمار النتائج السابقة منها:

1- عرض الدراسات السابقة:

أ- الدراسات العربية:

- دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم" تهدف الى تحديد واقع الصراع التنظيمي في تلك المديريات من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام، والتحقق من وجود فروق في مواقف الأفراد تجاه الصراع بناءً على متغيرات مثل الجنس، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي، تقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول كيفية إدارة الصراعات في إدارة التعليم، مما يوفر قاعدة بيانات هامة للمسؤولين والمعلمين في مجال الإدارة التعليمية تسلط النتائج الضوء على أهمية استراتيجيات التعاون في معالجة الصراعات، وتبرز الحاجة إلى موارد كافية لضمان بيئة عمل إيجابية.

— دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم" تهدف الى تحديد واقع الصراع التنظيمي في تلك المديريات من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام، والتحقق من وجود فروق في مواقف الأفراد تجاه الصراع بناءً على متغيرات مثل الجنس، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، والمؤهل العلمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وشملت عينة الدراسة 408

أفراد. وخلصت النتائج إلى أن مستوى الصراع التنظيمي كان متوسطاً (متوسط حسابي 3.10) وكذا درجة الاتجاهات نحو أسباب الصراع (متوسط حسابي 3.62). كما أظهرت النتائج أن "محدودية الموارد" كانت السبب الرئيسي للصراع، في حين كان أسلوب التعاون الأكثر استخداماً في التعامل مع الصراعات التنظيمية (متوسط حسابي 3.48)، يليه أسلوب التجنب ثم أسلوب التنافس.

— الجمل سمير سليمان (2015) دراسة بعنوان "الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" هدفت إلى الكشف عن الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تكونت عينة الدراسة من 318 موظفاً لتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانته وبعد التأكد من صدقها وثباتها ثم تدقيقها على أفراد العينة حيث أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت متوسطة وان إستراتيجية السيطرة جاءت في المرتبة الأولى في حين جاءت إستراتيجية التعاون في المرتبة الثانية وإستراتيجية التجنب في المرتبة قبل الأخيرة أما إستراتيجية التسوية فجاءت في المرتبة الأخيرة وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

— لافي صالح عقيل المحاريز (2021) بعنوان "إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجيات ذلك لاستخدامها في التعليم" تهدف الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي. لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير أداتين: واحدة لتقييم مستوى إدارة الصراع والأخرى لتقييم مستوى الالتزام التنظيمي. تم اختيار عينة من المدرء والمعلمين في مدارس محافظة المفرق بلغ عددها 160 فرداً، حيث تضمنت 40 مديراً و120 معلماً بعد تطبيق الأدوات، كشفت النتائج أن مستوى إدارة الصراع جاء عالياً، حيث تصدرت استراتيجيات التعاون المرتبة الأولى تلتها استراتيجيات التسوية، في حين جاءت استراتيجيات التجنب في المرتبة الأخيرة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي تراوح بين متوسط وعالي، وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي.

— دراسة عطية مصلح وعودة مشاركة (2017) بعنوان "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" تهدف إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى التعرف على أسباب ومظاهر الصراع استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، ووزعوا استبانة على عينة عشوائية تمثل 15% من الموظفين في أربع وزارات فلسطينية. توصلت النتائج إلى أن أسباب الصراع تشمل التمييز في الترقيات، تداخل المهام، وجود الهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى الخلافات والتحيزات. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي.

— دراسة مها مراد علي أحمد (2018) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات"، هدفت إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة له ومصادره، بالإضافة إلى النتائج المترتبة عليه، وذلك للتعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع وكيفية إدارته بطريقة إيجابية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعرضت أوجه القصور في كل استراتيجية من خلال تحليل الدراسات السابقة. وفي النهاية، قدمت تصورًا مقترحًا للاستفادة من نظرية المباريات كأحد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية، مع إجراء تعديلات وتغييرات وإضافات في جوانب عمل المؤسسات وأعضائها.

— دراسة صالح بن مصلح علي الشمراي (2018) بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين" هدفت إلى تحديد استراتيجيات إدارة الصراع السائدة وتقييم سلوك المواطنة التنظيمية للمعلمين كما سعت الدراسة إلى الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقدير المعلمين لهذه الاستراتيجيات والسلوك بناءً على متغيرات مثل المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والتخصص اعتمد الباحث المنهج الوصفي بشقيه المسحي والارتباطي، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم 262 معلماً، أي ما يعادل 37.56% من

مجتمع الدراسة. أظهرت النتائج أن ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع جاءت بدرجة عالية، بترتيب تنازلي يشمل التضامن، التسوية، التجنب، التساهل، والإجبار. كما أشار المعلمون إلى ممارسة عالية جداً للسلوك المواظي، مع ترتيب يتضمن وعي الضمير والسلوك الحضاري وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين استراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية، مع علاقات متوسطة بين بعض الأبعاد مثل التضامن والتسوية، بينما أظهرت نتائج سلبية لبعد الإجبار، في حين لم توجد علاقة ذات دلالة بين التجنب والتساهل وسلوك المواطنة.

— دراسة سوفات وهيبية و الاخرون (2018) بعنوان "استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين" تهدف إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (مثل التجنب، التنازل، التعاون، التسوية والتسوية، والسيطرة) على مستوى الأداء الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر الوادي اعتمدت الدراسة على منهجية المسح، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من 50 عاملاً باستخدام استبيان، توصلت الدراسة إلى نتائج هامة أبرزها وجود تبني لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المديرية ومستوى عالٍ من الأداء الوظيفي حيث أظهرت أن استراتيجيات التعاون والتسوية والسيطرة كانت لها تأثيرات أكبر على الأداء الوظيفي، في حين لم تكن لاستراتيجية التجنب والتنازل تأثير كبير على الأداء الوظيفي.

— دراسة جميل أحمد (2019) بعنوان "واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري - البويرة" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية ودراسة كيفية إدارة الصراع فيها اعتمد الباحث في دراسته على عينة مكونة من 85 موظفاً في ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، أسفرت نتائج الدراسة عن وجود عوامل متعددة تؤدي إلى حدوث الصراع، كما أكدت على أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون بين الموظفين كوسيلة فعالة لإدارة الصراع وتقليل آثاره السلبية.

— دراسة بطرش حياة وجميل احمد (2020) بعنوان "واقع ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية: دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري البويرة" هدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية اعتمدت الدراسة على منهجية تطبيقية شملت عينة عشوائية من 85 عاملاً من المديرية العامة للديوان، و أظهرت النتائج أن أبرز أسباب حدوث الصراع التنظيمي تعود إلى عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز، فضلاً عن ظروف العمل الصعبة والضغوطات اليومية التي يواجهونها. كما أشارت النتائج إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع تُمارس بمستوى متوسط، حيث جاءت استراتيجية الإيجار في المرتبة الأولى، تلتها استراتيجية التعاون، ثم استراتيجية التجنب، واستراتيجية التهذئة، وأخيراً استراتيجية التسوية.

— دراسة سهير إبراهيم جمعة طه (2022) بعنوان "استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الاداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي"، هدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة له ومصادره، بالإضافة إلى دراسة النتائج المترتبة عليه، بهدف التعرف على الاستراتيجيات الأكثر فعالية في إدارة الصراع بطريقة إيجابية. استخدمت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال المدخل النوعي والكمّي، حيث بلغ حجم العينة 383 من العاملين في الهيئة العامة للتأمين الصحي. أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يعتبر أمراً حتمياً وظاهرة سلوكية موجودة في المنظمات، وأن الصراع الوظيفي يمكن أن يكون إيجابياً إذا أحسن إدارته. وأشارت النتائج إلى ضرورة أن تكون إدارة التغيير فعالة في وضع الاستراتيجيات والإجراءات المطلوبة، مع أهمية التدريب العملي والاستعانة بالخبراء واستخدام التقنيات الحديثة في العمل لضمان تحسين الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (2013) Agwu بعنوان **"Conflict Management and Employees Performance"**

كانت الهدف من الدراسة هو معرفة العلاقة بين تطبيق الإدارة لاستراتيجية الديمقراطية في التعامل مع الصراع التنظيمي وأثر ذلك على أداء الموظفين في شركة Julius Berger Nigeria. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال الاستبيانات، وطبقت على عينة من الموظفين. توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات مغزى بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين العام، وأوصى الباحث بضرورة استخدام استراتيجية الإدارة الديمقراطية في التعامل مع إدارة الصراع.

دراسة (2013) Mughal & Khan بعنوان **"Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance"**

هدفت إلى معرفة أثر الصراع وكيفية إدارته على أداء المنظمة. اعتمد الباحثان منهجاً شبه تجريبي، مع عينة من موظفين في مختلف الشركات. أظهرت النتائج أن للصراع التنظيمي جوانب إيجابية وسلبية، وأن عدم معالجة الصراعات يؤدي إلى ضغوط وتوترات تؤثر سلباً على الأداء العام. كما تبين أن أكبر الصراعات تحدث على شكل فردي أو بين الأفراد، وأن أكثر الاستراتيجيات المستخدمة لمعالجة الصراع هي التكاملية، والسيطرة، والحلول الوسط.

2- المقارنة بين الدراسات السابقة ذات علاقة بالدراسة الحالية

تناول دراسة Agwu استراتيجيات إدارة الصراع في بيئات العمل، مع التركيز على الإدارة الديمقراطية كأحد الحلول لتحسين العلاقات بين الموظفين تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تأثير أساليب الإدارة المتبعة على أداء الأفراد ومستوى الرضا الوظيفي على الرغم من أن كلا الدراستين تهتمان بالتأثيرات السلبية والإيجابية للصراع، فإن الدراسة الحالية تختلف في أخذها بعين الاعتبار أشكالاً متعددة من استراتيجيات إدارة الصراع، مثل التجنب والتسوية، وهي استراتيجيات تُستخدم بشكل أكثر تنوعاً في السياق التنظيمي

الحالي، كلا الدراستين تعتمد على المنهج الوصفي وتبحثان في الصراعات التنظيمية وتأثيراتها على الأداء اما من حيث العينة تختلف عينة دراسة Agwu في العدد، حيث شملت عينة أقل مقارنة بالدراسة الحالية (205 أفراد)، تقدم دراسة Agwu مرجعاً لفهم كيفية تأثير أساليب الإدارة الديمقراطية، مما يعزز من أهمية إدارة الصراع بشكل فعال في أماكن العمل المختلفة.

اما دراسة محمد فراس شاهر العيوي(2013) تحلل دراسة العيوي الصراعات التنظيمية داخل مديريات التربية والتعليم في سياق معين، وتستخدم المنهج الوصفي المسحي لدراسة تأثير تلك الصراعات على الأداء الوظيفي تشترك الدراسة الحالية مع العيوي في استخدام نفس المنهج وأساليب البحث، لكن الاختلاف يظهر في تركيز الدراسة الحالية على مستشفى حكومي، مما يكشف عن خصوصيات مختلفة للصراعات في مؤسسات الرعاية الصحية مقارنة بالتعليمية، تقدم العيوي دراسة في نطاق مختلف مع عينة أكبر (408 أفراد)، تضيف دراسة العيوي بعداً للحوار حول الديناميكيات الخاصة بالصراع في سياقات مختلفة، مما يفيد الدراسة الحالية في توسيع فهم الفروق بين القطاعات المختلفة، و في دراسة Mughal & Khan (2013) تسعى دراسة Mughal & Khan إلى فهم تأثير الصراع التنظيمي بشكل عام على الأداء، دون التركيز على استراتيجيات متعددة لإدارة الصراع. تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الظواهر السلبية المرتبطة بالصراعات، لكن الدراسة الحالية تمتاز بتقديم تحليل أكثر عمقاً لاستراتيجيات الإدارة المختلفة التي يمكن أن تسهم في التقليل من تأثيرات الصراع، مما يوفر إطاراً إجرائياً يساعد المؤسسات على تحسين بيئة العمل، تشترك الدراستان في تسليط الضوء على تأثير الصراع داخل المؤسسات واستخدام طرق قياس كمية، بينما تستعرض الدراسة الحالية استراتيجيات محددة، تُعطي Mughal & Khan نظرة أكثر شمولية، وتعزز نتائج هذه الدراسة من فهم الفروق بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع، مما يدعم التطبيقات الممكنة في الدراسة الحالية.

تسلط دراسة رزقاوي آمال (2014) القاء الضوء على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤدي إلى نشوء النزاعات داخل المؤسسات، مشيرة إلى دور الرضا الوظيفي كأحد العوامل المهمة بينما تشترك الدراسة الحالية معها في استكشاف الآثار الداخلية للصراعات، إلا أنها تركز أكثر على استراتيجيات الإدارة المحتملة، وتهدف إلى تقديم حلول عملية للتخفيف من حدة الصراع، ما يجعلها تكميلية للدراسة السابقة من حيث التعرف على معالجة الصراعات من خلال الاستراتيجيات الفعالة، تعتمد الدراسات على المنهج الوصفي وتبحثان في العوامل المؤثرة على الصراع، بينما تركز رزقاوي على الرضا الوظيفي، تفضل الدراسة الحالية دراسة استراتيجيات محددة لإدارة الصراع توفر نتائج دراسة آمال تنبؤات مهمة حول التأثيرات النفسية والاجتماعية للصراع، مما يثري البحث الجاري في الدراسة الحالية.

بينما تهدف دراسة الجمل سمير سليمان (2015) إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الصراع وفقاً لوجهات نظر المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم، تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل الصراعات التنظيمية في المستشفيات الجزائرية وتحديد استراتيجيات الإدارة المختلفة، وتتكون العينة في الدراسة الحالية من 205 أفراد موزعين بين الإداريين والأطباء والمرضين والعاملين المهنيين، بينما تتكون عينة الجمل من 318 موظفاً في مؤسسات التربية والتعليم، كلتا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي ومع ذلك، تركز الدراسة الحالية على استراتيجيات محددة للصراع في سياق المستشفيات، بينما تركز دراسة الجمل على استراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر الموظفين، أظهرت الدراسة الحالية تطبيقاً عالياً لاستراتيجية التجنب ووجود تأثيرات سلبية على توزيع المهام بينما أظهرت دراسة الجمل أن الاستراتيجيات كانت متوسطة مع تصدر استراتيجية السيطرة، تعد دراسة الجمل مرجعاً مهماً من حيث تقديم نموذج لفهم العلاقات بين الاستراتيجيات ووجهات النظر المختلفة حول إدارة الصراع، مما يساعد في تحسين إدارة الصراع في السياقات الصحية.

وفي دراسة لافي صالح عقيل المخاريز (2021) بينما تهدف دراسة المخاريز إلى استكشاف العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي للمعلمين، تتضمن العينة في الدراسة الحالية 205 أفراد من مستشفى، بينما تم اختيار 160 فردًا (40 مديرًا و120 معلمًا) في دراسة المخاريز، كلتا الدراستين اعتمدتا على أساليب وصفية تحليلية، أما الدراسة الحالية تركز على السياق الطبي بينما تركز الدراسة الأخرى على القطاع التعليمي، أظهرت الدراسة الحالية نتائج متوسطة لاستراتيجيات التسوية والتعاون، بينما أظهرت دراسة المخاريز مستوى عالٍ من إدارة الصراع، مع تصدر استراتيجية التعاون، تُعتبر دراسة المخاريز أساسية للدراسة حيث تؤكد على أهمية استراتيجيات إدارة الصراع في تعزيز الالتزام التنظيمي، وهو أمر يُعتبر مهمًا لتحسين الأداء في المؤسسات الصحية.

بينما تهدف الدراسة الحالية إلى تحليل مختلف استراتيجيات إدارة الصراع داخل مؤسسات صحية جزائية، بينما تسعى دراسة مصلح ومشاركة إلى معرفة تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في الحكومة الفلسطينية. تتكون عينة الدراسة الحالية من 205 أفراد، في حين تم استخدام عينة تمثل 15% من موظفي أربع وزارات فلسطينية في دراسة مصلح ومشاركة. استخدمت كلتا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي، ولكنها تختلف في التركيز على مجالات مختلفة (الصحة مقابل الحكومة). توصلت الدراسة الحالية إلى نتيجة تفيد بتأثير عميق للصراع على الأداء، بينما وجدت دراسة مصلح ومشاركة علاقة قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي. تضيف دراسة مصلح ومشاركة أهمية على النتائج المتعلقة بالصراع وعلاقته بالأداء، مما يدعم الحاجة لفهم أعمق لاستراتيجيات إدارة الصراع في بيئات العمل المختلفة.

تسعى دراسة مها لاستكشاف الاستراتيجيات الأكثر استخدامًا في إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية تتضمن العينة في الدراسة الحالية 205 أفراد، بينما استخدمت دراسة مها مجموعة من الأشخاص في المؤسسات التعليمية دون تحديد العدد اعتمدت كلا الدراستين المنهج الوصفي التحليلي، لكن الدراسة

الحالية تركز على القطاع الصحي بينما تقدم دراسة مها أبحاثاً في البيئة التعليمية. توصلت الدراسة الحالية إلى وجود مستويات متوسطة لتطبيق استراتيجيات معينة، بينما قدّمت دراسة مها تصوراً استراتيجياً بناءً على نظرية المباريات. تُعتبر دراسة مها مصدر إلهام للدراسة الحالية، حيث تعزز الحلول المقترحة في استخدام الاستراتيجيات الكمية لتحسين إدارة الصراع في المؤسسات.

بينما قدمت دراسة صالح بن مصلح علي الشمراني (2018) رؤية حول استراتيجيات إدارة الصراع في السلك التعليمي. استخدمت الدراسة الحالية عينة عشوائية تتكون من 205 أفراد من مختلف الفئات في المستشفى، بينما اعتمدت دراسة الشمراني على 262 معلماً على الرغم من استخدام منهجية وصفية في كلا الدراستين، إلا أن الدراسة الحالية تركزت على القطاع الصحي، في حين تناولت دراسة الشمراني القطاع التعليمي أظهرت النتائج في الدراسة الحالية أن غياب التساوي في توزيع المهام يؤدي إلى زيادة الصراعات، بينما أكدت دراسة الشمراني على فعالية استراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية. تعتبر دراسة الشمراني كمرجع قيمى لتعزيز فهم إدارة الصراع في السياقات الأخرى، مما يساهم في تحسين بيئات العمل وتقليل الصراعات في مختلف المؤسسات.

تناولت دراسة بطرش وجميل أحمد كيفية إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، وركزت على تحديد أسباب حدوث الصراع مثل عدم رضا العاملين عن الأجور والضغط اليومية. استخدمت الدراسة منهجية تطبيقية تعتمد على عينة عشوائية من 85 عاملاً.

أظهرت النتائج أن استراتيجيات إدارة الصراع تُمارَس بمستوى متوسط، مع تفضيل استراتيجية الإكراه، تليها التعاون، والتجنب، والتهدئة، والتسوية. تكمن أهمية هذه الدراسة في الكشف عن العوامل المؤثرة على الصراع والسبل الممكنة لتحسين ظروف العمل، مما يُمكن من تطوير استراتيجيات فعالة في إدارة الصراع،

استهدفت دراسة سهير إبراهيم تحليل الصراع التنظيمي في الجهاز الإداري من خلال فهم أنواعه ومصادره، وقد استخدمت المنهج المختلط مع عينة مكونة من 383 عاملاً.

أظهرت النتائج أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة سلوكية حتمية، وأن إدارته الجيدة يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، مما يتطلب تدخلاً فعالاً في استراتيجيات التغيير والتدريب. تبرز أهمية هذه الدراسة في التأكيد على الدور الحيوي للإدارة الفعالة في مواجهة الصراعات وتنفيذ استراتيجيات التغيير بشكل إيجابي لتحسين الأداء المؤسسي، تعتبر دراسة بطرش وجميل أحمد كمرجع للدراسة الحالية من حيث فهم أسباب الصراع وأهمية اتخاذ إجراءات لتحسين بيئة العمل كما تعزز دراسة سهير إبراهيم جمعة طه من فهم كيفية تأثير استراتيجيات التغيير على إدارة الصراع، مما يساعد في تعزيز فعالية الرؤى التي تسعى إليها الدراسة الحالية لتحسين الإدارة والتنظيم داخل المؤسسات الجزائرية.

3-تقييم الدراسات السابقة:

أ-تقييم الدراسات العربية:

دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم" تظهر دراسة محمد فراس شاهر العيوي والدراسة الحالية تشابهات في الهدف المتمثل في تحليل الصراعات التنظيمية، لكن تختلفان من حيث الأدوات والحجم بينما استخدمت دراستنا المنهج الوصفي التحليلي مع عينة أصغر تضم 205 أفراد، نتائج دراسة العيوي أظهرت أن "محدودية الموارد" كانت السبب الرئيسي للصراع، في حين أكدت دراستنا على أن غياب التساوي في توزيع المهام يؤثر بشكل كبير على نشوء الصراعات كما أظهرت كلا الدراستين أهمية استراتيجيات التعامل مع الصراع، حيث كان التعاون أبرزها في دراسة العيوي، بينما كان التجنب الأكثر شيوعاً في دراستنا.

دراسة رزقاوي آمال (2014) بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" تركز دراسة رزقاوي على العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة محددة، تركز دراستنا الحالية على تحليل العوامل المؤدية للصراع واستراتيجيات إدارته عبر مؤسسات متنوعة، تشير نتائج دراسة رزقاوي إلى أن التأخر في إنجاز المهام وغياب العدالة التنظيمية يؤثران بشكل كبير على الرضا الوظيفي، بينما تؤكد دراستنا على دور غياب التساوي في توزيع المهام كسبب رئيسي في نشوء الصراعات، تبرز أهمية دراسة رزقاوي في تسليطها الضوء على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، مما يوفر رؤية شاملة تساهم في فهم الديناميكيات بين الصراع والرضا. في حين أن دراستنا تبحث في استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على الأداء، مما يساعد على تطوير أساليب فعالة للتعامل مع النزاعات وتحسين بيئات العمل يمثل الجمع بين الدراستين خطوة نحو تعزيز الفهم الشامل لديناميات العمل داخل المؤسسات .

سمير سليمان(2015) بعنوان "الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المرؤوسين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل" ، تسلط الدراسة الضوء على استراتيجيات إدارة الصراع من منظور المرؤوسين. من الإيجابيات أنها استخدمت عينة كبيرة، مما يعزز موثوقية النتائج، وتحقق من صدق الأدوات المستخدمة. ومع ذلك، لا يمكن اعتبار النتائج شاملة تمامًا، حيث لم يتم دراسة أثر هذه الاستراتيجيات على الأداء أو التزام الموظفين، مما قد يحد من فهم تأثير الصراعات التنظيمية بشكل شامل.

عطية مصلح وعودة مشاركة(2017) عنوان الدراسة: "الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، تقدم الدراسة فهماً عميقاً لأسباب الصراع وتأثيره على الأداء، مع التركيز على أسباب محددة مثل التمييز وجمود الهيكل التنظيمي. من الإيجابيات وجود بيانات

تدعم اقتراحات الحلول المحتملة. ومع ذلك، فإن حجم العينة المحدود قد يؤثر على قابلية تعميم النتائج، مما يستدعي إجراء مزيد من الدراسات باستخدام عينات أكبر وأكثر تمثيلاً.

دراسة مها مراد علي أحمد: (2018) تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة له، بالإضافة إلى استراتيجيات إدارته في المؤسسات التعليمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وعرضت أوجه القصور في استراتيجيات إدارة الصراع المختلفة قدمت تصوراً مقترحاً للاستفادة من نظرية المباريات كأداة كمية في إدارة الصراع، تعتبر الدراسة شاملة ودقيقة، حيث تقدم تحليلاً عميقاً لمصادر وأسباب الصراع، بالإضافة إلى استراتيجيات الإدارة الإيجابية إن اعتمادها على نظرية المباريات كإطار عمل مبتكر يعتبر إضافة قيمة للبحث في هذا المجال كما أنها تساهم في تطوير أدوات عملية للمؤسسات التعليمية.

دراسة صالح بن مصلح علي الشمراني: (2018) تستهدف هذه الدراسة تحديد استراتيجيات إدارة الصراع لدى قادة المدارس الابتدائية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأجريت على عينة من 262 معلماً توصلت النتائج إلى ممارسة عالية لاستراتيجيات إدارة الصراع وسلوك المواطنة، مع وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بينهما تقدم الدراسة رؤى مهمة حول استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على سلوك المواطنة ومع أن العلاقات بين المتغيرات كانت ضعيفة، إلا أن الدراسة تساهم في فهم دور استراتيجيات إدارة الصراع في تحسين سلوك الموظفين، مما يوفر قاعدة صلبة لمزيد من الأبحاث في هذا الاتجاه.

دراسة سوفات وهيبه وآخرون: (2018) تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي، مع التركيز على عينة تتكون من 50 عاملاً في المديرية المحلية لاتصالات الجزائر تبرز الدراسة أهمية استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها المباشر على الأداء الوظيفي تقدم نتائجها دلائل

واضحة للمؤسسات عن ضرورة تبني استراتيجيات فعالة مثل التعاون والتسوية ومع ذلك فإن الحجم الصغير للعينة يمكن أن يؤثر على تعميم النتائج، لذا من المهم أن تُجرى أبحاث لاحقة إلى جانبها لتعزيز النتائج.

دراسة جميل أحمد (2019) تمت هذه الدراسة بهدف التعرف على واقع الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية وكيفية إدارته تُعتبر الدراسة مفيدة في تسليط الضوء على واقع الصراع التنظيمي وضرورة تحسين بيئة العمل. تقدم قيمة حول التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية، لكن قد تحتاج إلى المزيد من البيانات الكمية لتقديم نتائج أكثر دقة وتعميمًا الأهمية التي تعطيها لتعزيز التعاون بين الموظفين تعد خطوة هامة نحو تحسين الإدارة التنظيمية.

دراسة بطرش حياة وجميل أحمد: (2020) تقدم الدراسة رؤى قيمة حول الأسباب الجذرية للصراع في المؤسسات الجزائرية، مما يمكن أن يساعد على تطوير سياسات أجور وظروف عمل أفضل. ومع أن استراتيجيات إدارة الصراع كانت بمستوى متوسط، فإن النتائج تشير إلى الحاجة الملحة لتحسين الإدارة، وخاصة تنفيذ استراتيجيات أكثر تعاونًا. ومع ذلك، قد تحتاج الدراسة إلى استكشاف أعمق لتأثير استراتيجيات الإدارة المختلفة وطبيعة الصراع بشكل شامل.

دراسة سهير إبراهيم جمعة طه (2022) تعد الدراسة شاملة جدًا، حيث تجمع بين البيانات النوعية والكمية، مما يعزز من دقتها تعكس النتائج أهمية إدارة التغيير والتدريب المستمر في تقليل آثار الصراع على الأداء بالإضافة إلى ذلك، تشير التوصيات باستخدام الاستراتيجيات الحديثة، مما يعكس نظرة مستقبلية إيجابية المنهج المختلط يمنح الدراسة عمقًا إضافيًا، مما يجعلها مفيدة في تطبيقات عملية داخل المؤسسات.

لافي صالح عقيل المخاريز (2021) بعنوان "إدارة الصراعات والالتزام التنظيمي للمعلمين وتحديد استراتيجية ذلك لاستخدامها في التعليم"، تستكشف الدراسة العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام التنظيمي لدى المعلمين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية مع تصدر استراتيجية التعاون. من الإيجابيات تطور

أدوات تقييم دقيقة لاختبار الفرضيات. ولكن، تظل الدراسة بحاجة لمزيد من الفحص للعوامل الأخرى المؤثرة، مثل القيادة والثقافة التنظيمية، لتوسيع فهم العلاقة بين إدارة الصراع والالتزام.

دراسة سهير إبراهيم جمعة طه (2022) بعنوان "استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري: دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي".
التقييم: تعالج هذه الدراسة طبيعة الصراع التنظيمي واستراتيجيات التغيير. باستخدام المنهج المختلط، توفر الدراسة رؤى شاملة. أثبتت النتائج أن الصراع يمكن أن يكون ظاهرة إيجابية إذا تم إدارته بشكل جيد. ومع ذلك، تحتاج النتائج إلى المزيد من التحقق من التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المقترحة لضمان فعاليتها في تحسين الأداء والخدمات المقدمة.

ب-تقييم الدراسات الأجنبية:

دراسة: (2013) Agwu تقدم الدراسة دليلاً قوياً على أهمية الإدارة الديمقراطية في تحسين الأداء الوظيفي. التركيز على العلاقة الإيجابية بين أساليب الإدارة وأداء الموظفين يعتبر نقطة انطلاق مهمة لفهم كيفية تأثير الأساليب الإدارية على الثقافة التنظيمية. ومع ذلك، سيكون من المفيد معرفة المزيد عن تفاصيل كيفية تحقيق الإدارة الديمقراطية في الممارسة العملية.

دراسة (2013) Mughal & Khan الدراسة تعكس رؤية متوازنة عن الصراع التنظيمي، حيث توضح أن إدارة الصراع يمكن أن تؤدي إلى تحسين الأداء إذا أدرجت بشكل صحيح. كما تشير إلى الاستراتيجيات الأكثر فاعلية، مما يعد قاعدة مفيدة للمديرين في كيفية التعامل مع الصراع. ومع ذلك، تحتاج الدراسة إلى توضيح أكبر حول كيفية تطبيق الحلول بشكل عملي ضمن بيئات العمل المختلفة.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

- تمهيد
- المبحث الأول: تعريف الصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: خصائص الصراع التنظيمي
- المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة للصراع التنظيمي
- المبحث الرابع: أسباب الصراع التنظيمي
- المبحث الخامس: طبيعة الصراع التنظيمي
- المبحث السادس: مستويات الصراع التنظيمي
- المبحث السابع: مصادر الصراع التنظيمي
- المبحث الثامن: مراحل الصراع التنظيمي
- المبحث التاسع: أهمية الصراع التنظيمي
- المبحث العاشر: نتائج الصراع التنظيمي
- خلاصة

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

يعتبر الصراع التنظيمي عنصراً حيوياً في ديناميكيات المؤسسات، حيث يعكس التوترات والاختلافات التي قد تنشأ بين الأفراد أو الفرق داخل المنظمة و يفهم الصراع على أنه تجسيد للتوترات الاجتماعية الناتجة عن اختلاف القيم والأهداف والمصالح هذه التوترات يمكن أن تؤدي إلى صراعات تؤثر على العلاقات بين الأفراد، مما يستدعي وجود آليات فعالة للتواصل والتفاوض لحل هذه الاختلافات و فهم الصراع التنظيمي يعتبر ضرورياً لتحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تسهم إدارة الصراع بشكل فعال في تعزيز الفعالية والإنتاجية عندما يتم التعامل مع الصراعات بشكل بناء، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين التعاون والتواصل بين الأفراد والفرق، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون الصراع دافعاً لتطوير الثقافة التنظيمية، حيث تعزز معالجة الصراعات من القيم والممارسات داخل المؤسسة، مما يجعلها أكثر انفتاحاً ومرونة في مواجهة التغيرات. سيتناول هذا الفصل عدة نقاط رئيسية تتعلق بالصراع التنظيمي بدءاً من تعريفه وخصائصه وصولاً إلى سوسيولوجيا الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم الصراع

الصراع يعتبر من الظواهر الخطيرة التي تهدد المؤسسات، خاصة في البيئات التي تتداخل فيها المهام الموكلة للعاملين وتختلف الأهداف، حيث تكون حدود الصلاحيات غير واضحة، وتختلف آراء الباحثين حول تأثير الصراع إذ يراه البعض تهديداً لوجود المؤسسة وأدائها، بينما يعتبره آخرون ضرورة للحياة والتحديد داخل المؤسسة، ويعتبرونه علامة على تميزها في هذا السياق يمكن أن يؤدي الصراع إلى الابتكار وتحفيز التفكير النقدي، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي إذا تم إدارته بشكل صحيح لذا من المهم أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع، مما يساعد على تحويله من تهديد إلى فرصة للنمو والتطور.

(يوسف ، 2021)

تباين آراء العلماء في تعريف الصراع نظراً لارتباطه بمجالات متعددة، حيث يُعتبر الصراع من الظواهر المعقدة التي تنشأ داخل المؤسسات نتيجة تداخل المهام واختلاف الأهداف عندما تتعارض المصالح بين الأفراد أو الفرق، قد يؤدي ذلك إلى ظهور صراعات تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة واستقرارها في بعض الحالات، يمكن أن يكون الصراع دلالة على عدم وضوح حدود الصلاحيات، مما يجعل الأفراد يتنافسون على الموارد أو السلطة بينما يرى البعض أن الصراع يمثل تهديداً وجودياً للمؤسسة، يُعتبره آخرون فرصة للتحديد والتطور حيث يمكن أن يساهم في تحسين الأداء والابتكار من خلال تحفيز الحوار والبحث عن حلول جماعية وعليه، يتطلب إدارة مثل هذه الصراعات استراتيجيات فعالة لضمان توجيه الطاقة الناتجة عنها نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحقيق الفائدة للمؤسسة لنخرج بمجموعة من التعريفات التي تناولت مفهوم الصراع التنظيمي لغة و اصطلاحاً.

1- تعريف الصراع التنظيمي لغة:

بأنه نزاع أو خلاف أو تضارب أو تعارض، حيث يدرك كل طرف من أطراف الصراع أن الطرف الآخر هو غريم له، يعترض سبيله نحو تحقيق أهدافه. ويُشير القرآن إلى النزاع من خلال عبارة "نازعه"، بمعنى جاذبه في الخصومة وبذلك يعتبر النزاع هو التخاصم. (زويقي، 2014، صفحة 80)

أما في سياق الصراع فتشير كلمة "**conflict**" إلى العراك أو الخصام أو الصدمة ولذلك يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (العميان، 2005، صفحة 363)

2- تعريف الصراع التنظيمي اصطلاحاً:

عرفه عبد الكريم قريشي وريم فائزة (2015) بأنه: يشير المفهوم الى عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ بين الأفراد وهم العمال بالمنظمة نتيجة ضغوط معينة أو تعارض مصالح من جانب فرد أو مجموعة أفراد على فرد آخر أو على مجموعة أفراد لسبب ما من داخل ميدان العمل أو من خارجه وذلك لهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي على قيم ومعايير أو سلوك فرد أو مجموعة أفراد أو المنظمة. (عبد الكريم قريشي، رويم فائزة، 2015، ص 88)

عرفه (Boulding) بأنه: وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (محمود، 2010، صفحة 363)

وعرفه جرينبرج وبارون (2004): الصراع التنظيمي انه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو سببه إلى تدخل، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تحقق ضرراً بمصالحه الأساسية، وبالتالي فإن العناصر الأساسية للصراع هي: تعارض أهداف الأطراف والجماعات، وإدراك هذا التعارض، واعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر يتصرف بالعمل المتعمد. (جيرالد و روبرت، 2004، صفحة 477)

وعرفته عايذة خطاب (2001): الصراع التنظيمي بانه: حالة من عدم الاتفاق داخل الفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين الجماعات أو بين المنظمات نتيجة لاصطدام المصالح أو تعرض الأهداف أو إدخال الأنشطة أو ندرة الموارد والتنافس عليها (الخطاب عايذة ، 2000، صفحة 445).

وعرفه **Rahim (2001): الصراع التنظيمي بانه: تناقض تفاعلي عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنازع بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات أو عندما يكون أحد الطرفين الآخر ويمتلك من أسباب حاجاته، أو عندما تكون اجتماعية وفهمهم ومهاراتهم متباينة. (Rahim, 2001, p. 118)** كما انه صراع مباشر مقصود بين أطراف وجماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة للخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف. (ليتهم و سعودي، 2016، صفحة 302)

كما يشير البعض إلى أنه وسيلة للتعبير عن التوتر والاحتجاج بمظاهر مختلفة من السلوك، تشكل مجموعة مظاهر الصراع. (الطجم و السواط، 2003، صفحة 226)

والصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمتهما أو مدركاتهما. (عباس، 2013، صفحة 141)

مما سبق **الصراع التنظيمي** ظاهرة طبيعية تحدث داخل المنظمات نتيجة لتعارض المصالح، الأهداف، أو القيم بين الأفراد أو الجماعات، وهو عملية تفاعلية تظهر عندما يشعر الأفراد أو الوحدات بالضغط من ظروف داخلية أو خارجية، مما يؤدي إلى نزاعات قد تكون نتيجة لسعي الأطراف لتحقيق مصالحهم على حساب الآخرين ويتسم الصراع بتنشيط القوى المختلفة حيث يمكن أن يكون دافعاً للتغيير الإيجابي من

خلال تعبير الأطراف عن احتياجاتهم ومصالحهم أو يمكن أن يكون له تأثيرات سلبية تؤدي إلى تدهور العلاقات وزيادة التوتر داخل بيئة العمل.

المبحث الثاني: خصائص الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي خصائص عدة يمكن ذكرها في النقاط التالية: (شلابي، 2011، صفحة 94)

أهداف غير متكافئة: يُعتبر وجود أهداف غير متكافئة للأطراف المتصارعة من أبرز سمات الصراع التنظيمي هذه الأهداف قد تخلق بيئة تنافسية تؤدي إلى تصاعد التوتر بين الفرق أو الأفراد، مما يجعل الحوار والتفاهم خيارًا ضروريًا يفضل الأطراف السعي نحو الحوار كوسيلة لتقليل الفجوة بين الأهداف المختلفة ولضمان تحقيق التكافؤ، مما يساهم في حل النزاعات سلمياً.

التوتر كسبب للصراع: التوتر يعد عاملاً محورياً يؤدي إلى نشوء الصراع. الإحساس بالضغط أو عدم الرضا عن الظروف المحيطة يمكن أن يدفع الأطراف إلى الدخول في نشاطات عدائية، حيث يسعى كل طرف إلى إرغام الآخر على قبول حلول معينة في كثير من الحالات يكون الحل المفروض يشعر أحد الأطراف بالحرمان من حقوقه أو احتياجاته، مما يزيد من شدة الصراع.

الصراع كحالة مؤقتة: رغم أن الصراعات قد تكون منتشرة في بيئات العمل، إلا أنها تمثل في الغالب وضعاً مؤقتاً يمكن أن يظهر الصراع كمشكلة مستدامة، لكنه في النهاية يحتاج إلى حل، سواء من خلال التفاوض أو غيره من الأساليب في كثير من الأحيان تتطور الصراعات وتتغير على مر الزمن، مما يتيح فرصاً لحلها.

محاولة لإجبار الطرف الآخر: ينطوي الصراع على محاولة من طرف لإجبار الطرف المنافس على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون في مصلحة الطرف الآخر هذا المسعى يُظهر طبيعة الصراع التنافسية، حيث

يسعى كل طرف للسيطرة على الظروف لتحقيق أهدافه وغالبًا ما يكون ذلك على حساب الآخر، وهذا يسهم في تفاقم النزاع إذا لم يتم التعامل معه بفعالية.

الأعباء والتكاليف: يلقي الصراع أعباءً وتكاليف باهظة على الأطراف، تشمل التأثيرات النفسية والاجتماعية والاقتصادية تكاليف الصراع يمكن أن تؤدي إلى تراجع الأداء وتقليل الروح المعنوية، ويشمل ذلك الوقت والموارد المهدرة لذلك، تضطر الأطراف في النهاية إلى حسم النزاع، إما من خلال وسائل ودية (مثل الحوار والمفاوضات) أو الطرق القاصرة (مثل المواجهة أو الفصل).

نتائج الصراع المجهولة: رغم أن كلا طرفي الصراع يسعى لإلحاق الأذى بالآخر وتعطيل أهدافه، تبقى نتائج الصراع غير مؤكدة قد تؤدي جهود أحد الأطراف إلى نتائج غير متوقعة تؤثر سلبيًا على كلا الجانبين هذا يعكس تعقيد الديناميكيات التنظيمية حيث يمكن أن يؤثر الصراع على العلاقات والمناخ العام داخل المنظمة بطرق غير متوقعة.

وجود طرفين متنازعين أو أكثر: يُعتبر وجود طرفين أو أكثر من الشروط الأساسية لحدوث الصراع التنظيمي حيث يشتمل الصراع على تفاعل بين مجموعات أو أفراد يمتلكون أهدافًا متعارضة أو مصلحة متناقضة هذا التنافس يمكن أن يتواجد بين فرق مختلفة داخل المنظمة أو بين الأفراد، مما يؤدي إلى خلق بيئة تنافسية وخلافات. (شلاي، 2011، صفحة 95)

وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع:

قد تكون الأسباب وراء النزاع متعددة ومعقدة يمكن أن تشمل: (مقرون، 2018، صفحة 218)

- اختلاف الأهداف: قد تسعى الفرق المختلفة لتحقيق أهداف متعارضة.
- موارد محدودة: المنافسة على الموارد مثل الميزانية، والمساحة، والموارد البشرية.

• تغيرات داخلية أو خارجية: قد تثير التغييرات في الإدارة، السياسات، أو السوق توترات بين الأطراف.

وجود عدم توافق وحالة من التوتر: الصراع يسود عادةً حالة من عدم التوافق بين الأطراف. يُظهر ذلك

من خلال التوترات المستمرة والاحتقانات، حيث يتزايد الشعور بالاستياء والحقد، مما يعزز من تقدم

الصراع. هذا التوتر يمكن أن يظهر في شكل تواصل غير فعال، شكوى متكررة، أو حتى سلوكيات عدائية.

إدراك الأطراف للآخرين: الوعي والإدراك بالأطراف الأخرى أمر ضروري في دينامية الصراع كل طرف

يجب أن يكون مدرِّكًا لوجود الأطراف الأخرى ولأهدافهم وسلوكهم هذا الإدراك يؤثر على كيفية تفاعل

الأطراف مع بعضها، وقد يساهم في تصعيد النزاع أو في محاولات الحل.

القدرة على الإضرار ببعضهم البعض: يمتلك كل طرف في الصراع القدرة على التأثير سلبيًا على الطرف

الآخر؛ سواء كان ذلك عن طريق اتخاذ قرارات مؤثرة، أو تنفيذ استراتيجيات قد تلحق الضرر بمصالح

الطرف الآخر يعد هذا عاملاً مهمًا يقود إلى المزيد من الصراع، حيث يسعى كل طرف لتحقيق مكاسب

على حساب الآخر.

النتائج غير المعروفة: تظل نتائج الصراع غير معلومة حتى يتم حسمه على الرغم من سعي كل طرف نحو

تحقيق أهدافه إلا أن الظروف والتفاعلات بين الأطراف قد تؤدي إلى نتائج غير متوقعة قد تؤثر على جميع

المعنيين عدم اليقين بشأن النهاية قد يساهم في استمرار الصراع لفترة طويلة ويزيد من حدة التوتر بين

الأطراف.

تتسم الصراعات التنظيمية بتعقيدها وتعدد جوانبها حيث تتجلى أبرز خصائصها في اختلاف الأهداف

بين الأطراف مما يؤدي إلى منافسات قد تنجم عن توافر موارد محدودة يساهم هذا الاختلاف في خلق

توترات مستمرة وحالة من عدم التوافق، حيث يتزايد الشعور بالاستياء و الإدراك المتبادل بين الأطراف يعد

عاملًا حاسمًا، إذ يسعى كل طرف لتحقيق مكاسب على حساب الآخر ما يُعزز من إمكانية تصعيد النزاع تبقى نتائج الصراع غير معروفة حتى يتم حسمه، مما يضيف عنصر عدم اليقين ويساهم في استمرار التوترات لذلك فإن التواصل الفعال وإيجاد آليات مناسبة لحل النزاعات يُعتبر حلاً حيويًا لتحسين العلاقات الداخلية في المؤسسات.

المبحث الثالث: المقاربات النظرية المفسرة للصراع التنظيمي

1- النظرية الكلاسيكية (التقليدية):

تتسم النظرة التقليدية للصراع التنظيمي بتصويره كظاهرة سلبية يجب تجنبها حيث يُعتبر الصراع عائقًا أمام تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعطل أداء فرق العمل يُعتقد أن الصراع يقود إلى العنف والتوتر مما يؤثر سلبيًا على البيئة التنظيمية، ويعوق التنسيق والتعاون بين الأفراد في هذا الإطار ينظر إلى الصراع على أنه غير عقلاني ومرتبطة بمشاعر سلبية مما يحث الإداريين على اتخاذ إجراءات صارمة ضد الأفراد الذين يُعتقد أنهم يسببون هذه الصراعات، مثل فصلهم أو إعادة توزيعهم، تظل هذه المفاهيم قائمة عند بعض الإداريين مما يعكس استمرار نفوذ الأفكار التقليدية في فهم الصراعات التنظيمية (الشرفي و البليسي، 2005)، و من خلال مفهوم السلطة والعلاقات الاجتماعية في سياق تنظيم العمل تعتبر حركة الإدارة العلمية التي أسسها فريدريك تايلور نموذجًا رئيسيًا في الفكر الإداري الساخر من آمال العمال حيث عمد تايلور إلى تحسين الكفاءة الإنتاجية عبر التركيز على التحفيز المادي للعاملين، مؤكدًا أن إدارة الزمن والحركة تُسهم في زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف في هذا الإطار، كانت السلطة مركزة في أيدي النخبة الإدارية، مما يعكس هيمنة الطبقة التي تسيطر على موارد الإنتاج وهي الرأسماليون وبالتالي يتم التعامل مع العمال كأدوات لتحقيق الأهداف الاقتصادية المذكورة، دون مراعاة لحقوقهم أو اهتماماتهم، مما أدى إلى نشوء الصراعات بين العمال والإدارة، ظهور النقابات العمالية كان رد فعل طبيعي على هذه الهيمنة، حيث بدأ العمال من

خلال هذه التنظيمات يعبرون عن مطالبهم ويواجهون استغلال الإدارة ولكن تايلور اعتبر أن الصراع لا مكان له في بيئة العمل المستندة إلى الأجر العلمية بالفرضية هنا تدعي أنه عندما يحصل العمال على أجور عادلة تتناسب مع إنتاجهم فإن المنافع تتوزع بين جميع أطراف العملية الإنتاجية وبالتالي لا يبرر وجود الصراع إن هذا النموذج يعكس تصورًا سوسولوجيًا للطبقات حيث ينظر إلى الصراع كتهديد لمصالح الطبقة المسيطرة، مما يدفع الإداريين إلى استخدام آليات للضبط الاجتماعي لمواجهة أي شكل من أشكال المقاومة أو التمرد، ما يعكس دور القوى الاجتماعية في تشكيل الديناميات التنظيمية وسيرورة العمل بالتالي يعتبر القضاء على الصراع الوسيلة الأساسية للحفاظ على التوازن في نظام العمل القائم وضمان استمرارية نموذج الإدارة العلمية. (عنتر، 2018، صفحة 43)

فأصحاب المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يميلون إلى القول بأن الصراع يمثل خللا إداريا ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفقا عليها وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي ولا مبرر له وكان هذا الاتجاه التقليدي يعطي انطبعا سينا في حالة وجود صراع في المنظمة. (القيوتي، 2000، صفحة 242)

ومنه يرى أصحاب وجهة النظر التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية غير مريحة، يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حالة بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع ومن وجهة المنظور البيروقراطي على سبيل المثال يمثل ظاهرة خلل إداري ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التكنولوجيا مناسبة لتحقيق الأهداف وكان توزيع الموارد عقلانيا وكان نظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية فإن ظهور الصراع أمر سلبي ولا مبرر

له، وكان هذا الاتجاه التقليدي يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة وتقوم وجهة الرأي التقليدية هذه على الافتراضات الآتية: (القريوتي، 2000، صفحة 242)

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.

- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين.

- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع

- إذا حدث الصراع فالحل أن تتركه الإدارة أو تتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب.

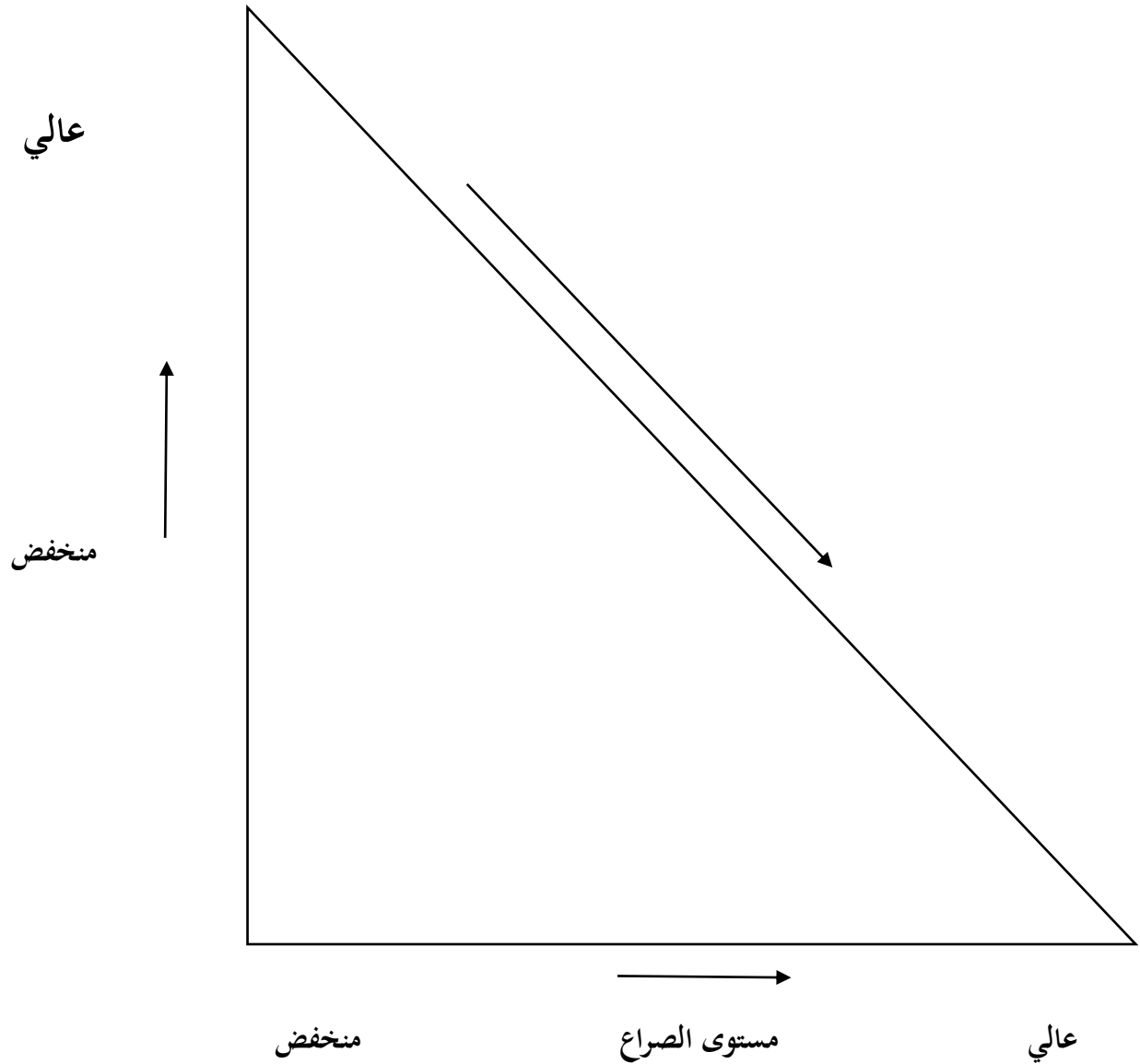
حيث يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي، وغالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية وفعالية المنظمة، وبصفة عامة فإن أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية للصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى ويتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والاختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، كوسائل أساسية لعلاج الصراع، فعدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي. (ليتيم و سعودي، 2016،

صفحة 303)

تناول النظرة التقليدية للصراع التنظيمي اعتباره ظاهرة سلبية يجب تجنبها حيث يُعتبر عائقاً أمام تحقيق الأهداف التنظيمية ويؤثر سلباً على أداء فرق العمل يُنظر إليه على أنه مرتبطة بمشاعر سلبية مما يحث الإداريين على اتخاذ إجراءات صارمة ضد الأفراد المسببين لهذه الصراعات تظل هذه الأفكار قائمة

عند بعض الإداريين مما يعكس استمرار التأثير التقليدي في فهم الصراعات التنظيمية، كما يبرز مفهوم السلطة والعلاقات الاجتماعية في تنظيم العمل.

الشكل رقم (01): وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: (الاحسن، 2011، صفحة 22)

2- النظرية الوظيفية (السلوكية):

وفقا للنظرية الوظيفية السلوكية يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية تنشأ من التفاعلات الاجتماعية بين الجماعات في المنظمات منذ الخمسينات من القرن العشرين، أصبح من المقبول أن الصراع ليس شيئاً يمكن تجنبه، بل هو جزء حتمي وضروري من العلاقات البشرية تعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بوجود الصراع كجزء لا يتجزأ من الديناميات الداخلية للمنظمات، وتعتبره ليس بالضرورة سلبياً، بل يمكن أن يكون له آثار إيجابية على أداء الجماعة إذا تم حصره في حدود معينة على الرغم من ذلك، يتفق أنصار هذه المدرسة مع المدرسة التقليدية على أهمية إنهاء الصراع من أجل الحفاظ على التناغم والفعالية داخل المنظمة هذا يعكس الفهم السوسولوجي بأن الصراع، رغم كونه ظاهرة اجتماعية شائعة، يحتاج إلى إدارة فعالة لتحقيق نتائج إيجابية (عنتر، 2018، صفحة 44).

تقدم النظرة السلوكية للصراع رؤية متقدمة تتجاوز الفهم التقليدي، حيث تعتبر الصراع جزءاً لا يتجزأ من أي نظام اجتماعي هذه الرؤية تعكس فهماً عميقاً لطبيعة العلاقات الإنسانية، حيث يُنظر إلى الصراع كظاهرة طبيعية ناتجة عن اختلاف الأهداف والقيم والمصالح بدلاً من اعتباره عائقاً، تُعتبر هذه النظرة الصراع فرصة للتغيير والنمو، مما يعزز الأداء الجماعي من خلال تبادل الأفكار الجديدة وتحفيز التفكير النقدي، على الرغم من قبول السلوكيين للصراع كجزء من الحياة التنظيمية، إلا أنهم يتفقون مع الفكر التقليدي في أهمية إدارة الصراع بشكل فعال يتطلب ذلك استراتيجيات مثل الحوار المفتوح والتفاوض والتعاون، مما يساعد في الحفاظ على التناغم داخل المنظمة، إن إيجاد توازن بين قبول الصراع كجزء من الحياة اليومية ومحاولة حله بطرق فعالة يعزز بيئة عمل صحية، حيث يُنظر إلى الصراع كفرصة للنمو بدلاً من كونه تهديداً هذه الرؤية تعكس أهمية التعامل مع الصراع بشكل إيجابي، مما يساهم في تحسين العمليات واتخاذ القرارات. (الطويل، 2001)

تتناول النظرية الوظيفية السلوكية الصراع التنظيمي كظاهرة طبيعية ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين الجماعات في المنظمات وتعدّه جزءًا حتميًا من العلاقات البشرية، يعتبر الصراع ليس شيئًا يجب تجنبه بل هو عنصر أساسي في الديناميات الداخلية للمنظمات، حيث يمكن أن تكون له آثار إيجابية على أداء الجماعة إذا تم حصره ضمن حدود معينة، تعترف مدرسة العلاقات الإنسانية بوجود الصراع وتعتبره جزءًا لا يتجزأ من العمليات التنظيمية غير أنها تتقاطع مع المدرسة التقليدية حول أهمية إنهاء الصراع للحفاظ على التناغم، تتبنى النظرة السلوكية للصراع رؤية متقدمة تعتبره ظاهرة طبيعية ناتجة عن اختلاف الأهداف والقيم والمصالح، تُعتبر هذه النظرة الصراع فرصة للتغيير والنمو مما يعزز الأداء الجماعي من خلال تبادل الأفكار الجديدة وتحفيز التفكير النقدي، رغم قبول السلوكيين للصراع كجزء من الحياة التنظيمية فإنهم يدعمون أهمية الإدارة الفعالة للصراع عبر استراتيجيات مثل الحوار المفتوح والتفاوض، يتطلب تحقيق التوازن بين قبول الصراع كجزء من الحياة اليومية وإدارته بطرق فعالة تعزيز بيئة عمل صحية، تُنظر إلى الصراع كفرصة للنمو وتطوير العمليات، يبرز الفهم السوسولوجي للصراع كظاهرة اجتماعية شائعة الحاجة إلى إدارتها بشكل فعال، تساهم استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية، تعكس النظرية الوظيفية السلوكية تعقيد العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وضرورة وفائدة إدارة الصراع بطرق تتماشى مع التوجهات الحديثة نحو بيئات عمل ديناميكية وتعاونية، يُعزز التعامل الإيجابي مع الصراع من تحسين عمليات اتخاذ القرار ويعتبر جوهرًا لحياة المنظمة.

و تعكس النظرية الوظيفية السلوكية في فهمها للصراع بُعدًا سوسولوجيًا متقدمًا، حيث تعترف بتعقيد العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وتعتبر الصراع جزءًا جوهريًا من هذه الديناميات، مع التركيز على ضرورة وأهمية إدارة هذه الظواهر بطرق تتماشى مع التوجهات الحديثة نحو بيئات العمل الأكثر ديناميكية وتعاونًا.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية إحدى المدارس المهمة في نظرية الإدارة، حيث يبرز دور الإنسان كمكون أساسي في المنظمات من أبرز رواد هذه المدرسة إلتون مايو، الذي قام بتنفيذ ما يُعرف بتجارب هاوثورن، والتي أظهرت أهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، تفترض هذه المدرسة أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وتركز على التعاون كأفضل سمة إنسانية جماعية بدلاً من الصراع. بناءً على ذلك، انعكست نتائج هذه النظرية على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه، مما يعني أن الفرد في المنظمة يتفاعل مع جماعة العمل، ويتأثر في سلوكه بأرائها ومعتقداتها. (العميان، 2005،

صفحة 73)

ومع ذلك فإن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على جماعات العمل التي يفترض أنها تعمل بتفاهم وتعاون يُعتبر محدودًا، حيث تفترض أن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومع ذلك تتجاهل هذه المدرسة في كثير من الأحيان واقع العمل الفعلي الذي يحتوي على صراعات ومنافسات بين الأفراد، ناتجة عن التعارض في الأهداف كما اغفلت أيضًا وجود خلافات رئيسية بين الإداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما، مما يؤدي إلى تضارب مصالحهم ولذلك لم تتطرق مدرسة العلاقات الإنسانية إلى الصراع كواقع معاش ولم تعطه أهمية كافية إذ ترى أن جو التعاون يسود المناخ التنظيمي بمجرد انتماء الأفراد إلى جماعات رسمية أو غير رسمية. (أكروور، 2018، صفحة 57)

تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية من المدارس الأساسية في نظرية الإدارة وتركز على الإنسان كعنصر محوري في المنظمات أبرز روادها إلتون مايو الذي أجرى تجارب هاوثورن التي أظهرت أهمية العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، تفترض المدرسة أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل وتركز على التعاون بدلاً من الصراع، تعكس نتائج هذه النظرية كيفية تفسير السلوك الإنساني في سياق العمل وتأثير

الجماعة على الأفراد، ومع ذلك يواجه التركيز على جماعات العمل انتقادات خاصة كونه يعتبر محدودًا، حيث تفترض أن مناخ العمل هو مصدر الرضا بينما تتجاهل النزاعات والمنافسات الناتجة عن تعارض الأهداف، كما تغفل الخلافات بين الإداريين والعاملين مما يؤدي إلى تضارب المصالح، من منظور المدرسة يُعتبر الصراع ظاهرة سلبية تؤثر سلبًا على العلاقات وتخلق بيئة عمل غير صحية، تركز النظرية على التعاون والثقة المتبادلة مما يتعارض مع فكرة الصراع كجزء طبيعي من العمل الجماعي، ترى أن التعاون يمكن أن يتغلب على العقبات لكنها تتجاهل تعقيدات الواقع العملي ووجود تباين في الأهداف والمصالح، كما تغفل الآثار الإيجابية المحتملة للصراع التي قد تعزز الحلول والتطوير، التفاعل الصحي بين الآراء يمكن أن يساهم في الابتكار بينما التركيز على التوافق قد يعيق التطور المنظمي، و من منظور هذه النظرية يُعتبر الصراع ظاهرة سلبية تؤثر سلبًا على العلاقات بين الأفراد وتؤدي إلى بيئة عمل غير صحية تُركز نظرية العلاقات الإنسانية على التعاون والثقة المتبادلة بين أعضاء الفرق مما يتعارض مع فكرة الصراع كجزء طبيعي من العمل الجماعي، ويفترض أن التعاون السليم بين الأفراد يمكن أن يتغلب على العقبات المحتملة، لكن هذه الفرضية تغفل تعقيدات الواقع العملي الذي يشمل تباين الأهداف والمصالح للنقاش، علاوة على ذلك تتجاهل النظرية أن الصراع قد يكون له آثار إيجابية في بعض السياقات يمكن أن يؤدي التباين في الآراء إلى تحسين الحلول وتهيئة بيئة للتطوير والتغيير التفاعل الصحي بين مختلف الأفكار والآراء قد يُساهم في الابتكار والتحسين المؤسسي، بينما يُعتبر التركيز على التوافق والاستقرار فقط بأنه يُعيق عملية التطور.

4-المدرسة الحديثة (التفاعلية):

تناقش المدرسة التفاعلية أهمية وجود الصراع المدروس في المنظمات كوسيلة لتعزيز الأداء وإثارة الإبداع تشير إلى أن القيادة الإدارية يجب أن تشجع وجود حد معين من الصراع، حيث يمكن أن يتحول الصراع الوظيفي الإيجابي إلى دافع للتعاون والابتكار كما يُبرز النص وجهة نظر روبنز حول أن غياب الصراع يؤدي

إلى الركود وضعف الأداء، بينما وجوده بشكل مرتفع قد يكون سلبياً ويؤدي إلى تفتيت العلاقات بالتالي تكمن المشكلة في كيفية تعريف الصراع وإدارته بشكل فعال لتحويله إلى عنصر إيجابي يعزز من أداء الأفراد والجماعات. (الشريف و البلسي، 2005، صفحة 184)

يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع في المنظمة. (شلاي، 2011، صفحة 109)

ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية قوة معارضة، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع ويجمل (الطويل) النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية عن غيرها بما يلي: (الطويل، 2001، صفحة 301)

أنها تشجع صراحة المعارضة البناءة أو الوظيفية.

أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها .

أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية جميع إداري النظام.

كما ترى هذه المدرسة أن وجود الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي، كما أنه لا يعد دليلاً على فشل الإدارة، وهذا لا يعني أيضاً أن كل الصراعات مفيدة، فقد يكون للصراع آثار إيجابية كما قد يكون له آثار سلبية تنعكس على الأداء، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع. (قهواجي، 2015، صفحة 48)

تتمثل الاتجاهات الإدارية الحديثة بالجهود العلمية الهادفة لإيجاد كل من التكامل بين أفكار المدارس السابقة (الكلاسيكية، العلاقات الانسانية، والسلوكية)، ومن أهم النظريات التي يمكن إدراجها في هذا الاتجاه نظرية النظم ونظرية نظام الإدارة اليابانية، إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة. (اكرور، 2018، صفحة 58)

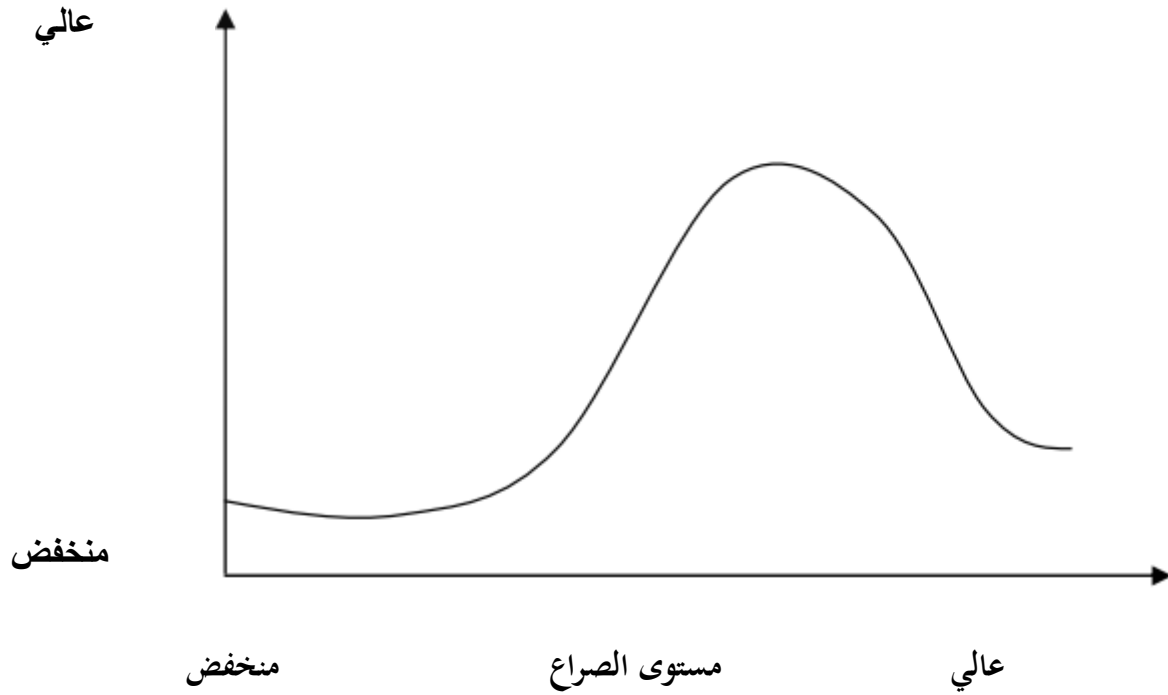
يعتبر الصراع ظاهرة إيجابية ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائياً، ومن هذا المنطلق منه يتوجب على التنظيم التدخل في إحدى الحالتين التاليتين: (المغربي، 2004، صفحة 376)

— إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المقبول والمرغوب فيه، فإنه يتوجب على الإدارة أن تتدخل التخفيضه إلى المستوى المرغوب.

— في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

وفي الأخير نشير للرؤية التي أوضحها روبنز (Robbins) في كتابه المعنون ب السلوك التنظيمي"، والتي توصل فيها للقول بأن النتائج المتحققة من الصراع تعتمد على نوع أو نمط الصراع، من حيث كونه صراعا وظيفيا أو غير وظيفيا، فالصراع الوظيفي هو الذي يؤثر إيجابا على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلبا على أداء الجماعة في العمل، وارتبطت التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع من خلال أنواعه المتعددة المنطوية ضمن ثلاث مرتكزات المهمة، العلاقات والعمليات (عياصرة، 2008، صفحة 26)

الشكل رقم (02): وجهة النظر الحديثة للصراع



المصدر: (حمزة، الأحسن، 2011). أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية (مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص 23

تناقش المدرسة التفاعلية أهمية الصراع المدروس في المنظمات كوسيلة لتعزيز الأداء والإبداع، حيث تشدد على ضرورة تشجيع القيادة الإدارية لوجود صراع معين لأنه يمكن أن يتحول إلى دافع للتعاون والابتكار، يرى روبنز أن غياب الصراع يؤدي إلى الركود وضعف الأداء بينما وجوده بشكل مفرط قد يكون سلبياً، تكمن المشكلة في كيفية تعريف الصراع وإدارته بشكل فعال لتحويله إلى عنصر إيجابي يعزز أداء الأفراد والجماعات، أنصار المدرسة يعتبرون الصراع ظاهرة طبيعية ويشجعون عليه باعتباره انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والإبداع، يقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع ويطلب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أي قوة معارضة، حيث يشكل ذلك أحد عوامل بقاء المؤسسة ويعزز النقد الذاتي، تميز

النظرية التفاعلية بتشجيع المعارضة البناءة وتعرف إدارة الصراع بأنها تتضمن إثارة الصراع وطرق معالجته، كما تراها مسؤولية جميع إداري النظام، لا يعني وجود الصراع أن هناك خللاً تنظيمياً أو فشلاً إدارياً، فليس كل الصراعات مفيدة وقد تكون لها آثار سلبية، نوعية هذه الآثار تعتمد على كيفية إدارة الصراع، تتجه الاتجاهات الإدارية الحديثة نحو التكامل بين أفكار المدارس السابقة، فالصراع يعتبر ظاهرة صحية ومطلوبة في حدود معينة، يمنع ديكتاتورية الأفكار، يجب أن تتدخل الإدارة إذا زاد مستوى الصراع عن الحد المقبول أو كان منخفضاً عن المطلوب، بحسب روبنز النتائج تعتمد على نوع الصراع من حيث كونه وظيفياً يؤثر إيجاباً أو غير وظيفي يؤثر سلباً على الأداء، تنقسم التحليلات الفكرية والسلوكية للصراع إلى ثلاثة مرتكزات: العلاقات والعمليات، وتتلخص اهم الأفكار التي طرحتها النظريات السابقة في موضوع الصراع التنظيمي والفوارق الموجودة بين النظرية التقليدية، السلوكية والتفاعلية في الجدول التالي:

الجدول (01): الفروق بين المدرسة التقليدية، السلوكية والتفاعلية

المدرسة التفاعلية	المدرسة السلوكية	المدرسة التقليدية	المدارس
			طبيعة الصراع
ضروري/ محرك الابداع	طبيعي	غريب/غير مبرر	طبيعة الصراع
عوامل وقفية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد/ ضار	ضار/ مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثير ومشاكل	أطراف الصراع
تطوير	تنافس	مدمر	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	الفاعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	الإدارة

المصدر: (ابراهيم، 2013، صفحة 40)

يتناول الجدول تحليل الصراع التنظيمي من وجهات نظر ثلاث مدارس فكرية: التقليدية، السلوكية، والتفاعلية من منظور المدرسة التقليدية، يُعتبر الصراع ظاهرة طبيعية تعكس التوترات الناتجة عن الاختلافات في الأهداف والمصالح بين الأفراد أو المجموعات هذه الاختلافات تُعتبر نتاجًا للتركيبات الاجتماعية المختلفة، حيث تلعب القيم والمعايير الثقافية دورًا في تشكيل توقعات الأفراد وبالتالي يمكن أن تؤدي الصراعات إلى نتائج سلبية مثل الفشل في تحقيق الأهداف، مما يعكس عدم التوازن في العلاقات الاجتماعية.

من جهة أخرى تركز المدرسة السلوكية على العوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الصراع، حيث تُبرز أهمية العلاقات الإنسانية و التواصل الفعال و يعتبر سوء الفهم أو نقص التواصل من الأسباب الرئيسية لتصعيد النزاعات في هذا السياق، يُعتبر تطوير مهارات التواصل والتفاهم بين الأفراد أمرًا حيويًا لبناء علاقات إيجابية وتقليل الصراعات كما تركز المدرسة التفاعلية على كيفية تفاعل الأفراد في سياق الصراع، حيث يُعتبر الحوار والتفاوض وسائل لتعزيز التفاهم وبناء علاقات قائمة على الثقة، مما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة .

المبحث الرابع: أسباب الصراع التنظيمي

1. الأسباب التنظيمية والإدارية:

تعدد أسباب الصراع التنظيمي ويمكن تصنيفها إلى عدة فئات رئيسية، من أبرزها الأسباب التنظيمية والإدارية التي تشمل تضارب القرارات بين المستويات المختلفة، مما يؤدي إلى تناقضات نتيجة للاعتماد على منهج المشاركة في اتخاذ القرارات، إضافة إلى غموض المسؤوليات والسلطات الذي يسبب عدم الدقة في أداء الواجبات، كما يساهم الخلل في العملية التنظيمية وهيكلها غير المتناسقة في ظهور الصراعات، وكذلك تعدد أساليب الرقابة الإدارية التي تثير نزاعات حول شرعيتها وفعاليتها، وضعف قنوات الاتصال يعد عاملاً

مهماً حيث يؤدي إلى اتخاذ قرارات متباينة، كما أن تفاوت المعايير في تقييم الأداء والعوائد يبرز أيضاً كمسبب للصراعات، الاعتماد على موارد محدودة مشتركة مثل المالية والخدمات الأخرى يزيد من حدة النزاعات، إحداث التغيير في المهام أو الإجراءات يخلق جواً ملائماً للصراع عند عدم تقبل الأفراد له، عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام يسهم في تفاقم المشكلة، بالإضافة إلى تفاوت المعايير المتبعة، تعدد المستويات الإدارية والمركزية في التسيير تعيق التواصل الأمثل، كما أن الترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية يمكن أن يساهم في النزاعات، وبالإضافة إلى أن نمط اتخاذ القرار بالمشاركة يتيح المجال للنزاعات والاختلافات، ومحدودية الموارد تجعل الضرورة ملحة لتقاسمها مما يزيد من فصول الصراع، وأخيراً يساهم الاختلاف في الأهداف والقيم بين الأفراد والجماعات في تفجير الصراعات التنظيمية و هي بالتفصيل كالتالي:

تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة: فرغم شعبية تطبيق منهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلفا لواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات. (بوجعة، 2011، صفحة 111)

الخلل في العملية التنظيمية بدءاً من مرحلة التصميم والوصف والتوصيف الوظيفي، وانتهاء بوضع الهياكل التنظيمية، بحيث تصبح هنا متفاوتة في المستويات والارتباطات التنظيمية رغم تماثل الدرجات والمسميات الوظيفية، أو أن يحدث هناك تشابك أو تداخل في الأعمال دون أن يخضع ذلك العملية وصفية محددة. (زايد، 1995، صفحة 520)

تعدد أساليب الرقابة الإدارية: إن تعدد أساليب الرقابة الإدارية يثير نزاعات بين الأفراد والجماعات حول شرعية ومدى مصداقية وجدوى هذه الأساليب الرقابية.

ضعف فعالية قنوات الاتصال: قد يشكل ضعف قنوات الاتصال التي تهدف إلى تنسيق وتنظيم الوظائف والأعمال عاملاً هاماً في نشوء الصراعات التنظيمية، ففي حالات يضعف توفر قنوات اتصالات فعالة تغذي أجزاء المنظمة بالمعلومات اللازمة في وقتها المناسب فقد تتخذ عندئذ قرارات متباينة ومتضاربة تؤدي بالتالي إلى حدوث صراعات بين الجماعات في المنظمة.

الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود البروز الصراعات، فكلما زاد تأكيد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد العامل المنظمة، زادت احتمالات النزاع.

الاعتماد على موارد محدودة مشتركة: تزداد احتمالات الصراعات عندما تعتمد أكثر على نفس الموارد المالية، وخدماتها السكرتارية الطباعة والمكان.... وغيرها.

إحداث التغيير: ينشأ الصراع عندما يعتمد أحد الأطراف إلى إحداث تغيير ما، ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من أجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، مما يولد بالتالي جواً ملائماً للصراع. فمثلاً قد يضطر أحد المديرين إلى جعل الرؤوسيين يتقبلون عملية التغيير في المهام أو في الإجراءات أو حتى في المعدات المستخدمة فإذا لم يتقبل هذا التغيير، يمكن أن يتولد الصراع بينهم وبين هذا المدير. (فهواجي، 2015، صفحة 57)

عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.

تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.

تعدد المستويات الادارية، وإعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الإتصال فينشب الصراع.

ترابط او إستقلال المهام بين الوحدات الادارية والعاملين فيها مثل الترابط في مصالح النسيج والاستقلال في

الجهاز بين الإداري والتدريس في الجامعة.

نمط إتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة لتعبير عن النزاعات والتعارض المتواجد، وتوفر فرصة لظهور

الاختلافات.

محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام.

الاختلاف والتباين في الأهداف والقيم. (القريوتي، 2000، الصفحات 251-254)

2. الأسباب العقلانية:

الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

الصراع الهيكلية هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافأة

والمراكز والمكانة والحوافز. (زويطي، 2014، صفحة 88)

أما الأسباب اللاعقلانية هي العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية

والاجتماعية للصراع.

اختلاف القيم والشخصيات.

تداخل الأعمال وعدم وضوحها.

المنافسة على الموارد المحدودة.

الاعتمادية بين الأنشطة والأعمال

تعقد المنظمة (تزايد عدد المستويات التنظيمية والتخصص الضيق).

سياسات وقواعد ومعايير غير واقعية أو غير واضحة.

العمل أو ضغوط زمنية شديدة.

عدم تحقق توقعات معينة.

صراعات مكتوبة أو لم تحل. (العميان، 2005، صفحة 366)

وتعتبر الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية من أهم الأسباب العقلانية حيث تؤثر كل مجموعة على أداء الأخرى مما يؤدي إلى صراعات هيكلية مثل التنافس على المكافآت والمراكز بين الفرق المختلفة كما يساهم التداخل في الأعمال وعدم وضوح المهام في تفاقم الصراعات ويظهر ذلك عند حدوث صراعات بين الإدارات حول مسؤوليات محددة كذلك فإن زيادة المنافسة على الموارد المحدودة تؤدي إلى احتدام النزاعات مثل تنافس الفرق على الميزانية المتاحة بينما تعقيد المنظمة بتعدد المستويات التنظيمية والتخصص الضيق يسهم في زيادة احتمالية النزاع ويظهر ذلك عند ظهور اختناقات في اتخاذ القرارات نتيجة التدرجات الإدارية كما أن السياسات والقواعد غير الواقعية أو الغامضة تساهم أيضاً في عدم وضوح الأدوار مما يسهل نشوء الصراعات مثل غموض المسؤوليات لدى الأفراد تحت لوائح ضبابية أما عن الضغوط الزمنية الشديدة فإنها قد تؤدي لتوتر العلاقات بين الفرق نتيجة المتطلبات الضاغطة. في الجانب الآخر تشمل الأسباب اللاعقلانية التصرفات العدوانية وتحريف المعلومات الناتجة عن العوامل الشخصية والاجتماعية وهو ما قد يؤدي إلى تأثير سلبي على انسيابية العمل كذلك فإن اختلاف القيم والشخصيات بين الأفراد يسهم في زيادة فرص وقوع الصراع حيث يمكن أن يؤدي الاختلاف في أساليب العمل إلى سوء الفهم في المشاريع

المشتركة بينما تؤدي الصراعات المكبوتة أو غير المحلولة إلى تراكم التوترات مما يجعلها قنبلة موقوتة قابلة للانفجار في أي وقت.

3. أسباب شخصية:

وهي تعود إلى الأفراد أنفسهم، فالبعض منهم لديه ميل طبيعي للصراع، وتوليد الشقاق بين الآخرين، وكذلك الاختلاف والتباين بين الأفراد في القيم والاتجاهات والمعارف، ويعد ضعف التواصل والتفسيرات غير الصحيحة للمواقف والاستجابات غير الملائمة حيالها من الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الثقة والريبة بين الأفراد. (نضال، 2022، صفحة 22)

أسباب شخصية تتعلق بطريقة تفكير الأفراد أو قيمهم ونمط حياتهم. ورغم أن اختلاف الأفراد في الفكر والفلسفة والميول من المسلمات، إلا أنه يجب السيطرة عليه ضمن المستوى المعقول حتى لا يؤدي إلى صراع عنيف (الياسري و علي، 2007)

ويختلف الأفراد عادةً في الجنس والدين والثقافة والتوجهات، كما ينقسم البشر إلى جماعات فكرية متباينة، ويختلفون في درجة العاطفة والإحساس تجاه الأشياء والأشخاص، وكذلك في درجة الرضا الداخلي. ويتميز بعض الأفراد بعدوانية عالية تجاه المجتمع فيتسببون في معاناة المحيطين بهم، وقد ينجم ذلك عن شعور بالنقص ونبذهم من قبل المجتمع مما يتسبب في خلق الصراع. (ابو بكر، 2024، صفحة 35)

كما أن هناك عدة أسباب لحدوث الصراع التنظيمي، يمكن حصرها في ما يلي: العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات المبنية على اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيقهم أهدافهم مما يثير الصراع فيما بينهم.

- تفاوت الصفات الشخصية من خلال تفاوت الصفات الشخصية للأفراد كالجنس والسن والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي، كلها تعد من مسببات الصراع. الصراع الفكري يحمل كل فرد أو جماعة فكري لا يتطابق مع فكر الآخرين مما يولد هذا صراعا.

-الصراع العاطفي من خلال تعارض أحاسيس ومشاعر الأفراد والجماعات مع الآخرين.

عدم الرضا الوظيفي: عدم رضا الفرد في عمله يؤدي إلى تغيبه عن العمل وعدم إتقان

العمل الموكل إليه والإحجام عن التعاون مع الآخرين.

الشخصية العدوانية لكل فرد شخصيته فمنهم من هو عدواني وغير متعاون مع الآخرين ويستمتع بجلب

المعاناة للآخرين، كما أن هناك الكثير من الأفراد يشعرون بعدم

تقدير المجتمع لهم وتهميشهم، فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحد من شأن الآخرين.

اختلاف الأهداف: قد ينتمي كل فرد إلى جماعة أو مؤسسة ما لا يمنع من اختلاف

أهدافهم عن أهداف مؤسستهم. (يوسف ، 2021)

المبحث الخامس: طبيعة الصراع التنظيمي

يمكن النظر إلى الصراع في المنظمات من منظورين أساسيين وهما المستوى والشكل حيث يشير المستوى إلى

تحديد مكان حدوث الصراع سواء كان داخليًا داخل الفرد أو خارجيًا بين الأفراد أو الجماعات أما الشكل

فيشير إلى طبيعة الصراع وكيفية حدوثه وتحديدًا يمكن تصنيف الصراع إلى عدة أنواع بارزة مثل صراع

الأهداف الذي يحدث عندما يسعى فرد أو جماعة إلى تحقيق أهداف تختلف بشكل جذري عن أهداف

الآخرين مما يؤدي إلى تنازع المصالح والموارد وقد يكون هذا النوع من الصراع حادًا عندما يتعلق الأمر

بمصالح جوهرية ويحتاج إلى إدارة فعالة لتحقيق توافق بين الأطراف المعنية من جهة أخرى يظهر الصراع

الفكري أو الإدراكي حين يحمل فرد أو جماعة أفكاراً أو آراءً تتعارض مع أفكار الآخرين مما يؤدي إلى مناقشات حادة وقد يتفاقم هذا الصراع إذا لم تكن هناك رغبة من الطرفين في التفاهم أو قبول وجهات النظر المختلفة كما أن الصراع العاطفي يمثل نوعاً آخر يعكس تعارض المشاعر والأحاسيس بين الأفراد أو الجماعات حيث يمكن أن تؤدي المشاعر السلبية مثل الغضب أو الاستياء إلى تصعيد الصراعات وتحقيق نتائج غير مرضية أما الصراع السلوكي فهو يتمثل في الأفعال والتصرفات التي قد تبدو غير مقبولة من قبل الآخرين كإظهار عدم التعاون أو التقليل من شأن الأفراد الآخرين وهذا النوع من الصراع يمكن أن يؤدي إلى تفكك الفرق وانخفاض الإنتاجية لذلك فإن فهم هذه الأنواع من الصراع يساعد المنظمات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة النزاعات وتعزيز بيئة عمل متفهمة تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة وتخفيف حدة التوترات بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة وهو أمر بالغ الأهمية لتعزيز الأداء الوظيفي والرفاهية العامة للموظفين مما يساهم في استدامة النجاح والتقدم للمنظمة في بيئة العمل المعاصرة

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضاً أشكالاً عديدة ومختلفة منها أربعة الأكثر انتشاراً وهي: (سيزلاقي و والاس، 1991، صفحة 272)

1- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

2- الصراع الفكري أو الإدراكي: حيث يحمل فرد أو جماعة أفكاراً لا تنسجم مع أفكار الآخرين.

3- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين

4- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يقبلها الآخرون.

المبحث السادس: مستويات الصراع التنظيمي

من مستويات الصراع التنظيمي نجد:

1. الصراع داخل الفرد:

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب منها: تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف

الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل ولهذا ينشأ عادة لهذه الأسباب:

أ-عدم تقبل القرار: تنشأ هذه الحالة عند عدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

ب-عدم إمكانية المقارنة: تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم

لمعالجة المشكلة موضوع القرار حيث ان التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (هذه هي حالة

المخاطرة) إلا أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج-عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج بسبب المشكلات الناجمة عن

تشابك وتداخل البدائل. (سعدية و كاظم، صفحة 145)

كما ينشأ الصراع بين الأفراد على مستويات نذكر منها:

— تعارض الدور: يشعر الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية

إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

— عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه

ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يتعرض

ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع.

- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف.
- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.
- **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة وأحياناً يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحوي جوانب إيجابية وجوانب سلبية. (ماهر، 2006، صفحة 17)

2. الصراع بين الأفراد:

ويقصد بهذا النوع من الصراع بأنه ظاهرة صراع الأفراد مع بعضهم البعض أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المنظمة ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع هو اختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيلة أساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والثقافي والتربوي... الخ من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد من خلال التباينات التالية:

العوامل الداخلية (الوراثية): وهي كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد وراثياً.

العوامل الخارجية (المكتسبة): وهي كافة العوامل الخارجية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

يتمثل هذا الصراع بين الأفراد باعتبار أن كل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدراكه للأمور من أمثلة هذا الصراع:

- الصراع بين المدير والمرؤوسين.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

-الصراع بين العامل والمشرف.

-الصراع بين العامل والعامل. (القريوتي، 2000، صفحة 248)

3. الصراع دخل الجماعة:

-يحدث بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء، فمن ينتهك معايير الجماعة يكون

في أحداث نوعاً من الصراع داخلها. (ريجيو، 1999، صفحة 377)

وينشأ هذا الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمال والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة

وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى وعادة ما يكون هناك اختلاف في

وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح.

(Shein, 1965, p. 85)

هناك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات والتباين في

الأهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكية.

4-الصراع على المستوى التنظيمي:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد تكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع ينتج

نتيجة اختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى،

وبالتالي التعبير عن سخطها عدم الرضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في

المنظمة. (حمادات ، 2007 ، صفحة 83)

ومما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها، فيحصل الصراع بين المدير وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلائم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم ان يكون نمط سلوكهم ملائماً لمطالباتها. (حكاك، 1995، الصفحات 374-376)

كما يتخذ الصراع هنا عدة صور منها:

أ- الصراع الأفقي: ويحدث عادة بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- الصراع العمودي: يحدث هذا الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الانجاز المستهدف للعمل مثلاً.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

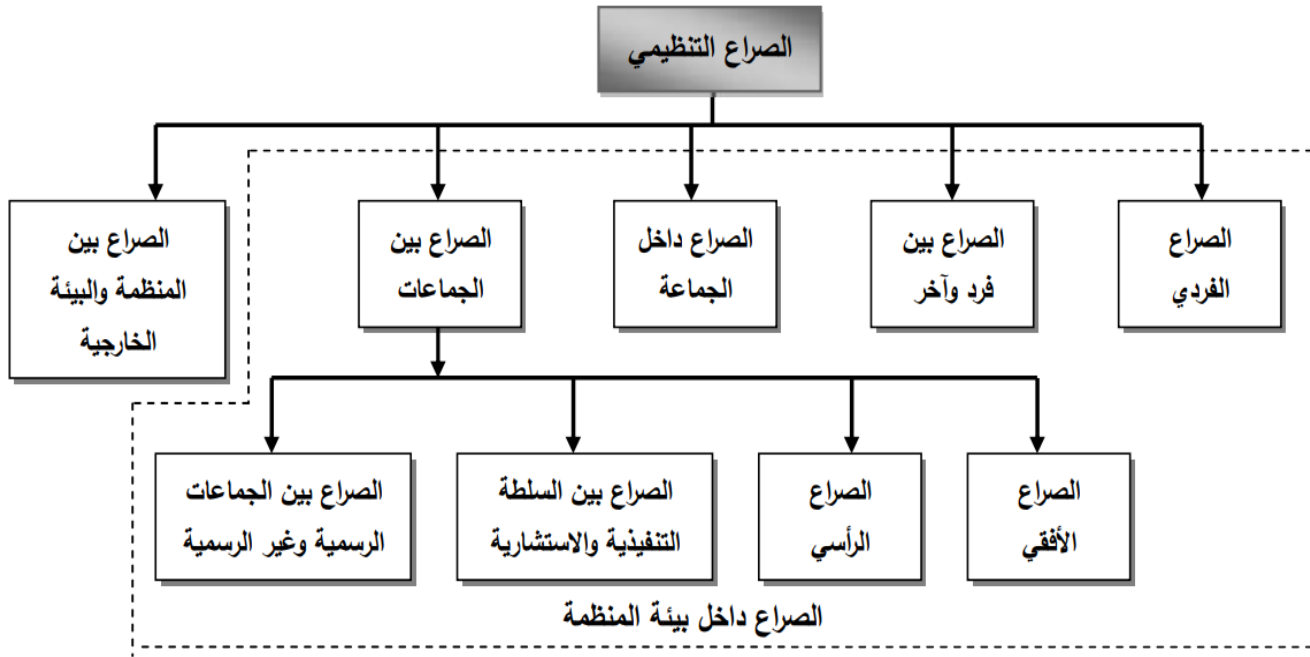
الصراع بين مستويات السلطة (العليا، الوسطى، التنفيذية)

الصراع بين الإدارات الوظيفية.

الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

الصراع بين الموظف ورئيسه أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه (الخطيب، 2009، صفحة 482)

الشكل رقم (03): مستويات الصراع التنظيمي



المصدر: (فهواجي، أمينة، 2014، ص 69)

كما ان مستويات الصراع تنقسم إلى عدة فئات، تشمل الصراع الفردي الذي يتعلق بقرارات الأفراد، والصراع الجماعي الذي ينشأ بين مجموعة من الأفراد داخل التنظيم، بالإضافة إلى الصراع الذي يحدث بين المصالح المتباينة ضمن التنظيم من جهة أخرى، يمكن أن ينشأ صراع خارجي بين تنظيم وآخر ترتبط هذه الصراعات بمستويات متعددة، مثل الصراع بين الأفراد والتنظيم، أو بين فرد وجماعة غير رسمية، أو بين جماعات رسمية وغير رسمية كما يمكن أن تكون الصراعات أفقية، أي بين أفراد أو جماعات في نفس المستوى، أو عمودية، بين مستويات مختلفة داخل الهيكل التنظيمي.

لقد حدد مارتنش وسيمون الصراع في ثلاثة مستويات رئيسية: الصراع الفردي، الذي يركز على كيفية اتخاذ الأفراد للقرارات؛ الصراع التنظيمي، الذي يتناول النزاعات بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم وأخيراً الصراع بين التنظيمات، والذي يتعلق بالصراعات الخارجية بين تشكيلات مختلفة.

أما الصراع الفردي فيظهر من خلال ثلاثة أوجه رئيسية: أولاً، عدم القبول، حيث يكون الفرد على دراية بالعواقب المحتملة لكل خيار، لكنه لا يجد الخيار الذي يحقق له الرضا الكافي ثانياً خيار عدم المقارنة، حيث يدرك الفرد النتائج المحتملة لكنه يواجه صعوبة في تحديد الخيار الأفضل ثالثاً الشك، حيث يكون الفرد غير متأكد من العواقب المرتبطة بخياراته بسبب عدم وضوح الظروف المحيطة هذه التصنيفات تساعد في فهم ديناميات الصراع وتأثيرها على الأفراد والتنظيمات. (قاسيمي، 2005، صفحة 149)

المبحث السابع: مصادر الصراع التنظيمي

أ- المصادر التنظيمية للصراع:

يمكن إيجاز أهم المصادر المؤدية لحدوث الصراعات التنظيمية في مختلف المؤسسات، في ما يلي: (السلطاني، 2012، الصفحات 102-104)

محدودية الموارد أو ندرتها تتزاحم كافة الوحدات الإدارية داخل المؤسسة على الموارد المتاحة، التي عادة ما تكون نادرة أو محدودة قياساً بالأهداف المرغوب في تحقيقها. ولأجل ذلك يحصل الصراع بينها، بهدف الحصول على أكبر قدر من الموارد المتاحة.

ان تمركز السلطة يؤدي إلى إساءة استخدامها، وهذا مما يؤدي إلى نشوء صراعات بداخلها، ولذلك ينبغي من الإدارة العليا لهذه المؤسسات ضرورة التدخل من خلال محاولة رسم حدود بين الرؤساء والمرؤوسين؛ فيما يتعلق بالسلطات والصلاحيات المخولة إليهم، وذلك مما يسمح بتحديد طبيعة القرارات التي يمكن أن يُشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر. (بزورق، 2021، صفحة 47)

إن عدم وضوح المسؤوليات وتحديد الأفراد والجماعات المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة والواجبات وتشابك العلاقات التنظيمية نتيجة تعدد المستويات الإدارية، يؤدي إلى نشوء الصراع.

يُقصد بذلك الاختلاف حول اتجاه نشاط جماعات العمل داخل المؤسسة، والمعايير التي يتم بموجبها تنظيم الأداء أو إنجاز المهام، ومن بين أمثلة ذلك الصراع الذي ينجم عن مقاومة التغيير.

ب- المصادر الشخصية والسلوكية للصراع:

إن العوامل المتعلقة بالعلاقات الشخصية تلعب دوراً لا يقل أهمية عن الدور الذي تلعبه العوامل التنظيمية، حيث يمكن إيجاز أهم المصادر الشخصية والسلوكية للصراع في الآتي: الميل الطبيعي للصراع وإثارته وحب السيطرة التباين في المستوى الثقافي والتعليمي بين العاملين بالمنظمة التفسيرات الخاطئة لأسباب سلوك الآخرين وتصرفاتهم؛ عدم الثقة بين الأفراد العاملين والخوف من الآخرين .

اختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق متعددة نتيجة تباين وجهات نظرهم، حيث نجد أن الصراع يحدث حينما يعتقد الفرد بصحة وجهة نظره وموضوعاتها مقارنة مع وجهات نظر الآخرين التي يعتبرها متحيزة، وهذا ما يسمى بالواقعية الساذجة. (عمروش، 2022، صفحة 353)

وتشمل مصادر الصراع التنظيمي عدة عوامل تتعلق بالهيكل الإداري والموارد المتاحة من جهة والعلاقات الشخصية من جهة أخرى فعلى المستوى التنظيمي تتسبب محدودية الموارد في تنازع الوحدات الإدارية على الحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد مما يؤدي إلى الصراع كما أن تركز السلطة يمكن أن يؤدي إلى إساءة الاستخدام ويزيد من حدة التنافس بين الرؤساء والمرؤوسين مما يستدعي تدخل الإدارة العليا لتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات بشكل أفضل مما يساعد في تقليل الصراعات المرتبطة بعدم وضوح الأدوار المؤسسية كالاختلاف حول اتجاه النشاط أو مقاومة التغيير كمثال على ذلك في المؤسسات العمومية قد تنشأ صراعات بين الأقسام بسبب نقص في الميزانية المخصصة لمشاريع معينة بينما تشمل المصادر الشخصية والسلوكية تباين الخلفيات الثقافية والتعليمية بين العاملين ووجود ميل طبيعي للصراع وحب السيطرة مما يعد منبؤاً بين الموظفين كما أن التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين وعدم الثقة بينهم يمكن أن

يؤدي إلى التصعيد في الصراع مثل أن يشعر موظف بأن زميله يتجاهله أو يقلل من شأنه مما يؤدي إلى توتر العلاقات أما اختلاف تقييم الأفراد للمواقف كأن يعتقد موظف أنه الأحق بترقية ما بينما لا يشاركه الآخرون نفس الرأي فهذا يعكس الصراع الناجم عن الواقعية الساذجة التي تحدث نتيجة اختلاف وجهات النظر مما يشكل تحدياً إضافياً للمؤسسات العمومية في إدارتها للعلاقات الداخلية والعمل الجماعي.

المبحث الثامن: مراحل الصراع التنظيمي

يرى عديد من الباحثين أن الصراع يتم وفق المراحل الآتية: (باسل محمد عيسى أبو بكر، 2024، ص

36)

أ- **مرحلة الصراع الخفي (والضمني):** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الاعتمادية بين الأفراد والجماعات حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن مدفون و مكبوت. (زويقي، 2014، صفحة 89)

ب- **مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم هنا يدرك أحد الأطراف التهديد لتحديد أهدافه، أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.

ج- **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر الغضب ... الخ وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، حيث يصبح كل طرف يشارك في الصراع لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم

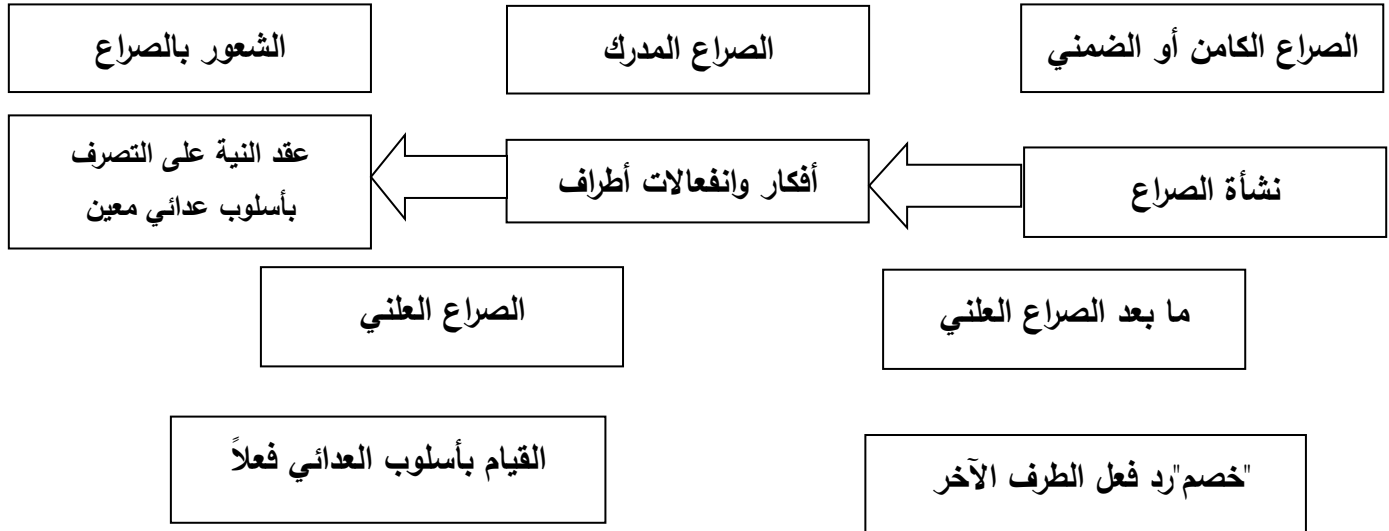
د- مرحلة الصراع المكشوف (العلمي): في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد تؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكنمه أو لجأت إلى وضع حلول توافقية غير شاملة، فإن البديل سوف يزيد من حدة الصراع، الذي قد يختفي على السطح مؤقتاً ولكن ما يلبث أن يعود مجدداً إلى مرحلته الأولى وهكذا. (محمود س.، 2010، صفحة 367)

وهي مرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع في الحالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة في أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل العادل ويتم بدلاً منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها. (عبد الفتاح، 2009، صفحة 22)

و-مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تظهر آثار ما يترتب على الصراع، سواء تم التعامل معه بالإظهار أو بالكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف في عالقة الصراع فإن ذلك من شأنه أن يدعم العلاقات التعاونية بينهم، أما إذا انتهى الصراع بحل لم يرضي جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع (اكرور، 2018، صفحة 60)

الشكل رقم (04): يوضح مراحل عملية الصراع

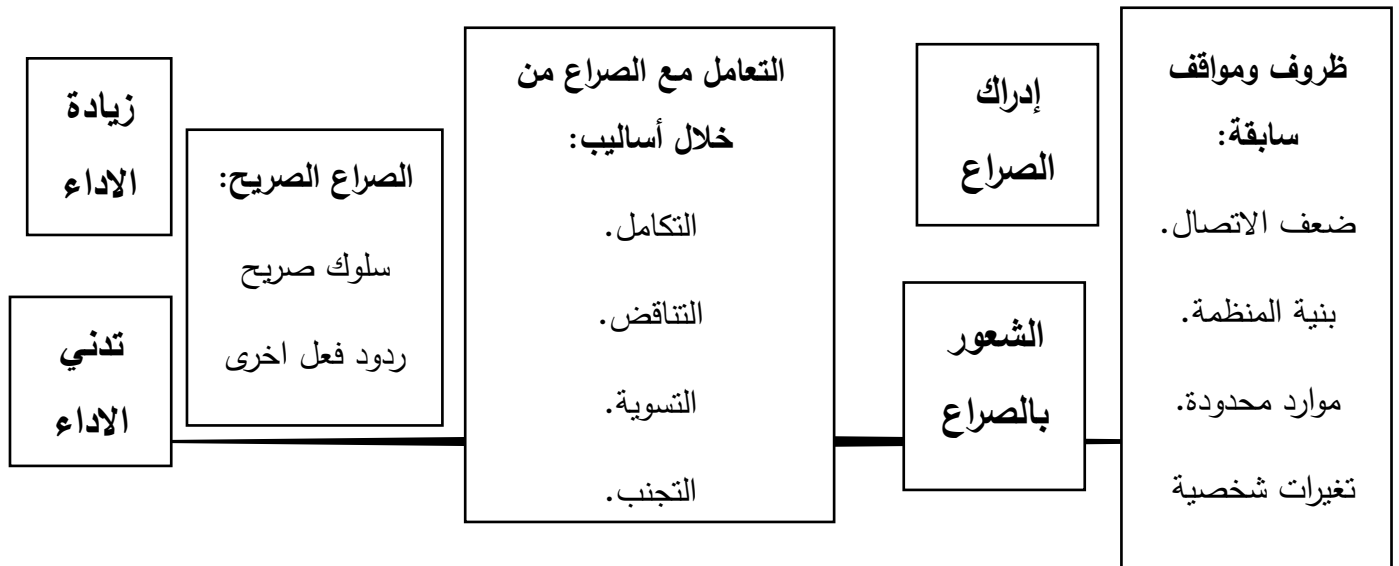


المصدر: (ماهر، 2006، صفحة 236)

وقد تناول نموذج روبنز خمسة (05) مراحل رئيسة لحدوث الصراع وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (05): مراحل تطور الصراع التنظيمي

01	المرحلة 02	المرحلة 03	المرحلة 04	المرحلة 05
المعرفة والتشخيص	العزم	السلوك	مخرجات	إمكانية التعارض والتناقض



المصدر: (قهواجي، أمينة، 2014، ص 51)

ومن خلال الشكل التالي فان الصراع التنظيمي وكيفية تأثيره على الأفراد والجماعات في بيئة العمل هو موزع على خمس مراحل رئيسية:

مرحلة إمكانية التعارض والتناقض في هذه المرحلة يُعتبر حدوث الصراع أمرًا محتملاً نتيجة عوامل متعددة مثل ضعف التواصل بين الأفراد، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات كما تساهم الهيكلية التنظيمية (مثل حجم المنظمة ونظام المكافآت) في خلق ظروف قد تؤدي إلى صراعات التركيز هنا يكون على كيفية تجنب التفاهم قبل حدوث الصراع مرحلة المعرفة والتشخيص يدرك الأفراد في هذه المرحلة وجود الصراع ويحسون بتأثيره السلبي عليهم، مما يؤدي إلى مشاعر القلق والإحباط يُعد فهم الظروف التي أدت إلى ظهور الصراع أمرًا بالغ الأهمية لمواجهته بفعالية وتفاذي تفاقمه تبدأ الأطراف في التفكير في الجوانب المختلفة للصراع مرحلة العزم هنا تقرر الأطراف المعنية كيفية التعامل مع الصراع يتم تحديد النية لاستخدام أساليب إدارة الصراع، والتي تتضمن التعاون والتنافس والتسوية والتجنب يعكس هذا العزم درجة اهتمام الأفراد بإشباع احتياجاتهم الشخصية وفي الوقت نفسه مراعاة مصالح الأطراف الأخرى.

مرحلة السلوك تصبح الديناميكية التفاعلية للصراع واضحة في هذه المرحلة يبدأ الأطراف بالتحلي بالتفكير الاستراتيجي حول كيفية التعامل مع الصراع يمكن أن تشمل الطرق المستخدمة في هذا السياق حل المشكلات بشكل مباشر، التفاوض، وتطوير استراتيجية اتصال فعالة هذا يساعد على تحويل الصراع إلى فرصة لتحسين الأداء بدلاً من كونه عقبة.

مرحلة مخرجات الصراع تتعامل هذه المرحلة مع النتائج المحتملة للصراع قد تؤدي هذه النتائج إلى تحسين الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، أو على النقيض قد تكون لها تأثيرات سلبية تحد من فعالية الأداء من المهم هنا فهم أن الصراع ليس حدثاً منعزلاً، بل هو نتيجة لمجموعة من العوامل تؤدي بشكل ديناميكي إلى نتائج معينة.

المبحث التاسع: أهمية الصراع التنظيمي

الرضا الوظيفي يعد أحد العناصر الأساسية لتحقيق النجاح الفردي والتنظيمي حيث يساهم في إشباع احتياجات العاملين وتحسين أدائهم وتعزيز تفاعلهم مع مهامهم كما يساعد على استغلال إمكانيات الأفراد إلى أقصى حد من خلال خلق بيئة ملائمة للابتكار والإبداع وبتيح التوازن بين مهارات الأفراد واحتياجات الوظيفة مما يعزز ارتباطهم بالعمل وارتفاع مستوى الرضا لديهم بالنسبة للمنظمات فإن الرضا الوظيفي يزيد من فعالية الأداء بتخفيض معدلات الغياب والتمرد والتقليل من الشكاوى والنزاعات بينما يعزز السلامة والأمان داخل بيئة العمل كما يشجع على تطوير المهارات والتعلم المستمر مما يزيد من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال وعلاوة على ذلك فإن الصراع في المنظمات يمكن أن يكون أداة للتكيف والبقاء حيث يتطلب وجوده مواجهة الإدارة للحصول على نتائج إيجابية كما أن الصراع يساهم في تطوير مهارات المدير المعاصر وإدارة التغيير ويحفز الإبداع إذا ما تم التحكم فيه بشكل جيد ويجعل المنظمة أكثر فعالية في تحقيق أهدافها المرسومة فإدارة الصراع بشكل مناسب يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الابتكار وتعزيز الفاعلية وكفاءة الأداء على المدى الطويل، تتجلى أهمية الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة من خلال جوانب عدة تتعلق بالرضا الوظيفي، سواء بالنسبة للفرد أو للمنظمة ككل: (احمد إبراهيم احمد، 2000، عادل عبد الرزاق، 2010)

أهمية الصراع الوظيفي بالنسبة للمنظمة والفرد:

أ. إشباع حاجات الفرد: يتطلب تحقيق الرضا الوظيفي مراعاة الحاجات الأساسية للعاملين، مما يعزز شعورهم بالإشباع. عندما يشعر الأفراد بأن احتياجاتهم تم تلبيتها، فإن ذلك يساهم في تحسين أدائهم وتفاعلهم مع مهامهم.

ب. استغلال الإمكانيات والقدرات:

يساعد الرضا الوظيفي في تمكين الأفراد من تحقيق أقصى ما لديهم من إمكانيات وقدرات في محيط العمل. من خلال خلق بيئة ملائمة، تُعزز المنظمات الابتكار والإبداع، وهو ما يسعى إلى تحقيقه في النهاية.

ج. التوازن بين القدرات والمهنة:

الوصول إلى توازن مثالي بين مهارات الفرد واحتياجات الوظيفة يساهم في تحقيق مستويات أعلى من الإبداع. عندما يشعر الأفراد بأن مهامهم تتناسب مع قدراتهم، فإن ذلك يزيد من ارتباطهم بالوظيفة ويعزز مستوى الرضا لديهم.

2- الأثر على المنظمة:

أ. الرضا الوظيفي كمصدر للفاعلية: مستوى الرضا الوظيفي له تأثير مباشر على فعالية المنظمة. كلما زاد الرضا، انخفضت معدلات الغياب والتمرد والدوران في العمل، مما يؤثر إيجابًا على الأداء العام للمنظمة.

ب. تعزيز السلامة والأمان: الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في الحوادث والمشكلات المتعلقة بالعمل، ويعزز من بيئة العمل الآمنة هذا يعكس استقرارًا داخل المنظمة ويقلل من الخسائر.

ج. تقليل الشكاوى والنزاعات: مجالات العمل المناسب تزيد من مستوى التفاعل الإيجابي بين الأفراد، مما يقلل من الشكاوى والتظلمات، ويعزز من روح التعاون والثقة بين العاملين ومديريهم.

د. تطوير المهارات: التركيز على الرضا الوظيفي يشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، وهو ما يساهم في تحسين الأداء ويعزز من قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، بإضافة إلى:

الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع .

الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى اختيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يساهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن

المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها. (عساف، 2013، صفحة 27)

المبحث العاشر: نتائج الصراع التنظيمي

النتائج الإيجابية للصراع:

على مستوى الفرد: نتائج الصراع التنظيمي على مستوى الفرد تعكس تأثيرات متعددة تتعلق بالأداء والتطور الشخصي وتمثل في: (قهواجي، 2015، صفحة 71)

يُعتبر الصراع الفردي محفزًا للأداء المتميز، حيث يُثير التوتر والقلق الإيجابي الذي يدفع الأفراد إلى إثبات قدراتهم وكفاءاتهم هذا النوع من الصراع يُعزز من ثقة الأفراد بأنفسهم، مما يجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤوليات الكبيرة وهو ما يتجلى في عملية تفويض السلطة حيث يُظهر الأفراد استعدادهم لتحمل المهام المعقدة.

يُساهم الصراع في تنشيط التفكير النقدي وتنمية المهارات التحليلية، مما يُعزز من قدرة الأفراد على حل النزاعات بفعالية من خلال مواجهة التحديات والصراعات، يتعلم الأفراد كيفية اتخاذ القرارات المناسبة وتحليل المواقف بشكل أفضل كما أن حل الصراعات يمكن أن يؤدي إلى فوائد مباشرة مثل زيادة الأجر أو الترقية، مما يعكس أهمية الأداء الفردي في السياق التنظيمي.

يُعزز الصراع من الرقابة الذاتية، حيث يلتزم الأفراد بمعايير الأداء رغم التحديات، مما يُظهر قدرتهم على الانصياع للأوامر الإدارية والالتزام بالقيم والمعايير الاجتماعية السائدة.

يُساعد الصراع أيضًا في إشباع الحاجات النفسية، خاصة لدى الأفراد ذوي الميول العدوانية، مما يُعزز من قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل.

على مستوى المنظمة: إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معاً لأداء نشاطها كما قد يؤدي إلى فصل واستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء (طه و عاطف، 2009، صفحة 219)

الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

يؤدي الصراع إلى إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذو الميول العدوانية.

يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.

يساعد على الإنتاجية ويعمل على النمو.

يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتداولة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلاً من السلبي والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها وكل هذا يتم بواسطة صراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة. (العميان، 2005، صفحة 378)

وقد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، بحيث أن جانباً كبيراً من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي للشخص ما بين الحصول على مبتغاه والنجاة من العقاب. (زوليف و العضيلة، 1996، صفحة 198)

على مستوى الجماعات:

من أهم الآثار الإيجابية المترتبة على الصراع على مستوى الجماعات سواء داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات نذكر ما يلي:

عندما تنخرط الجماعة في صراع مع جماعة أو جماعات أخرى فإن درجة التماسك أو التلاحم فيما بين أعضائها تزداد بشكل ملحوظ فالمنافسة والنزاع وإدراكات التهديد الخارجي تقود أعضاء الجماعة إلى تجاوز الاختلافات الفردية ومحاولة الوقوف صفا واحدا في مواجهة الجماعات الأخرى بمعنى أن الأعضاء يصبحون أكثر ولاء للجماعة وأن عضوية الجماعة تصبح أكثر جاذبية.

عندما تكون الجماعة طرفا في الصراع فإن الأعضاء غالبا ما يركزون على أداء مهامهم المحددة وبأعلى درجة من الكفاءة وتوجه كل الجهود لمقابلة التحدي الذي تفرضه الجماعة الأخرى كذلك في أوقات الصراع يصبح التسامح مع الأعضاء غير النشطين في أقل مستوياته، كما تتضاءل درجات الاهتمام بالاشباع أو تحقيق الرضا الشخصي للأعضاء، وباختصار فإن الجماعة تصب اهتماماتها على إنجاز مهامها وهزيمة العدو، أي الطرف الآخر في الصراع.

التركيز المتزايد على الأنظمة والإجراءات ومراكز المسؤوليات لضمان تحقيق المهام بنجاح، كما يتم وضع أنظمة جديدة والسعي الدؤوب لتطبيقها. (قهاوجي، 2015، صفحة 71)

النتائج السلبية:

على مستوى الفرد:

قد يولد الصراع آثاراً نفسية سيئة لدى العاملين، فالصراع الدائم قد يكون مدعاة لنشؤ حالة من العدوانية والبغضاء مما يخلق جواً مشحوناً بالحقد والكراهية بين الأطراف المتنازعة، وهذا بدوره يؤدي إلى عدم العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة.

- يؤدي احتدام النزاع بين الأطراف ذات العلاقة إلى نشؤ حالة من التفكيك والانقسام من الجماعة المتنازعة مما يفقدها قوتها وتماسكها.

- قد يقود الصراع إلى لجوء أحد الأطراف إلى استخدام العنف والنمط العدواني، وقد يلحق أحد الأطراف أضراراً مادية أو جسدية مما يكون له أثر سيء على الفرد والتنظيم.

- يؤدي نشؤ الصراع إلى عدم استغلال الوقت والجهد من قبل الإدارة وأطراف النزاع، نتيجة لانشغال الجميع بمسألة إيجاد حلول لهذا النزاع، وهذا بدوره ينعكس سلباً على دور المدير الذي يجب أن تستغله من عمليات التخطيط والتنظيم وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى، كما أن الأفراد يشغلون معظم وقتهم في جو الصراع تاركين أعمالهم وهذا بدوره يؤثر على تحقيق الأهداف الموكلة لهم. (الرفاعي ، صفحة 163)

على مستوى الجماعة:

يؤدي الصراع داخل الجماعة أو بين الجماعات إلى عديد من المساوئ أو النتائج السلبية نذكر أهمها ما يلي:

يؤدي الصراع داخل الجماعات أو بينها إلى عدد من النتائج السلبية التي تؤثر على الأداء والتنظيم من أبرز هذه النتائج هو خلق مراكز قوة داخل الجماعة، مما يؤدي إلى انقسام الأعضاء وفقدان الوحدة.

يمكن أن يسبب هذا الانقسام القلق والارتباك بين الأفراد، مما يؤثر سلباً على تركيزهم وأدائهم، وبالتالي يؤثر سلباً على كفاءة أداء الجماعة.

علاوة على ذلك، في فترات الصراع، قد يؤدي الميل نحو زيادة التماسك بين أعضاء الجماعة إلى التوافق مع الأعراف والقواعد السلوكية بشكل متزايد، مما قد يجبر الأفراد على قبول خيارات أقل جاذبية، مما ينتج عنه ظاهرة التفكير الجماعي التي قد تهمل الرضا الشخصي لصالح أهداف الجماعة .

كما أن الصراع يميل إلى تحريف إدراكات الجماعات عن نفسها وعن الجماعات الأخرى، حيث تبني كل جماعة آراء قوية حول أهمية وحدتها، مما قد يقود الأعضاء إلى الاعتقاد بأنهم الأكثر تميزاً وأن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على مساهمتهم .

في نهاية المطاف، مع تفاقم الصراع، تنشأ الصفات السلبية التي لم تكن موجودة من قبل، ويبرز التأكيد على هذه الصفات عندما تسيطر النظرة السلبية بين الجماعات على الصراع، فإن الأعضاء يرون فروقات أقل بين أنفسهم واختلافات أكبر مع الجماعات الأخرى، مما يُشوه الصورة الواقعية للعلاقات التنظيمية. (قهباجي، 2015، صفحة 74)

على مستوى المنظمة:

يؤدي الانخراط في صراعات داخل المنظمة إلى إضاعة الجهد والوقت حيث ينشغل الأفراد والجماعات في النزاعات بدلاً من التركيز على المهام الأساسية هذا الانشغال بالصراعات يمكن أن يعيق سير العمل ويؤثر سلباً على الإنتاجية، مما يؤدي إلى تأخير المشاريع والمهام الموكلة وبالتالي يصبح الوقت الذي كان يمكن استغلاله في تحقيق الأهداف التنظيمية مهدراً في حل النزاعات.

علاوة على ذلك، تؤدي الصراعات إلى تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات. عندما تتصاعد التوترات، يصبح من الصعب على الأفراد العمل معاً بشكل فعال، مما يؤدي إلى انعدام الثقة وتفكك الروابط بين الفرق هذا التراجع في التعاون يمكن أن يضعف قدرة المنظمة على الاستفادة من المهارات المتنوعة للأفراد، مما يؤثر سلباً على الأداء العام.

كما أن الصراعات تدفع الأفراد والجماعات إلى التركيز على اهتماماتهم الشخصية بدلاً من الأهداف المشتركة للمنظمة هذا التركيز على المصالح الذاتية يمكن أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير متوافقة مع رؤية المنظمة، مما

يعزز من الانقسام ويقلل من الفعالية في هذه الحالة، يصبح الأفراد أكثر اهتماماً بتحقيق مكاسبهم الشخصية بدلاً من العمل نحو تحقيق الأهداف الجماعية.

تؤدي هذه الديناميكيات إلى عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، حيث يصبح الانتماء للمنظمة ضعيفاً عندما يشعر الأفراد بأنهم غير معنيين أو غير مدعومين، فإنهم يفقدون الدافع للعمل بجدية. بالإضافة إلى ذلك، فإن نقص التعاون والتركيز على المصالح الشخصية يؤدي إلى نقص الإبداع والابتكار، حيث لا يتم تشجيع الأفكار الجديدة أو الحلول المبتكرة في بيئة مليئة بالصراعات. (واصل ، 2006)

خلاصة:

إن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة طبيعية تحدث في كافة المؤسسات، ويعكس التفاعلات المعقدة بين الأفراد والجماعات يبدأ تعريف الصراع التنظيمي كعملية تنشأ نتيجة اختلاف الأهداف أو القيم أو المصالح بين الأفراد أو المجموعات من خلال فهم خصائصه ومناشئه، يمكن للإدارة تطوير استراتيجيات فعالة للتعامل معه تساهم المقاربات النظرية المفسرة للصراع في تقديم رؤى متعددة حول كيفية نشوء الصراع، وتسلط الضوء على أهمية عوامل البيئة والتكوين الثقافي والهيكلي في تشكيل طبيعة الصراع ومراحله المختلفة بالإضافة إلى ذلك، تمثل أهمية الصراع التنظيمي أحد الجوانب المحورية في تعزيز فاعلية الأداء المؤسسي. فبينما يمكن أن يؤدي الصراع إلى نتائج سلبية في حال إدارته بشكل غير صحيح، إلا أن إدراكه وفهمه يمكن أن يساهم في تحسين التواصل وزيادة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. إن إدارة الصراع بشكل بناء يفتح المجال لتعزيز الروابط الاجتماعية وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، مما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل أكثر إنتاجية واستقراراً ولذا ينبغي للمؤسسات أن تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع بما يحقق الفوائد المرجوة ويعزز الأداء التنظيمي.

الفصل الثالث: استراتيجية إدارة الصراع

تمهيد

- المبحث الأول: مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
- المبحث الثاني: العوامل المساعدة في إدارة الصراع
- المبحث الثالث: مهارة إدارة الصراع التنظيمي
- المبحث الرابع: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي:
- المبحث الخامس: اساليب إدارة الصراع التنظيمي
- المبحث السادس: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

يُعتبر إدارة الصراع التنظيمي عنصراً أساسياً في ديناميات العمل داخل المؤسسات، حيث تمثل النزاعات والتوترات التي قد تنشأ بين الأفراد أو الفرق تعبيراً عن اختلافات القيم والأهداف والمصالح إن فهم صدمات العمل يُعدّ محوراً رئيسياً للوصول إلى توازن واستقرار في بيئة العمل، فعلى الرغم من أن الصراعات قد تؤدي إلى تحديات تؤثر سلباً على العلاقات بين الموظفين، إلا أن إدارتها بطرق فعالة يمكن أن تسهم في تعزيز الفعالية الإنتاجية، عندما يتم التعامل مع هذه النزاعات بشكل بناء، يمكن أن يفضي ذلك إلى تحسين التعاون والتواصل بين الأفراد والفرق، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة. كما أن إدارة الصراع تلعب دوراً هاماً في تطوير الثقافة التنظيمية، حيث تعزز من قيم المؤسسة ومرونتها في مواجهة التغيرات.

المبحث الأول: مفهوم الاستراتيجية

تعرف الاستراتيجية بأنها خطة شاملة ومتكاملة تحدد كيفية تحقيق الأهداف وتتناول العلاقات بين المؤسسة وبيئتها تعتبر خطة العمل هذه ذات أهمية دائمة للمؤسسة، حيث تعكس رؤية طويلة الأمد لتحقيق الأهداف يركز الباحثون على العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، موضحين أهمية تحديد العمليات والغايات التي يجب اتباعها لضمان نجاح المؤسسة. (ديلمي، 2007، صفحة 32)

تعرف الإستراتيجية على أنها: "تلك الموارد الواجب استعمالها من أجل تحقيق النشاط الأساسي وسير السياسة العامة داخل المؤسسة أو الدولة بصفة عامة" (طبيي و التونسي، 1999، صفحة 112)

تعريف الاستراتيجية يشير في الأصل إلى "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية" وفقاً لقاموس أكسفورد، مما يعكس أصلها العسكري وأهمية استغلال الموارد لتحقيق الأهداف. مع مرور الوقت، دخل مفهوم الاستراتيجية مجالات مختلفة كالسياسة والاجتماع والاقتصاد، مما أدى إلى تنوع وجهات النظر حوله (المغريب، 1999، الصفحات 18-19)

بعض التعريفات تركز على ارتباط الاستراتيجية بالقرارات المهمة التي تتخذها المؤسسة لزيادة فعالية استغلال الفرص وحماية نفسها من التهديدات. (عوض، 1999، صفحة 11)

بينما تعرفها أخرى كـ "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد لتحقيق أهداف معينة." (مصطفى، 2003، صفحة 12)

ويعرف (سلطان، 2005، صفحة 32) الاستراتيجية كدراسة عدد من المعطيات في واقع معين، والتي تمر بعدة خطوات تشمل:

1- دراسة الذات.

2- دراسة الطرف الآخر.

3- دراسة المجال الذي يحدث فيه الصراع.

4- دراسة الظروف المحيطة بالصراع.

5- تحديد البدائل والوسائل الممكنة لتحقيق النصر.

6- المفاضلة بين هذه البدائل.

7- اختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف مع المعرفة الشاملة بالذات وبالطرف الآخر.

يبين Drucker دراكر المعروف بكونه أبًا للإدارة الحديثة، أن الاستراتيجية تهدف إلى تحليل الوضع الحالي للمنظمة وتعديلها إذا اقتضت الظروف ذلك. هنا يبرز أهمية التكيف المرن مع المتغيرات البيئية والسوقية، يعتبر دراكر أن النجاح في تحقيق الأهداف يتطلب فرز الموارد المتاحة وتوظيفها بفعالية وهذا يعني أن المنظمة بحاجة إلى تقييم نقاط قوتها وضعفها، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المحيطة. (الغالي و منصور، 2007، صفحة 31)

وفي تعريف تشاندلر " Chandler " قدم تعريفًا أكثر تحديدًا للاستراتيجية، حيث نظر إليها كعملية تتضمن تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، يتطلب هذا التعريف من القادة أن يكونوا على دراية برؤية المنظمة ومهمتها، وأن يخططوا وفقًا لذلك. من جهة أخرى، يتضمن هذا الاختيار والذي هو جزء من الاستراتيجية - تخصيص الموارد الضرورية، مثل المال والعمالة والوقت، لتحقيق الأهداف. وبالتالي، فإن الاستراتيجية هنا تعكس الالتزام بعملية التخطيط والتوزيع الفعال للموارد. (يجي، 2011، صفحة 8)

تعريف جون سن وشولز " JOHNSON SCHOLES " يعرضان الاستراتيجية كاتجاه ونظام للمؤسسة على المدى الطويل. وتشدد التعريفات الخاصة بهم على أهمية تكيف الموارد مع التغيرات في البيئة المحيطة،

وخاصة تلك المتعلقة بالأسواق والزبائن. هذا يعني أن استراتيجيات المؤسسات يجب أن تأخذ في الاعتبار التغيرات الديناميكية في الأسواق، وتوقعات العملاء والمساهمين (يحي، 2011، صفحة 8)

و انطلاقاً من التعريفات السابقة فإن الاستراتيجية هي خطة شاملة ومتكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة من خلال تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة بفعالية بما يتناسب مع البيئة المحيطة بالمؤسسة حيث تعتبر هذه الخطة ضرورية لضمان نجاح المؤسسة على المدى الطويل مما يتيح لها التكيف مع التغيرات والتهديدات في السوق يبدأ مفهوم الاستراتيجية باعتباره فناً عسكرياً لتعبئة المعدات وتحريكها لكنه تطور ليمتد إلى مجالات متعددة كالسياسة والاجتماع والاقتصاد والتي أضافت أبعاد جديدة لعملية التخطيط وصنع القرارات المهمة التي تؤثر على فعالية الأداء التنظيمي تعتمد الاستراتيجية على دراسة المعطيات المختلفة وتشمل عدة خطوات مثل تحليل الذات وتحليل الطرف الآخر ودراسة المجال والظروف المحيطة بالصراع وتحديد البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها لتحقيق الأهداف مع فهم شامل لهذه المعطيات الاستراتيجية تتطلب من القادة الإلمام برؤية المنظمة ومهمتها وتخصيص الموارد مثل المال والوقت والجهد لتحقيق هذه الأهداف إذ أن نجاح الاستراتيجية يرتبط بشكل مباشر بكيفية تكييف الموارد المتاحة مع التغيرات في بيئة العمل وعند النظر إلى الاستراتيجية كعملية مستمرة يجب أن يكون هناك تقييم دائم لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتحسين القرارات المتعلقة بإدارة المؤسسة بينما يستند نجاح المؤسسات إلى القدرة على توقع التغيرات ومواكبتها مما يستوجب التفكير الاستراتيجي العميق حول كيفية توجيه الجهود والموارد لتحقيق أقصى فائدة ممكنة للمؤسسة في ظل الظروف المتغيرة ومواجهة التحديات التنافسية من خلال استراتيجيات مرنة وقابلة للتكيف تتناسب مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم مما يساعد على خلق ميزة تنافسية واستدامة على المدى البعيد.

المبحث الثاني: مستويات الاستراتيجية

مستويات الاستراتيجية تتكون من ثلاثة أنواع رئيسية أولها استراتيجيات على مستوى المؤسسة التي تركز على تحديد التوجه العام للمؤسسة من خلال صياغة الاتجاهات نحو النمو وإدارة الأنشطة المتعددة ومحافظ المنتجات والتركيز على العائد على الاستثمار وهذه الاستراتيجية تعكس نماذج القرارات المتعلقة بالنشاط الذي تخصص فيه المؤسسة والعلاقات مع الأطراف المعنية ثانياها استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التي تمثل الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق حيث تقوم كل وحدة بترتيب استراتيجياتها بناءً على تحليل بيئة العمل ولها حرية في صياغة وتنفيذ خططها الاستراتيجية بالتنسيق مع الإدارة العليا للمؤسسة وثالثها استراتيجيات على المستوى الوظيفي والتي تتعامل مع كيفية إنتاجية الموارد من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بكل قسم وظيفي تستهدف تحسين الأداء مثل قسم التسويق الذي يركز على زيادة المبيعات أو قسم البحث والتطوير الذي يسعى لتحقيق ريادة تكنولوجية أو اتباع التقليد التكنولوجي وهذا التركيز يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة من خلال تنسيق الجهود بين المستويات المختلفة لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح واستدامة الأعمال وتوفير قيمة إضافية للعملاء و توضح مستويات الاستراتيجية هي كالتالي:

أ- الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة corporate strategies

تحتم استراتيجية المؤسسة بتحديد التوجه العام للمؤسسة مثل صياغة الاتجاهات نحو النمو واساليب ادارة الأنشطة المتعددة، وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها، وتعكس استراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي تخصص فيه المؤسسة، وسياسات وضوابط تدفق الموارد المالية والغير مالية بين الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح والاساليب التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار

وعادة ما تأخذ استراتيجية المؤسسة واحدة من التوجهات الثلاث الاستقرار النمو، الانكماش (ابو بكر و فهد، 2008، صفحة 45)

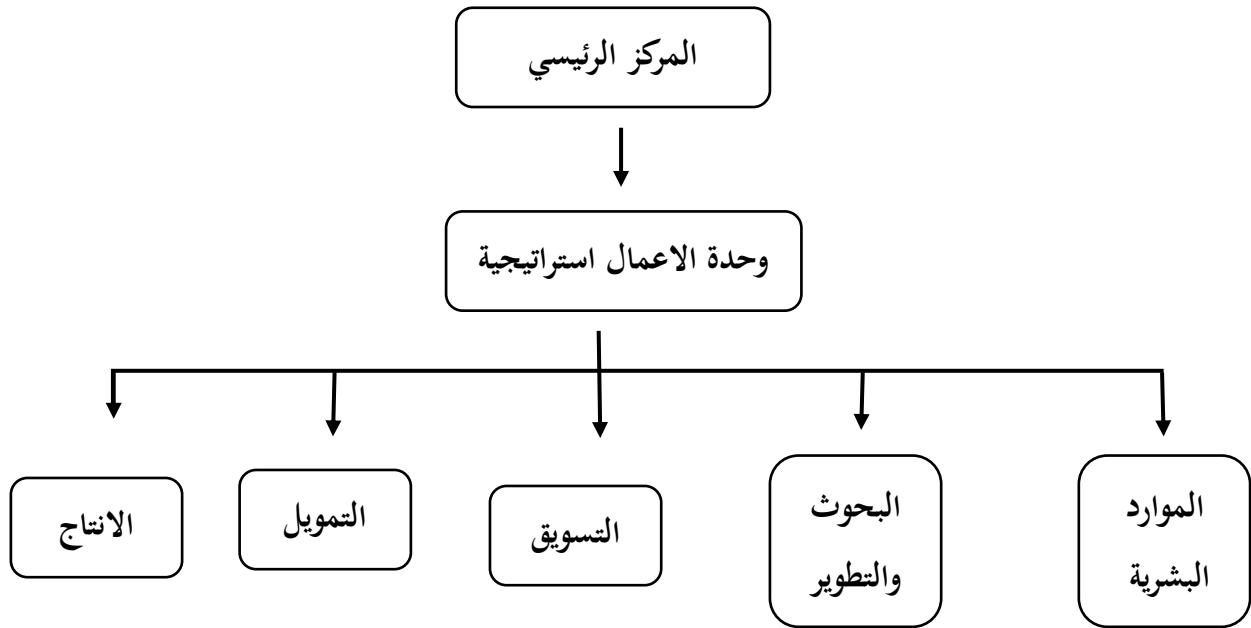
ب- الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال business strategies

يمثل هذا المستوى أهمية كبيرة للمؤسسة باعتباره يعطي الصيغة العملية للمتنافس ، وكسب السوق ، وبالتالي تحقيق الأرباح فالمؤسسة الإقتصادية التي تتكون من مجموعة كبيرة من وحدات الأعمال الإستراتيجية توحد فيها استراتيجيات أعمال متعددة ، وتتولى إدارة وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استنادا إلى تحليل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة بالعمل والجهة المسؤولة عن وضع إستراتيجية هذا المستوى هي الإدارة العليا لوحدة العمل مع تنسيق عال ومتكامل مع الإدارة العليا للمؤسسة (سليمان، 1433، صفحة 32).

ج - استراتيجيات على المستوى الوظيفي functional strategies

تتمثل مجالات التركيز في هذه النوعية من الإستراتيجيات في كيفية إنتاجية الموارد ، تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء، على سبيل المثال قد تركز استراتيجية قسم التسويق حول إتباع بعض الأساليب التي تستهدف زيادة المبيعات للعام القادم بنسبة 15 بالمائة عن مبيعات العام الحالي، والتي قد تتمثل في تطوير المنتج أو تحسين برامج خدمة العملاء أو البحث عن عملاء جدد أو بالمثل قد تتمثل إستراتيجية نشاط البحوث والتطوير في الريادة التكنولوجية أو الإلتحاق التقليدي التكنولوجي (سامي، 2007، صفحة 6)

الشكل رقم (06) المستويات الثلاثة للاستراتيجية



المصدر: (عمري، 2007، صفحة 8)

و انطلاقاً من الشكل أعلاه تمثل المستويات الثلاثة للاستراتيجية تنظيمًا هيكليًا يوضح كيفية تفاعل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة حيث يبدأ الشكل بالمركز الرئيسي للمؤسسة الذي يمثل القيادة والرؤية العامة ثم ينتقل إلى وحدة الأعمال الاستراتيجية التي تركز على صياغة استراتيجيات تنافسية تهدف إلى تحقيق النجاح في السوق وتحتوي هذه الوحدة على عدة وظائف رئيسية تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أعلى مستوى من الأداء والكفاءة كإدارة الإنتاج التي تركز على تحسين العمليات وكذلك إدارة التسويق التي تسعى لتطوير استراتيجيات لزيادة المبيعات وبناء العلاقات مع العملاء ويعكس الشكل أيضًا أهمية البحوث والتطوير حيث تلعب دورًا محوريًا في الابتكار والتكيف مع التغيرات التكنولوجية في السوق ويبين الشكل أيضًا دور الموارد البشرية كعنصر أساسي في بناء القدرات المؤسسية وتعزيز الثقافة التنظيمية مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل محفزة ويظهر كيفية تحقيق التنسيق بين هذه الوحدات

المختلفة من أجل مواجهة التحديات التنافسية والاحتفاظ بالميزة التنافسية ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجيات على قدرة المؤسسة على التفاعل المرن مع التغيرات البيئية واحتياجات السوق مما يبرز أهمية التفكير الاستراتيجي على مختلف المستويات لتعزيز القدرة الإدارية والفعالية وبالتالي يسهم الشكل في فهم هيكل المؤسسة بشكل أوضح وكيفية تواصل استراتيجياتها عبر المستويات المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة.

المبحث الثالث: أنواع الاستراتيجية

ومن الاستراتيجيات نجد: (محمد، 2016، صفحة 304)

أ- الاستراتيجيات العامة:

تعد الاستراتيجيات العامة من العناصر الأساسية التي تحدد التوجه العام للمؤسسة حيث تشمل عدة مجالات حيوية تلعب دوراً مهماً في توجيه الأنشطة والقرارات المؤسسية أولها الاتجاهات نحو النمو التي تتضمن كيفية التوسع وزيادة الحصة السوقية من خلال استغلال الفرص المتاحة وتوسيع قاعدة العملاء كذلك فإن الاستقرار يمثل عنصراً حيوياً حيث يركز على كيفية الحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة والالتزام بتوجيهات ثابتة تحقق الاستجابة للتغيرات الخارجية مع المحافظة على الرقابة الداخلية والامتياز المؤسسي ولذلك يتطلب الأمر إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات بشكل فعال لضمان تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات التي تلبي احتياجات السوق المختلفة ما يسهم في بناء سمعة قوية وتعزيز قيمة العلامة التجارية في أعين العملاء كما تسعى المؤسسات إلى تحقيق التوازن في محفظة الاستثمار من خلال توزيع الموارد بشكل يخفف المخاطر ويعظم فرص النمو حيث يشمل ذلك إدارة استثمارات متنوعة بدقة تقلل من الاعتماد على مصدر واحد وبالتالي تعزز الاستدامة المالية والقدرة على مواجهة تحديات السوق وأخيراً يجب أن تشمل الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة تحديد الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف العامة من خلال تقييم فعالية الخيارات المتاحة في ظل الظروف الاقتصادية المتغيرة مما

يسمح باتخاذ قرارات مستندة إلى تحليل عميق يتضمن توقعات دقيقة وبيانات موثوقة ومع تنوع هذه الاستراتيجيات يمكن للمؤسسة تحسين قدرتها التنافسية وتحقيق نتائج إيجابية تدعم نموها واستمراريتها في السوق وفي النهاية تعد الاستراتيجيات العامة أداة تسهم في توجيه كافة الجهود نحو تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بعيدة المدى بما يضمن تحقيق نجاح مستدام وتوفير إمكانيات تطوير مستمر.

ب- استراتيجيات الاستقرار: تركز هذه الاستراتيجيات على الحفاظ على الوضع الحالي للمؤسسة، ومن أهمها:

استراتيجية عدم التغيير: تركز استراتيجية عدم التغيير على الحفاظ على الوضع الراهن للمؤسسة دون إجراء أي تغييرات ملحوظة حيث تلعب دورًا مهمًا في البيئات المستقرة التي لا تتطلب استجابة سريعة للتغيرات الخارجية تُعتمد هذه الاستراتيجية عندما تكون المؤسسة في وضع جيد ولا تواجه ضغوطًا تنافسية قوية مما يسمح لها بتجنب المخاطر المحتملة الناتجة عن التغيير وقد تعتبر خيارًا ذكيًا في حالات مثل الأسواق الناضجة حيث يمكن الحفاظ على الحصة السوقية الحالية بشكل أكثر فعالية من خلال التركيز على تحسين الكفاءة الداخلية بدلاً من البحث عن فرص جديدة ويعني هذا التوجه الاستمرار في العمليات الحالية بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مع العملاء والموظفين مما يسهم في تطور طويل الأمد ولكن يمكن أن تؤدي هذه الاستراتيجية إلى الركود إذا كانت السوق تنمو بسرعة أو تتغير بشكل كبير

استراتيجية الربح في الأجل القصير: تركز استراتيجية الربح في الأجل القصير على تحقيق الأرباح السريعة بدلاً من التفكير في النمو الطويل الأمد حيث تفضل المؤسسات التركيز على العمليات الحالية والمصادر المتاحة لتحقيق عوائد سريعة قد تشمل هذه الاستراتيجية خفض التكاليف أو زيادة الأسعار لإنتاج عوائد سريعة تدعم الموقف المالي الحالي وهذا النوع من الاستراتيجيات يمكن أن يكون فعالاً في أوقات عدم اليقين الاقتصادي أو عندما تحتاج المؤسسة إلى تعزيز تدفقاتها النقدية ولكن الاعتماد المفرط

على هذه الاستراتيجية يمكن أن يقلل من القدرة على الابتكار والنمو المستقبلي حيث يمكن أن يؤدي التركيز على الأرباح القصيرة إلى إهمال التوجهات جديدة أو التحسينات اللازمة في المنتجات والخدمات مما يحد من القدرة التنافسية على المدى الطويل.

استراتيجية التريث لدعم وتعزيز الموارد: تركز استراتيجية التريث لدعم وتعزيز الموارد على أخذ الوقت اللازم لتقييم وتعزيز الموارد قبل اتخاذ أي خطوة جديدة حيث يجعل هذا النهج المؤسسة تتجنب التسرع في اتخاذ القرارات وذلك يساهم في زيادة القدرة على التحليل والتخطيط المسبق مما يؤدي إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالتوسع أو تغيير الاستراتيجيات وبالتالي تُظهر هذه الاستراتيجية الوعي بأهمية الاستدامة وتقوية الأساسيات الثابتة التي يمكن البناء عليها مستقبلاً كما تساعد أيضاً في تحديد النقاط الضعيفة وتوفير الفرصة لتطوير القدرات والموارد البشرية والتكنولوجية وهذا يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء الشامل في المستقبل ولكن قد تحتاج بعض المؤسسات إلى تحقيق التوازن بين التريث والفرص السريعة لتحقيق النجاح.

استراتيجية الحركة البطيئة الواعية: تعتمد استراتيجية الحركة البطيئة الواعية على التقدم بحذر وتخطيط دقيق قبل القيام بأي تغييرات حيث تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقليل المخاطر المرتبطة بالتغيرات المحتملة في بيئة العمل ومن خلال اتخاذ خطوات مدروسة تساهم هذه الاستراتيجية في تعزيز الاستقرار التنظيمي ومنع وقوع الأخطاء الناتجة عن التغيير السريع كما تساعد الحركة البطيئة على جمع المعلومات اللازمة عن السوق وتحليل تأثير أي تغييرات ممكنة مما يسمح للمؤسسة باتخاذ قرارات مبنية على بيانات موثوقة ويمكن أن تكون فعالة في الظروف التي تتطلب استجابة مدروسة للتحديات الجديدة مما يجعلها خياراً استراتيجياً مفيداً للحفاظ على استدامة الأداء على المدى الطويل.

ج - استراتيجيات التوسع (النمو)

تركز هذه الاستراتيجيات على تعزيز التوسع والنمو، ومن أهمها:

استراتيجيات التكامل الرأسي

تستهدف استراتيجيات التكامل الرأسي التوسع في سلسلة التوريد عبر نوعين رئيسيين: التكامل الأمامي الذي يشمل تسويق المنتجات مباشرة للمستهلكين، والتكامل الخلفي الذي يتعلق بالحصول على المواد الخام. تساعد هذه الاستراتيجيات المؤسسات على تعزيز السيطرة على العمليات وتقليل تكاليف الشحن والشراء، مما يحسن الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية. ومع ذلك، يتطلب هذا النوع استثمارات كبيرة وقد يكون تحديًا في بعض الصناعات.

استراتيجية التكامل الأفقي

تتمحور استراتيجية التكامل الأفقي حول السيطرة على المنافسين أو توسيع نطاق العمل ضمن نفس الصناعة، مما يعزز الحصة السوقية من خلال الاستحواذ أو إنشاء شراكات استراتيجية. هذه الاستراتيجية تزيد من القدرة التنافسية وتتيح فرص تبادل الموارد، لكنها قد تواجه انتقادات تنظيمية بسبب مخاطر احتكار السوق.

استراتيجيات الاستثمار

تركز استراتيجيات الاستثمار على زيادة الاستثمارات لتعزيز العائدات، سواء من خلال الاستثمار الداخلي في البنية التحتية أو الاستثمارات الخارجية في شركات أخرى. تعتبر هذه الاستراتيجيات أساسية لتحقيق النمو المستدام وتعزيز القدرة التنافسية، لكنها تتطلب تحليلات دقيقة لضمان العوائد.

استراتيجيات التحالفات: تشمل استراتيجيات التحالفات التعاون بين مؤسسات مختلفة لإنشاء مشروعات مشتركة أو اندماجات. توفر هذه الاستراتيجيات فوائد متعددة من حيث تعزيز نطاق العمل وتقليل التكاليف وزيادة الابتكار، مما يزيد من الكفاءة مقارنة بالعمل بصورة فردية. تعتبر هذه الاستراتيجيات فعالة في تقليل المخاطر وتحسين القدرة التنافسية.

استراتيجيات التوسع: تركز استراتيجيات التوسع على تحديد الاتجاهات المستقبلية مثل إنشاء كليات جديدة أو تحسين طرق التعليم. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى زيادة الحضور في السوق وتوسيع قاعدة العملاء من خلال خدمات جديدة، وتتطلب التخطيط والتنفيذ الدقيق لتحقيق النجاح وتعزيز الحصة السوقية.

المبحث الرابع: أهمية الاستراتيجية

تظهر أهمية الإستراتيجية من خلال النقاط التالية: (حاسم، 2010، صفحة 21)

- 1 - تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- 2 - تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة للمستقبل.
- 3 - التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- 4 - تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- 5 - تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- 6 - تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.

7- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة

المبحث الخامس: مفهوم استراتيجية إدارة الصراع

أشار (كوفمان، 2010، صفحة 36) إلى أن الإخفاق في اختيار استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يشبه محاولة سد الثقوب الدائرية بسدادات مربعة، مما ينتج عنه ضغطاً وخلافاً مستمرين، وزرع بذور الصراع في المستقبل.

أما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فهي نشاطات معرفية أو سلوكية تهدف إلى اختيار بديل محدد من بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع متطلبات موقف الصراع (سعد، 2010، صفحة 471)

وفي هذا السياق، عرّف (نجوي، 2014، صفحة 1) إدارة الصراع التنظيمي بأنها "الطرق والأساليب التي يستخدمها القادة لفض الاختلافات بين الأفراد أو الجماعات، أو الإجراءات المبذولة لخلق الصراعات بين الأفراد أو الجماعات، للخروج من حالة الركود التي تمر بها المؤسسة."

أما الإدارة بشكل عام، فتُعرف بأنها "مجموعة الأنشطة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف من خلال مشاركة الآخرين" (سرار، 2020، صفحة 527)

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية التي تواجه الأفراد في بيئات العمل، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي داخل المؤسسات المختلفة، بما في ذلك الإدارية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وفي ظل العالم المعاصر الذي يتسم بالعمولة والتكنولوجيا، يعتبر فهم الصراع ضرورة ملحة. إذ يُعتبر الصراع نوعاً من التفاعلات الاجتماعية التي يسعى الأفراد من خلالها لتحقيق أهداف معينة. لذلك، يتوجب على المؤسسات والدول مواجهة هذه الصراعات بطرق تتكيف مع مصالحها، بينما تسعى لتحقيق الأهداف للجميع داخل المنظمة. (عوض ع.، 2008، صفحة 284)

تم تعريف إدارة الصراع بأنها عملية تحكم في الصراعات الوظيفية وتحفيزها، مع السعي لمنع الصراعات غير الوظيفية وتقليل تأثيراتها عند حدوثها. وعرفها "روبنز" بأنها استخدام الحلول والمثيرات للوصول إلى مستوى الصراع المرغوب. (مساعدة، 2013، صفحة 300)

وعند هانسون تُعرّف إدارة الصراع بأنها إزالة الحدود المعرفية بهدف تحقيق التوافق بين أفراد المنظمة. (الضويان، 2020، صفحة 102)

كما تُعتبر إدارة الصراع نوعاً من الأنشطة التي تهدف إلى تحويل الصراعات إلى صراعات بناءة بدلاً من أن تكون هدامة، مما يجعلها مهارة أساسية للإداريين، نظراً لأن الصراع في المنظمات يُعتبر أمراً طبيعياً وأحياناً مفيداً، حيث يمكن أن يؤدي إلى الابتكار (اللوزي، 2009، صفحة 82)

يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي كوسيلة تتضمن مجموعة من الطرق والأساليب المستخدمة لضبط مستوى الصراع ليصل إلى المستوى الأمثل (الصيرفي، 2008، صفحة 82) ويعرف العتيبي إدارة الصراع بأنها السعي لتخفيف الصراع حين يتجاوز المستوى المرغوب لتحقيق تعاون أفضل بين أعضاء التنظيم والحد من التوترات وضغوط العمل (فارس، 2021، صفحة 3).

في المجمل، تُعد إدارة الصراع التنظيمي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه تهدف إلى خدمة أهداف المنظمة عبر اختيار الأفراد والجماعات والوسائل المناسبة. (مزهودة و بوخلوه، 2022، صفحة 833)

مما سبق إدارة الصراع التنظيمي تُعدّ عملية استراتيجية هامة تتضمن مجموعة من الأنشطة المعرفية والسلوكية التي تهدف إلى التعرف على النشوء والتطور والتوجيه السليم للصراعات داخل المؤسسات، ويمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي بأنها الفنون والأساليب التي يعتمدها القادة والمسؤولون في تنظيم وتوجيه الصراعات، مع التركيز على تحويل هذه الصراعات إلى فرص للإبداع والنمو بدلاً من كونها عوامل هدم وتدمير.

انطلاقاً مما سبق تبدأ إدارة الصراع بفهم شامل لمفهوم الصراع وتحديد أسبابه، سواء كانت تتعلق بالأفراد أو المجموعات أو الظروف المحيطة وتتطلب الإدارة الفعالة للصراع دراسة دقيقة للذات وللطرف الآخر، إلى جانب دراسة البيئة المحيطة ومجموعة العوامل المؤثرة كما أنها تتضمن تحديد البدائل المتاحة والممكنة، ثم استخلاص الخيارات الأنسب من هذه البدائل لتحقيق الأهداف المرجوة، وتعتبر إدارة الصراع أيضاً عملية تحكم فاعلة في الصراعات الوظيفية، حيث يتم تعزيز الصراعات البناءة ومنع حدوث الصراعات غير الوظيفية أو تقليل تأثيراتها عند ظهورها يتطلب ذلك من القادة القدرة على استخدام استراتيجيات تحليلية وتقييمية ملائمة للوصول إلى مستويات الصراع المثلى، مما يسهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر تعاوناً وتوافقاً. ولا تقتصر إدارة الصراع على مواجهة المشكلات، بل تشمل أيضاً الابتكار من خلال اعتماد الحلول الملائمة التي تشجع على المشاركة والتفاعل البناء بين الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والإبداع إضافة إلى ذلك، يُسهم ذلك في نقل المؤسسة من حالة الركود إلى وضع أكثر ديناميكية واستجابة.

إدارة الصراع التنظيمي هي عملية متكاملة تتطلب التخطيط والتنظيم والتوجيه، وتهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة عبر توجيه الموارد البشرية بطريقة تعزز التعاون وتقلل من التوترات وهو ما يجعل من إدارة الصراع مهارة أساسية لا غنى عنها لتحقيق النجاح والاستدامة في أي منظمة مهما كان نوعها.

المبحث السادس: العوامل المساعدة في إدارة الصراع

تعتبر إدارة الصراع من المكونات الأساسية لتحقيق الاستقرار والفعالية في أي منظمة فعلى الرغم من أن الصراع يعد ظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة للاختلافات في الآراء والأفكار، إلا أن الطريقة التي تُدار بها هذه الصراعات لها تأثير كبير على بيئة العمل وأداء الأفراد في ظل التغيرات السريعة والمتطلبات المتزايدة التي تواجهها المنظمات، يصبح من الضروري التعرف على الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الصراعات بشكل يساهم في تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأعضاء، إن الاعتراف بوجود الصراع وتقبله كجزء من

ديناميكية العمل الجماعي يمكن أن يتحول إلى فرصة للتطوير والنمو كما أن فتح قنوات الحوار وتوفير بيئة تشجع على التعبير عن الآراء يعززان من قدرة المنظمة على تجاوز التوترات ووضع الأسس اللازمة للعمل المثمر، إن فهم السبب وراء نشوء الصراع واستراتيجيات التعامل معه يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين التفاعلات بين الأفراد وتعزيز الروح الجماعية داخل المنظمة و من بين العوامل المساهمة في إدارة الصراع التنظيمي نجد: (صلاح الدين، 2004، صفحة 262)

- 1- تحديد أسباب الصراع: من الضروري معالجة الأسباب الحقيقية للصراعات بدلاً من مجرد تهدئتها، ان تجاهل هذه الأسباب يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الوضع وعدم جدوى الجهود المبذولة.
- 2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: لاعتماد على المساومة لإرضاء طرف على حساب الآخر قد يؤدي إلى زيادة الكراهية والتوترات. لذلك، يجب البحث عن حلول وسطية توافقية تعزز البيئة الإيجابية وتساعد في معالجة أسباب الصراع.
- 3- إدارة الصراع من خلال الوظائف الإدارية: تتضمن إدارة الصراع عمليات متكاملة تضمن تحقيق أهداف المنظمة من خلال توجيه سلوك الأفراد، وتشمل هذه العمليات الوظائف التقليدية للإدارة وهي:

تخطيط الصراع: وضع تصور للمستقبل من خلال تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات اللازمة لمواجهة الصراعات. (سرار، 2020، صفحة 527)

تنظيم الصراع: يشمل تحديد وتشخيص أنواع الصراعات الموجودة في المنظمة.

يتطلب تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق صراع بناء، مع تحديد الأفراد (سواء كانوا قادة أو موظفين عاديين) الذين يمكنهم التأثير على الصراع ومنحهم الصلاحيات المناسبة.

توجيه الصراع: يتمثل في الاتصال المستمر بين القادة والأفراد للتقليل من مستوى الصراع، كما يعتمد على تزويد جميع الأطراف بالمعلومات اللازمة لإعادة توجيه الصراع نحو الاتجاهات الصحيحة، مع متابعة ورصد تأثيرات الصراع وظروفه.

الرقابة على الصراع: تشمل قياس وتصحيح أداء الأنشطة المتعلقة بالصراع لضمان تحقيق أهداف المنظمة، كما تهدف إلى التأكد من توافق الأداء الفعلي مع الخطط الموضوعية، من خلال متابعة الأنشطة التنظيمية وتطبيق معايير معينة لقياس الأداء. (سرار، 2020، صفحة 527)

المبحث السابع: مهارة إدارة الصراع التنظيمي

تشير الدراسات الحديثة أنه من الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل، وعليه تظهر الحاجة الى ضرورة تعلم اكتساب المهارات اللازمة من اجل إدارة الصراع بشكل بناء، ومن بين هذه المهارات مايلي:

استخدام أدوات جديدة: تطوير استراتيجيات وقوانين جديدة لمواجهة الصراع وتعزيز قدرة المنظمة على التكيف.

توفير حواجز: إنشاء حواجز لفصل الأطراف المتعارضة ومساعدة الأفراد على تجاوز صراعاتهم الداخلية من خلال فهم تأثيرهم في الآخرين.

المنهج العلمي: اتباع أسلوب علمي لحل المشكلات، يشمل إجراء لقاءات مباشرة بين الأطراف المعنية لمناقشة النزاعات.

تنمية الأهداف المشتركة: تعزيز الأهداف التي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التعاون.

توسيع الموارد: السعي لزيادة الموارد المالية والبشرية والفنية، حيث يسهل ذلك حل المشكلات.

بناء الثقة: تعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين لتمكين الأفراد من شعور الثقة في أنفسهم وفي أعمالهم. (الفيله و عبد المجيد، 2005، صفحة 134)

مهارات التفاعل الاجتماعي: استخدام مهارات فعالة للمساعدة في تحديد المشكلات بوضوح.

استقرار المنظمة: ضمان بيئة منظمة مستقرة تعزز من تحسين الأداء.

تحسين الاتصالات: تطوير أنظمة اتصالات فعالة لتعزيز الحوار بين الأفراد.

التدريب وتعديل السياسات: تصميم برامج تدريبية وتحديث السياسات الداخلية لدعم إدارة الصراع

وتحسين الأداء المؤسسي. (تغريد، 2001، صفحة 260)

المبحث الثامن: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي

تبدأ عملية إدارة الصراع بتحديد الجذور والمصادر التي أدت إلى حدوث النزاع، فهم الأسباب الأساسية يسهل الوصول إلى حلول فعالة، وتمثل خطوات إدارة الصراع التنظيمي في:

الاستماع الفعال: يُعتبر الاستماع الجيد لأطراف الصراع جزءًا جوهريًا من العملية. يجب على القائد أن ينتبه لوجهات نظر جميع الأشخاص المعنيين لفهم مطالبهم واحتياجاتهم بشكل أفضل.

الارتباط العاطفي: إنشاء اتصال عاطفي مع الأطراف المتنازعة يمكن أن يساعد في فهم مشاعرهم، مما يساهم في تفكيك حواجز التواصل ويعزز من بناء الثقة.

تشخيص الصراعات: يجب على القائد تحليل الصراعات الموجودة في المنظمة وتحديد طبيعتها وآثارها سواء كانت سلبية أو إيجابية، مما يساعد في وضع استراتيجية ملائمة.

تقييم آثار الصراع: من المهم فهم تأثير النزاعات على البيئة التنظيمية وفحص مدى خطورتها، بالإضافة إلى معرفة مستوى الصراع ودرجة شدته.

تحديد الأطراف المعنية: يجب معرفة من هم الأطراف المعنيون بالصراع، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات أو أقسام، لتخصيص الحلول المناسبة لكل حالة.

استكشاف موضوع الصراع: من الضروري التفريق بين القضايا الرئيسية والاختلافات الشخصية التي قد تؤثر على ديناميكية الصراع، مما يساعد في الوصول لحلول فعالة.

الإنصات للكشف عن الحقائق: يجب البحث في الحقائق المحيطة بالصراع وتقدير مدى حدته.

طرح البدائل: يتعين تطوير خيارات متعددة لإدارة الصراع وتحديد المنافع والسلبيات لكل خيار، مما يمنح القائد نطاقًا واسعًا من الحلول المحتملة.

اختيار البديل الملائم: بعد تقييم البدائل، يجب على القائد اختيار الحل الأكثر توافقًا الذي يلي احتياجات جميع الأطراف.

تطبيق الخطة: تتمثل الخطوة التالية في تنفيذ الحل الذي تم اختياره بفاعلية وتنسيق بين الأطراف المعنية لضمان سلاسة العملية.

تقييم النتائج: أخيرًا، يجب تقييم نتائج الحل المطروح لتحديد مدى فعاليته وتنقيح الاستراتيجيات المستقبلية بناءً على الدروس المستفادة. (الغامدي، 2024، صفحة 101)

طور رحيم (2001) طريقة لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية يتكون من أربع مراحل كما يلي: (شلاي، 2021، صفحة 47)

1. التشخيص:

تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف الى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته واسبابه، وتجري باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلا عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2. التدخل:

تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع اسلوبين اساسين هما: العمليات الإنسانية مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم افراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

3. البنية التقنية :

وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

3. الصراع:

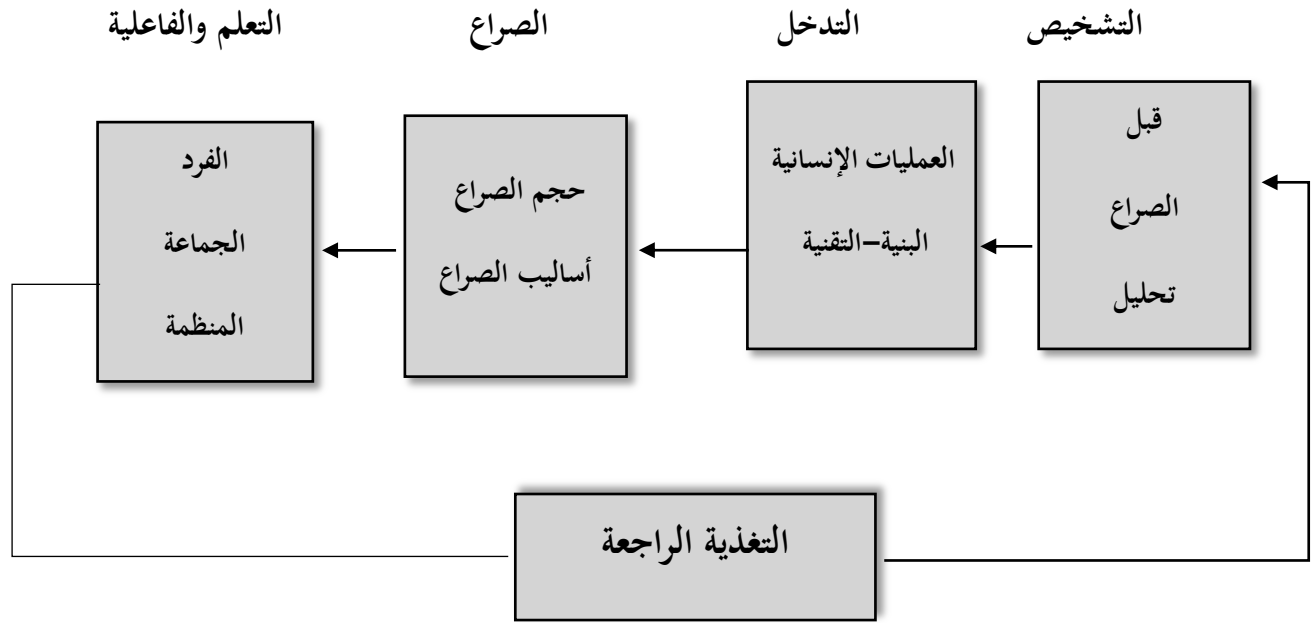
وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارتها اذا كان ادنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدثه، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4. التعلم والفاعلية:

من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد ان يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادرا على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير نافذ، والابتعاد عن الحلول التقليدية،

وان تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وابداعاتهم، مع اجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

الشكل (07): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: (ميسون و الفقعاوي، 2017، صفحة 21)

المبحث التاسع: اساليب إدارة الصراع التنظيمي

1- أسلوب التعاون

تعكس هذه الإستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير من اجل تدعيم اعتقاد العاملين إن أهدافهم متوافقة أكثر مما هي متنافسة أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع المصلحة الأطراف المختلفة. (الدايف، 2010، صفحة 101)

ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، إن النقطة الأساسية في هذا الأسلوب تتمثل في إن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من إن يكون تصرفا فرديا وغالبا ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم ويتم من خلال هذا الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم. (العبيدي، 2008، صفحة 87)

الجدول (02): مبررات استخدام الاستراتيجية التعاون

مبررات وظروف الاستخدام	الاستراتيجية
<p>في المسائل المعقدة الذي تحتاج الى التعاون.</p> <p>في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط الطويلة الاجل.</p> <p>عندما يكون الموضوع جوهريا ولا أحد لديه الاستعداد للتنازل عنه.</p> <p>للتخلص من المشاعر السلبية التي نشأت من خلال الصراع.</p> <p>لتوحيد الاهتمامات المختلفة للأطراف المتنازعة.</p> <p>عندما يراد التعلم والإفادة من الاخرين.</p> <p>لإيجاد حل المتكامل عندما يتبين ان مصالح كلا الطرفين هامه للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق</p>	<p>التعاون</p>

المصدر: (العويوي، 2013، صفحة 56)

2- إستراتيجية الانسحاب والتجنب

تتضمن إستراتيجية الانسحاب بأن يقوم أحد أطراف الصراع بوقف الصراع من جانب واحد وذلك ناتج عن قناعة لديها بعدم جدوى الاستمرار فيه بأي شكل من الأشكال ويكون الانسحاب أما تكتيكياً لمدة محددة انتظاراً لتغير بعض علاقات القوة السائدة أو استراتيجياً إذ يتم قطع العلاقة بصورة كاملة مع الأطراف الأخرى للصراع مع عدم توفر النية لاستئنافها في المستقبل (القطامين، 2002، صفحة 88)

وفي هذه الإستراتيجية يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهته، إذ تسعى هذه الإستراتيجية إلى التقليل من الاختلافات بين الجماعات والتركيز على الأشياء المشتركة ويسعى الفرد إلى الاهتمام بالطرف الأخر ويلاحقه ويحقق له رغباته على حساب اهتماماته التي يهملها، وتتميز هذه الإستراتيجية باهتمام عال بالأفراد واهتمام منخفض بالإنتاج ومن خلالها يقوم المدير بالتخلي عن بعض واجباته في العمل لمدة قصيرة كان يقوم المدير بتأجيل الإجابة على مذكرة أو الغياب عن احد اللقاءات، وعلى الرغم من سلبية هذا الأسلوب إلا انه يستخدم في حالة كون مشكلة الصراع ضئيلة ولا تحتاج إلى وقت كبير أو عندما يرغب أحد الأطراف بان يهدئ من المعارضة الناتجة عن الصراع فان هذه الإستراتيجية قد تفضل أن يضع الفرد مصالح الأطراف المتعارضة فوق مصالحه أي إنه يفضل التضحية بمصالحه ليحافظ على العلاقة بينه وبين الآخرين ، إذ تمتاز هذه الإستراتيجية بالتعقل والحفاظ على الهدوء والسلام ومن مهاراتها هي: (الدايف، 2010، صفحة 99)

1- نسيان الرغبات

2 -عدم الأنانية.

3 -القدرة على الرضوخ

4 - إطاعة الأوامر.

وهي تعبر عن اهتمام متدن بالذات وبالآخرين، وهي انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات

وحل المشكلات. (Rahim, 2001, p. 309)

وتسمى هذه الإستراتيجية (أنا أخسر، ويكون المدير على علم بحقائق الصراع) **Lose- Lose**

(**Philosophy**) وغيري يخسر بشكل تام وأطرافه ودواعيه، لكنه يهمل تماماً الموقف الذي أبرز ذلك

الصراع؛ لكي يبقى في مأمن عن الصراع. (الحريري، 2011، صفحة 303)

ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات

بأنه صراعاً طبيعياً وعادياً (محمود ع.، 2011، صفحة 509) أو تستخدم عندما تكون مشكلة الصراع

قليلة الأهمية، أو في حال ما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية. (الشريف و عبد

العليم، 2009، صفحة 274)

إلا أن هذه الإستراتيجية تعتبر بصفة عامة غير ملائمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية؛ لأنها في

النهاية تؤدي إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية،

فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده، وإنكاره لا يعني انتهاءه. (محمود ع.، 2011، صفحة 509)

ويتضمن هذا الأسلوب تحت ظروف معينة ومحكومة، باتباع عدة طرق منها: (سيزلاقي و والاس،

1991، صفحة 280)

- **الإهمال**: ويعني تجاهل الموقف السيئ كلية إلى أن يتحسن، وبالتالي قد يستمر الموقف أو يسير

نحو الأسوأ .

- **الفصل الجسدي** : إذا انعدم التفاعل بين المجموعات؛ فأفضل السبل هو إبعادهم عن بعضهم البعض.

- **التفاعل المحدود** : ويسمح فيه للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، وتتم التفاعلات

بوجه عام في المواقف الرسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي لا يحدد لها جداول أعمال دقيقة، ومن

الممكن أن تنتج نفس السلبيات التي تحدثها طريقة الفصل الجسدي، أي أن مسببات الصراع ما زالت

مستمرة.

وقد يكون استخدام هذا الأسلوب مناسباً في الحالات التالية :

1. في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية .
2. إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية.
3. إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه.

جدول رقم (03) مبررات استخدام استراتيجية التجنب

الاستراتيجية مبررات وظروف الاستخدام

الاستراتيجية	مبررات وظروف الاستخدام
التجنب	- في القضايا التي ليست ذات اهمية يجب لا تستحق الوقوف والجهد للمواجهه.
	- عندما تكون قوه المدير منخفضه الاطراف مقارنة مع الاطراف الصراع الاخر
	- عندما يوجد من يستطيع ان يتعامل مع الصراع افضل من المدير.
	- عندما يدرك احد الاطراف انه لا يستطيع تحقيق اهدافه لو دخل في صراع مع الطرف الاخر.
	- اعطاء الفرصه للطرف الاخر حتى يهدا ويعيد النظر في قضيه الصراع مرة اخرى.
	- عندما تكون تكلفة الصراع تفوق العوائد المتحصلة من كسب الصراع.

المصدر: (العويوي، 2013، صفحة 58)

3-5- استراتيجية التنافس

تعد هذه الإستراتيجية الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال في المنظمات وذلك من خلال استخدام الوسائل بكفاءة وفاعلية عالية في عملية التنافس ويتضمن قيام المنظمة بالتجميع المنظم لمواردها الإدارية والفنية والتكنولوجية والتسويقية والبشرية ووضعها في إطار عال من التنظيم لانجاز أهدافها في ظل توازن ديناميكي دقيق يحفظ للمنظمة فاعليتها وقدرتها على التنافس. وبموجب هذه الإستراتيجية يلاحق الفرد مصالحه الخاصة واهتماماته على حساب مصالح الآخرين، إذ إنها تعتمد على قوة التهديد ويكون هذا الحل لصالح أحد الطرفين بغض النظر عن الآثار السلبية التي تقع على الطرف الآخر، وتتميز هذه الإستراتيجية باهتمام قليل بالأفراد واهتمام عالي بالإنتاج داخل المنظمة (Robbins & Judge, 2009, p. 390)

وهي تتضمن العمل على الفوز على حساب الآخرين (أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب حققه الآخر). (مصطفى ي.، 2005، صفحة 395)

وفيها يستخدم القائد قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين المرؤوسين، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذه الإستراتيجية أنها كثيراً ما تعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب وبنود الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه (محمود ع.، إدارة المنظمات، 2011، صفحة 508)

يتسم هذا الأسلوب بالحزم ويطرح بالريح والخسارة، وبموجب هذا الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للائتمثال لوجهة نظره؛ وذلك لما يمتلكه من سلطة، وغالباً ما ترى الأطراف المتصارعة

وجود علاقة سلبية بين أهدافهم وأهداف المدير أو هدف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلباً على تحقيق

هدف الطرف الآخر وإلحاق الهزيمة به وخسارته (الخشالي، 2004، صفحة 7)

ويمكن استخدام أسلوب المنافسة في الحالات التالية: (شاكرو الشريف، 2009، صفحة 272)

عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة

في استغلال المجموعة الأخرى.

عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.

وعادة ما يرتبط هذا الاتجاه بالدول التي يسودها النمط الإداري المركزي في المؤسسات التعليمية؛ ولعل من

أشهرها الدول الاشتراكية والدول النامية.

جدول رقم (04): مبررات استخدام الاستراتيجية التنافس

الاستراتيجية	مبررات و ظروف الاستخدام
التنافس	<ul style="list-style-type: none"> - تنفيذ استراتيجيات التي تنفذها الاداره العليا. - تنفيذ وتطبيق قواعد جديده في العمل. - في القضايا المتنازعه المتنازع عليها التي تحتاج لاتخاذ قرار سريع. - ضد الاشخاص الذين ينتهزون عدم استخدام الاسلوب التنفسي معهم. - عندما يحاول احد الاطراف تجنب اظهار مواطن ضعفه امام الاخرين ويحاول كسب الصراع لصالحه. - عندما يكون هنالك تفاوت شديد في القيم بين اطراف الصراع مما يجعل التواصل الى الحل

الامراض مستحيلا.

- عندما يرغب احد الاطراف الصراع في استقلال وعدم التعاون مع بقية الاطراف بهدف زياده قوته والترسل مع التزاماته نحوهم.
- في القضايا المتعلقة بمصلحه العمل مباشره مع التأكد مع صواب الراي في هذه القضايا.
- في المسائل الهامه حيث يتطلب الامر تحقيق الاجراءات غير مشحنه الاخرين مثل خفض التكاليف وتطبيق انظمه واسس الانضباط .

المصدر: (العويوي، 2013، صفحة 57)

4- إستراتيجية الاسترضاء

وهي تعبر عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان للمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لحل موضوع الصراع (Rahim, 2001, p. 309) ومن خلالها يضع القائد ترضية الطرف الآخر نصب عينيه ليحتفظ معه بعلاقة منسجمة، ويمكن أن تمارس هذه الإستراتيجية عندما يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية للقائد، أو أن القائد يريد أن يقدم السبب فيجد الأحد أمامه (مصطفى .، 2007، صفحة 165)

5- إستراتيجية التسوية

وهي تعبر عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الفرد الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين

(Rahim, 2001, p. 309) وهي إستراتيجية أخذ وعطاء متبادلة بين الإداريين والمرؤوسين، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو الهدف أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة (المهدي و حسام ، 2000 ، صفحة 252) ويضيف (الحريري، 2011، صفحة 304) وتكون هذه الإستراتيجية فعالة عندما لا يجد القائد وسيلة أخرى تؤدي إلى اتفاق مقبول بسبب قلة البدائل ومحدوديتها، يذكر (محمود ا.، 2011، صفحة 508) أن هذه الإستراتيجية قد لا تقدم حلاً جذرياً للصراع، فهي قد تؤدي إلى عدم إرضاء بعض أطراف الصراع، حيث تعتقد أنها على حق، وأن الحل الوسط قد سلبها بعض حقوقها، أو أنهم قد حصلوا على أشياء غير ذات قيمة من الطرف أو الأطراف الأخرى.

والتعاون وفيه يلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء بالتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيهم، والميزة الأساسية هنا أنه يسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا ينتج طرفاً راجحاً وآخر خاسراً، ويمكن استخدامه للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت. (شاكرو الشريف، 2009، صفحة 272)

وفاعلية هذا الأسلوب متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرف قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة، وبالتالي عدم كفاءة هذا الأسلوب. (احمد ا.، 2000، صفحة 449)

جدول رقم (05): مبررات استخدام استراتيجيات التسوية و التنازل

الاستراتيجية	مبررات وظروف الاستخدام
التسوية	<p>عندما تكون الاهداف هامه الا انها لا تحتاج الى جهه كبيره وبالتالي فلا داعي للاستخدام اساليب أكثر تشددا.</p> <p>-عندما تكون اطراف متصارعه متعادله في درجه السلطه و ملتزمه باهداف مشتركه وملتزمه باهداف مشتركه.</p> <p>الوصول الى تسويات مؤقتة للمسائل المعقده.</p> <p>كاسلوب بديل في حاله فشل الاسلوب التنافس والتعاون التنافس والتعاون.</p>

المصدر: (العويوي، 2013، صفحة 56)

6-أسلوب الوساطة

يعتمد هذا الأسلوب على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، حيث يمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية وإدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع، ويمكن أن يؤدي دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لها موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو النقابية في المؤسسة بهذا الدور أيضاً، فالوساطة هي تصرفات يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد أو هيئات من أجل التقريب بين الأطراف المتصارعة مع ضرورة الحفاظ على عنصر الحياد وعدم التسرع في إصدار الأحكام المسبقة، والهدف منه هو

جمع أطراف الصراع على طاولة النقاش أو الحوار والبحث عن الحلول الوسيطة والاتفاق عليها (فتحي و الجنائبي، 2002، صفحة 305)

7- أسلوب السيطرة

والهدف من هذا الأسلوب هو إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات، ويستخدم هذا الأسلوب حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها كأساس للحوار والاتفاق، أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة، وفي هذا الأسلوب يمكن الاعتماد على طريقتين رئيسيتين؛ وهما : (حشمت، 2015، صفحة 35)

الأولي "تدخل السلطة العليا": بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع لإنهائه؛ وإلا سيتم استعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب .

الثانية "استعمال السياسة": عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة وغالباً ما تستغرق هذا الأسلوب وقتاً أقل من الأساليب الأخرى؛ ولكنه يخلق أثراً سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ باعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة، وقد تتجدد الصراعات التي تم إدارتها أو معالجتها وفق هذه الأسلوب مرة أخرى.

المبحث العاشر: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

1- نموذج توماس فيرمي (Thomas-Fermi)

تعتبر إدارة الصراع وفق نموذج توماس من الأساليب الفعالة للتعامل مع الصراعات، حيث تسهم في تغيير سلوك الأطراف المتصارعة وفقاً لما ذكره (العميان، 2005) يتضمن النموذج بعدين رئيسيين:

بعد التعاون: من عدم التعاون إلى التعاون، ويعكس قدرة الفرد على تلبية احتياجات الطرف الآخر.

بعد الحزم: من عدم الحزم إلى الحزم، ويعكس قدرة الفرد على تلبية احتياجاته الشخصية، من خلال دمج

هذين البعدين، يظهر لدينا خمسة أساليب رئيسية لإدارة الصراع وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل (08): نموذج توماس في إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (العميان، 2005، صفحة 385)

يمثل الشكل أعلاه نموذج توماس لإدارة الصراع التنظيمي يُصوّر في شكل مصفوفة ثنائية الأبعاد تجمع بين بعدي التعاون والحزم، حيث يتكون الشكل من محورين: المحور الأفقي يمثل مستوى التعاون (من عدم التعاون إلى التعاون)، بينما المحور العمودي يمثل مستوى الحزم (من عدم الحزم إلى الحزم) تنقسم المصفوفة إلى أربعة أرباع تمثل استراتيجيات مختلفة في إدارة الصراع: الربع السفلي الأيسر يعبر عن تجنب الصراع، حيث يكون التعاون والحزم منخفضين؛ الربع السفلي الأيمن يعكس التنافس، حيث يكون التعاون منخفضاً والحزم عالياً؛ الربع العلوي الأيسر يمثل التكيف، حيث يتعاون الأفراد بشكل كبير لكنهم لا يظهرون حزمًا؛ وأخيرًا، الربع العلوي الأيمن يعكس التعاون المثالي، حيث يسعى الأفراد لتحقيق مصالحهم ومصالح الآخرين مع مستوى عالٍ من التعاون والحزم. يساعد هذا النموذج في تصور كيفية تفاعل الفرق والأفراد في بيئات العمل، ويعد أداة هامة لتدريب القادة والموظفين على اختيار الأسلوب الأنسب بناءً على طبيعة الصراع. كما يُعتبر أداة فعالة في اتخاذ القرار، حيث يمكن للممارسين في إدارة الموارد البشرية ومديري الفرق استخدامه لتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع الصراعات، مما يساهم في تعزيز العلاقات وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال.

2- نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس (Wallas and Szilgy)

نموذج أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس لإدارة الصراع يعكس كيفية التعامل مع النزاعات من خلال أربع استراتيجيات رئيسية، وهي: التجنب، التهدئة، استخدام القوة، والمواجهة، ومن بين الاستراتيجيات التي تناولها هذا النموذج نجد: (الزهراني، 1999، صفحة 36)

أ- استراتيجية التجنب: تهدف استراتيجية التجنب إلى تجاهل أسباب الصراع، مما قد يؤدي إلى

استمرارية النزاع تحت ظروف معينة، تتضمن هذه الاستراتيجية عدة أساليب:

- **الاهمال**: يشير إلى تجاهل الموقف الحالي على أمل تحسنه مع مرور الوقت. وهذا يعرض الموقف للخطر، حيث قد يتفاقم النزاع بدلاً من أن يتحسن.

- **الفصل الجسدي**: يتضمن إبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض. يهدف ذلك إلى تقليل التفاعل المباشر وبالتالي تقليل احتمالات التصعيد.

- **التفاعل المحدود**: يتمثل في الحفاظ على تفاعل محدود بين الأطراف، وعادة ما تحدث فقط في سياقات رسمية، مثل الاجتماعات التي تفتقر إلى جداول أعمال دقيقة، مما يقلل من فرص النقاش حول القضايا الحساسة.

ب- **استراتيجية التهدئة**: تركز استراتيجية التهدئة على استخدام الوقت كوسيلة لتهدئة العواطف وحل النزاعات بطرق لطيفة. تركز هذه الاستراتيجية على تسوية النقاط الثانوية مع ترك النقاط الجوهرية قائمة.

- **التخفيف**: يشير إلى جهود تقريب وجهات النظر بين الأطراف يتم ذلك من خلال إبراز المواقف الإيجابية والمصالح المشتركة، وتقليل التركيز على نقاط الاختلاف.

- **التسوية**: تعتبر هذه الطريقة نوعاً من "أخذ وعطاء". يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه للوصول إلى اتفاق مشترك، مما يعني وجود فرص لاحتمال تجدد النزاع في المستقبل.

ت- **استراتيجية استخدام القوة** تستهدف هذه الاستراتيجية حل النزاعات بسرعة من خلال اتخاذ إجراءات قانونية أو سلطوية. وتشمل:

- **تدخل السلطة العليا**: حيث يتم استخدام إجراءات قانونية أو إدارية من قبل شخص لديه سلطة لفرض الترتيبات أو الأوامر على الأطراف المتنازعة.

- **السياسة** : تتم معالجة النزاع بإعادة توزيع القوى بين الأطراف. يمكن أن يشمل ذلك إجراء مفاوضات أو تغييرات في الهيكل التنظيمي لتحقيق توازن جديد.
- **استراتيجية المواجهة**: تمثل هذه الاستراتيجية النهج الأكثر مباشرة في معالجة الصراع. تركز على تحديد ومناقشة جذور النزاع وفهم المصالح المشتركة.
- **التحليل والتفاعل** : يتيح هذا الأسلوب لكل طرف التعبير عن مخاوفه ورغباته، مما يساعد على بناء فهم مشترك للموضوع.
- **التعاون** : بناءً على النقاشات والمشاركة، يتم العمل على إيجاد حلول مشتركة تؤدي إلى تقليل النزاعات المستقبلية.

3- نموذج روبنز (Robbins):

- نموذج روبنز لإدارة الصراع التنظيمي يقدم إطارًا شاملاً لفهم كيفية التعامل مع النزاعات داخل المؤسسات. وتمثل هذه الاستراتيجيات مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها لإدارة الصراعات بفعالية وتحقيق نتائج إيجابية، ومن أساليب إدارة الصراع عند روبنز نجد: (محمد فراس شاهر العويوي، 2013)
- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة**: تشجع هذه الاستراتيجية على التواصل المباشر بين الأطراف المتنازعة من خلال المقابلات الشخصية، يمكن لكل طرف التعبير عن وجهات نظره ومخاوفه، مما يعزز الفهم المشترك ويساعد على تقليل سوء الفهم.
- الانطلاق من أهداف لها مكانتها**: يتمثل هذا العنصر في تحديد أهداف مشتركة ومقبولة من جميع الأطراف. عندما يشارك الأطراف في هدف معين ويشعرون بأنه له قيمة، يؤدي ذلك إلى تسهيل التعاون وتقليل حدة النزاعات.

تجنب الصراع : تعكس هذه الاستراتيجية مفهوم تجنب كأداة لإدارة النزاع. يعني ذلك في بعض الأحيان عدم الدخول في صراعات غير ضرورية والتركيز على الحلول السلمية التي لا تؤدي إلى تفاقم الأوضاع.

التقليل من أهمية الاختلافات (التهدئة): تسعى هذه الاستراتيجية إلى تقليل التركيز على نقاط الاختلاف بين الأطراف. من خلال اتخاذ خطوات لتهدئة الأجواء، يمكن تخفيف التوترات وتعزيز العلاقات الإيجابية.

التسوية أو الحل الوسط: تشجع هذه الاستراتيجية على الوصول إلى توافق بين الأطراف، حيث يتنازل كل طرف عن بعض مطالبه لتحقيق حل يرضي جميع المعنيين. تعتبر التسوية أداة مهمة لتقليل الصراعات وتوجيه الجهود نحو التعاون.

استخدام السلطة أو صلاحية المركز: تعتمد هذه الاستراتيجية على سلطة الأفراد أو مواقعهم في الهيكل التنظيمي لإنهاء الصراع بفعالية عندما يتم استغلال السلطة بشكل حكيم، يمكن للقرارات العقلانية أن تسهم في تهدئة الصراعات.

إجراء تبديل وتغيير على المتغير البشري: بتغيير الأفراد أو الأدوار في المنظمة لتحسين الديناميات والعلاقات. قد يتضمن ذلك تغيير فرق العمل أو إعادة توزيع المهام، مما يساعد في منع الصراعات المستقبلية.

إجراء تغيير في البنية التنظيمية للمؤسسة: تشير هذه الاستراتيجية إلى ضرورة النظر في الهيكل التنظيمي بشكل شامل. من خلال إجراء تغييرات في الهيكل، مثل إعادة التنظيم أو تحسين آليات التواصل، يمكن تقليل فرص النزاع وتحسين التعاون بين الفرق.

4- نموذج رحيم (Rahim)

يستند رحيم في نمودجه لإدارة الصراع التنظيمي على مستوى تفاعل عاملين من السلوك: الاهتمام بالذات والاهتمام بالطرف الآخر، ونتيجة لذلك التفاعل تتضح استراتيجيه الحل والشعور الناجم عنها، كما يظهر في الجدول الآتي:

الجدول (09): النتائج والمشاعر المصاحبة لاستراتيجية إدارة الصراع

الطرف الاخر			
خاسر	رابح		
(رابح-خاسر)	(رابح-رابح)	رابح	الطرف الاول
انا مرتاح	انا مرتاح		
وانت غير مرتاح	وانت مرتاح		
(خاسر-خاسر)	(خاسر-رابح)	خاسر	
انا لست مرتاحا	انا غير مرتاح		
وانت لست مرتاحا	وانت مرتاح		

المصدر: (باسل ، 2024 ، صفحة 46)

ويعتمد رحيم في نمودجه على الاستراتيجيات التالية:

إستراتيجية التعاون:

وهي إستراتيجية تهيم مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (win-win) ، وحيث يسعى طرف المقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر، وذلك من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر على أنه

قادر على التعاون، وذلك من خلال مناقشات مفتوحة وصريحة وإنصات جاد لفهم الاختلافات، وتفكير واع في عديد من البدائل لإيجاد حل مفيد للجميع، وتكون هذه الإستراتيجية أنسب أداة لإدارة أو حل الصراع عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، أو عندما يريد القائد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة. (مصطفى ا.، 2007، صفحة 165)

إستراتيجية المنافسة :

وهي إستراتيجية تعبر عن اهتمام عالي بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر وهي تتضمن العمل على الفوز على حساب الآخرين (أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب حققه الآخر) ، وفيها يستخدم القائد قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين المرؤوسين، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذه الإستراتيجية أنها كثيراً ما تعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب وبنود الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه. (مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، 2013، صفحة 33)

إستراتيجية الاسترضاء :

وهي تعبر عن اهتمام متدن بالذات واهتمام عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولة لحل موضوع الصراع ، ومن خلالها يضع القائد ترضية الطرف الآخر نصب عينيه ليحتفظ معه بعلاقة منسجمة، ويمكن أن تمارس هذه الإستراتيجية عندما

يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية للقائد، أو أن القائد يريد أن يقدم السبب فيجد الأحد أمامه (مصطفى ا.، 2007، صفحة 165)

إستراتيجية التسوية:

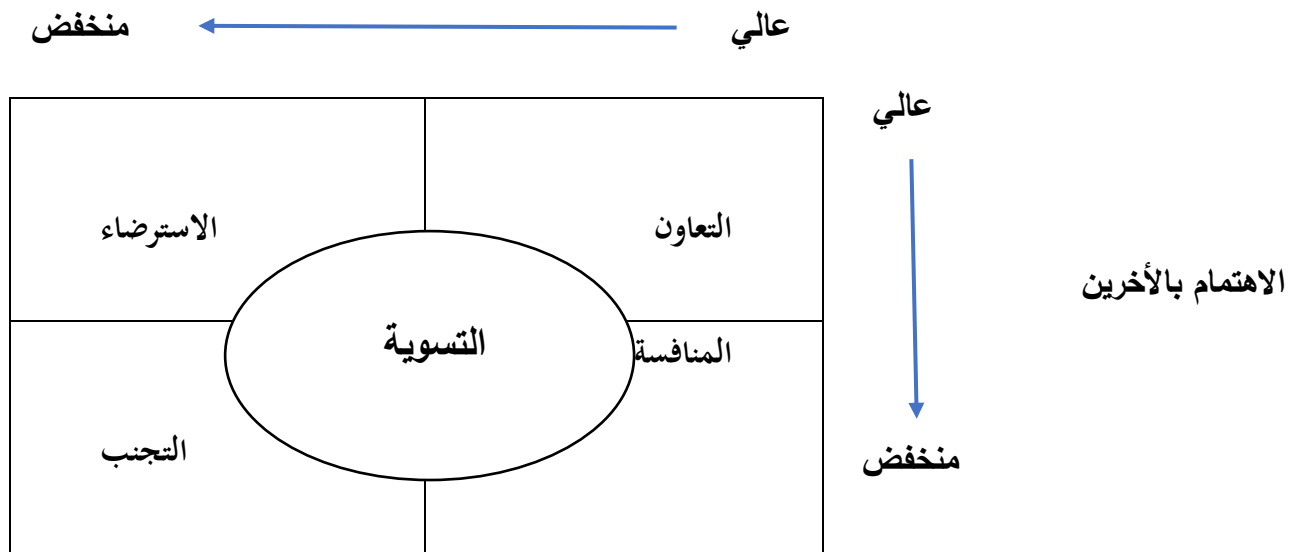
وهي تعبر عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحاول الفرد الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين وهي إستراتيجية أخذ وعطاء " متبادلة بين الإداريين والمرؤوسين، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو الهدف أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة. (سوزان و حسام، 2000، صفحة 252)

إستراتيجية التجنب:

وتسمى هذه الإستراتيجية (أنا أخسر، وغيري يخسر) (Lose Lose Philosophy)، ويكون المدير على على بحقائق الصراع بشكل تام وأطرافه ودواعيه، لكنه يهمل تماماً الموقف الذي أبرز ذلك الصراع؛ لكي يبقى في ما من عن الصراع (الحريري، 2011، صفحة 303)

ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراعاً طبيعياً وعادياً أو تستخدم عندما تكون مشكلة الصراع قليلة الأهمية، أو في حال ما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية إلا أن هذه الإستراتيجية تعتبر بصفة عامة غير ملائمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية؛ لأنها في النهاية تؤدي إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده، وإنكاره لا يعني انتهاءه (مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، 2013، صفحة 34).

الشكل (10): استراتيجية إدارة الصراع وفق نموذج رحيم



Source: (Rahim, M.A. and Bonoma, T.V (1979 , p 1327)

انطلاقاً من الشكل التالي يمثل نموذج رحيم خمس استراتيجيات رئيسية تتمثل في إستراتيجية المنافسة، حيث يسعى الفرد لتحقيق أهدافه على حساب الآخرين من خلال استخدام القوة، مما قد يؤدي إلى تفشي الصراع، إستراتيجية الاسترضاء تعكس اهتماماً منخفضاً بالذات، حيث يقوم الفرد بإرضاء الطرف الآخر على حساب مصالحه الشخصية للمحافظة على علاقات جيدة اما إستراتيجية التسوية تعتبر خياراً متوازناً، حيث يسعى الأطراف إلى الوصول إلى حلول مقبولة من خلال تنازلات متبادلة، و في الأخير إستراتيجية التجنب تمثل إهمال الصراع مما يمكن أن يؤدي إلى تفاقمه كل استراتيجية لها مزاياها وعيوبها، ويتطلب اختيار الاستراتيجية المناسبة مراعاة طبيعة الصراع وظروفه.

5- نموذج مارش وسيمون (Marsh and Simon):

يعبر عن كيفية التعامل مع النزاعات في البيئات التنظيمية من خلال أربع عمليات أساسية. هذه العمليات تمثل أساليب متنوعة تساعد على تحقيق نتائج إيجابية وتقليل التصعيد بين الأطراف المتنازعة، ومن بين الاستراتيجيات المذكورة في النموذج نجد: (العويوي، 2013، صفحة 46)

أ- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح جدائل للتوصل لحل يرضي الجميع

ب- الاقناع: ويفترض هذا الاسلوب وجود اختلاف في الاهداف الفردية، وينطوي هذا الاسلوب على

امكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

ج- إجراء الصفقات او المساومة: ويستخدم هذا الاسلوب عندما تكون اهداف اطراف الصراع ثابتة و

الجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.

د- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الاسلوب القوة النسبية لمختلف اطراف الصراع.

خلاصة:

تعد إدارة الصراع التنظيمي عملية حيوية تهدف إلى التعامل مع النزاعات والتوترات التي قد تنشأ بين الأفراد والفرق داخل المؤسسة. هذه العملية تساهم في تعزيز التواصل والتعاون، حيث يمكن للصراعات المعلنة أو الخفية أن تؤثر سلبًا على العلاقات والبيئة العامة للعمل من خلال إدارة الصراع بشكل فعال، يمكن تحويل النزاعات إلى فرص للتطوير والنمو، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاجية وخلق جو عمل أكثر توافقًا.

بالإضافة إلى ذلك، تعزز إدارة الصراع الثقافة التنظيمية، حيث تجعل المؤسسة أكثر انفتاحًا ومرونة في مواجهة التغيرات من خلال فهم ديناميكيات الصراع وتطبيق استراتيجيات مناسبة لحل النزاعات، يمكن تحديد الأهداف المشتركة بين الأفراد وتعزيز قيم التعاون والمشاركة لذلك تعتبر إدارة الصراع التنظيمي أداة أساسية تدعم نجاح المؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها طويلة المدى.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الأول: منهج البحث ومجتمع الدراسة

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات وصدق الاداة

الفصل الخامس: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة

تمهيد

بعد مراجعة التراث النظري الخاص بالموضوع وتحديد الإشكالية والأهداف، سيتناول هذا الفصل المناهج والأدوات المستخدمة لدراسة هذه الإشكالية في إطار المدخل المنهجي المعتمد يحدد هذا المدخل المناهج الأساسية التي تعكس طبيعة الموضوع، بالإضافة إلى الأسئلة المتعلقة بالإشكالية سنركز على بعض العناصر التي اخترناها لهذا المنهج أو الأداة، مع إيلاء اهتمام خاص للأداء والدقة في المسائل المنهجية ذات الصلة.

المبحث الأول: منهج البحث ومجتمع الدراسة

1- منهج البحث

إن من المقومات الأساسية والجوهرية لإنجاز البحث العلمي بصورة لائقة وعلمية، تستوجب الضرورة استخدام المنهج العلمي في البحث، والالتزام بمبادئه ومراحل وقوانينه وأعرافه بدقة حتى يصل البحث إلى النتائج العلمية الصحيح. (صندوق، 2023، صفحة 132)

المنهج الوصفي هو "مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تتكامل بها وصف الظاهرة، اعتمادًا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها بدقة للوصول إلى نتائج وتعميمها على الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة". (زواقي، 2008، صفحة 178)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة المدروسة بشكل شامل لا يقتصر هذا المنهج على جمع المعلومات، بل يشمل أيضًا تحليل العلاقات بين الظواهر وإبراز العوامل المؤثرة فيها للوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها يُعتبر المنهج أداة أساسية لتقييم جودة الخدمات الصحية بالمؤسسة محل الدراسة، من خلال تحليل النتائج المتحصلة ميدانيًا ومدى توافقتها مع التوجهات والضوابط المعمول بها.

2-مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع البحث في هذه الدراسة من مقدمي الخدمة في المؤسسة العمومية الاستشفائية تمنراست، حيث يشمل الطاقم الطبي وشبه الطبي. تهدف الدراسة إلى تقييم آراء وتجارب هؤلاء المهنيين حول جودة خدمات الرعاية الصحية ومدى رضا المرضى. تم اختيار عينة بحث عشوائية تضم 205 أفراد موزعة على ثلاث فئات رئيسية.

الفئة الأولى هي المسؤولون أو الإداريون الذين يديرون المنظمة الصحية ويتخذون القرارات الاستراتيجية. تلعب هذه الفئة دورًا مهمًا في تحسين جودة الخدمات من خلال الإشراف على الطاقم الطبي. الفئة الثانية تضم الأطباء والمرضى الذين يقدمون الرعاية الصحية المباشرة للمرضى، ويقومون بالتشخيص والعلاج ومتابعة الحالات المرضية.

أما الفئة الثالثة فتتكون من العاملين المهنيين البسطاء الذين يقدمون الدعم اللوجستي والخدمات المساعدة. يشمل ذلك الفنيين والمساعدين والعاملين في المجالات المختلفة. فهم تفاعل هذه الفئات الثلاث ضروري لفهم ديناميكيات العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، لذلك ستسهم الدراسة في استنباط توصيات لتحسين بيئة العمل وزيادة رضا الموظفين، مما يعود بالنفع على تقديم خدمات صحية أفضل. فيما يلي عرض للخصائص الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة.

شكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

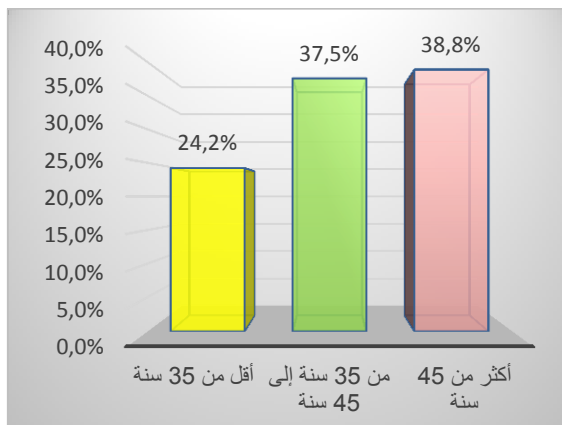
الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	60	%50
أنثى	60	%50
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (11) كذلك؛ يتضح لنا أن توزيع أفراد العينة حسب الجنس متساوٍ، حيث يشكل الذكور 50% من العينة بواقع 60 شخصًا، بينما تشكل الإناث النصف الآخر بنفس النسبة والعدد. بالتالي، فإن إجمالي عدد العينة هو 120 شخصًا، مما يعكس توازنًا في توزيع الأفراد حسب الجنس.

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر شكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب العمر



الإجابة	التكرار	النسبة
أقل من 35 سنة	29	24.2%
من 35 سنة إلى 45 سنة	45	37.5%
أكثر من 45 سنة	46	38.8%
المجموع	120	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج

EXCEL

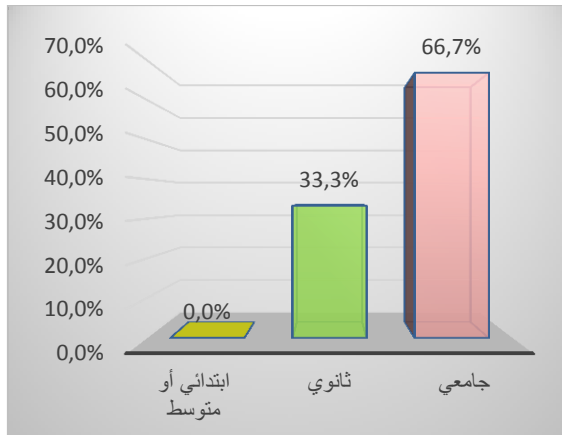
SPSS. V 25 برنامج

من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (08) والشكل رقم (12)، يتبين أن العينة المدروسة تتسم بتنوع ملحوظ من حيث الفئات العمرية. إذ تمثل الفئة التي تقل أعمار أفرادها عن 35 سنة نسبة 24.2%، وهو ما يعكس حضورًا محدودًا نسبيًا للشباب في العينة. أما الفئة العمرية الممتدة من 35 إلى 45 سنة، فقد شكّلت نسبة 37.5%، ما يشير إلى تمثيل قوي لفئة تعتبر في منتصف مسارها المهني، وغالبًا ما تكون في ذروة الإنتاج والعطاء. أما الفئة التي يزيد عمر أفرادها عن 45 سنة، فقد حازت على النسبة الأكبر وهي 38.8%، مما يدل على تواجد قوي لذوي الخبرة الطويلة والنضج المهني. هذا التوزيع العمري المتوازن نسبيًا يضيف على الدراسة بعدًا تكامليًا، حيث تتقاطع فيه رؤى وتجارب من مراحل عمرية مختلفة.

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب شكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب المستوى

التعليمي

المستوى التعليمي



الإجابة	التكرار	النسبة
ابتدائي أو متوسط	0	0%
ثانوي	40	33.3%
جامعي	80	66.7%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

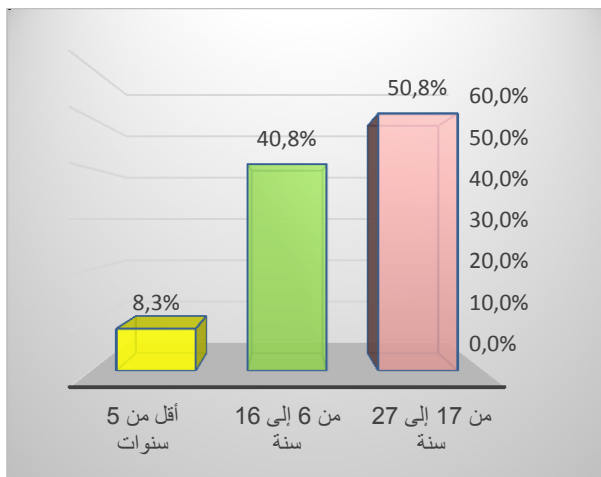
EXCEL

برنامج SPSS. V 25

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية شكل رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

المهنية

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (13) كذلك؛ أما فيما يخص المستوى التعليمي، كما هو موضح في الجدول رقم (09) والشكل رقم (13)، فيلاحظ أن العينة تتميز بمستوى علمي مرتفع نسبياً. فقد تبين أن غالبية أفراد العينة، بنسبة 66.7%، يحملون مؤهلات جامعية، ما يعكس طابعاً أكاديمياً أو معرفياً متقدماً لدى هذه الشريحة. في المقابل، تمثل فئة الحاصلين على تعليم ثانوي نسبة 33.3%، بينما لم يُسجّل أي تمثيل للمستويات التعليمية الدنيا مثل الابتدائي أو المتوسط. هذا التركيب التعليمي يدل على أن العينة تميل إلى الفئات المتعلمة، ما يثري مضمون الدراسة ويمنح نتائجها مصداقية أكبر، لا سيما فيما يتعلق بقدرة المشاركين على فهم القضايا المطروحة والتفاعل معها بوعي ومعرفة.



الإجابة	التكرار	النسبة	شكل
جدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية			
المهنية	10	8.3%	المهنية
من سنة إلى 5 سنوات	49	40.8%	من 5 إلى 10 سنوات
أكثر من 10 سنوات	61	50.8%	المجموع
	120	100%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج

EXCEL

برنامج SPSS. V 25

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (14) فيما يتعلق بالخبرة المهنية، كما هو موضح في الجدول رقم (10) والشكل رقم (14)، فقد كشفت النتائج عن هيمنة واضحة للفئة التي تفوق خبرتها المهنية عشر سنوات، بنسبة 50.8%، وهو ما يشير إلى وجود عدد كبير من الأفراد ذوي التجربة الطويلة في مجالات عملهم. كما أن فئة ذوي الخبرة المتوسطة، الممتدة بين 5 و10 سنوات، تمثل نسبة معتبرة بلغت 40.8%، ما يدل على أن العينة تضم شريحة واسعة من الممارسين الذين راكموا خبرات عملية مهمة. في المقابل، لم تمثل فئة ذوي الخبرة القصيرة (من سنة إلى خمس سنوات) سوى 8.3%، ما يكشف عن تمثيل محدود للوافدين الجدد إلى ميادين العمل. يعزز هذا التوزيع الطابع المهني والنضج الوظيفي لأفراد العينة، ويضفي على نتائج الدراسة عمقاً يرتكز على التجربة الفعلية والممارسة الطويلة.

الإجابة	التكرار	النسبة
مسؤول أو إداري	73	60.8%
طبيب أو ممرض	39	32.5%
عامل مهني بسيط	8	6.7%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25	المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL
---	---

يعرض الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) توزيعاً مهنيًا يوضح تفوق فئة المسؤولين أو الإداريين، بنسبة 60.8% من العينة، ما يدل على أن غالبية المشاركين يشغلون مناصب إشرافية أو قيادية داخل مؤسساتهم. وتليهم فئة الأطباء والممرضين بنسبة 32.5%، ما يعكس تمثيلاً مهماً للفئة التقنية أو التنفيذية في القطاع الصحي على الأرجح. في حين لم تتجاوز نسبة العمال المهنيين البسطاء 6.7%، مما يدل على ضعف تمثيل الفئات ذات المهام القاعدية أو اليدوية. إن هذا التوزيع يعكس ميلاً للعينة نحو الفئات العليا والمتوسطة وظيفياً، ما قد يؤثر على زاوية النظر إلى موضوع الدراسة ويجعلها أكثر قرباً من الإدراك الإداري والتنظيمي للمجال المدروس.

المبحث الثاني: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني:

تمثل الفترة الزمنية للدراسة في إجرائها خلال 3 جوان سنة 2021، حيث تتضمن عدة خطوات منظمة تبدأ ب: المرحلة الأولى للدراسة: بتحديد نطاقها مستهدفة مقدمي الخدمة والمرضى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية.

المرحلة الثانية: ثم تُجرى دراسة استطلاعية تهدف إلى معرفة مدى وجود الظاهرة المدروسة تتضمن:

بعد تصميم الأولي للأداة الدراسة نتقل إلى الخطوة التالية وهي التحريب الأولي للاستبيان أو ما يعرف بالدراسة الاستطلاعية، كما أن التحليل المنطقي ونصائح المحكمين ليست بديلا عن الدراسة الاستطلاعية، فهذه الدراسة تأتي مساندة ومدعمة بأراء وتحليل المحكمين ومتممة له، ويترتب علينا هنا أن نختار عينة (استطلاعية) من الأشخاص من المجتمع الدراسة نفسه الذي ستسحب منه عينة الدراسة الأساسية فيما بعد، وقد لا تتجاوز عدد أفراد العينة الاستطلاعية 20 أو 30 شخصا. (امطانيوس، 2016، صفحة 106)

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

وتُحقق الدراسة الاستطلاعية فوائد عديدة منها حساب الصدق وثبات الاستبيان حيث نقوم في ضوئها بإعادة صياغة الأسئلة أو حذفها والتي يتبين أنها تعاني من الغموض، أو غير ثابتة أو غير متسقة (صادقة) مع بعدها ويمكن القول إن الأهداف من وراء الدراسة الاستطلاعية هي كالآتي:

أ- استطلاع ظروف وصعوبات الميدان، وكذا التمهيد للدراسة الأساسية.

ب- إعداد استبيان ملائم للدراسة من حيث: (صياغة الجيدة لعبارات ووضوحها، تحديد الزمن الملائم للإجابة عن الاستبيان، وتحديد طول الاستبيان، عدد العبارات كل بعد).

ج- حساب الصدق وثبات الاستبيان.

عدد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية: قمنا بإجراء دراسة استطلاعية للاستبيان على عينة الاستطلاعية، تضمنت (30) فرداً وتم إخضاع نتائج إجاباتهم لاختباري الصدق (صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان) والثبات (الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ).

2- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد الواقعة بحي أمشون ولاية تلمسان هي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقدر طاقة استيعابها ب: 260 سرير، تصنف ضمن الفئة (ب) طبقاً للقرار والوزاري المشترك المؤرخ في 15 يناير 2012 المحدد المعايير تصنيف المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتصنيفها متعدد المؤسسة العمومية الاستشفائية الوحيدة بمقر الولاية إذا ما استثنينا المؤسسة العمومية الاستشفائية الواقعة بالولاية المنتدبة عين صالح.

في الحقبة الاستعمارية وبالضبط سنة 1936 انشئت عيادة صحية تحولت إلى مستشفى تم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02 ديسمبر 1997 الذي يحدد قواعد انشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها أصبحت المستشفى تسمى القطاع الصحي، والذي كان يضم حينها:

– عيادتين متعددتي الخدمات بكل من سرسوف وعين قزام.

– خمس مراكز صحية بكل من تين زواتين ادلس ناظروك، عين امقل، وابلسة.

وبظهور المرسوم التنفيذي رقم: 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها اصبحت تسمى المؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد تمارست، بلغ عدد عمالها في 31 ديسمبر 2018 (596) عامل تتكون من ثلاث هياكل هي:

هيكل التشخيص: يقصد به مصالح الاشعة مخابر التحاليل وباقي مصالح التشخيص.

هيكل العلاج: يضم الفحوصات المتخصصة مثل طب العيون، طب الانف الاذن والحنجرة، جراحة الاسنان الخ.

هيكل الاستشفاء: يقصد به المصالح التي تضمن الاستشفاء للمريض وعلاجه كطب الاطفال الجراحة العامة، الطب الداخلي الأمراض المعدية الاستعجالات الطبية الجراحية وغيرها.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 20 ديسمبر 2009 المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية يحتل اعلى الهرم مدير المؤسسة الذي يلحق به مكتب التنظيم العام ومكتب الاتصال كما تضم المؤسسة أربع.

مديريات فرعية هي: المديرية الفرعية للمالية والوسائل المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للمصالح الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

1-2- المدير: يعين بقرار من وزير الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات وهو بهذه الصفة يرأس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم ب:

- السهر الجيد على السير الحسن لمختلف مصالح المؤسسة.
- الأمر بالصرف في المستشفى.
- ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
- يبرم الاتفاقيات والصفقات.
- يمارس السلطة السلمية على موظفي المؤسسة الخاضعين لسلطته قانونيا.
- يمثل المؤسسة أمام القضاء في جميع أعمال الحياة المدنية ويساعده في أداء المهام الأمانة العامة وأربع مدراء فرعيين.

2-2- مكتب الاتصال: يلحق مباشرة بمكتب المدير وتتمحور مهامه فيما يلي:

- تطبيق قرارات المدير.
- استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.
- معالجة شكاوى المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.

2-3- مكتب التنظيم العام:

يلحق مباشرة هو كذلك مكتب المدير يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة.

2-4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: يديرها مدير فرعى يشرف على تنفيذ الميزانية واستلام وتخزين

وحفظ وتوزيع مختلف المواد بحسب احتياجات المصالح ويقوم بتدوين هذه العمليات ويساعده في أداء هذه المهام ثلاثة مكاتب تقوم بالتنسيق مع بعضها البعض وتتمثل هذه المكاتب في:

أ- مكتب الميزانية والمحاسبة يقوم بـ:

- تصور ميزانية التسيير والتجهيز وإعدادها ومتابعة تنفيذها العمل بالاتصال بالهيكل والأجهزة المعنية على توزيع اعتمادات التسيير اللامركزية وضمان متابعتها.
- صرف النفقات المتعلقة بميزانية التجهيز.
- مسك المحاسبة المتعلقة بالالتزام بصرف النفقات الخاصة بمصاريف التسيير والتجهيز.
- ضمان تسيير مصلحة التسبيقات والمصاريف ومتابعتها.
- ضمان الأمانة والسهر على سير لجنة الصفقات العمومية للوزارة.
- تسيير العلاقات المالية الاستثنائية الموضوعة تحت تصرف الوزارة وضمان متابعتها.
- يقوم الموظفون القائمون عليها بترتيب وتصفية الأجور لكافة الموظفين مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات.

ب- مكتب الوسائل العامة والهيكل يقوم بـ:

يشرف على المطبخ، المخازن، البياضة، المجمع الهاتفي، محطة الأوكسجين، المحول الكهربائي، الصيدلية ويقوم بـ:

- تحديد الاحتياجات السنوية من الوسائل العامة الضرورية للتسيير الحسن للمصالح وتقييمها والقيام بعمليات التموين واقتناء الوسائل والتجهيزات واللوازم ومسك جرد الممتلكات العقارية والمنقولة ضمان التنظيم المادي للمحاضرات والملتقيات والتكفل بإقامة الوقود.
- ضمان تنفيذ مخطط الرقابة والأمن والسهر على نظافة المستشفى..
- إحصاء كل الوسائل الطبية العامة مع متابعتها وتسجيلها ضمن بطاقات تقنية

- صيانة السيارات ومتابعة مدة صلاحيات التأمين للسيارات وتصليح العطب وكذا تقديم رخصة الدخول
- والخروج للسيارات وأمر بالمهمة التي تسند للسائقين للقيام بالعمل اليومي.

ت- مكتب الصفقات العمومية يقوم ب:

- يشرف على إبرام الصفقات والاتفاقيات مع مختلف المؤسسات والموردين وفقاً للقوانين المعمول بها
- تحديد احتياجات القطاع من التجهيزات وإعداد البرامج السنوية.
- مناقشة هذه البرامج مع الهياكل المعنية.
- تنفيذ عمليات التجهيز المسجلة لحساب القطاع وإعداد دفاتر الشروط.
- متابعة إنجاز المشاريع وإنجاز عمليات تجهيز القطاع.
- إنشاء بنك للمعطيات المتعلقة بمشاريع تجهيز القطاع.
- ضمان الأمانة والسهر على سير لجنة الصفقات العمومية للوزارة.

2-5- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

هي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفين منذ دخوله للمؤسسة حتى انتهاء علاقة عمله ولها سجلات خاصة وتضم مكنتين يسهران على سير نشاطها وهما:

أ- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ويقوم ب:

- العمل على ترقية الموظفين الأفقية والعمودية.
- القيام بعملية الإدماج والتوظيف والتثبيت والاحالة على التقاعد وكل حركة تطراً على المسار المهني للمشغل المتابعة التأديبية.
- استخراج الوثائق الخاصة بالعمال.

- الإجازات والعطل المرضية.
- يتكفل بكافة القضايا المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرفاً فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها.
- تنظيم التسيير النشط والمحافظة على الوثائق العامة للقطاع.

ب- مكتب التكوين يقوم بـ:

- ضمان تكوين العمال وتحسين مستواهم بكل ما هو جديد في مجال الصحة.
- تكوين العمال الذين تستلزم ترفيتهم لبعض الرتب متابعة تكوين بالإضافة لتكوين الموظفين المترشحين في بعض الرتب التي تستدعي تكوين قبل التثبيت.

2-6- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

يتأسسها مدير فرعي وتهتم بمتابعة النشاطات الصحية بالمؤسسة وتقييمها بو بها المكاتب التالية:

- أ- مكتب القبول: يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى، وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الاستشفائية.

ب- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها ويقوم بالنشاطات التالية:

- تطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة والخاصة بتنظيم النشاط العمومي.
- متابعة وتقييم النشاطات الصحية من خلال جمع المعلومات والاحصائيات حول حجم النشاط الصحي والسهر على مراقبة هذه المعلومات للتأكد منها.

السهر على السير الحسن للنشاط المؤسسة وتنسيق عملها يقوم هذا المكتب يوميا بإعداد استمارة يومية وارسالها لمديرية الصحة والسكان للإعلامها في حالة وقوع حادث استثنائي او امراض ذات تصريح اجباري.

تنظيم عمليات جراحية والسهر على حسن سيرها.

ت- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بحساب تكاليف استشفاء المرضى من يوم الدخول حتى يوم خروجهم من المستشفى وذلك بحساب حجم استهلاك الأدوية، والوجبات الغذائية ودرجة الاستفادة من الاجهزة الطبية مثل الاجهزة المستخدمة في الاشعة والتحليل الطبية الخ، كما يقوم المكتب بحساب تكلفة كل موظف من الاجر والمردودية ومنحة المناوبة والتكوين الخ

2-7- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

ويشمل مكتبين:

أ - مكتب صيانة التجهيزات الطبية: هذا المكتب يقوم بجميع عمليات الصيانة والمراقبة للآلات والمعدات الطبية والعمل على إصلاحها.

ب- مكتب صيانة التجهيزات المرافقة يقوم بـ:

- ضمان عمليات الصيانة وتصليح الممتلكات.
- اقتراح كل برنامج يرمي إلى تعزيز الهياكل الأساسية وتجهيزات القطاع.
- إضافة إلى صيانة وتصليح هياكل المؤسسة.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات

2-1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة نقطة البداية في أي علم، حيث يلاحظ الباحث ما حوله، ويسجل ملاحظته، ومشاهداته، وعلى هذا الأساس فإن الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته، حيث يمكننا من التحقق من المعلومات التي جمعناها عن طريق الاستمارة، كما أنها تمكننا أيضاً من تكوين علاقات مع الأفراد والجماعات المطلوبين للبحث. (زرفاوي، 2014، صفحة 119)

استخدمت الباحثة الملاحظة المباشرة مع العاملين في المؤسسة العمومية مصباح بغداد بحى أمشون ولاية تمارست، لدراسة مختلف مستوياتهم التنظيمية، ورتبهم المهنية، وتخصصاتهم استفسرت عن ظروف عملهم، بما في ذلك العلاقات الاجتماعية، وتناولت أيضاً الصراعات التنظيمية وآثارها على بيئة العمل، واستكشفت أسبابها وتأثيرها على العلاقات داخل المؤسسة، فضلاً عن دراسة دور القيادة في إدارة هذه الصراعات وتأثيرها على رضا الموظفين وأداء العمل. اعتمدت الباحثة على هذه الملاحظات لجمع البيانات وفهم واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة.

2-2- المقابلة:

استخدمت الباحثة المقابلة كأداة لجمع البيانات في دراستها الميدانية. استهدفت المقابلة جمع معلومات حول موضوع البحث من خلال التفاعل مع الإداريين والعمال .

مقابلات مع الإداريين: للحصول على بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية.

مقابلات مع العمال والمشرفين: لفهم تنظيم العمل وتوزيع الأدوار.

ساعدت هذه المقابلات في تقديم شرح مفصل عن الظروف التي يعمل بها الأفراد في المؤسسة.

2-3- الاستمارة:

2-3-1- تعريف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان أداة مهمة للباحثين في البحوث الاجتماعية، حيث يُستخدم لجمع البيانات اللازمة من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة يهدف الاستبيان إلى الحصول على معلومات محددة تتعلق بموضوع البحث، مما يساعد الباحث في جمع البيانات الضرورية لتحليلها واستنتاج النتائج (عبد الله، 2000، صفحة 79)

قمنا بالاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقمنا بتقسيمه كالتالي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوضعية المهنية).

الجزء الثاني: خاص بمحاور الدراسة (المحور الثاني: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب

رأي الموظفين، المحور الثالث: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية تجنب في إدارة الصراع التنظيمي، المحور الرابع:

تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي، المحور الخامس: تطبيق المؤسسة

لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي)

تحديد شكل العبارات: ارتبطت عبارات الاستبيان بمقياس سلم ليكرت الثلاثي والذي يعبر من خلاله

أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي ايجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد

العينة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان ضمن خمس درجات كما يلي:

جدول رقم (12): درجات مقياس ليكرت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
2. والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
3. المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق) - أدنى درجة (غير موافق)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية، موافقون إلى حد ما، موافقون بدرجة منخفضة.
4. تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.66 = 3 / (1-3)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي:

جدول رقم (13): مجالات مقياس ليكرت الثلاثي

درجة الموافقة	مقياس ليكرت	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة	غير موافق	من 1 إلى 1.66 درجة
درجة متوسطة	محايد	من 1.67 إلى 2.33 درجة
درجة عالية	موافق	من 2.34 إلى 3 درجة

المصدر: من إعداد الطالبة

2-3-2- الخصائص السيكو مترية لأداة الدراسة: يمكن تعريف الخصائص السيكو مترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة الاستبيان و فقراته إذ توجد خصائص سيكو مترية للعبارة وهي تمييز العبارة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكو مترية للاستبيان وهي صدقه وثباته.

أولاً: صدق المحكمين (الصدق الظاهري): بعد إعداد الأسئلة أداة الدراسة (الاستبيان) في صورتها الأولية تم توزيعها توزع على مجموعة من المحكمين من أجل تعديلها وتنقيحها أو ما يعرف بالصدق الظاهري (صدق المحكمين) ويعرف الصدق الظاهري بأنه: " الإشارة إلى مدى قياس الاستبيان للغرض الذي وضع من اجله ظاهرياً، ويتم التوصل إليه من خلال توافق تقديرات المحكمين والمختصين على درجة قياس الاستبيان للسمة (المتغير) والصدق الظاهري، ويقصد به المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعيتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله". (فرج، 2007، صفحة 239)، ومن أجل إيجاد الصدق الظاهري عرضت الصورة الأولية للاستبيان على عدد من المحكمين في الاختصاص كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم: (14): يبين أسماء المحكمين للاستبيان قيد الدراسة

الرقم	الاسم واللقب الأستاذ (ة)	الجامعة
01	الأستاذ المشرف بو زيد على	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة ادرار
02	الأستاذة بن بية طارق	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تلمسان
03	الأستاذة بلحنيش احمد	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تلمسان
04	الأستاذة بالخير محمد	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة تلمسان
06		

المصدر: من إعداد الطالبة

وتمحورت مجمل آراء السادة المحكمين في حذف العبارات غير المناسبة وإضافة بعض العبارات التي من شأنها إثراء الاستبيان، أو تعديل بعض منها وقد أسفرت العملية وفي ضوء آرائهم على جملة من الملاحظات أخذت بعين الاعتبار، حيث تم إجراء التعديلات المناسبة في إطار تحقيق أهداف المسطرة في البحث والإشكالية.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي وفقا لمعامل ارتباط بيرسون:

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق الداخلي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات البعد بالدرجة الكلية لعبارات البعد مجتمعة، والجداول التالية توضح ذلك:

محور أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين:

جدول رقم (15): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
6	0,688**
7	0,901**
8	0,969**
9	0,718**
10	0,949**
11	0,901**
12	0,969**
13	0,902**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول أعلاه نجد معاملات الارتباط Pearson Corrélation بين كل عبارة من عبارات الاستبيان والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد دالة إحصائياً، حيث أن قيمة SIG (مستوى معنوية) اقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه تعتبر عبارات محور أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين صادقة لما وضعت لقياسه، هذه العلاقات القوية تعكس كيفية رؤية الموظفين لعوامل الصراع وتفاعلهم معها.

جدول رقم (16): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية

التجنب في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
14	0,733**
15	0,765**
16	0,786**
17	0,802**
18	0,916**
19	0,927**
20	0,708**
21	0,761**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تشير نتائج جدول معاملات الارتباط Pearson إلى وجود علاقات قوية ودالة إحصائيًا بين عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع، حيث جاءت قيمة SIG أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذه العلاقات ليست صدفة بل تعكس تأثيرًا حقيقيًا. معاملات الارتباط تتراوح بين 0.733 و0.927، مما يدل على قوة العلاقة، حيث تعكس هذه الاستراتيجية قدرة المؤسسة على مراجعة كيفية معالجة الصراعات بتجنب المواجهات المباشرة مما يمكن أن يؤدي إلى تقليل التوترات وتحسين التنسيق بين الأفراد، توفر هذه النتائج رؤى حول الثقافة التنظيمية التي قد تفضل الطرق غير التنافسية في معالجة الصراعات، مما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من الاحتكاكات.

جدول رقم (17): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية

التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
22	0,897**
23	0,773**
24	0,881**
25	0,821**
26	0,657**
27	0,712**
28	0,860**
29	0,821**
30	0,881**
31	0,717**

0,748**	32
0,858**	34
0,867**	35
0,837**	36

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تشير نتائج جدول معاملات الارتباط Pearson إلى أن هناك علاقات دالة إحصائية بين عبارات الاستبيان المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث جاءت قيمة SIG أقل من 0.05. وهذا يعني أن هناك علاقة معنوية بين هذه العبارات والدرجة الكلية لإجمالي عبارات البعد، مما يعزز من صحة القياسات المستخدمة. تعكس هذه الاستراتيجيات قوة التعاون بين الأفراد في المؤسسة، حيث يسعى الموظفون إلى تسوية النزاعات بشكل بناء بدلاً من تفاقمها. يُظهر الفحص الإيجابي لهذه العلاقات مدى أهمية العلاقات بين-شخصية والتواصل المفتوح في تقليل التوترات وتحسين الأداء الوظيفي، مما يسهم في خلق بيئة عمل تعاونية ومنتجة. وبالتالي، تُعتبر هذه النتائج مؤشراً على فعالية هذه الاستراتيجيات في تعزيز العمل الجماعي والابتكار داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة

والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي

رقم العبارة	معامل الارتباط بيرسون
37	0,761**
38	0,668**
39	0,842**
40	0,625**
41	0,867**
42	0,790**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

تشير نتائج جدول معاملات الارتباط Pearson إلى وجود علاقات دالة إحصائية بين عبارات الاستبيان ومحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، حيث أن قيمة SIG أقل من 0.05. هذا يعكس أن هناك ارتباطاً قوياً ومؤثراً بين هذه العبارات، مما يدل على أن الاستراتيجية المدروسة تعكس فعلاً طبيعة الصراعات وكيفية إدارتها داخل المؤسسة. استراتيجية التجنب، التي تتمثل في تجنب المواجهات أو تقليل الاحتكاك، تظهر كأنها فعالة في سياقات معينة، حيث تسهم في الحد من التوترات وضغط العمل، مما يعزز من استقرار البيئة التنظيمية. إن الدعم الإحصائي لهذه الاستراتيجية يعني أنها لها تأثير إيجابي ملموس على الديناميات التنظيمية، مما يجعلها خياراً محورياً لتخفيف الصراعات وزيادة

الكفاءة. من ثم، فإن النتائج تدعم فكرة أن اعتماد هذه الاستراتيجيات قد يكون له نتائج مفيدة في تحسين العلاقات بين-شخصية وتعزيز التعاون داخل الفرق، مما يؤثر إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

ثالثاً: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان: انه يعطي نفس النتائج إذا ما أعيد على نفس المجموعة في نفس الظروف وبمعنى آخر لو كررت عمليات قياس الفرد الواحد لأظهرت نفس درجة شيئاً من الاتساق أي أن درجته لا تتغير جوهرياً بتكرار، أي أن مفهوم الثبات يعني أن يكون الاختبار قادراً على أن يحقق دائماً النتائج نفسها في حالة تطبيقه مرتين على نفس المجموعة. وتوجد عدة معادلات وطرق إحصائية لحساب ثبات الاستبيان.

وفي دراستنا تم التحقق من ثبات عبارات محاور الاستبيان، من خلال استخدام طريقة معامل ألفا كرو نباخ.

طريقة معامل ألفا كرو نباخ: تعد من أكثر مقاييس الثبات استخداماً من طرف الباحثين، حيث يقيس درجة ثبات عبارات الاستبيان، بمعنى ما نسبة الحصول على نفس النتائج أو الاستنتاجات فيما لو أعيد تطبيق نفس الأداة وفق ظروف مماثلة. (طويطي، 2018، صفحة

149) وهناك مجالات مختلفة لدرجة الثبات ل معامل Cronbach's Alpha:

جدول رقم (19): يوضح المجالات المختلفة لدرجة الثبات (Alpha)

قيمة (Alpha)	دلالة (Alpha)
$0.6 > \text{Alpha}$	غير كافية
$0.65 > \text{Alpha} > 0.6$	ضعيفة
$0.70 > \text{Alpha} > 0.65$	مقبولة نوعاً ما
$0.85 > \text{Alpha} > 0.70$	حسنة
$0.90 > \text{Alpha} > 0.85$	جيدة
$0.90 < \text{Alpha}$	ممتازة

المصدر: Mana carricano et Fanny Poujol ,Analyse de données avec

spss ,Edition PERSON ,2009, p53

يشير الجدول رقم (19) إلى المجالات المختلفة لقيم معامل الثبات الداخلي (كرونباخ ألفا)، والذي يُستخدم لتقدير مدى اتساق أداة القياس. حيث تُعد القيمة الأقل من (0.60) مؤشراً على ثبات غير كافٍ، ما يعني أن الأداة تفتقر إلى الاتساق الداخلي المطلوب ولا يمكن الاعتماد على نتائجها. أما القيم الواقعة بين (0.60 و 0.65) فتدل على ثبات ضعيف، وهي قريبة من الحد الأدنى المقبول لكنها لا تزال تُظهر درجة من الضعف في القياس. في حين تُعد القيم بين (0.65 و 0.70) مقبولة نوعاً ما، ويمكن استخدامها في الدراسات الاستكشافية مع بعض التحفظ. وبالنسبة للقيم التي تتراوح بين (0.70 و 0.85) فهي تدل على درجة ثبات حسنة، وهي القيمة المثالية في أغلب البحوث النفسية والاجتماعية.

وإذا تجاوزت القيمة (0.85) ووصلت إلى (0.90)، فإنها تعبر عن ثبات جيد، مما يعكس تجانسًا عاليًا بين فقرات الأداة. وأخيرًا، فإن القيم التي تتجاوز (0.90) تشير إلى ثبات ممتاز، إلا أن الثبات العالي جدًا قد يدل أحيانًا على تكرار مفرط في الفقرات، مما قد يضعف التنوع المفاهيمي للأداة. وفي دراستنا تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (20): يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha لمحاور الاستبيان

معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.974	8	أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين
0.914	8	تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي
0.962	15	تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي
0.847	6	تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ ذات قيم مرتفعة في جميع محاور الاستبيان وهي أكبر من الحد الأدنى 0.70 مما يدل على ثبات أداة الدراسة وتجدر الإشارة أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كلما اقتربت من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه فإن أداة الدراسة بعد تطبيقها على عينة استطلاعية ظهر لنا أن الاستبيان على درجة عالية من الصدق والثبات وعليه سنطبقه على عينة الدراسة الأساسية.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية **Statistique Package for the Social Sciences (SPSS: V25)** وبرنامج

EXCEL من أجل تصميم الأشكال البيانية الخاصة في وصف عينة الدراسة والإحصاءات الوصفية

ليانات الدراسة؛ وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما يلي:

التكرار والنسبة المئوية والرسوم البيانية: لوصف أفراد العينة الدراسة وإجاباتهم على عبارات الاستبيان.

معامل ألفا كرو نباخ: اختبار ثبات مقاييس الدراسة من خلال بيانات العينة الاستطلاعية.

معامل الارتباط بيرسون: يستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة بين المتغيرين ومن خلال قيمة معامل الارتباط

يمكن إقرار أو عد إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين وتم توظيفه في حساب

الصدق الاستبيان.

المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك

بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب (1.5)

لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (03)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة

أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة

فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر

مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط

الحسابي المرجح بينها.

اختبار T لعينة واحدة: من أجل مقارنة المتوسط الفرضي والمتوسط المحسوب والحكم على مستوى

المتغيرات الثلاثة للدراسة.

اختبار (فريدمان) للرتب: تم استخدامه لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة

حسب أفراد العينة وترتيبها حسب الأكثر شيوعاً.

الفصل الخامس: تحليل وتفسير البيانات

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على محاور الاستبيان

ثانياً: اختبار ومناقشة نتائج الفرضيات

1- بيانات الفرضية الأولى

2- بيانات الفرضية الثانية

3- بيانات الفرضية الثالثة

4- بيانات الفرضية الرابعة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات الميدانية

أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بـ: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين.

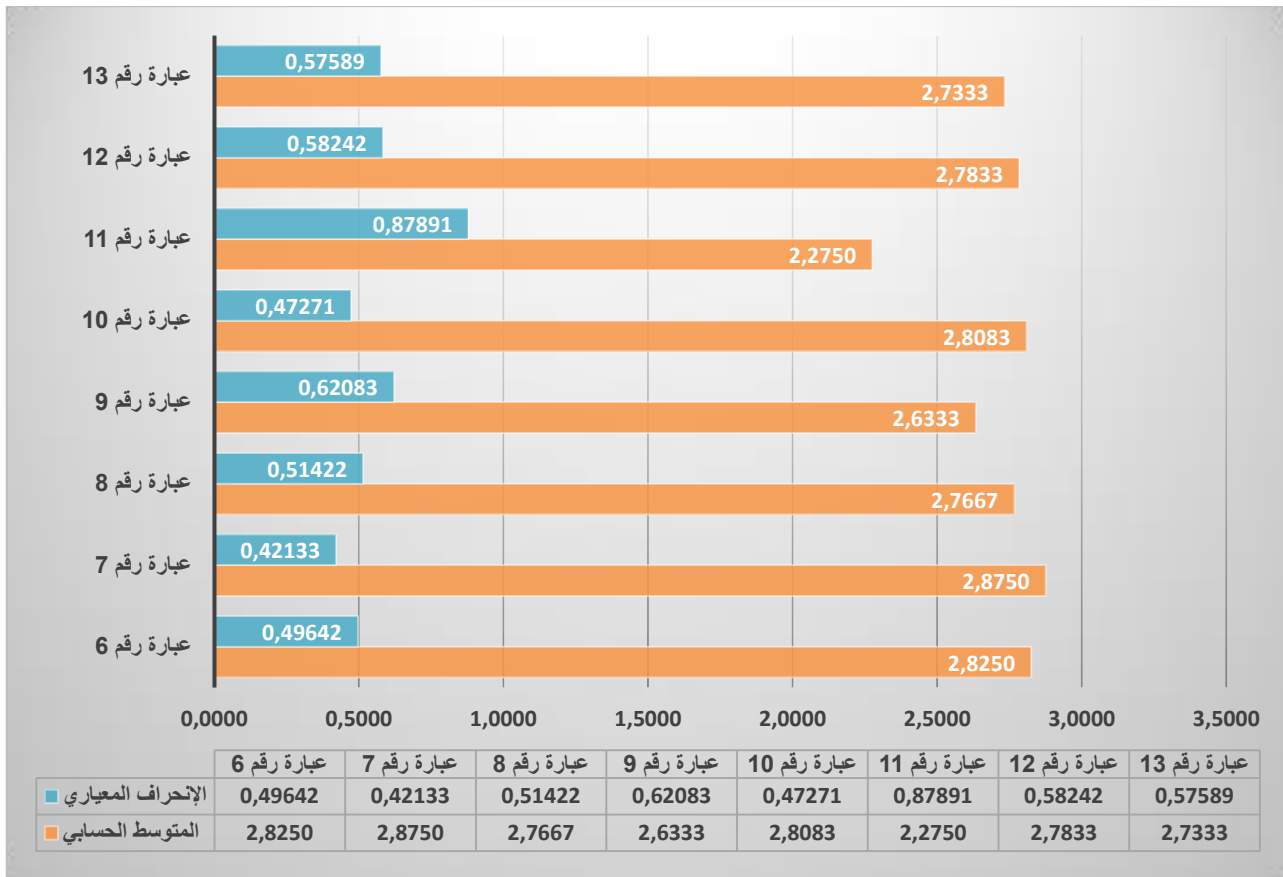
جدول رقم (21) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصراع التنظيمي	2,8250	0,49642	درجة عالية
يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,8750	0,42133	درجة عالية
يؤدي نقص التعاون والتآزر بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,7667	0,51422	درجة عالية
تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصراع التنظيمي	2,6333	0,62083	درجة عالية
يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصراع التنظيمي	2,8083	0,47271	درجة عالية
يؤدي عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف إلى الصراع التنظيمي	2,2750	0,87891	درجة عالية
يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترقّيات إلى الصراع التنظيمي	2,7833	0,58242	درجة عالية
يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,7333	0,57589	درجة عالية
مستوى أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب وجهة نظر أفراد العينة	2,7144	0,27787	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: محور أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين: بلغ $(\bar{X} = 2,71)$ بانحراف معياري بلغ $(0,27)$ وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي هو ضمن مجال (من 2.34 إلى 3 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المحور المتعلق بقياس مستوى أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين:

شكل رقم (15): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور بقياس أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجه

للأفراد

والمعلق ب: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم (22): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تفادى إدارة المؤسسة القرارات والمواقف التي قد تؤدي إلى الصراع التنظيمي	2,4417	0,79701	درجة عالية
تضحى إدارة المؤسسة برغبتها في سبيل إرضاء الموظفين وتفادي الصراع التنظيمي	2,1667	0,83347	درجة متوسطة
تستخدم إدارة المؤسسة أساليب ترفيحية لتفادي الصراعات التنظيمية	2,2250	0,80401	درجة متوسطة
تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تمنع الصراع التنظيمي في توزيع المهام بين الموظفين	2,3750	0,81025	درجة عالية
تجتهد إدارة المؤسسة في اتخاذ قرارات تمنع وقوع الصراع التنظيمي	2,5583	0,70765	درجة عالية
تضع إدارة المؤسسة برنامج الرقابة والمتابعة للموظفين لتفادي الصراع التنظيمي	2,5083	0,71002	درجة عالية
تبرم إدارة المؤسسة اجتماعات خاصة أو ندوات لتفادي الصراع التنظيمي	2,5333	0,69733	درجة عالية
تستعين إدارة المؤسسة بخبرة مؤسسات أخرى في تفادي الصراع التنظيمي	2,3000	0,69331	درجة عالية
مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة	2,3908	0,38737	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

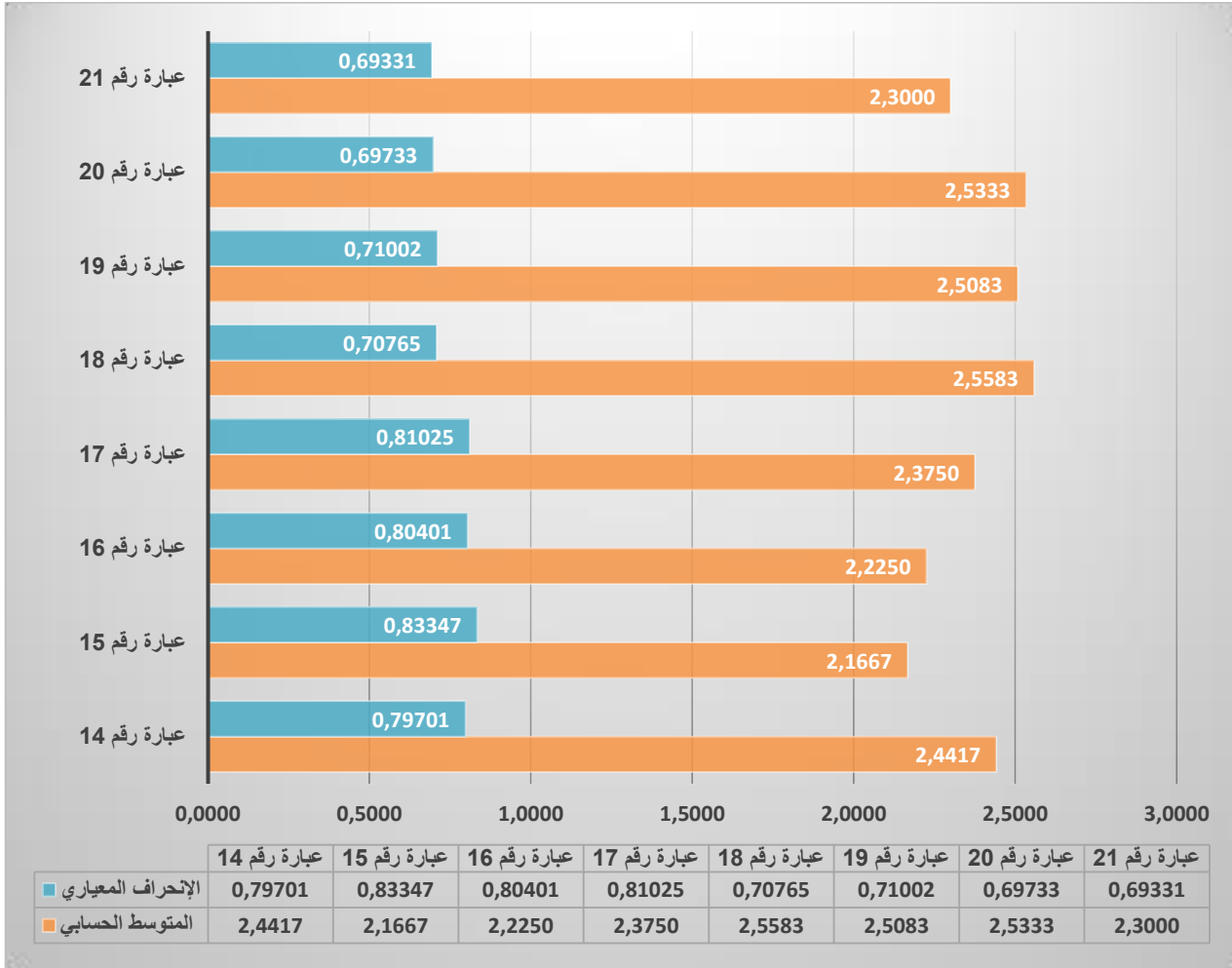
من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب:

بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي: بلغ ($\bar{x} = 2,39$) بانحراف

معياري بلغ (0,38) وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي هو ضمن مجال (من 2.34 إلى 3 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي هو بدرجة عالية حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق

المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي:

شكل رقم (16): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي.

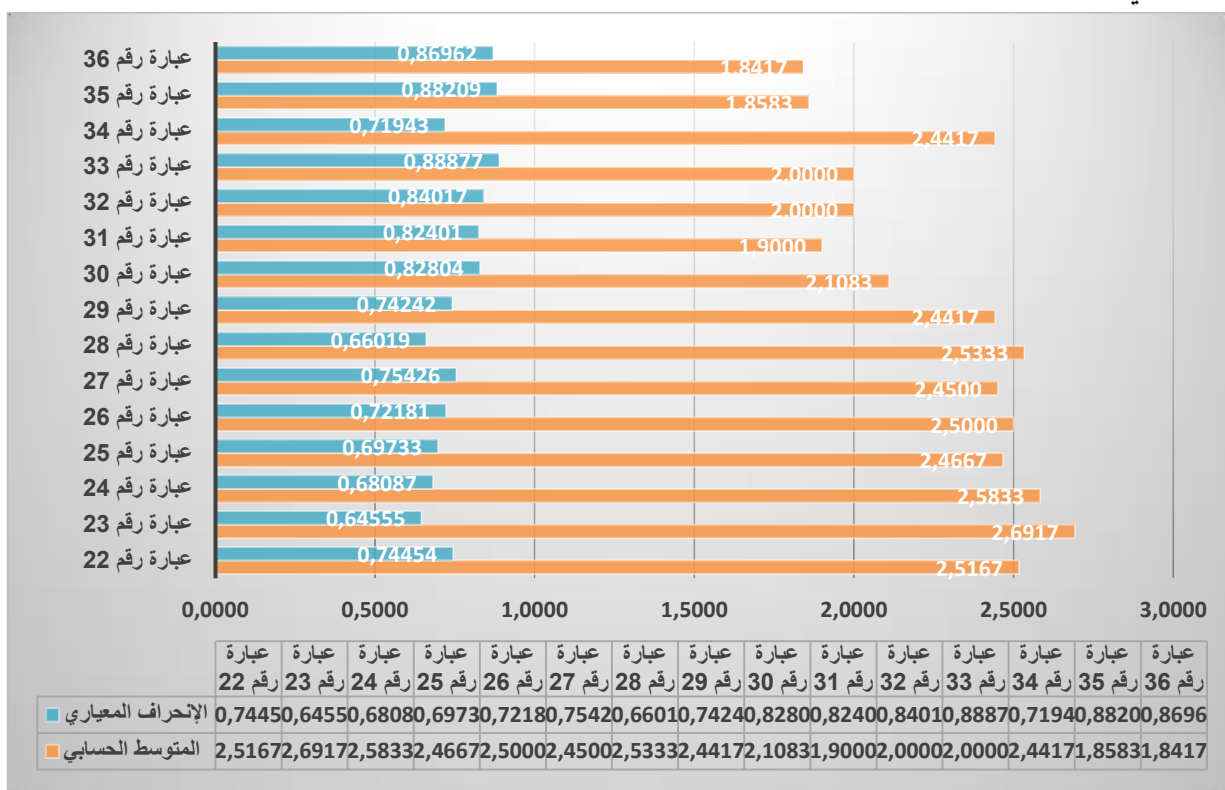
جدول رقم (23) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي.

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تكرس إدارة المؤسسة مبدأ التعاون والوحدة	2,5167	0,74454	درجة عالية
تسعى إدارة المؤسسة لإيجاد الحلول لجميع مشاكل الموظفين	2,6917	0,64555	درجة عالية
تقدم إدارة المؤسسة البدائل والحلول لحل أي مشكلة	2,5833	0,68087	درجة عالية
تعمل إدارة المؤسسة على توجيه الموظفين لطرح ومناقشة خلافاتهم	2,4667	0,69733	درجة عالية
تحاول إدارة المؤسسة إيجاد حلّ وسط لإرضاء الموظفين	2,5000	0,72181	درجة عالية
تتغاضى إدارة المؤسسة عن بعض الأمور لإرضاء المتخالفين	2,4500	0,75426	درجة عالية
يحقق المسئول في الخلافات من خلال مبدأ التعاون	2,5333	0,66019	درجة عالية
يهتم المسئول بمعرفة رغبات الموظفين والتساوي بينهم	2,4417	0,74242	درجة عالية
تراجع إدارة المؤسسة عن القرارات المتخذة بشأن الخلافات	2,1083	0,82804	درجة متوسطة
تؤجل إدارة المؤسسة حلّ وفك الخلافات التنظيمية للمستقبل	1,9000	0,82401	درجة متوسطة
تنسحب إدارة المؤسسة حين تؤدي الخلافات التنظيمية بين الموظفين إلى القطيعة والتباغض	2,0000	0,84017	درجة متوسطة
تجنب إدارة المؤسسة دخول الخلافات التنظيمية بين الموظفين منذ البداية	2,0000	0,88877	درجة متوسطة
تستعمل إدارة المؤسسة بعض الحيل والأساليب في تجاوز الخلافات التنظيمية بين الموظفين	2,4417	0,71943	درجة عالية
ترك إدارة المؤسسة مسؤولية حلّ الخلافات التنظيمية على عاتق الموظفين المتخالفين	1,8583	0,88209	درجة متوسطة
تضيق إدارة المؤسسة من علاقات العمل لدى الموظفين المتخالفين (المصارعين)	1,8417	0,86962	درجة متوسطة
مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة	2,2887	0,33919	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: محور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي: بلغ $(\bar{x} = 2,28)$ بانحراف معياري بلغ $(0,33)$ وهذا الأخير اقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي هو ضمن مجال (من 1.67 إلى 2.33 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي:

شكل رقم (17): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الخامس من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق ب: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول رقم (24) نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمحور: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

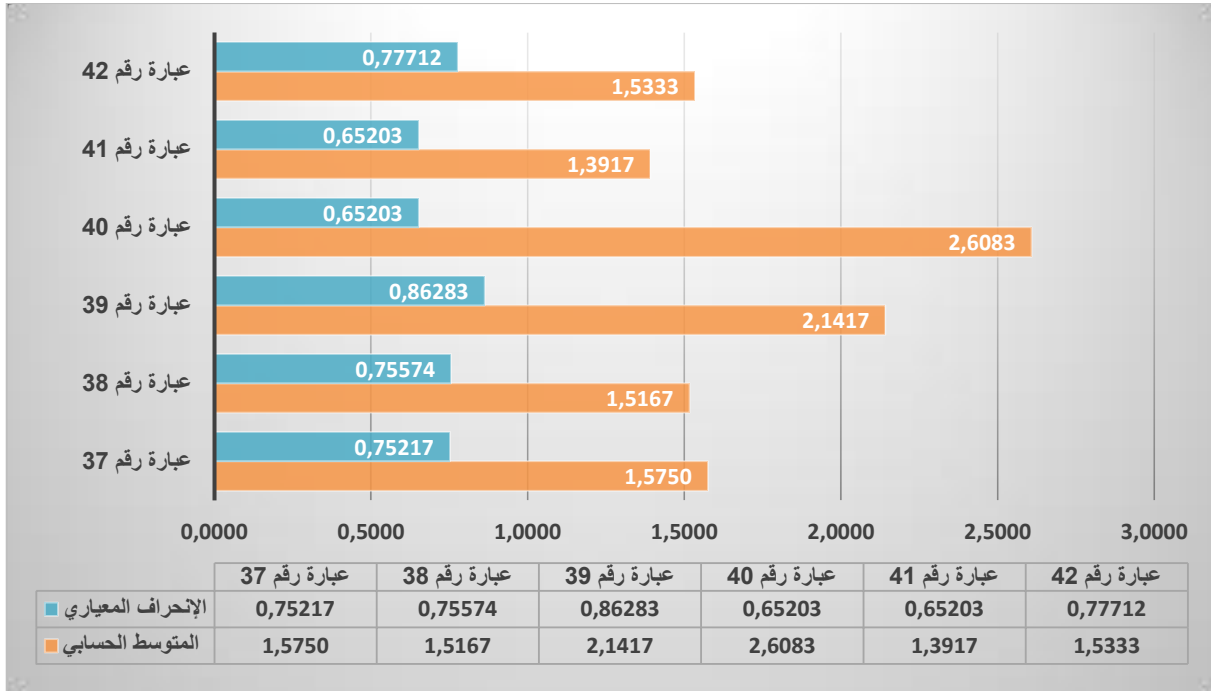
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
تفرض إدارة المؤسسة سلطة القوة في حلّ الخلافات التنظيمية بين الموظفين	1,5750	0,75217	درجة منخفضة
لا تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بمناقشة الأوامر المتعلقة بالخلافات التنظيمية	1,5167	0,75574	درجة منخفضة
تتمسك إدارة المؤسسة وتصبر بالمواقف التي تقدمها في حلّ الخلافات (الصراعات)	2,1417	0,86283	درجة متوسطة
تتبع إدارة المؤسسة الجدية والحزم في متابعة قراراتها المتعلقة بالخلافات التنظيمية	2,6083	0,65203	درجة عالية
تتجاهل إدارة المؤسسة تلبية رغبات الموظفين حين يتعلق الأمر بتسوية الخلافات التنظيمية	1,3917	0,65203	درجة منخفضة
تستخدم إدارة المؤسسة الأساليب العقابية للموظفين المتخالفين قصد تسوية الخلافات	1,5333	0,77712	درجة منخفضة
مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي حسب وجهة نظر أفراد العينة	1,7943	0,36523	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة ب: محور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي: بلغ $(\bar{X} = 1,79)$ بانحراف معياري بلغ $(0,36)$ وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي هو ضمن مجال (من 1.67 إلى 2.33 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة حول مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع

التنظيمي هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب عبارات المحور المتعلق بقياس مستوى تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي:

شكل رقم (18): ترتيب العبارات المتعلقة بمحور تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية

تمنرست:

جدول رقم (25) مستوى محاور الاستبيان ككل وأبعاده مرتبة حسب المتوسط الحسابي.

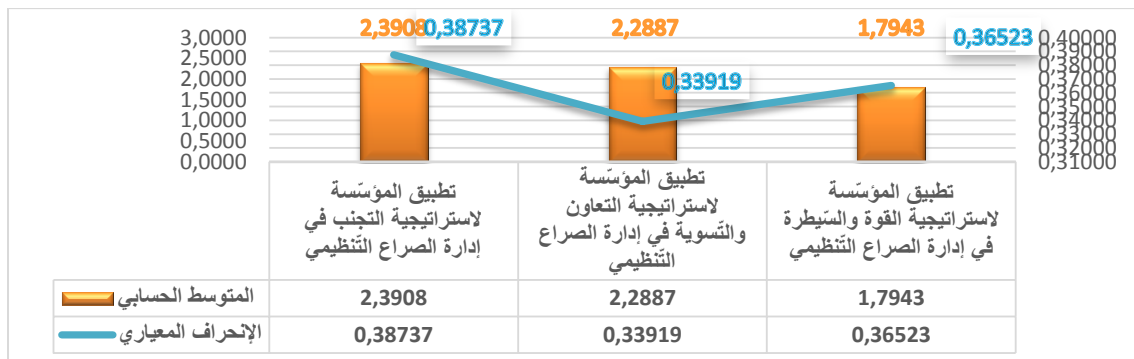
المرتبة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	درجة التقييم
1	2,3908	0,38737	درجة عالية
2	2,2887	0,33919	درجة متوسطة

درجة متوسطة	0,36523	1,7943	تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي
درجة متوسطة	0,34286	2,1225	مستوى الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية تمارست حسب وجهة نظر أفراد العينة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على المحور ب: الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية تمارست: إذ بلغ $(\bar{x}=2,12)$ بانحراف معياري بلغ $(0,34)$ وهذا الأخير أقل من الواحد مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الذي ضمن مجال (من 1.67 إلى 2.33 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة تتفق على أن مستوى الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية تمارست هي بدرجة متوسطة حسب وجهة نظرهم والشكل التالي يبين ترتيب المحاور المتعلقة بقياس الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية تمارست:

الشكل رقم (19): ترتيب الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصباح بغداد في بولاية تمارست.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج EXCEL.

ثانياً: نتائج الدراسة

النتائج في ضوء الفرضيات

أصبح اختبار الفرضيات الإحصائية من أهم الخصائص التي تميز البحوث الميدانية والتجريبية والهدف الأساسي من اختبار الفرضيات هو استنتاج خصائص المجتمع أو بعضها من ملاحظة العينة التي أخذت منه.

1- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

1-1- اختبار الفرضية (التساؤل) الأولى:

نصت الفرضية الأولى على " تتعدد وتختلف أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة"، لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار **Friedman** لترتيب أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة كما هو موضح في الجدول رقم (1-1).

جدول رقم (26): ترتيب أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة.

الأسباب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الرتب	الترتيب
يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,875	0,42133	4,95	01
يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصراع التنظيمي	2,825	0,49642	4,82	03
يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصراع التنظيمي	2,8083	0,47271	4,74	04
يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترقيات إلى الصراع التنظيمي	2,7833	0,58242	4,73	06
يؤدي نقص التعاون والتآزر بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,7667	0,51422	4,59	05
يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	2,7333	0,57589	4,56	02

07	4,17	0,62083	2,6333	تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصراع التنظيمي
08	3,44	0,87891	2,275	يؤدي عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف إلى الصراع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

ظهر النتائج أن غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين يحمل أعلى متوسط حسابي (2.875)، مما يشير إلى أن هذا العامل يعتبر الأكثر تأثيراً في حدوث الصراع التنظيمي، وهو ما يبرز أهمية توزيع المهام بشكل عادل ومتوازن داخل المؤسسة بعده يأتي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته (متوسط حسابي 2.825) وغياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف (متوسط حسابي 2.8083)، مما يشير إلى ضرورة تبني الحوار والتفاهم كأدوات رئيسية لحل الصراعات في البيئة التنظيمية بالمقابل، يعتبر عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف هو العامل الأقل تأثيراً بمتوسط حسابي قدره 2.275، وهذا يشير إلى أن هذا الجانب قد يكون أقل تأثيراً في توليد الصراعات داخل المؤسسة مقارنةً بالأسباب الأخرى. يتبين أن هناك فرق في ترتيب أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة، وهذا ما أظهرته نتائج كاف تريبع لدلالة الفروق لاختبار Friedman كما هو موضح في الجدول رقم (26).

جدول رقم (27): دلالة الفروق في نتائج تطبيق اختبار Frideman.

الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	كاف تريبع
0.000	7	82.357

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

يتضح من خلال الجدول رقم (00) أن قيمة كاف تربيع قد بلغت 82.357 بدرجة حرية تساوي 7، وبدلالة إحصائية أصغر من 0.05، ويعني هذا أن الفرق في ترتيب أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة دال إحصائياً، وبهذا فإن هذه الفرضية قد تحققت.

1-2- مناقشة النتائج الفرضية الأولى وتفسيرها:

نصت الفرضية الأولى على: "تعدد وتختلف أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة حسب أفراد العينة" وهي محققة .

حيث يشير المتوسط الحسابي (2.875) إلى أن عدم التوازن في توزيع المهام يمثل العامل الأكثر تأثيراً في نشوء الصراع التنظيمي يعد من أبرز عوامل حدوث الصراع التنظيمي، تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة عويس (2002) التي أظهرت نتائجها أن إستراتيجية التسوية كانت الأكثر استخداماً، مما يعكس أهمية التعاون في حل النزاعات بينما كانت استراتيجيات الحزم والتجنب والمجاملة أقل فعالية تظهر الدراسة أن عدم التوازن في توزيع المهام يؤدي إلى شعور بالإحباط بين الموظفين ونشوء صراعات تنظيمية وبالتالي، يجب على الإدارة تعزيز التواصل وتفعيل إستراتيجية التسوية لتقليل هذه الصراعات وضمان بيئة عمل إيجابية، ودراسة سوفات وهيبه وزميلاتها (2018) حيث تؤكد أن إستراتيجيات إدارة الصراع مثل التعاون والتسوية تؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي يتضح أن هذا التوازن مهم لتجنب الإحباط بين الموظفين لذا، يجب تبني استراتيجيات فعالة مثل الحوار والتعاون لحل مشكلات توزيع المهام، مما يعزز الأداء العام، بإضافة إلى دراسة Plowman (2005) التي كشفت بأن عدم التوازن قد يُسهم في تفاقم الصراعات بين أفراد التنظيم فإذا كان توزيع المهام غير متساوٍ، فإن ذلك قد يثير مشاعر الإحباط والتمييز بين الموظفين، مما يؤدي إلى صراعات داخلية تؤثر سلباً على أداء المنظمة وفعاليتها ووفقاً للدراسة، فإن وجود الصراع طبيعي ويجب التعامل معه بشكل استراتيجي لذا، من الضروري تبني استراتيجيات مثل الاحتواء والتعاون والمساومة

لمعالجة الصراعات الناجمة عن عدم التوازن في توزيع المهام من خلال اعتماد هذه الأنماط، يمكن تحسين العلاقات الداخلية وتقليل الآثار السلبية للصراع، مما يعزز الأداء العام للمنظمة وبالتالي يُعتبر التوازن في توزيع المهام أمرًا حيويًا للحفاظ على بيئة عمل إيجابية وفعالة، فنتيجة لهذا التوزيع غير العادل، يشعر الموظفون بالإحباط والاستياء، مما يؤثر سلبيًا على الروح المعنوية والانتماء للمؤسسة كما أن تصاعد التوترات بين الزملاء يمكن أن يؤدي إلى تباين في الإنتاجية، حيث ينخفض الأداء العام للفرق المتأثرة بالصراعات بالإضافة إلى ذلك، قد ينتج عن هذه الصراعات بيئة عمل سلبية تؤدي إلى زيادة معدلات التغيب عن العمل وعدم الرغبة في التعاون، مما يعيق تحقيق الأهداف المؤسسية.

ان عملية توزيع المهام من العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية العمل داخل المؤسسة العمومية فعندما يتم توزيع المهام بشكل غير متساوٍ، يشعر الموظفون بعدم الإنصاف تجاه الزملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادة التوتر بين أعضاء الفريق و الاكتفاء العاطفي من العدالة في العمل يعد أحد العوامل الأساسية للحفاظ على الروح المعنوية، وزيادة الرضا الوظيفي بين الموظفين فعندما يشعر موظفي المؤسسة العمومية برضاهم عن توزيع المهام، يزداد استعدادهم للتعاون مع زملائهم، مما يسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ومع ذلك، توجد بعض الإدارات والوحدات التنظيمية التي تمنح سلطات أكبر من احتياجاتها الفعلية، بينما تواجه وحدات أخرى أعباءً ومسؤوليات تتجاوز قدراتها الفعلية بسبب نقص السلطة أو الموارد هذه الاختلافات في توزيع المهام والصلاحيات تساهم في خلق صراعات داخل المنظمة فعندما تُجبر وحدة تنظيمية على تنفيذ الأوامر من وحدة أخرى تفتقر إلى الخبرات والقدرات اللازمة، قد ينشأ خلط بين الأدوار يؤدي إلى الاحتكاك والصراع كما ان الفساد الإداري قد يقود إلى عدم العدالة في توزيع المناصب والوظائف، مما يساهم في خلق بيئة عمل متوترة وغير متوازنة إذا ما تم ظلم بعض الموظفين في توزيع المهام، أو انعدام الحوافز اللازمة لتشجيع الأداء فمن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى صراعات بين الموظفين، وبين الأقسام والوحدات، بل وقد يمتد ليشمل صراعات بين المنظمات المختلفة داخل المجتمع.

حيث تعتبر العدالة في توزيع المهام من العناصر الجوهرية لخلق بيئة عمل إيجابية عندما يتم فرض نظام توزيع عادل، يتم تعزيز الولاء والانتماء للمؤسسة، مما يُسهل تحقيق الأهداف التنظيمية الفرق التي تشعر أعضاؤها بأنهم مُقدرون ينجحون عادةً في تحقيق نتائج أفضل، وذلك لأنهم يعملون معًا كفريق واحد.

تعدد الأسباب الكامنة وراء عدم التوازن في توزيع المهام في المؤسسات العمومية المؤدية للصراع التنظيمي فمن ممكن أن يكون هناك غموض في المسؤوليات بسبب ضعف التنظيم الإداري، مما يؤدي إلى سوء فهم حول الأدوار والمهام و قد تسهم الثقافة التنظيمية غير الداعمة في تفشي هذه المشكلة، حيث يمكن أن يُفضل بعض الموظفين أو يتم منحهم مهام أكبر بناءً على العلاقات الشخصية أو الاهتمام الذاتي، بدلاً من الكفاءة أو الإنجاز، كما يمكن أن يكون غياب المعايير والإجراءات الواضحة لتوزيع المهام سبباً رئيسياً في تفشي عدم التوازن، مما يتيح للمدراء تصرفات تعسفية في تخصيص الأعباء.

يعتبر تقسيم العمل أحد عوامل إثارة الصراع إذ نجد أن بعض الأفراد داخل التنظيم يقوم أحيانا بجزء من المهام التي كانت لغيره وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف على الطرف الأخر أو إسناد مهام لموظف ما إلى غيره أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب العمال واتخاذ مواقف مناقضة للتنظيم (حمد سيد مصطفى، 2000، ص 10-11)، يمكن أن تؤدي الأعمال الروتينية، التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد لدى العاملين، ما يزيد من معدلات التغيب، القلق والعدوانية وضعف القدرة على التركيز وتدني مستوى الروح المعنوية، وكثرة الشكاوى والتظلمات عندما تُمنح بعض الإدارات سلطات تتجاوز احتياجاتها الفعلية، في حين تتحمل إدارات أخرى مسؤوليات جسيمة دون أن تمتلك القدر نفسه من السلطة، يُمكن أن ينشأ عن ذلك صراع محتدم داخل المنظمة يتمثل جوهر هذا الصراع في العديد من العوامل المحورية، منها:

عدم التوازن بين السلطة والمسؤولية يؤدي الفجوة الكبيرة بين صلاحيات الجماعات والواجبات المناطة بها إلى تباين في الأداء، وتشتت الجهود، مما ينتج عنه توترات وصراعات غير مبررة حول الصلاحيات وسبل

التنفيذ، نقص التواصل والتفاهم و غياب آليات واضحة وفعالة للتواصل والتفاعل بين الوحدات الإدارية يمكن أن يزيد من فرص اندلاع الصراعات، ويؤدي إلى سوء فهم في توزيع المهام والأدوار، كما انه إذا كانت الوحدات التي تتحمل مسؤوليات جسيمة تفتقر إلى القدرات والمهارات الضرورية، فإن ذلك قد يتسبب في زيادة التوتر والصراعات مع الوحدات الأخرى، حيث يشعر الأفراد بالضغط والإحباط نتيجة عدم قدرتهم على أداء المهام المطلوبة بكفاءة.

يليه تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته يبرز هذا العامل كسبب آخر رئيسي للصراعات بمتوسط حسابي (2.825) عندما يتم تحميل الموظفين أعباء إضافية، أو عندما تتجاوز المهام المقدرة قدرتهم، قد يؤدي ذلك إلى إرهابهم وزيادة الضغوط النفسية، مما قد يولد توترات وصراعات مع الزملاء أو الإدارة.

أن غياب الدعم الاجتماعي والتفاعل الإيجابي مع الزملاء يعزز من شعور العزلة، مما يزيد من معدلات القلق والعدوانية نتيجة لذلك، قد يزداد التغيب عن العمل، بينما تتزايد الشكاوى والتظلمات في بيئة العمل، مما يعكس حالة من عدم الرضا وسوء التوافق بين متطلبات العمل والقدرات الفردية إزاء هذه التحديات، من الضروري أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر لتوازن المهام وتقديم الدعم اللازم للموظفين.

فقد ذكر **خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون (2009)** أن شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالباً ما يؤدي إلى احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على آخر في المنظمة يعد مصدر للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها بعض فإن احتمال حدوث ظاهره الصراع يبدو محدوداً أو معدوماً أحياناً. (خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص 279)

وتفسر الباحثة هذه النتيجة إلى أن الضغط الملقاة على الموظف عندما يتعرض لمهام تتجاوز قدراته يمكن أن تؤدي إلى مشاعر الإحباط والتوتر، مما يسهم في خلق بيئة عمل غير صحية وغير ملائمة كذلك، غياب الحوار الفعّال يعكس نقصاً في التواصل، مما يمنع الموظفين من التعبير عن مشاعرهم أو مناقشة تحدياتهم

بشكل مفتوح، ما يزيد من احتمال حدوث سوء فهم وصراعات، بإضافة شعور الموظف بالإجهاد والضغط النفسي عندما تزداد الأعباء بشكل غير معقول، مما يزيد من الشعور بالاستنزاف ويقلل من فعالية الأداء يمكن أن يؤدي تضارب الأدوار الناجم عن عدم وضوح المهام الموكلة إلى صعوبات في التنسيق والتعاون بين الفريق، مما يعزز التوتر، وضعف الدعم الاجتماعي نتيجة لعزلة الموظف في مواجهة التحديات الجديدة يمكن أن يؤثر سلباً على العلاقات بين العاملين، بينما تؤدي سياسة تكليف الموظفين بأعباء زائدة إلى تدهور الثقافة التنظيمية، التي ينبغي أن تدعم التعاون والتوازن في المحمل يُظهر هذا السيناريو أهمية توازن الأدوار والمسؤوليات في الحفاظ على بيئة عمل صحية وإنتاجية.

كما ان عدم وجود أسلوب الحوار والتفاهم يعد عاملاً مهماً أيضاً في نشوء الصراع التنظيمي حيث ان الحوار والتفاهم يسهمان في تخفيف التوترات وحل المشكلات قبل أن تتصاعد إلى صراعات، لذلك من المهم تبني أساليب فعالة للتواصل بين الإدارة والموظفين، حيث يرى أصحاب النظرة السلوكية أن وجود الصراع هو جزء طبيعي من طبيعة أي نظام، ويعتبرون أن هذا الصراع ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، بل يمكن أن يكون له جوانب إيجابية تعزز من أداء الجماعة وتخفف على الابتكار والتغيير على عكس الفكر التقليدي الذي يسعى إلى حل الصراعات وتجنبها، ينظر السلوكيون إلى الصراع كفرصة لتحسين التفاهم وتطوير العلاقات بين الأفراد كما أن غياب أساليب الحوار والتواصل الفعال يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الصراعات، مما يؤكد على أهمية تعزيز ثقافة الحوار والتفاعل البناء في المنظمات وبالتالي يظهر أن الفهم العميق لطبيعة الصراع يمكن أن يسهم في الاستفادة منه بدلاً من النظر إليه كعبء.

إن غياب قنوات الاتصال المناسبة وعدم وضوح خطوط الاتصال في كل الاتجاهات يعيق عمليات التنسيق بين مختلف الأطراف بالمنظمة خاصة تلك التي تعتمد مهامها على بعضها البعض، فالصعوبات اللغوية والتفسير الانتقائي للمعلومات يولد سوء الفهم ويشجع على انعزالية الأفراد وعدم الثقة بينهم، كما ان عدم تسامح المسؤول مع أخطاء الموظف كان أقل تأثيراً على الصراعات يُظهر ذلك أن طبيعة سلوك المسؤول

تجاه الأخطاء قد تكون أقل حدة في توليد الصراعات مقارنةً بالعوامل الأخرى، مما يعني أن الموظفين قد يكون لديهم قدرة على التعامل مع النقد والتصحيح إذا كان هناك توزيع عادل للمهام ووسائل فعالة للحوار.

2- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

2-1- اختبار الفرضية الثانية:

تطبق وتنتهج المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

ولإختبار صحة هذه الفرضية سنستخدم إختبار (ت) للعينه الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المتوسط الفرضي (1.5) وإذا كانت درجة المتوسط العينة أكبر من 1.5 فيدل ذلك على وجود مستوى عال من تطبيق المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (28): يوضح نتائج الفرضية الثانية

المتوسط الفرضي	متوسط العينة	T	Df	Sig.
1.5	2.39	25.192	119	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

النتائج الإحصائية في الجدول تشير بشكل قوي إلى وجود مستوى عال لتطبيق المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى الدلالة التي كانت أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية التي تنص على أن المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي قد تحققت.

2-2- مناقشة النتائج الفرضية الثانية وتفسيرها:

نصت الفرضية الثانية على: "المؤسسة محلّ الدّراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي" وهي محققة تتفق هذه الدراسة مع دراسة شاكر جار الله الخشالي (2002) و دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) من حيث نتائج المتوصل اليها بخصوص الاستراتيجية المستخدمة و هي استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، حيث حصل أسلوب التجنب في دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) على وسط حسابي مقداره (3.32) مع انحراف معياري (0.78)، مما يشير إلى أن هذا الأسلوب يُعتبر من الطرق المفضلة لدى مديري المدارس ورؤساء الأقسام، على الرغم من تصنيفه بعد أسلوب التعاون الذي كان الأعلى بوسط حسابي (3.48)، وتختلف هذه الدراسة من حيث نتائج المتوصل اليها مع دراسة الحياي (2005) ودراسة الحنيطي (1993) التي توصلت نتائجها أن أكثر الطرق استخداماً لإدارة الصراع هما طريقة التهذئة، استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي تُستخدم لأسباب عدة، من بينها تجنب التصعيد والحفاظ على العلاقات الإيجابية بين الأفراد يفضل البعض الابتعاد عن الصراع لتفادي الخسائر المادية والمعنوية، أو بسبب عدم استعدادهم للتعامل مع الموقف بشكل فعال كما أن التجنب يمنح الأفراد وقتاً إضافياً للتفكير في الحلول المحتملة، مما قد يسهم في تحسين النتائج لاحقاً ومع ذلك، يجب الانتباه إلى أن التجنب ليس دائماً الحل المثالي، بل قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات إذا لم تُعالج بشكل مناسب في الوقت المناسب.

وحسب حسين حريم (1997) فإن استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي تتناسب مع القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة (حسين حريم، 1997، ص252)، أما العميان (2004) يقترح أن هذا أسلوب يُستخدم في إدارة الصراعات والاختلافات، ويكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون مسائل الصراع ثانوية أو غير مهمة بشكل كبير بمعنى آخر، إذا كانت

المشكلة أو الخلاف ليس جوهرياً، فقد يكون من الأفضل استخدام هذا الأسلوب بدلاً من الدخول في جدالات طويلة ومعقدة . (العميان، 2005) ومع ذلك يشير كوين وآخرون **Quinn et al** (1996) إلى أن هذا الأسلوب له جوانب سلبية فحتى لو تم تجنب الخلاف في الوقت الحالي، فإن ذلك لا يعني أنه قد تم حله بشكل نهائي إذا لم يتم معالجة الأسباب الجذرية للصراع، فمن المحتمل أن يظهر في المستقبل مرة أخرى، مما يؤدي إلى تكرار المشكلة. (Quinn, E. Robert; Ferment, R. 1996.)

علاوة على ذلك، إذا تم التركيز على تجنب الخلافات، قد يترتب على ذلك إهمال مواضيع أو مسائل إدارية أخرى قد تكون هامة وبالتالي، فإن إدارتنا للصراعات تحتاج إلى موازنة بين تجنب الخلافات والتركيز على القضايا الرئيسية التي قد تؤثر على الأداء الإداري أو الجماعي.

استراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي تُعتبر خياراً ملائماً للمؤسسات العمومية عندما تتعلق القضايا بمسائل ثانوية أو عندما تكون تكلفة المواجهة أعلى من الفوائد المحتملة من حل النزاع هذه الاستراتيجية تُساعد المؤسسات في تقليل التوترات وتعزيز الاستقرار الداخلي، مما يسمح لها بالتركيز على الأهداف الرئيسية على سبيل المثال، إذا كان هناك صراع حول تفاصيل صغيرة في عملية العمل، قد تفضل المؤسسة تجنب النقاشات المحتملة لأنها قد تستنزف الوقت والموارد دون تحقيق نتائج ملموسة من خلال تجنب المواجهة، يمكن للمؤسسات تركيز طاقاتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية بدلاً من الانشغال بنزاعات قد تكون غير مجدية.

تعتبر أداة هامة خاصة في المؤسسات العمومية، حيث تتسم بيئات العمل هناك غالباً بالتعقيد والتنوع في المصالح في هذه المؤسسات، قد يكون العاملون من خلفيات ثقافية وتعليمية مختلفة مما يعكس تبايناً في الشخصيات ووجهات النظر في هذا السياق، قد يلجأ بعض الموظفين إلى التجنب كوسيلة لتفادي الصراعات التي قد تؤثر سلباً على الأداء العام .

شخصية العامل تلعب دورًا محوريًا في هذا السياق؛ فالأفراد الذين يميلون إلى التوافق أو الذين يشعرون بعدم الراحة في مواجهة الصراعات قد يختارون الابتعاد عن القضايا المثيرة للجدل في المؤسسات العمومية، يكون هذا التجنب أحيانًا مفيدًا للحفاظ على التناغم، خاصةً عندما تكون القرارات معقدة أو تتطلب توازنًا بين مصالح متعددة، كما أنها تلعب دورًا جوهريًا في قرار الأفراد باختيار استراتيجية التجنب. الأفراد الذين يتمتعون بطباع توافقية، أو الذين يخشون الصراعات، قد يفضلون الابتعاد عن أي مواجهة قد تؤثر سلبيًا على علاقاتهم بزملائهم هؤلاء الأشخاص قد يشعرون بعدم الارتياح في المواقف الصعبة، فيعتبرون التجنب طريقة لحماية مشاعرهم وحماية العلاقات المهنية بالإضافة إلى ذلك، الأفراد الذين يعانون من القلق غالبًا ما يتجنبون الصراعات بسبب تخوفهم من العواقب المحتملة، مما يجعلهم يفضلون الانسحاب بدلاً من المواجهة. من جهة أخرى، فإن طرق إدارة المؤسسة تلعب دورًا بسيطًا في توجيه اختيار استراتيجية التجنب فالمؤسسات التي تشجع على الشفافية والتواصل المباشر قد تكون أكثر قدرة على معالجة الصراعات بشكل فوري وفعال، مما يقلل من الحاجة إلى التجنب بينما تلك التي تعاني من ضعف التواصل أو المركزية المفرطة قد تشجع الموظفين على استخدام التجنب كآلية لتفادي المواجهات.

ومن جهة أخرى فإن المؤسسات التي تشجع على التواصل الفعال وخلق بيئة مفتوحة تساهم في تقليل استخدام التجنب، حيث يتمكن الموظفون من التعبير عن آرائهم ومناقشة قضاياهم بشكل آمن من جهة أخرى، الإدارة المركزية التي تمنع حرية التعبير قد تؤدي إلى تفاقم الصراعات، مما يدفع العاملين لاستخدام التجنب كوسيلة للحماية لذا فإن توفير بيئة عمل تشجع على الحوار والتشارك يساهم في تحفيز الموظفين على مواجهة الصراعات بدلاً من تجنبها،

تشمل هذه الاستراتيجية عدة أساليب، مثل الإهمال، الذي يعني تجاهل الموقف على أمل أن يتحسن بمرور الوقت، رغم أن ذلك قد يؤدي إلى تفاقم الوضع كما يمكن تطبيق الفصل الجسدي، حيث يتم إبعاد

المجموعات المتصارعة عن بعضها لتقليل التفاعل السلبي بينها في بعض الحالات، يُفضل التفاعل المحدود، مما يعني تقييد التواصل بين الأطراف المتنازعة ليحدث في سياقات رسمية فقط، مثل الاجتماعات غير المحددة بأجندات صارمة، حيث تشمل عدة أساليب مثل الإهمال، الفصل الجسدي، والتفاعل المحدود و تفسر الباحثة سبب استخدام استراتيجية التجنب في انه يتم استخدام الإهمال عندما يعتقد المسؤولون أن النزاع صغير أو غير ذي أهمية، مما يسمح له بأن يتحسن تلقائيًا مع مرور الوقت، لكن يجب الحذر لأن هذا قد يؤدي لتفاقم المشكلة من جهة أخرى، يُستخدم الفصل الجسدي لإبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها، وهو أسلوب يُفضل في حالات التوتر الواضح، حيث يساهم في تقليل فرص الاحتكاك السلبي ويشجع على بيئة عمل أكثر هدوء وأخيرًا، التفاعل المحدود يعني تقييد التواصل بين الأطراف المتنازعة ليحدث في سياقات رسمية فقط، مما يقلل من فرص التصعيد ويساعد الفرق في التركيز على أهدافها دون تدخلات سلبية من خلال هذه الاستراتيجيات، تسعى المؤسسات العمومية إلى تعزيز بيئة عمل مستقرة ومنتجة، مع تقليل تأثير النزاعات على الأداء العام.

3- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

3-1- اختبار الفرضية الثالثة:

تطبق وتنتهج المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي.

ولإختبار صحة هذه الفرضية سنستخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بالمتوسط الفرضي (1.5) وإذا كانت درجة المتوسط العينة أكبر من 1.5 فيدل ذلك على وجود مستوى عال من تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (29): يوضح نتائج الفرضية الثالثة

المتوسط الفرضي	متوسط العينة	T	Df	Sig.
1.5	2.28	25.471	119	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

النتائج الإحصائية في الجدول تشير بشكل قوي إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية لاستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى الدلالة التي كانت أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية التي تنص على أن المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي قد تحققت.

3-2- مناقشة النتائج الفرضية الثالثة وتفسيرها:

نصت الفرضية الثالثة على: "المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي" وهي محققة تتفق هذه الدراسة من حيث نتيجة المتحصل عليها مع دراسة كل من دراسة سوفات وهيبة و الاخرون (2018) و دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) التي توصلت الى أن أسلوب التعاون هو الأكثر فعالية في التعامل مع الصراعات التنظيمية، يليه أسلوب التجنب بوسط حسابي ثم أسلوب التنافس الذي جاء في المرتبة الأخيرة ، تعكس هذه النتائج أهمية تعزيز التعاون والتفاهم بين مديري المدارس ورؤساء الأقسام.

على الرغم من أن المؤسسة محل الدراسة تسعى لتطبيق استراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي، إلا أنه يظهر وجود مستوى متوسط من فعالية هذه الاستراتيجية حيث تشير الدلائل إلى أن استراتيجية التجنب هي أكثر استخدامًا في المؤسسة محل الدراسة ، مما قد يؤثر على قدرة الأفراد على تحقيق تواصل مفتوح وتعاون فعال إن الاعتماد بشكل أكبر على استراتيجية التجنب يعكس عدم الاستعداد لمواجهة النزاعات بشكل مباشر، مما قد يؤدي إلى تفاقم المشكلات الدفينة داخل بيئة العمل في هذا السياق، من الضروري على القادة والموظفين العمل معًا لتطوير ثقافة مؤسسية تدعم التعاون وتقلل من الاعتماد على التجنب كأسلوب للتعامل مع الصراعات".

حيث تعكس هذه الاستراتيجية الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة إن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي إن يدفع هذا الاعتقاد والعاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، كما إن النقطة الأساسية في هذا الأسلوب تتمثل في إن النجاح ما هو إلا عمل جماعي أكثر من إن يكون تصرفا فرديا وغالبا ما ساعد التعاون في هذه الحالة أعضاء فريق العمل على تحقيق أفكارهم ويتم من خلال هذا

الأسلوب تشجيع الأطراف المختلفة على إحداث نوع من التكامل بين حاجاتهم لما يحقق التكامل بينهم.
(العبيدي .، 2008، صفحة 87)

تعتبر استراتيجيات التعاون والتسوية جوهر إدارة النزاعات في المؤسسات العامة، حيث تهدف إلى تحقيق الأهداف المشتركة من خلال الحوار الفعال وتعزيز التواصل بين الأفراد يتجلى ذلك في وجود قنوات تواصل مفتوحة، وإحساس الأفراد بالمسؤولية المشتركة تجاه النجاح، وأهمية الأهداف الجماعية التي تعزز من روح الفريق ومع ذلك قد يظهر اعتماد كبير على استراتيجية التجنب، التي يتم اللجوء إليها بسبب الخوف من عواقب المواجهة، أو نتيجة لثقافة مؤسسية تشجع على التوافق وتجنب الصراعات عندما تكون الأهداف غير واضحة، قد يشعر الأفراد بالضياع ولا يعرفون كيفية التفاوض حول الاختلافات، مما يؤدي إلى تفضيل التجنب هذا التوازن بين الاستراتيجيات يعكس تعامل المؤسسة مع النزاعات، حيث يمكن أن يؤثر الاعتماد المفرط على التجنب سلبيًا على الأداء والبيئة التنظيمية بشكل عام، مما يستدعي الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التعاون والتسوية لتعزيز بيئة العمل الإيجابية والمثمرة.

وهذا يشير إلى أن المؤسسة تواجه صعوبة في تعزيز الفعالية التعاون بين الأفراد وفي تصميم حل فعال للنزاعات فالمستوى المتوسط لاستراتيجيات التعاون يعني أن هناك جهودًا غير كافية لتحفيز الأفراد للعمل بشكل جماعي، مما يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والتردد في المبادرة من ناحية أخرى، يساهم الاعتماد المرتفع على التجنب في تفاقم النزاعات بدلاً من مواجهتها، مما قد يؤدي إلى فقدان الثقة وانخفاض الروح المعنوية ومن ثم تحتاج المؤسسة إلى اتخاذ خطوات لتعزيز استراتيجيات التعاون مثل التدريب الفعال على مهارات التواصل وحل النزاعات، مما سيساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ويحقق أداءً أفضل.

استراتيجية التعاون والتسوية تلعبان دورًا حيويًا في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات العامة، حيث تساهمان في تحقيق نتائج إيجابية لجميع الأطراف المعنية في سياق المشكلات متعددة الأبعاد، يتطلب الأمر

تحليلًا عميقًا من مختلف الأطراف لفهم جميع الجوانب ذات الصلة علاوة على ذلك، تُعتبر المشاركة الفعالة في جلسات العصف الذهني أمرًا حيويًا لإنتاج أفكار جديدة يُشجع هذا النوع من التعاون الأفراد على التفكير بشكل إبداعي، حيث تُعتبر الانتقادات والتقييمات من قبل زملائهم محفزات لتطوير الأفكار وبالتالي، فإن استخدام استراتيجية التعاون في هذه الحالات يُحفز الإبداع ويضمن مجموعة متنوعة من الحلول التي تلبي احتياجات جميع الأطراف عندما تكون المشكلة معقدة أو كبيرة بحيث لا يمكن لطرف واحد معالجتها بشكل فردي، يصبح التعاون ضروريًا. في هذه الحالات، تسعى جميع الأطراف لتحقيق أهداف متقاربة تتطلب موارد مشتركة، مما يجعل التعاون أمرًا لا بد منه كما أن التوترات الناتجة عن عدم الثقة أو سوء الفهم يمكن أن تُعالج من خلال استراتيجية التعاون، التي تسهم في تحسين العلاقات من خلال تشجيع الحوار المفتوح وبناء الثقة، وتُستخدم استراتيجية التعاون عندما تسعى جميع الأطراف إلى تحقيق نتائج تفيد الجميع، مما يزيد من احتمالية الوصول إلى اتفاق متفق عليه هذا يعزز الشعور بالإنتاج المشترك والإيجابية، مما يحسن البيئة التنظيمية بشكل عام من خلال تطبيق هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات العامة إدارة الصراعات بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتعزيز التعاون بين الأفراد.

4- اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

4-1- اختبار الفرضية الرابعة:

تطبق وتنتهج المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي.

ولإختبار صحة هذه الفرضية سنستخدم اختبار (ت) للعينة الواحدة عن طريق مقارنة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بالمتوسط الفرضي (1.5) وإذا كانت درجة المتوسط العينة أكبر من

1.5 فيدل ذلك على وجود مستوى عال من تطبيق المؤسسة محل الدراسة الميدانية لاستراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي.

جدول (30): يوضح نتائج الفرضية الرابعة

Sig.	Df	T	متوسط العينة	المتوسط الفرضي
0.000	119	8.828	1.79	1.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25.

النتائج الإحصائية في الجدول تشير بشكل قوي إلى وجود مستوى متوسط لتطبيق المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى الدلالة التي كانت أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية التي تنص على أن المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي قد تحققت.

4-2- مناقشة النتائج الفرضية الرابعة وتفسيرها:

نصت الفرضية الأولى على ان " المؤسسة محلّ الدراسة الميدانية تطبق وتنتهج إستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي " محققة حيث جاءت بمستوى متوسط تعزو الباحثة السبب وراء هذا التقييم المتوسط هو عدم وضوح الكافي للسياسات المتعلقة بإدارة الصراع، أو نقص التدريب الكافي للموظفين من المهم أن تدرك المؤسسة أن وجود استراتيجية فعالة لإدارة الصراع يتطلب استثمارًا في التدريب والتطوير يجب أن يتمكن الموظفون من فهم كيفية التعامل مع الصراعات بشكل بناء، مما يساهم في تحسين بيئة العمل كما أن تحسين السياسات يمكن أن يساعد في تقليل الغموض وزيادة الشفافية.

فقد تبنت النظرة السلوكية أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت النظرتان التقليدية والسلوكية إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه (الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، 2000، ص308)

كما ان هذه الاستراتيجية تعتمد على استخدام السلطة للتحكم في المواقف هذه الاستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات، حيث تتيح اتخاذ قرارات سريعة وتجنب الصراعات المستمرة ومع ذلك، فإن الاعتماد المفرط على هذه الاستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى مشكلات مثل الاستياء بين الموظفين وتقليل التعاون من جهة أخرى، هناك استراتيجيات أخرى مثل التفاوض والتعاون، التي تركز على إيجاد حلول ترضي جميع الأطراف هذه الاستراتيجيات تعزز من العلاقات بين الأفراد وتساعد في بناء بيئة عمل إيجابية لذا يجب على المؤسسات تقييم استراتيجياتها الحالية وتحديد ما إذا كانت تلبي احتياجاتها وتطلعات موظفيها.

إدارة الصراع تعتبر من العناصر الأساسية التي تؤثر على بيئة العمل ونجاح المؤسسات في أي منظمة، تتواجد اختلافات في الآراء والأفكار بين الأفراد، مما قد يؤدي إلى صراعات إذا لم يتم التعامل مع هذه الصراعات بشكل فعال، فإنها قد تؤدي إلى تدهور العلاقات بين الموظفين، وزيادة التوتر، وانخفاض الإنتاجية لذلك، من الضروري أن تمتلك المؤسسات استراتيجيات واضحة لإدارة الصراع هذه الاستراتيجيات يجب أن تكون مبنية على فهم عميق لطبيعة الصراعات وكيفية تأثيرها على الأفراد والمجموعات من خلال إدارة الصراع بشكل فعال، يمكن للمؤسسات تعزيز التعاون، وتحسين التواصل، وزيادة رضا الموظفين كما أن وجود سياسات واضحة يمكن أن يساعد في تقليل الغموض ويعزز من ثقة الموظفين في الإدارة.

الأسلوب المذكور في إدارة الصراعات التنظيمية يهدف إلى حل النزاعات بسرعة بعد التعرف على مصادرها يُستخدم هذا الأسلوب في حال عدم وجود أرضية مشتركة أو في حالة عدم تعاون الأطراف يتضمن طريقتين رئيسيتين:

تدخل السلطة العليا: حيث يقوم مسؤول أعلى بالتدخل لأمر الأطراف بإنهاء الصراع، مع فرض عقوبات في حالة الرفض.

استعمال السياسة: يتم من خلاله إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، مما قد يحل النزاع بسرعة لكنه يُحدث آثاراً سلبية ويجعل الصراعات تتجدد ويُفضل عدم استخدام هذا الأسلوب إلا عند فشل جميع الأساليب الأخرى في إدارة الصراعات (حشمت، 2015، صفحة 35)

في ضوء النتائج والتحليلات، يتضح أن هناك حاجة ملحة لتحسين استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات أكثر توازناً وفعالية، بحيث تعزز من بيئة العمل الإيجابية من الضروري أن تتبنى المؤسسات استراتيجيات تشمل التعاون والتفاوض، بدلاً من الاعتماد فقط على القوة والسيطرة هذا سيساعد في تقليل الاستياء بين الموظفين وزيادة مستويات التعاون كما يجب أن تتضمن الاستراتيجيات تدريباً مستمراً للموظفين على كيفية التعامل مع الصراعات بشكل بناء من خلال هذه التحسينات، يمكن للمؤسسات أن تحقق أداءً أفضل وتضمن رضا الموظفين، مما يساهم في نجاحها على المدى الطويل.

النتائج في ضوء الدراسات السابقة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي تسلط الضوء على ديناميكيات الصراع التنظيمي في المؤسسة، حيث أظهرت النتائج أن غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين يسهم بشكل كبير في حدوث الصراع هذا يشمل تكليف الموظفين بمهام تتجاوز قدراتهم، مما يبرز أهمية توزيع المهام بشكل عادل لضمان فعالية العمل كما أن غياب أسلوب الحوار والتفاهم يعد عاملاً رئيسياً في تفاقم الصراعات، في حين أن عدم تسامح المسؤولين مع أخطاء الموظفين يسهم أيضاً في خلق بيئة مفعمة بالتوتر.

على الجانب الآخر، سجلت الدراسة تطبيقًا عاليًا لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع، مما يثبت صحة الفرضية ويدل على أن المؤسسة تميل إلى تجنب المواجهات المباشرة. في المقابل، تم تحديد مستوى متوسط لتطبيق استراتيجيات التسوية والتعاون، مشيرًا إلى إمكانية تطوير هذه الأساليب لتعزيز التعاون الفعال بين الموظفين. كما وُجد مستوى متوسط كذلك لتطبيق استراتيجيات القوة والسيطرة، مما يفتح المجال للنقاش حول تأثير هذه الاستراتيجيات على العلاقات داخل فريق العمل.

تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة، مثل دراسة محمد فراس شاهر العيوي (2013) التي أظهرت أهمية استراتيجيات التعاون في معالجة الصراعات في المجال التعليمي، مما يعزز من الحاجة لتوفير موارد كافية لضمان بيئة عمل إيجابية. كما أن دراسة رزقاوي آمال (2014) التي تناولت تأثير الصراع على الرضا الوظيفي تدعم الحاجة لممارسات إدارة فعالة، مشيرةً إلى التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق بيئة عمل مثمرة.

علاوة على ذلك، دراسة الجمل سمير سليمان (2015) التي حذرت من أهمية تعزيز استخدام استراتيجيات التعاون بدلاً من السيطرة تعكس أيضاً ما توصلت إليه هذه الدراسة. كذلك، فإن دراسة لافي صالح عقيل المخاريز (2021) تشير إلى تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال إدارة الصراع بطريقة صحيحة، مما يعكس أهمية النتائج المستخلصة هنا.

بالإضافة إلى ذلك، دراسة عطية مصلح وعودة مشاركة (2017) تعرضت لبعض الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات في السياق الحكومي، بينما دراسة مها مراد علي أحمد (2018) قدمت إطارًا عمليًا لنماذج إدارة الصراع، مؤكدةً على أهمية التفكير النقدي.

تشير الدراسة الحالية إلى أن غياب التساوي في توزيع المهام وتأثيرات مثل تكليف الموظفين بمهام تفوق طاقتهم، يلعبان دورًا رئيسيًا في حدوث الصراعات التنظيمية. يعكس ذلك نتائج دراسة جميل أحمد (2019) التي أكدت على أهمية تحسين بيئة العمل لتعزيز التعاون كما يظهر تطبيق مستوى عالٍ

لاستراتيجية التحنب، مما يؤكد على النتائج التي توصلت إليها دراسة سوفات وهيبة وآخرون (2018) حول عدم فاعلية هذه الاستراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي. بينما يُظهر مستوى متوسط لتطبيق استراتيجيات التعاون والتسوية، متفقاً مع دراسة صالح بن مصلح الشمراي (2018) التي أشارت إلى أن هذه الاستراتيجيات تُحسن سلوك المواطنين التنظيمية أما تطبيق استراتيجية القوة والسيطرة بمستوى متوسط، فيعكس تفضيلاً لتلك الاستراتيجيات في حالات الصراع، كما أظهرته نتائج دراسة بطرش حياة وجميل أحمد (2020) بالتالي، تبرز النتائج أهمية إعادة تقييم استراتيجيات إدارة الصراع لتعزيز بيئة عمل أكثر تعاوناً وفاعلية.

تشير دراسة سهير إبراهيم جمعة طه (2022) إلى أن الصراع التنظيمي يُعتبر ظاهرة سلوكية حتمية في المنظمات، ويمكن أن يكون له جوانب إيجابية إذا أُدير بشكل صحيح. تبرز الدراسة أهمية استخدام استراتيجيات فعّالة لإدارة الصراع، مع التركيز على ضرورة التدريب والاستعانة بالخبراء وتقنيات العمل الحديثة لتحسين الأداء والخدمات. يعكس هذا الاتجاه ما توصلت إليه الدراسات الأجنبية، مثل دراسة Agwu (2013) التي أكدت على العلاقة الإيجابية بين استخدام استراتيجيات الإدارة الديمقراطية في التعامل مع الصراع وأداء الموظفين. كما أظهرت دراسة Mughal & Khan (2013) أن للصراع جوانب إيجابية وسلبية، وأن معالجة الصراعات ضرورية لتفادي الضغوط النفسية التي تؤثر سلباً على الأداء العام. تستند هذه الدراسات مجتمعة إلى ضرورة فهم طبيعة الصراع وكيفية إدارته لتحقيق نتائج إيجابية في بيئة العمل، مما تساهم في تحقيق الأداء المؤسسي الفعال.

استنتاج عام

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد، توصلنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كما يلي:

- يشير غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى تأثير كبير على حدوث الصراع التنظيمي.
- تشمل التأثيرات الأخرى تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته وغياب أسلوب الحوار والتفاهم.
- يُعتبر عدم تسامح المسؤول مع أخطاء الموظف العامل الأقل تأثيراً في توليد الصراعات.
- تشير النتائج إلى تطبيق مستوى عالٍ لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، مما يثبت تحقق الفرضية.

- هناك وجود مستوى متوسط لتطبيق استراتيجية التسوية والتعاون في إدارة الصراع التنظيمي، مما يثبت تحقق الفرضية.

- تُظهر النتائج وجود مستوى متوسط لتطبيق استراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي، مما يثبت تحقق الفرضية.

عند تحليل عوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية، تتضح جوانب متعددة تؤثر على بيئة العمل على المستوى التنظيمي. يبرز اقتصار الصلاحيات الإدارية على مجموعة محدودة من الموظفين، مما يخلق شعوراً بالاستبعاد ويؤثر سلباً على الروح المعنوية. بالإضافة إلى ذلك، تساهم ضعف التنسيق بين الأقسام، وقلة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وعدم الالتزام باللوائح المنظمة في تفاقم الصراعات .

أما على المستوى الشخصي، فإن شعور الموظفين بالإحباط وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي، بجانب التعارض بين أهدافهم وطموحات المؤسسة، يعكس تحديات إضافية. كما أن غموض الأدوار، ووجود أفراد

يفضلون مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة، يُفاقم النزاعات. لذا، يجب على المؤسسات العمومية تعزيز التنسيق، وتشجيع المشاركة، وتوفير بيئة حوارية لتحسين الأداء وتقليل الصراعات.

تشير النتائج أيضاً إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على استراتيجية التجنب في إدارة الصراع، مما قد يؤدي إلى تفادي المشكلات على المدى القصير، لكنه يمكن أن يسبب تراكم القضايا دون حل. في الوقت نفسه، تُستخدم استراتيجيات التعاون والتسوية بشكل معتدل، بينما قد يؤدي الاعتماد على القوة والسيطرة إلى توترات داخلية.

تظهر الحاجة الملحة لتحسين استراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، مما يتطلب تطوير سياسات واضحة وتدريب فعال لتعزيز العلاقات الداخلية وتحقيق نتائج إيجابية. إن إدارة الصراعات لا تعني إنهاءها، بل تتطلب توجيه الجهود نحو تحسين القدرة على التعامل معها. ينبغي التنسيق بشكل فعال بين المستويات المختلفة، مما يسمح بتطوير الأفكار الإبداعية وتحسين الأداء. تتطلب هذه الإدارة فهماً عميقاً لأهداف المؤسسة، حيث يمكن أن تؤثر الصراعات على مراحل متعددة، بدءاً من تحديد المعوقات وصولاً إلى تحسين التواصل.

خاتمة

تعتبر البيئة التنظيمية في المؤسسات العمومية عنصراً حيوياً يؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين وفاعلية الإدارة إن النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد تعكس بوضوح التحديات التي تواجهها هذه المؤسسة حيث يتضح من خلال تحليل الصراعات التنظيمية أن غياب التساوي في توزيع المهام وعدم التوزيع السليم للصلاحيات تسهم بشكل كبير في خلق بيئة غير متوازنة حيث يشعر العديد من الموظفين بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية وهو ما يتطلب ضرورة النظر في كيفية تحسين توزيع المهام لضمان تعزيز روح الفريق والتعاون بين جميع الأفراد داخل المؤسسة

إن عدم فعالية استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسة يعكس الحاجة الماسة إلى تقديم حلول فعالة تسهم في تحسين هذه الاستراتيجيات حيث تبين أن الاعتماد على استراتيجية التجنب يمكن أن يؤدي إلى تفادي المشكلات على المدى القصير لكنه في المقابل قد يؤدي إلى تفاقم القضايا وزيادة التوترات الداخلية ويعتبر استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية رغم أهميتها متديناً مما يعكس ضرورة العمل على تطوير هذه الأساليب لإدارة الصراع بطريقة تسهم في تجنب التوترات وتعزيز العلاقات بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة

تظهر النتائج أيضاً أهمية تعزيز الحوار والتفاهم بين الموظفين والإدارة إذ يلعب التواصل الجيد دوراً محورياً في تخفيف الصراعات وتحسين بيئة العمل ولتحقيق ذلك يتطلب الأمر إنشاء فضاءات مناسبة للحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يساعد على رفع مستوى الانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين كما يشكل تعزيز التنسيق بين الأقسام عاملاً مهماً في تقليل الصراعات الداخلية ويستدعي الأمر ضرورة وضع آليات واضحة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتحقيق تواصل فعال فيما بينهم

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح

بغداد، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات لتحسين إدارة الصراع التنظيمي وتعزيز بيئة العمل:

- العمل على وضع نظام واضح لتوزيع المهام يضمن التساوي بين الموظفين، مما يقلل من فرص ظهور الصراعات.

- إنشاء قنوات تواصل فعالة بين الموظفين وإدارة المؤسسة لتبادل الآراء والأفكار، مما يسهم في إنشاء بيئة حوارية تعزز التفاهم المتبادل.

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للموظفين والقيادات الإدارية حول مهارات إدارة الصراع والتواصل الفعال، مما يساعدهم في التعامل مع النزاعات بشكل أفضل.

- إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء ويساعد في تقليل إحساس الاستبعاد.

- مراجعة الصلاحيات الإدارية لضمان توزيعها بشكل عادل، مما يقلل من المركزية ويزيد من الشفافية.

- تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة من خلال اجتماعات دورية وفرق عمل مشتركة.

- تحفيز الموظفين على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية في حل النزاعات، بدلاً من الاعتماد

- مراجعة الصلاحيات الإدارية لضمان توزيع الصلاحيات الإدارية بشكل عادل لتعزيز الشفافية وتقليل المركزية.

- تشجيع الموظفين على استخدام استراتيجيات التعاون والتسوية في حل النزاعات.

- إنشاء آليات رسمية تمكن الموظفين من تقديم شكاواهم وملاحظاتهم بسرية.
- تنظيم فعاليات تسلط الضوء على القيم المشتركة مثل الاحترام والتعاون.
- إنشاء برامج دعم نفسي للموظفين لمساعدتهم على التعامل مع ضغوط العمل.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس مستوى الرضا والراحة في بيئة العمل.

قائمة المراجع:

1. ابراهيم محمد محمد. (2016). الإدارة الاستراتيجية البات و مرجعيات خارطة الطرق لادارة و اعادة الهيكلة الادارية للمؤسسات. الاسكندرية: دار الجامعية.
2. احمد الخطيب. (2009). الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة (المجلد 1). الاردن: عالم المكتب الحديث.
3. احمد السيد مصطفى. (2007). المدير الذكي: كيف يكون الذكاء في القيادة. القاهرة.
4. احمد القطامين. (2002). الإدارة الاستراتيجية. عمان: دار المجدلاوي للنشر و التوزيع.
5. احمد ماهر. (2006). كيف تسيطر على صراعات العمل. الاسكندرية: الدار الجامعية.
6. اسامة محمد شاكر، و عمر محمد الشريف. (2009). المداخل الإدارية الحديثة في التعليم. الاردن: دار المناهج للنشر و التوزيع.
7. اسماعيل ميسون، و محمد الفقعاوي. (2017). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي و اثرها على الاداء الوظيفي (رسالة ماجستير منشورة). غزة: جامعة الازهر.
8. اكرم الياسري ، و امل علي. (2007). استراتيجيات الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية. مجلة اهل البيت، الصفحات 11-135.
9. الحسن علاء الدين الغني محمود. (2011). ادارة المنظمات. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
10. الخطاب عابدة . (2000). العلوم السلوكية. القاهرة: دار قباء للطباعة و النشر.
11. السيد مصطفى احمد. (2000). ادارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار النهضة العربية.
12. امال زرفاوي. (2014). إثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
13. امل محمود العبيدي. (2008). استراتيجية الصراع التنظيمي و امكانية تحقيق اهداف المنظمة. مجلة الادارة و الاقتصاد.
14. امل محمود علي العبيدي. (2008). استراتيجيات الصراع التنظيمي و امكانية تحقيق الاهداف المنظمة. مجلة الادارة و الاقتصاد.
15. امينة فهواجي. (2015). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة : - *Snvi* - حالة قسم السيارات الصناعية ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في تسيير المنظمات. بومرداس: جامعة محمد بوقرة.
16. اندرو سيزلاقي، و مارك جي والاس. (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أو القاسم أحمد). المملكة العربية السعودية: معهد الادارة العامة.

17. باسل محمد عيسى ابو بكر. (2024). أبو بكر، باسل محمد عيسى. (2024). الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقاباتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجًا للتطوير) (رسالة دكتوراه). . الجامعة العربية الاميريكية.
18. تهاني بنت مسعود الاغامدي. (2024). واقع ادارة الصراع التنظيمي في مدارس التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية و الانسانية.
19. جاسم سلطان. (2005). استراتيجية الإدراك للحراك من الصحوة إلى اليقظة. المنصورة: مؤسسة ام القرى.
20. جرينبرج جيرالد ، و بارون روبرت. (2004). ادارة السلوك في المنظمات ترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني. السعودية: دار المريخ للنشر.
21. جمال الدين نجوي. (2014). استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام في ليبيا. العلوم التربوية.
22. جميل المومني واصل . (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (المجلد 1). عمان: دار حامدة.
23. جيمس كوفمان. (2010). العمل و الطمأنينة في البيئة الاكاديمية. (مجد ابراهيم، المترجمون) عمان: مكتبة العبيكان للنشر.
24. حاييف سعدية، و السلطاني كاظم. (بلا تاريخ). دراسة العلاقة بين استراتيجيات ادارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي : دراسة تطبيقية على عينة من المعاملين في شركة الصناعات الكهربائية. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الادارية، الصفحات 93-127.
25. حسن حكاك. (1995). وظائف و قضايا المعاصرة في الادارة التربوية : التوتر، الازمات ،الصراع ، التغيير ، التنمية الادارية، ادارة الجدوة الشاملة. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة و النشر.
26. حسين طيبي، و فائزة التونسي. (1999). التخطيط الاستراتيجي الفعال للموارد البشرية. مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية و الانسانية.
27. حصة عبد المحسن الضويان. (10 1, 2020). استراتيجية مقترحة في ادارة الصراع لتطوير المناخ التنظيمي بالمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، الصفحات 89-121.
28. حنان عبد الرحمن سليمان. (1433). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال. رسالة ماجستير. الرياض: جامعة ام القرى.
29. خضير السلطاني. (2012). دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح التنظيمي: دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية. مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية و الادارية.
30. رافدة الحريري. (2011). ادارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
31. رشيد زواتي. (2008). تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهومة.
32. رولاندي ريجيو. (1999). المدخل في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي. عمان، الاردن: دار الشروق.

33. زهير بوجمعة شلابي. (2011). الصراع التنظيمي و ادارة المنظمة (المجلد 1). الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
34. سارة زويقي. (12 1, 2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحلها، اثاره و كيفية التعامل معه. مجلة الابحاث النفسية و التربوية، الصفحات 77-99.
35. سامية العفيفي فتحي، و كاميليا يوسف الجنائني. (2002). الاتجاهات الحديثة في السلوك الاداري . القاهرة: دار حورس للطباعة و نشر.
36. سلمان العميان محمود. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. عمان: دار وائل.
37. سمير عباس. (15 1, 2013). الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات: دراسة في الأبعاد النفسية. مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، 133-143.
38. سهام اكور. (2018). تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية (2017-2018) أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل الدكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية . الجزائر : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية جامعة الجزائر 3.
39. سوزان المهدي، و اسماعيل حسام . (2000). استراتيجية مقترحة لادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، الصفحات 215-260.
40. شاكر جار الله الخشالي. (2004). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. المجلة الاردنية للعلوم الاقتصادية.
41. صفوت فرج. (2007). القياس النفسي (المجلد 1). القاهرة: مكتبة انجلو المصرية.
42. صلاح السواعير نضال. (2022). الذكاء الانفعالي وعلاقته باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان. جامعة الشرق الأوسط، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
43. صلاح عنتر. (2018). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية (منشورة). سطيف: جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2.
44. طاهر الغالي ، و ادريس منصور. (2007). الادارة الاستراتيجية (المجلد 1). دار وائل للنشر.
45. عادل محمد زايد. (1995). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الامارات العربية المتحدة. معهد الادارة العامة، الصفحات 525-554.
46. عامر عوض. (2008). الاداري، السلوك التنظيمي. عمان: دار اسامة.
47. عباس عبد مهدي الشرفي، و سناء جودت محمد علي البلسي. (30 4, 2005). استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. مجلة مؤتمة للدراسات الانسانية و الاجتماعية، الصفحات 181-222.

48. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (1999). الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 . القاهرة: مجموعة النيل العربية.
49. عبد الحميد، و عبد الفتاح عبد الحميد. (بلا تاريخ). الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 (المجلد 1).
50. عبد الرحيم طه، و جابر عاطف. (2009). السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
51. عبد الرفيق بزورق. (2021). استراتيجية تمكين ودورها في تفعيل القيادة التشاركية في المنظمة: دراسة ميدانية بمؤسسة السويدية للكليات بولاية عين الدفلة- الجزائر. جامعة غرداية، الجزائر.
52. عبد القادر شلاي. (2021). نموذج رحيم ROCI-II في ادارة الصراع التنظيمي. المجلة العربية للابحاث و الدراسات في العلوم الانسانية و الاجتماعية.
53. عبد الكريم القرشي، و فائزة روم. (30 06, 2015). الاستراتيجية الخمسة لادارة الصراع. مجلة الدراسات النفسية و التربوية، الصفحات 87-90.
54. عبد الله احمد الزهراني. (1999). ادارة الصراع في المدارس الثانوية بمدينة الطائف رسالة ماجستير . المملكة العربية السعودية: جامعة ام القرى.
55. عبد الله الطحجم، و طلق السواط. (2003). السلوك التنظيمي (المجلد 3). جدة: دار حافظ.
56. عبد المعطي عساف. (2013). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة (المجلد 1). الاردن: دار الزهران للنشر و التوزيع.
57. علاء الدين الغني محمود. (2011). ادارة المنظمات. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
58. علاء الدين الغني محمود. (2011). ادارة المنظمات. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
59. علي الشريف يوسف . (2021). الأنماط القيادية الحديثة ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بشركة الإسمنت (لافارج) بحمام الضبعة ولاية المسيلة. رسالة دكتوراة في علم الاجتماع(منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
60. عمر الشريف، و اسامة عبد العليم. (2009). المداخل الادارية الحديثة في التعليم. عمان: دار المناهج .
61. عمر سرار. (30 8, 2020). ادارة الصراع في المنظمة. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، الصفحات 519-533.
62. عمر عمروش. (2022). مصادر الصراعات التنظيمية و استراتيجيات ادارتها بين المديرين في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة. الصفحات 348-367.
63. عمر محمود عباصرة. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير. عمان: دار حامد للنشر و التوزيع.
64. عمران تغريد. (2001). المهارات الحياتية. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
65. عمري سامي. (2007). فاعلية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي (رسالة ماجستير). المسيلة: جامعة محمد

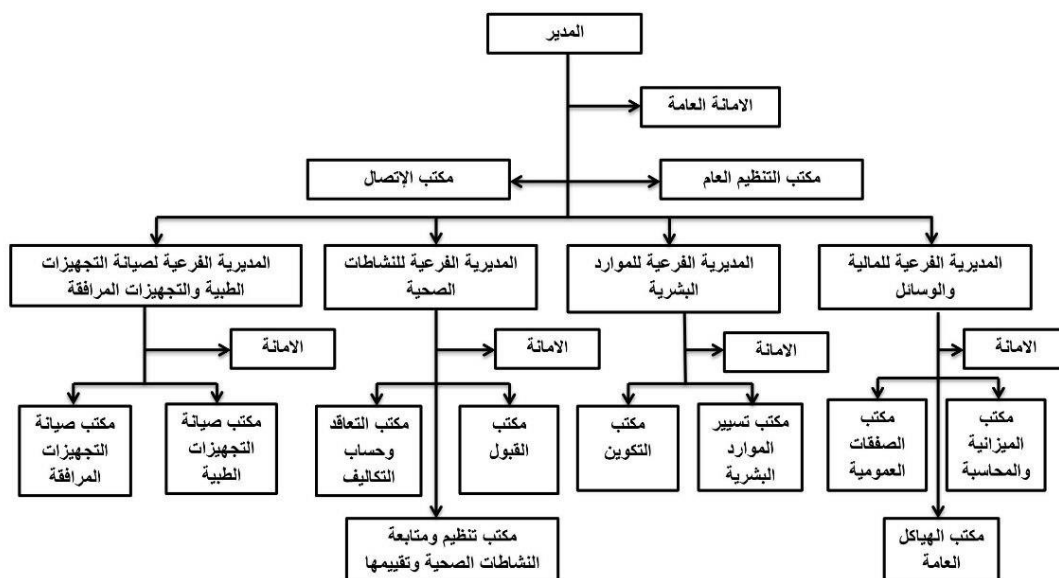
بوضياف.

66. عيسى عبد الفتاح. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (مذكرة ماجستير). الاردن: جامعة اردنية.
67. عيسى و الاخرون يحي. (2011). التسويق الاستراتيجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر و التوزيع.
68. فاروق عمر الفيله، و محمد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
69. فاطمة ديلمي. (2007). نجاعة تنفيذ استراتيجية المؤسسة. مذكرة ماجستير (منشورة). البلدة: جامعة سعد حلب .
70. فريحة صندوق. (2023). دراسة تقييمية لكتاب اللغة العربية (الجيل الثاني) الطور الاول ابتدائي في ظل جودة التعليم من وجهة نظر الاساتذة (اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص ارشاد. الاغواط: جامعة عمار ثليجي.
71. كمال علاوي الفنلاوي. (2009). العولمة و مستقبل الصراع الاقتصادي. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر.
72. ماجد عبد الهادي مساعدة. (2013). ادارة المنظمات. عمان: دار المسيرة.
73. محمد احمد عوض. (1999). الادارة الاستراتيجية(الاصول و الاسس العلمية). الاسكندرية: الدار الجامعية.
74. محمد الرفاعي . (بلا تاريخ). السلوك الإنساني في إدارة الكويت. مكتبة النهضة العربية.
75. محمد الصيرفي. (2008). السلوك الاداري (العلاقات الانسانية). الاسكندرية: ار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
76. محمد جودت محمد فارس. (8, 31, 2021). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. المجلة العالمية للاقتصاد و الاعمال، الصفحات 1-16.
77. محمد حسن حمادات . (2007). وظائف و قضايا المعاصرة في الادارة التربوية (المجلد 1). الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
78. محمد عبد الباقي صلاح الدين. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: دار الجامعية.
79. محمد عبد الرحمن عبد الرحمن البدوي عبد الله. (2000). مناهج وطرق البحث الاجتماعي، . الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
80. محمد عيسة ابو بكر باسل . (2024). الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الأنماط القيادية للجامعات الفلسطينية ونقائتها وانعكاساتها الأكاديمية من وجهة نظر الأساتذة والموظفين (نموذج رحيم نموذجاً للتطوير). تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الدكتوراه. الجامعة الامريكية.
81. محمد فراس شاهر العويوي. (2013). دراسة و تحليل ادارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة الماجستير في ادارة الاعمال (منشورة). جامعة الخليل.
82. محمد قاسم القريوتي. (2000). نظرية المنظمة و التنظيم. عمان، الاردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
83. محمد كامل المغربي. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (المجلد 3). عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.

84. محمد محمد سعد. (2010). استراتيجيات ادارة الصراع و علاقتها بخبرة العمل لدى عينة من المديرين. مجلة الدراسات النفسية، الصفحات 465-502.
85. محمد مصطفى. (2003). التسويق الاستراتيجي للخدمات (المجلد 1). الاردن: دار المناهج.
86. محمد فراج حشمت. (4, 2015). الاتجاهات الحديثة في ادارة الصراع بالمؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية.
87. محمود جاسم. (2010). استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي. الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
88. محمود سليمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال (المجلد 3). دار وائل للنشر و التوزيع.
89. مصطفى طويطي. (2018). التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان- تطبيقات عملية على برنامج EXCEL. الجزائر: دار النشر الجامعي.
90. مصطفى محمود ابو بكر، و عبد الله نعيم فهد. (2008). الادارة الاستراتيجية وجودة التفكير و القرارات في المؤسسات المعاصرة. الاسكندرية: الدار الجامعية.
91. مهدي زوليف، و علي العضايبة. (1996). إدارة المنظمة: نظريات وسلوك (المجلد 1). الاردن: دار المجدوي للنشر و التوزيع.
92. مهدي محمد سوزان، و اسماعيل حسام. (2000). استراتيجية مقترحة لادارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية، الصفحات 215-260.
93. موسى اللوزي. (2009). التطوير التنظيمي. الاردن: دار وائل للنشر.
94. ناجي لتيتم، و فات سعودي. (2016). تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية. مجلة الافاق للعلوم، 1 (1)، 300-312.
95. ناصر قاسيمي. (2005). الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، اطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم (منشورة). جامعة الجزائر.
96. نايف مخائيل امطانيوس. (2016). بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية وتقنياتها. الاردن: دار الاعصار العلمي للنشر و التوزيع.
97. نغم عبد العلي الحسنوي الدايف. (2010). عوامل الصراع التنظيمي و استراتيجيات ادارته و اثرهما على الاداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية و الاهلية. جامعة كربلاء: قسم ادارة الاعمال.
98. نور الدين مزهودة، و باديس بوخلوه. (23, 4, 2022). اثار اساليب ادارة الانطباع على ادارة الصراع التنظيمي. افاق العلمية، الصفحات 847-828.
99. هاني عبد الرحمن الطويل. (2001). الادارة التربوية و السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات (المجلد 3). عمان: دار وائل للنشر.

100. هبة مقرون. (10 12, 2018). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. *دراسات اقتصادية*، الصفحات 214-227.
101. يوسف اللوح احمد. (2008). الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر الاسلامية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال.
102. يوسف عبد المعطي مصطفى. (2005). *الادارة التربوية مداخل جديد للعالم جديد*. القاهرة: دار الفكر العربي.
103. E.H Shein. (1965). *Psychologie et organisation*. New York. USA.: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
104. Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. UK: Quorum Books.
105. s.p Robbins و T.A Judge. (2009). *Organizational Behavior*. by pearson education.
106. Rahim, M.A. and Bonoma, T.V (1979), "Managing organizational conflict: a model for diagnosis and intervention", *Psychological Reports*, Vol 44 No.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية مصباح بغداد - تمرناست



من اعداد الطالبة بالاعتماد على القرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية

Correlations

		Correlations								
		أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين	عبارة 06	عبارة 07	عبارة 08	عبارة 09	عبارة 10	عبارة 11	عبارة 12	عبارة 13
أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين	Pearson Correlation	1	,688**	,901**	,969**	,718**	,949**	,901**	,969**	,902**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 06	Pearson Correlation	,688**	1	,398*	,516**	,560**	,697**	,398*	,516**	,588**
	Sig. (2-tailed)	,000		,029	,004	,001	,000	,029	,004	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 07	Pearson Correlation	,901**	,398*	1	,948**	,472**	,869**	1,000**	,948**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029		,000	,008	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 08	Pearson Correlation	,969**	,516**	,948**	1	,606**	,919**	,948**	1,000**	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 09	Pearson Correlation	,718**	,560**	,472**	,606**	1	,543**	,472**	,606**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,008	,000		,002	,008	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 10	Pearson Correlation	,949**	,697**	,869**	,919**	,543**	1	,869**	,919**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 11	Pearson Correlation	,901**	,398*	1,000**	,948**	,472**	,869**	1	,948**	,726**
	Sig. (2-tailed)	,000	,029	,000	,000	,008	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 12	Pearson Correlation	,969**	,516**	,948**	1,000**	,606**	,919**	,948**	1	,908**
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 13	Pearson Correlation	,902**	,588**	,726**	,908**	,684**	,836**	,726**	,908**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations								
		تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي	عبارة 14	عبارة 15	عبارة 16	عبارة 17	عبارة 18	عبارة 19	عبارة 20	عبارة 21
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,733**	,765**	,786**	,802**	,916**	,927**	,708**	,761**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 14	Pearson Correlation	,733**	1	,787**	,750**	,401*	,520**	,598**	,211	,359
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,028	,003	,000	,264	,052
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 15	Pearson Correlation	,765**	,787**	1	,691**	,447*	,596**	,624**	,277	,384*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,013	,001	,000	,139	,036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 16	Pearson Correlation	,786**	,750**	,691**	1	,494**	,628**	,680**	,315	,425*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,006	,000	,000	,090	,019
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 17	Pearson Correlation	,802**	,401*	,447*	,494**	1	,829**	,795**	,721**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,013	,006		,000	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 18	Pearson Correlation	,916**	,520**	,596**	,628**	,829**	1	,961**	,704**	,683**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,001	,000	,000		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 19	Pearson Correlation	,927**	,598**	,624**	,680**	,795**	,961**	1	,598**	,713**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 20	Pearson Correlation	,708**	,211	,277	,315	,721**	,704**	,598**	1	,762**
	Sig. (2-tailed)	,000	,264	,139	,090	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 21	Pearson Correlation	,761**	,359	,384*	,425*	,532**	,683**	,713**	,762**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,052	,036	,019	,002	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations															
		تطبيق المؤسسة لأستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي															
		عبارة 22	عبارة 23	عبارة 24	عبارة 25	عبارة 26	عبارة 27	عبارة 28	عبارة 29	عبارة 30	عبارة 31	عبارة 32	عبارة 33	عبارة 34	عبارة 35	عبارة 36	
تطبيق المؤسسة لأستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,897**	,773**	,881**	,821**	,657**	,712**	,860**	,821**	,881**	,717**	,748**	,858**	,867**	,837**	,876**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 22	Pearson Correlation	,897**	1	,758**	,835**	,721**	,526**	,382*	,721**	,728**	,652**	,542**	,961**	,887**	,750**	,865**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,003	,037	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 23	Pearson Correlation	,773**	,758**	1	,901**	,788**	,758**	,275	,484**	,788**	,543**	,275	,788**	,947**	,505**	,657**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,141	,007	,000	,002	,141	,117	,000	,000	,004	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 24	Pearson Correlation	,881**	,835**	,901**	1	,962**	,835**	,423*	,637**	,781**	,713**	,423*	,368*	,871**	,950**	,582**	,719**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,020	,000	,000	,000	,020	,045	,000	,000	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 25	Pearson Correlation	,821**	,721**	,788**	,962**	1	,881**	,486**	,614**	,675**	,689**	,417*	,303	,756**	,829**	,494**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,006	,000	,000	,000	,022	,104	,000	,000	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 26	Pearson Correlation	,657**	,526**	,758**	,835**	,881**	1	,382*	,432*	,561**	,494**	,247	,135	,561**	,704**	,315	,432*
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000	,000		,037	,017	,001	,006	,188	,475	,001	,000	,090	,017
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 27	Pearson Correlation	,712**	,382*	,275	,423*	,486**	,382*	1	,788**	,486**	,749**	,712**	,856**	,281	,311	,697**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,037	,141	,020	,006	,037		,000	,006	,000	,000	,000	,133	,094	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 28	Pearson Correlation	,860**	,721**	,484**	,637**	,614**	,432*	,788**	1	,761**	,684**	,849**	,816**	,614**	,603**	,703**	,605**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,007	,000	,000	,017	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 29	Pearson Correlation	,821**	,721**	,788**	,781**	,675**	,561**	,486**	,761**	1	,531**	,554**	,578**	,756**	,829**	,494**	,614**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,006	,000		,003	,001	,001	,000	,000	,006	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 30	Pearson Correlation	,881**	,728**	,543**	,713**	,689**	,494**	,749**	,684**	,531**	1	,549**	,777**	,689**	,674**	,931**	,898**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,002	,000	,000	,006	,000	,000	,003		,002	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 31	Pearson Correlation	,717**	,652**	,275	,423*	,417*	,247	,712**	,849**	,554**	,549**	1	,741**	,554**	,389*	,573**	,542**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,141	,020	,022	,188	,000	,000	,001	,002		,000	,001	,033	,001	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 32	Pearson Correlation	,748**	,542**	,293	,368*	,303	,135	,856**	,816**	,578**	,777**	,741**	1	,440*	,410*	,848**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,117	,045	,104	,475	,000	,000	,001	,000	,000		,015	,025	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 33	Pearson Correlation	,858**	,961**	,788**	,871**	,756**	,561**	,281	,614**	,756**	,689**	,554**	,440*	1	,922**	,641**	,834**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,133	,000	,000	,000	,001	,015		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 34	Pearson Correlation	,867**	,887**	,947**	,950**	,829**	,704**	,311	,603**	,829**	,674**	,389*	,410*	,922**	1	,628**	,771**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,094	,000	,000	,000	,033	,025	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 35	Pearson Correlation	,837**	,750**	,505**	,582**	,494**	,315	,697**	,703**	,494**	,931**	,573**	,848**	,641**	,628**	1	,902**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,004	,001	,006	,090	,000	,000	,006	,000	,001	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 36	Pearson Correlation	,876**	,865**	,657**	,719**	,614**	,432*	,542**	,605**	,614**	,898**	,542**	,693**	,834**	,771**	,902**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,002	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		Correlations						
		تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	عبارة 37	عبارة 38	عبارة 39	عبارة 40	عبارة 41	عبارة 42
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	1	,761**	,668*	,842**	,625**	,867**	,790**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 37	Pearson Correlation	,761**	1	,390*	,402*	,821**	,369*	,781**
	Sig. (2-tailed)	,000		,033	,028	,000	,045	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 38	Pearson Correlation	,668**	,390*	1	,559**	,074	,605**	,231
	Sig. (2-tailed)	,000	,033		,001	,698	,000	,220
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 39	Pearson Correlation	,842**	,402*	,559**	1	,330	,862**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000	,028	,001		,075	,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 40	Pearson Correlation	,625**	,821**	,074	,330	1	,303	,641**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,698	,075		,104	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 41	Pearson Correlation	,867**	,369*	,605**	,862**	,303	1	,606**
	Sig. (2-tailed)	,000	,045	,000	,000	,104		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
عبارة 42	Pearson Correlation	,790**	,781**	,231	,510**	,641**	,606**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,220	,004	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

ثبات عبارات المحور الثاني: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين Scale:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,947	8

Reliability

ثبات عبارات المحور الثالث: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب Scale:

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	8

Reliability

ثبات عبارات المحور الرابع: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية: Scale:

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,962	15

Reliability

ثبات عبارات المحور الخامس: تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والتسيطرة: Scale:

		N	%
Cases	Valid	30	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	6

Frequency Table

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	60	50,0	50,0	50,0
	أنثى	60	50,0	50,0	100,0
Total		120	100,0	100,0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 35 سنة	29	24,2	24,2	24,2
	من 35 إلى 45	45	37,5	37,5	61,7
	أكثر من 45 سنة	46	38,3	38,3	100,0
Total		120	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	40	33,3	33,3	33,3
	جامعي	80	66,7	66,7	100,0
Total		120	100,0	100,0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 5 سنوات	10	8,3	8,3	8,3
	من 5 إلى 10 سنوات	49	40,8	40,8	49,2
	أكثر من 10 سنوات	61	50,8	50,8	100,0
Total		120	100,0	100,0	

		الوضعية المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مسؤول أو إداري	73	60,8	60,8	60,8
	طبيب أو ممرض	39	32,5	32,5	93,3
	عامل مهني بسيط	8	6,7	6,7	100,0
Total		120	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصّراع التنظيمي	120	2,8250	,49642
يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصّراع التنظيمي	120	2,8750	,42133
يؤدي نقص التعاون والتآزر بين الموظفين إلى الصّراع التنظيمي	120	2,7667	,51422
تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصّراع التنظيمي	120	2,6333	,62083
يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصّراع التنظيمي	120	2,8083	,47271
يؤدي عدم تسامح المسنول مع أخطاء الموظف إلى الصّراع التنظيمي	120	2,2750	,87891
يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترفقيات إلى الصّراع التنظيمي	120	2,7833	,58242
يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصّراع التنظيمي	120	2,7333	,57589
أسباب وعوامل الصّراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين	120	2,7144	,27787
Valid N (listwise)	120		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عبارة 14	120	2,4417	,79701
عبارة 15	120	2,1667	,83347
عبارة 16	120	2,2250	,80401
عبارة 17	120	2,3750	,81025
عبارة 18	120	2,5583	,70765
عبارة 19	120	2,5083	,71002
عبارة 20	120	2,5333	,69733
عبارة 21	120	2,3000	,69331
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصّراع التنظيمي	120	2,3908	,38737
Valid N (listwise)	120		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عبارة 22	120	2,5167	,74454
عبارة 23	120	2,6917	,64555
عبارة 24	120	2,5833	,68087
عبارة 25	120	2,4667	,69733
عبارة 26	120	2,5000	,72181
عبارة 27	120	2,4500	,75426
عبارة 28	120	2,5333	,66019
عبارة 29	120	2,4417	,74242
عبارة 30	120	2,1083	,82804
عبارة 31	120	1,9000	,82401
عبارة 32	120	2,0000	,84017
عبارة 33	120	2,0000	,88877
عبارة 34	120	2,4417	,71943
عبارة 35	120	1,8583	,88209
عبارة 36	120	1,8417	,86962
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي	120	2,2887	,33919
Valid N (listwise)	120		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
عبارة 37	120	1,5750	,75217
عبارة 38	120	1,5167	,75574
عبارة 39	120	2,1417	,86283
عبارة 40	120	2,6083	,65203
عبارة 41	120	1,3917	,65203
عبارة 42	120	1,5333	,77712
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	120	1,7943	,36523
Valid N (listwise)	120		

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي	120	2,3908	,38737
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي	120	2,2887	,33919
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	120	1,7943	,36523
الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في مستشفى مصطفى بغدادى بولاية تماراست	122	2,1225	,34286
Valid N (listwise)	120		

NPar Tests

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Minimum	Maximum
يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصراع التنظيمي	120	2,8250	,49642	1,00	3,00
يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	120	2,8750	,42133	1,00	3,00
يؤدي نقص التعاون والتآزر بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	120	2,7667	,51422	1,00	3,00
تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصراع التنظيمي	120	2,6333	,62083	1,00	3,00
يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصراع التنظيمي	120	2,8083	,47271	1,00	3,00
يؤدي عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف إلى الصراع التنظيمي	120	2,2750	,87891	1,00	3,00
يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترقيات إلى الصراع التنظيمي	120	2,7833	,58242	1,00	3,00
يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	120	2,7333	,57589	1,00	3,00

Friedman Test

Ranks	Mean Rank
يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصراع التنظيمي	4,82
يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	4,95
يؤدي نقص التعاون والتآزر بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	4,59
تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصراع التنظيمي	4,17
يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصراع التنظيمي	4,73
يؤدي عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف إلى الصراع التنظيمي	3,44
يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترقيات إلى الصراع التنظيمي	4,74
يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي	4,56

Test Statistics^a

N	120
Chi-Square	82,357
df	7
Asymp. Sig.	,000

a. Friedman Test

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي	120	2,3908	,38737	,03536

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي	25,192	119	,000	,89083	,8208	,9609

Test Value = 1.5

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي	120	2,2887	,33919	,03096

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية التعاون والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي	25,471	119	,000	,78867	,7274	,8500

Test Value = 1.5

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	120	1,7943	,36523	,03334

One-Sample Test

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تطبيق المؤسسة لاستراتيجية القوة والسيطرة في إدارة الصراع التنظيمي	8,828	119	,000	,29433	,2283	,3604

جامعة أحمد دراية - أدرار -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة دراسة ميدانية

فضلا ليس أمرا، في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه الموسومة ب: "الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمسشفى مصطفى بغدادى بولاية تمنراست"، نرجو منكم السادة الأفاضل الإجابة بدقة وتمعن على تساؤلات هذا الاستبيان، والذي يهدف إلى مقاصد علمية ولا يتضمن أي أهداف أو بيانات شخصية مع جزيل الشكر والامتنان.

إشراف الأستاذ الدكتور: بوزيد علي

إعداد الطالبة: بوزايد فلة

2022 / 2021 م

1443 / 1442 هـ

استبيان علمي: الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية

الطور الأول: البيانات الشخصية: يرجى وضع علامة (X) في الاختيار المناسب

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 35 سنة من 35 إلى 45 أكثر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي أو متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة: من 1 إلى 5 سنة من 5 إلى 10 سنة أكثر من 10 سنة
- 5- الوضعية المهنية: مسؤول أو إداري طبيب أو ممرض: عامل مهني بسيط

موافق	محايد	غير موافق	الطور الثاني: أسباب وعوامل الصراع التنظيمي في المؤسسة حسب رأي الموظفين
			6- يؤدي تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته إلى الصراع التنظيمي
			7- يؤدي غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي
			8- يؤدي نقص التعاون والتأزر بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي
			9- تؤدي عدم مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات إلى الصراع التنظيمي
			10- يؤدي غياب أسلوب الحوار والتفاهم في التعامل مع الموظف إلى الصراع التنظيمي
			11- يؤدي عدم تسامح المسئول مع أخطاء الموظف إلى الصراع التنظيمي
			12- يؤدي غياب العدالة بين الموظفين في الترقيات إلى الصراع التنظيمي
			13- يؤدي غياب العدالة والمساواة في الإجازات والامتيازات بين الموظفين إلى الصراع التنظيمي
موافق	محايد	غير موافق	الطور الثالث: تفادي وتجنب الإدارة لوقوع الصراع التنظيمي بالمؤسسة
			14- تفادي إدارة المؤسسة القرارات والمواقف التي قد تؤدي إلى الصراع التنظيمي
			15- تضحى إدارة المؤسسة برغبتها في سبيل إرضاء الموظفين وتفادي الصراع التنظيمي
			16- تستخدم إدارة المؤسسة أساليب ترفهية لتفادي الصراعات التنظيمية
			17- تستخدم إدارة المؤسسة أساليب تمنع الصراع التنظيمي في توزيع المهام بين الموظفين
			18- يتجهد إدارة المؤسسة في اتخاذ قرارات تمنع وقوع الصراع التنظيمي
			19- تضع إدارة المؤسسة برنامج الرقابة والمتابعة للموظفين لتفادي الصراع التنظيمي
			20- ترم إدارة المؤسسة اجتماعات خاصة أو ندوات لتفادي الصراع التنظيمي
			21- تستعين إدارة المؤسسة بخبرة مؤسسات أخرى في تفادي الصراع التنظيمي

استبيان علمي: الواقع التطبيقي للاستراتيجيات الحديثة لإدارة الصراع في المؤسسة العمومية الجزائرية

غير موافق	محايد	موافق	المحور الرابع: معالجة الإدارة للصراع التنظيمي والتحكم فيه بواسطة إستراتيجية التعاون والتسوية
			22- تركز إدارة المؤسسة مبدأ التعاون والوحدة
			23- تسعى إدارة المؤسسة إيجاد الحلول لجميع مشاكل الموظفين
			24- تقدم إدارة المؤسسة البدائل والحلول لحل أي مشكلة
			25- تعمل إدارة المؤسسة على توجيه الموظفين لطرح ومناقشة خلافاتهم
			26- تحاول إدارة المؤسسة إيجاد حل وسط لإرضاء الموظفين
			27- تغاضي إدارة المؤسسة عن بعض الأمور لإرضاء المتخالفين
			28- يحقق المسئول في الخلافات من خلال مبدأ التعاون
			29- يهتم المسئول بمعرفة رغبات الموظفين والتساوي بينهم
			30- تراجع إدارة المؤسسة عن القرارات المتخذة بشأن الخلافات
			31- توجّل إدارة المؤسسة حلّ وفك الخلافات التنظيمية للمستقبل
			32- تسحب إدارة المؤسسة حين تؤدي الخلافات التنظيمية بين الموظفين إلى القطيعة والتباغض
			33- تتجنب إدارة المؤسسة دخول الخلافات التنظيمية بين الموظفين منذ البداية
			34- تستعمل إدارة المؤسسة بعض الحيل والأساليب في تجاوز الخلافات التنظيمية بين الموظفين
			35- تترك إدارة المؤسسة مسؤولية حلّ الخلافات التنظيمية على عاتق الموظفين المتخالفين
			36- تضيق إدارة المؤسسة من علاقات العمل لدى الموظفين المتخالفين (المتصارعين)
غير موافق	محايد	موافق	المحور الخامس: معالجة الإدارة للصراع التنظيمي والتحكم فيه بواسطة إستراتيجية القوة والسيطرة
			37- تفرض إدارة المؤسسة سلطة القوة في حلّ الخلافات التنظيمية بين الموظفين
			38- لا تسمح إدارة المؤسسة للموظفين بمناقشة الأوامر المتعلقة بالخلافات التنظيمية
			39- تملك إدارة المؤسسة وتصير بالمواقف التي تقدمها في حلّ الخلافات (الصراعات)
			40- تتبع إدارة المؤسسة الجدية والحزم في متابعة قراراتها المتعلقة بالخلافات التنظيمية
			41- تتجاهل إدارة المؤسسة تلبية رغبات الموظفين حين يتعلق الأمر بتسوية الخلافات التنظيمية
			42- تستخدم إدارة المؤسسة الأساليب العقابية للموظفين المتخالفين قصد تسوية الخلافات

نشكر لكم كرم التعاون ومنح الوقت في سبيل إجابة الاستبيان
دمتم في خدمة الصحة

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات من خلال أربعة محاور رئيسية وهي: تحديد الأسباب المختلفة للصراع وتأثيرها على استراتيجيات الإدارة، استكشاف تطبيق استراتيجية التجنب في المؤسسات العامة ونتائجها، تحليل الآليات المستخدمة في تطبيق استراتيجية التسوية والتعاون وفعاليتها، وتقييم تأثير استراتيجية القوة والسيطرة على العلاقات بين الأفراد وأداء المؤسسة. لتحقيق هذه الأهداف، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية تضم 205 أفراد من ثلاث فئات رئيسية: المسؤولون أو الإداريون، الأطباء أو المرضى، والعاملون المهنيون البسطاء. توصلت الدراسة إلى نتائج تشير إلى أن غياب التساوي في توزيع المهام بين الموظفين يؤثر بشكل كبير على حدوث الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى تكليف الموظف بمهام تفوق طاقته، وغياب أسلوب الحوار والتفاهم. كما تبين أن عدم تسامح المسؤول مع أخطاء الموظف الأقل تأثيراً يعزز من توليد الصراعات. تشير النتائج أيضاً إلى وجود مستوى عالٍ من تطبيق استراتيجية التجنب، مع وجود مستوى متوسط لتطبيق استراتيجيات التسوية والتعاون، فضلاً عن تطبيق استراتيجيات القوة والسيطرة، مما يثبت تحقق جميع الفرضيات المدروسة ويعكس الحاجة لتحسين إدارة الصراعات التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: صراع، صراع تنظيمي، استراتيجية، إدارة الصراع، مؤسسة عمومي

Study summary

This study aims to analyze organizational conflicts within institutions through four main axes: first, identifying the various causes of conflict and their impact on management strategies; second, exploring the implementation of avoidance strategies in public institutions and their outcomes; third, analyzing the mechanisms used to apply settlement and cooperation strategies and their effectiveness; and fourth, evaluating the impact of power and control strategies on interpersonal relationships and institutional performance. To achieve these objectives, the researchers employed a descriptive analytical approach on a random sample of 205 individuals from three main categories: managers or administrators, doctors or nurses, and simple professional workers. The study concluded that the lack of equality in the distribution of tasks among employees significantly affects the occurrence of organizational conflict, alongside other factors such as assigning employees tasks beyond their capacity and the absence of dialogue and understanding. It was also found that a manager's intolerance of mistakes made by less influential employees contributes to conflict generation. Additionally, the results indicate a high level of implementation of avoidance strategies, with a moderate presence of settlement and cooperation strategies, as well as power and control strategies, confirming the validity of all the hypotheses studied and highlighting the need for improved management of organizational conflicts.

Keywords : Conflict, Organizational Conflict, Strategy, Conflict Management