



جامعة الأزهر - غزة

عمادة الدراسات العليا

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

برنامج ماجستير إدارة الأعمال

# **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة**

**Organizational Conflict Management Strategies and their  
Impact on Non-governmental Organizations Employees' Job  
Performance in Gaza Strip**

إعداد الباحثة

**ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي**

إشراف

**الدكتور/ نبيل عبد اللوح**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

**الدكتور/ وفيق حلمي الأغا**

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة  
الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال

1438هـ / 2017م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا  
الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ﴾

[المجادلة: 11]

## إهداء

- إلى من علماني العطاء وأنارا لي دروب النجاح، إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي.. والدتي ووالدي... حفظهما الله وأدام عليهما الصحة والعافية.
- إلى من كان سنداً ومعطاءً وصبوراً رفيقاً دربي... زوجي الغالي.
- إلى محمد وكنان.
- إلى أخواتي وإخوتي على دعمهم المعنوي.
- إلى أختي الكبيرة وقدوتي المهنية أ. مريم زقوت.
- إلى كل من ساندني وكان عوناً لي لإنجاز هذه الدراسة.

أهدى هذا الجهد المتواضع

الباحثة

## شكر وتقدير

امتثالاً لقوله تعالى: ﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾ [إبراهيم:7]، فإنني بداية أشكر الله العلي القدير الذي أمدني برعايته وتوفيقه لإتمام هذه الرسالة، ثم أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من:

- الدكتور الفاضل/ وفيق حلمي الأغا، والدكتور الفاضل/ نبيل عبد اللوح، لتفضلهما بالإشراف على هذه الرسالة، واللذان لم يبخلا على بالنصح والإرشاد والتوجيه حتى خرجت هذه الرسالة بصورتها النهائية.
  - الدكتور الفاضل/ إبراهيم عبد عابدين، والدكتور الفاضل/ رامز عزمي بدير، لتشريفهما لي بمناقشة هذه الرسالة، وإثرائها بتوجيهاتهما الكريمة.
  - أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الأزهر، وأخص بالذكر أساتذتي الكرام في قسم إدارة الأعمال.
  - كافة العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والذين تكرموا على بتعبئة نموذج الاستبانة.
  - الأخ/ أ. على صنع الله لجهوده المبذولة في التحليل الإحصائي.
- لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة

الباحثة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة. تم توزيع (380) استبانة كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة ونسبة استرداد قدرها (97.63%).

وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها:

- 1- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (63.58%).
- 2- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).
- 3- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، التنازل (المجاملة)، السيطرة، التجنب).
- 4- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51%).
- 5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 6- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وقد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- 1- ضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.
- 2- التحديد الدقيق لمهام العاملين ومسؤولياتهم في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.
- 3- تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع.
- 4- ضرورة دراسة مواقف الصراع وتشخيصه قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
- 5- زيادة اهتمام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في رفع الأداء الوظيفي للعاملين لديها وتطويره.
- 6- تقديم إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية حوافز تشجيعية للعاملين لديها.

## Abstract

The study aimed at identifying the impact of organizational conflict management strategies on job performance of Palestinian NGO workers in the Gaza Strip. The study adopted the analytical-descriptive approach. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed as a tool for the study consisting of (67) provisions distributed among the variables of the study. Random cluster stratified sample was chosen from the study population which consisted of 4481 individuals working in Palestinian NGOs in the Gaza Strip. A total of (380) questionnaires were distributed, with (371) responses that is (97.63%) recovery rate.

### **The study showed a number of results, the most important of which are:**

- 1- There is a clear diversity in the use of strategies to manage the organizational conflict by the Palestinian NGOs administration in the Gaza Strip, with a weight of (63.58%).
- 2- The most frequently employed organizational conflict strategy by the Palestinian NGO administration in Gaza Strip is the strategy of cooperation with a high degree reached up to (76.97%).
- 3- The use of organizational conflict management strategies can be put in a decent order as follows (cooperation, oblige, compromise, dominate, avoidance).
- 4- 5. There is a high level of job performance among Palestinian NGOs workers in Gaza Strip, with a relative weight of 79.51%.
- 5- There is a statistically significant relationship between organizational conflict management strategies and job performance among the employees of the Palestinian NGO's in Gaza Strip.
- 6- There is a statistically significant impact of the strategy of cooperation on job performance among the employees of Palestinian NGOs in Gaza Strip.

### **The study presented a number of recommendations, the most important of which are:**

- 1- There is need to develop the practices of Palestinian NGOs managers on strategies to manage the organizational conflict through training courses and workshops.
- 2- There is a necessity to precisely define the functions(tasks) and responsibilities of NGO staff to avoid conflicts related to duplication of tasks and role ambiguity.
- 3- There is a need to promote teamwork and encourage the wider implementation of the strategy of cooperation.
- 4- It is imperative to study and diagnose the positions of conflict before embarking on the use of the strategy through which the conflict will be managed.
- 5- There should be increase in the interest of the Palestinian NGO management in raising and developing the job performance of their staff members.
- 6- the Palestinian NGOs' management should Provide incentives to their employees.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
ب	الآية القرآنية
ت	إهداء
ث	شكر وتقدير
ج	ملخص الدراسة
ح	Abstract
خ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ض	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
2	مقدمة
3	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: أهداف الدراسة
5	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: متغيرات الدراسة
7	خامساً: فروض الدراسة
9	سادساً: مصطلحات الدراسة
10	سابعاً: ملخص الفصل الأول
<b>11</b>	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>
<b>12</b>	<b>تمهيد</b>
<b>12</b>	<b>المبحث الأول: الصراع التنظيمي وإستراتيجياته</b>
12	تمهيد
<b>13</b>	<b>المحور الأول: الصراع التنظيمي</b>
13	أولاً: مفهوم الصراع
14	ثانياً: أهمية الصراع

رقم الصفحة	الموضوع
15	ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي
17	رابعاً: اتجاهات الصراع
17	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
20	<b>المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته</b>
20	أولاً: إدارة الصراع التنظيمي
23	ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع
32	ثالثاً: ملخص المبحث الأول
33	<b>المبحث الثاني: الأداء الوظيفي</b>
33	تمهيد
33	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي
35	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
36	ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي
36	رابعاً: أنواع الأداء
38	خامساً: محددات الأداء الوظيفي
39	سادساً: أهمية قياس الأداء الوظيفي
40	سابعاً: معايير تقويم الأداء الوظيفي
42	ثامناً: مصادر تقييم الأداء الوظيفي
43	تاسعاً: أسس التقييم الفعال
44	عاشراً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء
47	الحادي عشر: تحسين الأداء
49	الثاني عشر: مداخل تحسين الأداء
50	الثالث عشر: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي
51	الرابع عشر: ملخص المبحث

رقم الصفحة	الموضوع
53	<b>المبحث الثالث: المنظمات الأهلية الفلسطينية</b>
53	مقدمة
54	أولاً: المنظمات الأهلية والمجتمع المدني
56	ثانياً: أهداف المنظمات الأهلية
57	ثالثاً: نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية وتطورها
59	رابعاً: دور المنظمات الأهلية ووظائفها في المجتمع
61	خامساً: تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها في قطاع غزة
63	سادساً: واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية
64	سابعاً: واقع الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية
66	ثامناً: ملخص المبحث
<b>67</b>	<b>الفصل الثالث: الدراسات السابقة</b>
68	مقدمة
68	أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع وإستراتيجياته
86	ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي
101	ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع والإستراتيجيات وعلاقته بالأداء الوظيفي
110	رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
112	خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
<b>114</b>	<b>الفصل الرابع: الطريقة والإجراءات</b>
115	مقدمة
115	أولاً: منهج الدراسة
116	ثانياً: مجتمع الدراسة
117	ثالثاً: عينة الدراسة
118	رابعاً: أداة الدراسة
119	خامساً: خطوات بناء الاستبانة

رقم الصفحة	الموضوع
120	سادساً: صدق الاستبانة
127	سابعاً: ثبات الاستبانة
128	ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي
129	تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
129	عاشراً: ملخص الفصل الرابع
<b>131</b>	<b>الفصل الخامس: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها</b>
132	المقدمة
132	أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية
137	ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة
138	ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة
161	رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة
<b>195</b>	<b>الفصل السادس: نتائج وتوصيات الدراسة</b>
196	المقدمة
196	أولاً: النتائج
204	ثانياً: التوصيات
207	ثالثاً: الدراسات المقترحة
<b>208</b>	<b>قائمة المصادر والمراجع</b>
208	أولاً: المراجع العربية
218	ثانياً: المراجع الأجنبية
220	ثالثاً: مواقع الكترونية
<b>221</b>	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
2.1	توزيع المنظمات الأهلية حسب محافظات قطاع غزة لعام 2016	61
2.2	توزيع المنظمات الأهلية حسب قطاعات عملها لعام 2016	62
3.3	الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"	85
3.4	ملخص الدراسات السابقة	105
4.5	توزيع مجتمع الدراسة في محافظات قطاع غزة	116
4.6	توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة	117
4.7	درجات مقياس ليكرت الخماسي	118
4.8	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التجنب" والدرجة الكلية للمجال	121
4.9	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" والدرجة الكلية للمجال	122
4.10	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون" والدرجة الكلية للمجال	123
4.11	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" والدرجة الكلية للمجال	124
4.12	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة" والدرجة الكلية للمجال	125
4.13	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال	126
4.14	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	127
4.15	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	128
4.16	يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	128
5.17	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	132

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5.18	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	133
5.19	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	133
5.20	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	134
5.21	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	134
5.22	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	135
5.23	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المنظمة	135
5.24	توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب	136
5.25	توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة	137
5.26	يوضح المحك المعتمد في الدراسة	137
5.27	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التجنب"	138
5.28	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)"	141
5.29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون"	143
5.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)"	145
5.31	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة"	148
5.32	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	151
5.33	الوزن النسبي/ المتوسط الحسابي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من نتائج بعض الدراسات السابقة	155
5.34	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي"	156
5.35	الوزن النسبي/ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي من نتائج بعض الدراسات السابقة	160

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
5.36	معامل الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	161
5.37	معامل الارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	162
5.38	معامل الارتباط بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	163
5.39	معامل الارتباط بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	164
5.40	معامل الارتباط بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	165
5.41	معامل الارتباط بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	166
5.42	تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسية الثانية	167
5.43	يوضح العلاقات بين الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" و"الأداء الوظيفي"	171
5.44	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	172
5.45	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	174
5.46	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الحالة الاجتماعية	175
5.47	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	176
5.48	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	179
5.49	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	179
5.50	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر المنظمة	182
5.51	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين في المنظمة	182
5.52	نتائج فروق بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"	184
5.53	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس	186

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
187	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر	5.54
188	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الحالة الاجتماعية	5.55
188	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	5.56
189	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	5.57
190	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	5.58
191	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر المنظمة	5.59
192	نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين في المنظمة	5.60
193	نتائج فروق بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي"	5.61
203	مدى تحقق أهداف الدراسة	6.62
204	توصيات الدراسة	6.63

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	نموذج متغيرات الدراسة	1.1
18	مراحل الصراع التنظيمي	2.2
21	أنموذج Rahim لإدارة الصراع	2.3
27	نموذج Rahim لحل الصراع	2.4
27	نموذج Thomas & Kilman لإدارة الصراع	2.5
48	عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء	2.6
51	العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء	2.7

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
222	دراسة استطلاعية	-1
226	أسئلة المقابلة مع منسق شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة	-2
227	قائمة المحكمين	-3
228	الاستبانة بصورتها النهائية	-4
236	مهمة تسهيل طالب	-5

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

مقدمة

أولاً: مشكلة الدراسة

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: متغيرات الدراسة

خامساً: فروض الدراسة

سادساً: مصطلحات الدراسة

سابعاً: ملخص الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### مقدمة:

العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، وهو حجر الزاوية في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد وسرعة التغيير وتعدد المؤثرات. ومن هنا فإن الإدارة تصب جُل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابياً من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها (الحراشة والهيبي، 2006: 250)، لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة (حمود، 2002: 142)، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل (العبيدي، 2008: 2).

وبجانب ظاهرة الصراع نجد أن الأداء لا يزال واحداً من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، نظراً لارتباطه بدوره حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وتأثيره على نموها وبقائها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. لذا فإنه ينظر إليه كمؤشر مهم على فعالية المنظمات بشكل عام.

ومن هذا المنطلق قامت الباحثة في هذه الدراسة بالتركيز على هذين الموضوعين وهما إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لما لهما من أهمية للفرد والمنظمة على حد سواء. فإذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعاً جديداً للأداء المتميز. وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، وعلى معرفة مستوى الأداء الوظيفي داخل هذه المنظمات، كما وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الصراع داخل المنظمة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف (مصطفى، 2000: 445).

ويرى (الشعبي، 2004) أن المنظمات الأهلية أصابها حالة من الخلل الإداري؛ فبرزت فيها مظاهر ضعف الإدارة وسوئها، الأمر الذي أدى إلى تدني مستوى أداء المنظمات وعاملها على حد سواء، وهذا ما أكده أبو حطب في دراسته أن المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات الأهلية من وجهة نظرهم كان مقبولاً بنسبة بلغت 58.75% (أبو حطب، 2009: 97).

كما لاحظت الباحثة من خلال عملها في بعض المنظمات الأهلية في قطاع غزة أن الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المنظمات يتأثر سلباً بالصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل هذه المنظمات وأنه يؤثر على قدرتهم على الإيفاء بمهام العمل ومتطلباته. ولقد تأكدت الباحثة من هذا الانطباع من خلال قيامها أولاً بعمل دراسة استطلاعية وزعت على 14 من العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة وأظهرت نتائجها أن أداء العاملين يتأثر بمدى رضاهم عن طرق حل الصراعات التنظيمية وذلك بدرجة موافقة بلغت 87.27% (ملحق رقم 1). كما قامت الباحثة بتوجيه أسئلة ذات نهايات مفتوحة عبر مقابلة شخصية غير رسمية مع منسق شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة (ملحق رقم 2)، والذي أكد خلالها أن الصراع سمة عامة تتواجد في جميع المنظمات بما فيها المنظمات الأهلية غير الحكومية، وأن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل كبير نتيجة للصراع السلبي، وأشار أن هناك حاجة ماسة لدى المنظمات للتعرف على كيفية تجاوز الصراع وإدارته وتحويله من صراع سلبي إلى إيجابي.

لقد أثبتت الدراسات أن تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوي الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع؛ وذلك بالاعتماد على إستراتيجيات ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفاعلية (Rum et al., 2013: 39).

كما لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على العديد من الدراسات النظرية العربية والأجنبية، أن الأدب الإداري يزخر بعدد من الدراسات النظرية عن موضوع إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي، في المقابل لاحظت ندرة الدراسات التطبيقية/ الميدانية التي تتناول العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية. مما

زاد من شعور الباحثة بأهمية المشكلة وحجمها. ومن هذا المنطلق فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟  
وينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

2- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

4- ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟

5- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

6- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

## ثانياً: أهداف الدراسة:

1- الكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

2- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.

3- تحديد أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.

- 4- إبراز علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.
- 5- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).
- 6- الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).
- 7- تقديم توصيات لمديري المنظمات الأهلية الفلسطينية ولذوي العلاقة.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

#### أ- الأهمية من الناحية العلمية (النظرية):

- 1- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك افتقاراً على مستوى الماجستير والدكتوراه وخصوصاً في قطاع غزة حيث - على حد علم الباحثة - لم يتم التطرق لموضوع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية، لذلك فالحاجة ماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث؛ للكشف عن أشكال الصراع التنظيمي والأساليب المختلفة لإدارته، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- أنها تقدم إطاراً مفاهيمياً عن موضوع الصراع التنظيمي والإستراتيجيات المستخدمة بالإضافة إلى تقديمه إلى الآلية المعتمدة حديثاً في قياس الأداء الوظيفي.
- 3- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث، لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي، أسبابه، أنواعه، وأساليب التعامل معه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه.
- 4- أنها يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

#### ب- الأهمية من الناحية العملية:

- 1- الاستفادة المثلى من الوقت الذي يمكن اهداره خلال إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين.
- 2- مساعدة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة على تحسين الأداء المؤسسي وتطويره.

3- مساعدة الإدارة والعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة للمشاركة والاطلاع على نتائج الدراسة التي ستساعدهم في التعرف على الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي.

4- أن نتائج هذه الدراسة قد تسهم في إبراز الآثار الجانبية للصراع التنظيمي، وتحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي، وتوضيح الإستراتيجيات المتبعة في طريقة إدارته.

5- تأمل الباحثة أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقليل الآثار السلبية للصراعات التنظيمية إن وجدت في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

#### ت- الأهمية للباحثة:

1- الحصول على درجة الماجستير كدرجة علمية توفر للباحثة فرصة للتقدم إلى مستويات إدارية أعلى.

2- توسيع دائرة معارف الباحثة لقيامها بالبحث والتنقيب عن المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية مما زاد من معارفها.

3- ستشكل نقطة انطلاق لدى الباحثة للقيام ببحوث ودراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

#### رابعاً: متغيرات الدراسة:

تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

وذلك بناء على الدراسات السابقة الموضحة في جدول رقم (3.3) ص 85.

أ- إستراتيجية التجنب.

ب- إستراتيجية التعاون.

ت- إستراتيجية التسوية (الحل الوسط).

ث- إستراتيجية التنازل (المجاملة).

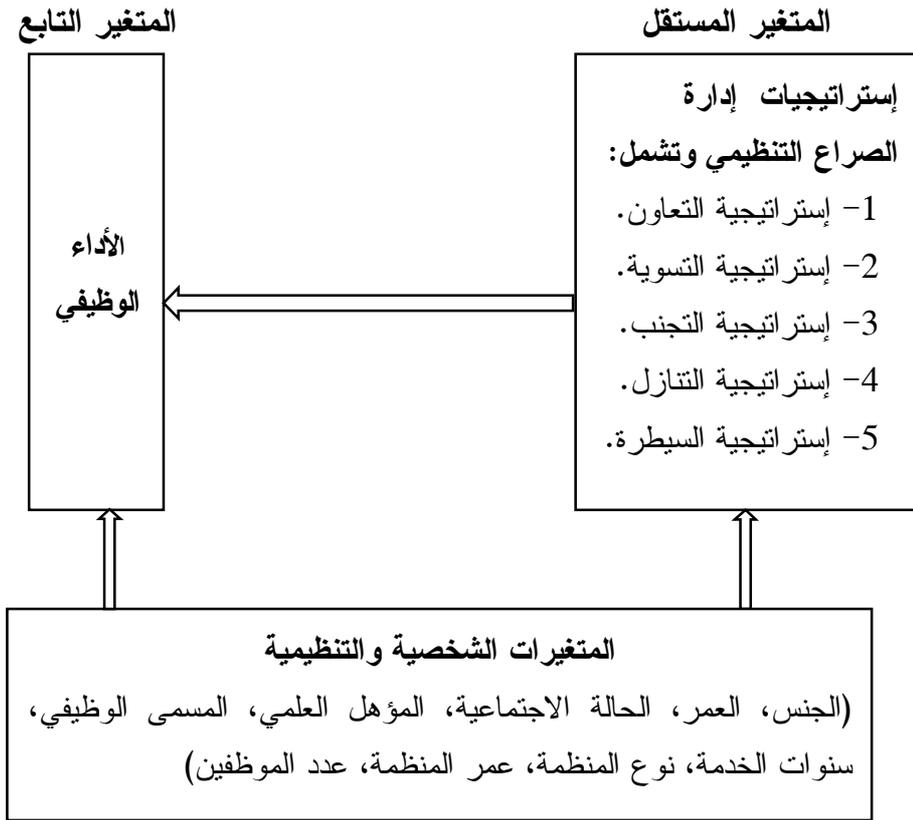
ج- إستراتيجية السيطرة.

2- المتغير التابع: الأداء الوظيفي

3- المتغيرات الشخصية والتنظيمية: المتغيرات المتعلقة بالعاملين وتشمل (الجنس، العمر،

الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)، والمتغيرات

المتعلقة بالمنظمة وتشمل (نوعها، عمرها، عدد الموظفين).



شكل رقم (1.1) نموذج متغيرات الدراسة

جاءت بوساطة الباحثة بناء على الدراسات السابقة الموضحة في جدول رقم (3.3).

#### خامساً: فروض الدراسة:

تفترض الدراسة الفروض التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

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

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

ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

#### وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

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

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

ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

## سادساً: مصطلحات الدراسة:

قامت الباحثة بتعريف المصطلحات التالية والواردة في الدراسة بعد الاطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات المختصة بمواضيع الدراسة وذلك لبيان المقصود منها حيثما وردت في هذه الدراسة:

### - الإدارة:

يعرفها مصطفى (2005) بأنها: "مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات: تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة، وتقويم، والتي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة".

### - إدارة الصراع:

يعرفها المعشر (2005) بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".  
وتعرف الباحثة إدارة الصراع إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.

### - الإستراتيجية:

يعرفها حسين وحسين (2007) بأنها "مجموعة من القرارات والأعمال الإدارية التي تحدد أداء المؤسسة على المدى الطويل أو خطة شاملة توجه نحو تخصيص الموارد من أجل تحقيق تنافسية قابلة للاستمرار، وتركز على البيئة التنافسية، وتعكس أفضل تنبؤات عما يمكن عمله في المستقبل في مواجهة المنافسة والظروف المتغيرة، بمعنى أن يتم توجيه كل طاقات المؤسسة نحو هدف محدد".

### - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

هي الأساليب السلوكية التي يتبعها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه، والمنبثقة على بعدين يحددان سلوك المدير أثناء إدارته للصراع هما: بعد الاهتمام بالذات، بعد الاهتمام بالآخرين، أو الاثنان معاً (قطيشات، 2004: 17) نقلاً عن (رحيم، 2001).

وتعرف الباحثة إستراتيجيات إدارة الصراع إجرائياً بأنها: "هي الأساليب والتدابير التي يتبعها مديرو المنظمات الأهلية في قطاع غزة لمواجهة الخلافات التي قد تنشأ بينهم وبين العاملين، أو بين العاملين أنفسهم، والعمل على فضها، سعياً لإحداث التغيير المطلوب وضمان سير العمل بما يحقق أهداف المنظمة، ويقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة

الدراسة على فقرات أبعاد المتغير المستقل في أداة الدراسة (الاستبانة) التي قامت الباحثة بإعدادها لأغراض الدراسة".

#### - الأداء الوظيفي:

يعرفه عبد الباقي (2005) بأنه: "قيام الموظف بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها".

**وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه:** "تنفيذ العاملين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع في أداة الدراسة (الاستبانة) التي قامت الباحثة بإعدادها لأغراض الدراسة".

#### - المنظمات الأهلية:

يعرف قانون الجمعيات الأهلية الفلسطيني رقم (1) لعام 2000 المنظمات الأهلية بأنها: "شخصية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (الوقائع الفلسطينية، 2000).

**وتعرف الباحثة المنظمات الأهلية إجرائياً بأنها:** "جميع المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وتعمل في المجالات المختلفة الاجتماعية، صحية، تعليمية، ثقافية، بيئية، زراعية، المرأة والطفل، تأهيل معاقين، حقوق إنسان، دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس وبهدف غير ربحي".

#### سابعاً: ملخص الإطار العام للدراسة:

تم في هذا الفصل توضيح موضوع الدراسة من خلال مقدمة وضحت أهمية استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحسين مستوى الأداء ودوره، ولخصت ذلك في مشكلة الدراسة بشكل واضح والتساؤل الرئيس للدراسة والأسئلة المتفرعة منه إلي جانب توضيح متغيرات الدراسة، وبينت محتويات الفصل الأول فرضيات الدراسة، وقدم الفصل مجموعة من الأهداف التي تسعى الدراسة إلي تحقيقها معرجاً على الأهمية العلمية والعملية للدراسة، وتطرقت الدراسة إلي تقديم التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة.

# الفصل الثاني

## الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: الصراع التنظيمي وإستراتيجياته

المحور الأول: الصراع التنظيمي

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: المنظمات الأهلية الفلسطينية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول

#### الصراع التنظيمي وإستراتيجياته

##### تمهيد:

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم.

وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان، ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه. أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل إنه أمر مرغوب فيه، لذلك فإن الاتجاه الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالٍ من الأداء (Hodge & Anthony, 1991: 531).

ويهتم المديرون بشكل متزايد في الوقت الراهن في التعامل مع ظاهرة الصراع، وذلك بازدياد حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم، ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، وأنماط سلوكهم (المعشر، 2005: 40)، ويعود هذا الاهتمام إلى إحساس الإداريين بأن التنظيم يكتفه أنواعٌ عديدة من الصراعات التي تستحوذ على ما يقارب 20% من وقتهم، وعليهم أن يقوموا بفض هذه الصراعات لأنها مضرّة بصحة المنظمة، وأن إحدى جوانب الكفاءة الإدارية هي قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى (المغربي، 2004: 309).

وسيتناول هذا المبحث الصراع التنظيمي من خلال محورين رئيسيين: يتناول المحور الأول مفهوم الصراع التنظيمي، وأهميته، وأسبابه، واتجاهاته، ومراحله، أما المحور الثاني فسيتناول إدارة الصراع التنظيمي وأبرز إستراتيجيات إدارته.

## المحور الأول: الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع.

### أولاً: مفهوم الصراع:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، فمنهم من يرى أنه "سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم" (القيوتي، 2000: 241).

بينما يرى **Robbins** (2001: 243) "أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول". أما رحيم فقد عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتناظر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة" (قطيشات، 2010: 62).

ويعرف ليكرت الصراع بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع" (حمود، 2002: 143). وقد عرفه مارش وسايمون (2001: 205) بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

كما عرفه بودنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (العميان، 2005: 363).

ويرى مصطفى (2005) أن الصراع "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم".

وقد عرفه كوسر بأنه "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم" (المومني، 2011: 42).

ويرى Schermerhorn (2005: 451) بأنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه "عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية. وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجم عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتعاض وتناقضات الشخصية".

من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت الصراع، ترى الباحثة أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، وأنه أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة، كما أنها ترى أن التباين الذي تنطوي عليه التعريفات السابقة ما هو إلا تباين شكلي وأنه لم يلاحظ أي تباين بشأن مضمونها، حيث انفتحت التعريفات جميعاً على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين أهدافهما ومصالحهما متعارضة. وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- 1- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- 2- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات.
- 3- أن الصراع يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً.
- 4- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكره.
- 5- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- 6- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- 7- تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع.

وبناء على ما سبق يمكن للباحثة أن تعرف الصراع بأنه "سلوك إنساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما".

## ثانياً: أهمية الصراع:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع:  
(العبيدي، 2008: 3-4)

### 1- الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

### 2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

### 3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

### 4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

## ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي:

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسم Katz & Kahn أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات، فيما قسمها القريوتي (2000) وماهر (2002) إلى أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأسباب تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع.

ويجمل ديري (2011: 288-289) الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي:

1- **صراع الأهداف:** حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى

إليه الآخرون.

2- **الصراع الفكري:** حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

- 3- **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
  - 4- **الصراع السلوكي:** حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
  - 5- **صراع الأدوار:** حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
  - 6- **التغير في السلطات والصلاحيات** التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
  - 7- **عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية:** حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
  - 8- **التغير في مركز الفرد في المنظمة** داخل الهيكل التنظيمي.
  - 9- **الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.**
  - 10- **حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال** سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
  - 11- **المنافسة على الموارد المتاحة** بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
  - 12- **المنافسة على السلطة:** حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.
  - 13- **العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
  - 14- **التركيب السيكولوجي للفرد:** حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.
  - 15- **الرضا الوظيفي:** حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع.
- يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل وأسباب تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات، وترى الباحثة أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سبباً واحداً قد يكفي لإحداث حالة من عدم التوازن والتي من شأنها أن تخلق الصراع. كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع، بل قد تقوم بإخفائها، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تسعى إدارة المنظمات الأهلية إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصراع لتتمكن من التشخيص السليم للظاهرة وللتخطيط بكفاءة لكيفية التعامل معها وإدارتها.

## رابعاً: اتجاهات الصراع:

ذكرت العبيدي (2008: 4-5) ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي:

### 1- الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

### 2- الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

### 3- الاتجاه المتوازن:

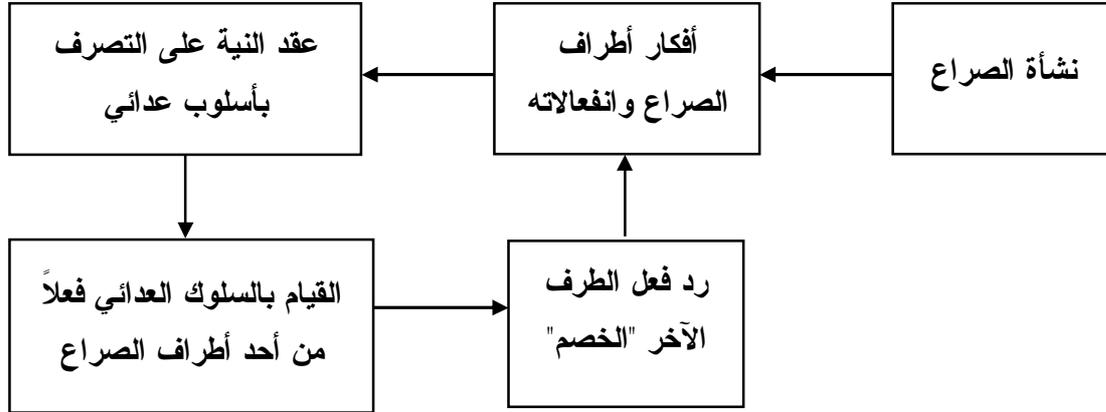
وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخالقة.

## خامساً: مراحل الصراع التنظيمي:

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات (العميان، 2005: 375).

ويرى ماهر (2002: 271) أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا

السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة، والشكل رقم (2.2) يوضح هذه المراحل:



شكل رقم (2.2) مراحل الصراع التنظيمي

المصدر: (ماهر، 2002: 271)

ولقد حدد (Rahim) خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يأتي: (موقع جامعة أهل البيت)

1- ظروف ما قبل الصراع: وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع بين الأطراف والجماعات

وتتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

2- التغييرات السلوكية: وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي

(المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه اهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف

إلى الفوز، ويبدأ كل طرف أو حزب في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر

المعارض كعدو، وعندما يصلون إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى

المرحلة الثالثة.

3- تشكيل الهيكل: حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين واللوائح والاتصالات

المكتوبة واستخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسسياً.

4- عملية القرار: وتبدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلاً

من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة والعاملين غالباً ما يحل من خلال

التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

5- ما بعد الصراع: وفيها قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد

الأطراف بالخسارة، وهذا ما يؤدي أيضاً إلى صراع كامن.

كما قدم **لويس بوندي** نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين منهم (العميان، 2005: 376؛ المومني، 2011: 49؛ بن معتوق، 2015: 104) يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي:

1- **مرحلة الصراع الضمني**: وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي

غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- **مرحلة الصراع المدرك**: حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته ومدركاته.

3- **مرحلة الشعور بالصراع**: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

4- **مرحلة الصراع العلني**: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5- **مرحلة ما بعد الصراع العلني**: وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

من خلال العرض السابق لمراحل الصراع التنظيمي، ترى الباحثة بأن على إدارة المنظمات الأهلية معالجة الصراع في كل مرحلة من مراحلها من خلال استخدام الإستراتيجيات التي تتلاءم مع المواقف التي تسبب الصراع، وذلك لتصبح عملية الصراع تحت السيطرة، فلا تزيد عن حدها وبالتالي تكون النتائج سلبية، أو تقل عن الحد المطلوب فيسود جو من الخمول والجمود في أداء المنظمة، كما ترى الباحثة أن على إدارة المنظمات الأهلية إجراء التغييرات الضرورية في الهيكلية التنظيمية والإستراتيجية والأدوات المستخدمة وغيرها إن تطلب الأمر ذلك وبما يحقق فاعلية المنظمة ونموها وبقائها.

## المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته:

يوجد العديد من الأساليب والإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. وعليه فإننا في هذا المحور سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأبرز إستراتيجيات إدارته.

### أولاً: إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، 2005: 381).

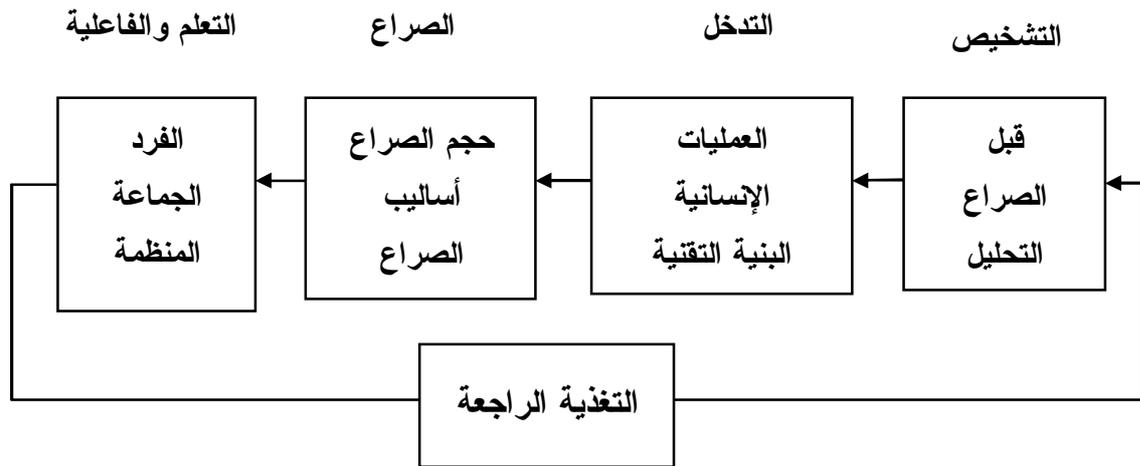
ويعرف **Robbins (2001: 392)** إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".

كما ويعرفها **روبرتس** بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله" (قطيشات، 2010: 74).

أما **المعشر (2005)** فيعرفها بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".

وتعرف **الباحثة** إدارة الصراع إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المدبرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.

ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير نماذج متعددة لإدارة الصراع في المنظمات، فقد طور **Rahim (2001: 87)** أنموذجاً لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل كما يوضحها الشكل رقم (2.3):



شكل رقم (2.3) نموذج Rahim لإدارة الصراع

المصدر: (قطيشات، 2010: 77)

1- **التشخيص**: تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

2- **التدخل**: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

أ- **العمليات الإنسانية**: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

ب- **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 واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

4- **التعلم والفاعلية**: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لابد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

ومن السبل المعتمدة حديثاً في إدارة الصراع ومعالجته ما يلي: (المغربي، 2004،

(313-312)

1- إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدة الصراع

وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية:

- أ- **أسلوب الإقناع:** ويتضمن هذا الأسلوب محاولة اقناع الأطراف المتصارعة بعدم جدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة الطرف الآخر وشدته باللين والصبر والتساهل وبذلك يمتص غضبه، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمراً قائماً.
- ب- **أسلوب السلطة:** في حال نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً.
- ت- **أسلوب الوساطة:** في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة، وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط.
- ث- **التفاوض أو الحوار:** إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر. فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع.

2- إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط

الصراع ويتم ذلك:

- أ- إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم.
- ب- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم أو عدم التأكد لديهم.
- ت- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.
- ث- إذا اتبع متخذي القرارات سياسة "الحلول الوسط" في حلها للصراعات والمشاكل.
- ج- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاف بين العاملين.
- ح- إذا كان دوران العمل منخفضاً بشكل غير عادي.
- خ- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها.

د- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد.  
ذ- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.  
وذكر ديربي (2011: 291) طرق أخرى يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بإدارة الصراع من خلالها وهي:

- 1- الأساليب الممكنة عندما لا تكون إدارة المنظمة طرفاً في الصراع:
  - أ- طريقة التهدئة: وذلك عندما يكون الصراع طارئاً ولا يستحق المواجهة.
  - ب- طريقة المقاربة: وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لا بد من حلها فإن الإدارة تلجأ إلى الابتعاد ما يمكن عن المواجهة والعمل بذكاء وحنكة لحل الصراع.
  - ت- طريقة المواجهة: وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة وذلك من أجل إيجاد حل نهائي للصراع.
  - ث- طريقة السلطة أو الإجماع: وذلك من خلال تقصي الحقائق موضوعياً ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.
- 2- الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرفاً في الصراع:

- أ- طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط وتقبل به كل الأطراف المتصارعة ويتم الأخذ برأي هذا الوسيط.
- ب- طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر.

### ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتندرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً، (قطيشات، 2010: 80) ومن بين هذه النماذج:

#### [1] نموذج Holton:

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

#### الخطوة الأولى: تحديد الصراع:

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي: (كامل، 2003: 98)

- 1- تحديد أطراف الصراع: بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.

- 2- **تحديد طبيعة الصراع:** تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسية للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
- 3- **تحديد بداية الصراع:** من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.
- 4- **تحديد موقع الصراع:** حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.
- 5- **المحاولات السابقة لاحتواء الصراع:** فلو لم تتجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.

6- **النتائج المترتبة على الصراع:** لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

#### **الخطوة الثانية: تحديد الحلول:**

- ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي: (عسكر، 2001: 112)
- 1- **لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع:** فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
  - 2- **وضع القواعد التي تسير عليها العملية:** فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكليّة، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال.. الخ).
  - 3- **تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة:** لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.
  - 4- **وضع البدائل:** إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستتمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً للوصول إلى حل.
  - 5- **تحديد المعايير:** أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.
  - 6- **تقييم الحلول على أساس المعايير:** من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولابد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف.

## الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية: (حسين، 2004: 228-231)

1- **وضع خطة للعمل:** تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لا بد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

أ- من الذي سيشارك في تطبيق الحلول؟

ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ت- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

2- **تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل،** وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

### [2] نموذج March & Simon

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي: (العسولي، 2011: 39)

1- **حل المشكلة:** من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

2- **الإقناع:** ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

3- **إجراء الصفقات أو المساومة:** ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.

4- **التحالف أو الائتلاف:** وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

### [3] نموذج Robbins:

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي: (النملة، 2007: 35-36)

1- **أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة:** أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

2- **أسلوب توسيع الموارد:** حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

3- **أسلوب حل المشكلات:** أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.

- 4- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهدئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

#### [4] نموذج Rahim:

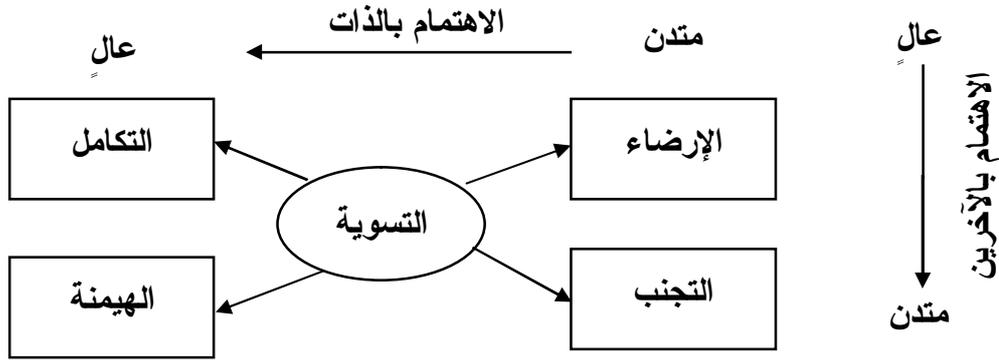
ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع، وهما: (Rahim, 2001: 28-30)

- 1- بُعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- 2- بُعد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:

- أ- التكامل: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- ب- الإرضاء: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- ت- الهيمنة: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- ث- التجنب: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.
- ج- التسوية: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

والشكل التالي يوضح نموذج رحيم لحل الصراع



شكل رقم (2.4) نموذج Rahim لحل الصراع

المصدر: (Rahim, 2001: 28)

### [5] نموذج Thomas & Kilman

استخدم الباحثان مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد في إدارته للصراع، ويمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما: (العميان، 2005: 385)

- 1- **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
- 2- **بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته كما هو موضح في الشكل رقم (2.5):



شكل رقم (2.5) نموذج Thomas & Kilman لإدارة الصراع

المصدر: (العميان، 2005: 385)

الشكل السابق يحدد خمس الإستراتيجيات التي حددها توماس وكيلمان والتي اعتمدت عليها الباحثة في هذه الدراسة، كما أن الباحثة اتفقت مع عدد من الدراسات التي تناولت خمس الإستراتيجيات ذاتها مثل دراسة الجمل (2015)، القهوي (2015)، نصر (2014)، العسولي (2011)، مرزوق (2011). وفيما يلي شرح مفصل لهذه الإستراتيجيات:

### 1- إستراتيجية التجنب: (لا تعاون ولا حزم):

يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكتبته. وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين (اللو، 2008: 58). ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور (العبيدي، 2008: 10).

وعلى الرغم من ارتباط هذه الإستراتيجية بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، إلا أن هذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة (قطيشات، 2010: 82). والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة/ خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع. (Wesenski, 1999: 19)

وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذه الإستراتيجية وهي: (القيوتي، 2000: 258)

أ- الإهمال: وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.

ب- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.

ت- التفاعل المحدود: حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية: (الخليلة، 2010: 21)

أ- عدم قدرة الفرد على المواجهة.

ب- رغبة الفرد في تأجيل المواجهة إلى ظرف مواتٍ وذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية لحكمه.

ت- رغبة الفرد بترك الصراع للزمن الذي هو كفيل بحله.

## ويضيف بو رغدة (2005: 153) الحالات التالية:

- أ- إذا كان الآخرون يستطيعون معالجة الصراع التنظيمي بكفاءة أكبر.
- ب- إذا كان كل طرف في الصراع يعتبر أن الموضوع أمراً تافهاً.
- ت- إذا كان التأثير السلبي للموقف نفسه قد يكون مدمراً أو مكلفاً للطرفين.
- ث- إذا كانت هناك حاجة إلى موقف إيضاحي.
- ج- إذا كان الطرفان يحتاجان إلى فرصة للتهدئة.

## 2- إستراتيجية السيطرة (حزم ولا تعاون):

يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته (الخلايلة، 2010: 22). وعند استخدام إستراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، ويفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة، واستخدام هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الإستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع (العميرة، 2002: 247)

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية: (بو رغدة، 2005: 152-153)

- أ- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة.
- ب- عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
- ت- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

## ويضيف الشريف وعبدالعليم الحالات التالية: (مرزوق، 2011: 35)

- أ- عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الخلاف قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى.
- ب- عند الرغبة في تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى البعض.

## 3- إستراتيجية التنازل (تعاون ولا حزم):

يرى توماس وكيلمان أن هذه الإستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم (قطيشات، 2010: 82). والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة/ مكسب) لأن

حل الصراع المقترح ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن التنازل عن حقه أمام الطرف الآخر (Wesenski, 1999: 18). وفي هذه الإستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل (العمامرة، 2002: 247).

**ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية: (اللوح، 2008: 60)**

أ- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة للفرد، وعند الرغبة في الإبقاء على روح الفريق.

ب- عندما يكون التناسق والاستقرار ضروريين.

ت- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليتعلموا من أخطائهم.

**وتضيف الخلايلة (2010: 20) الحالات التالية:**

أ- عند شعور الفرد أنه أخطأ.

ب- تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

ت- تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.

**4- إستراتيجية التسوية: (التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)**

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة، (العمامرة، 2002: 247) وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين (قطيشات، 2010: 82). والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب/ خسارة، مكسب/ خسارة) لأن كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر إلى التخلي عن شيء آخر (Wesenski, 1999: 19). وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن (القيوتي، 2000: 259).

**ويذكر القريوتي أسلوبين يمكن استخدامهما في هذا المجال وهما:**

أ- **التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة

بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما

يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

ب- **التوفيق:** يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع.

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية: (اللوحي، 2008: 60)

أ- عندما تكون الأهداف مهمة، إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.

ب- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة.

ت- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.

ث- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.

ج- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس أو التعاون.

#### 5- إستراتيجية التعاون (تعاون وحزم):

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي (العمامرة، 2002: 247). والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب/ مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما (Wesenski, 1999: 20).

ويرى إدريس والمرسي (2004) أن هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المثالية لحل الصراع إلا أنها صعبة التطبيق للغاية من الناحية العملية، فهي تسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بصالح الطرفين، ونجاح ذلك يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون (أبو عساكر، 2008: 37).

ويبين الجندي (1998) أن استخدام هذه الإستراتيجية يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب، ومنع أي عمل من شأنه إحداث ضرر لأعضاء الجماعة المنافسة (العسولي، 2011: 45).

ويمكن اللجوء إلى هذا الإستراتيجية في الحالات التالية: (اللوحة، 2008: 59)

أ- لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.

ب- في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد.

ت- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.

ويضيف بورغدة (2005: 154) الاستخدامات التالية:

أ- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.

ب- إظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معاً والتي كان من المحتمل ألا يفكر فيها أي طرف بمفرده.

ت- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل.

### ثالثاً: ملخص المبحث الأول:

تناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي وتعريفاته المختلفة، بالإضافة إلى

أهميته وأسبابه ومراحله، كما استعرض أهم آليات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وبنهاية هذا المبحث، تجد الباحثة أن من الأهمية بمكان الاهتمام بموضوع الصراع

التنظيمي والنظر إليه بإيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم المنظمات، وينبغي أن تدرس

أسبابه وأن تستثمر آثاره الإيجابية وأن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها؛ وذلك من أجل تحقيق

أهداف كل من المنظمة والأفراد.

## المبحث الثاني الأداء الوظيفي

### تمهيد:

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، وذلك لارتباط فاعلية أي منظمة ونجاحها بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في تحقيق أهداف المنظمة وضمان نموها واستقرارها.

لذا فقد حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات المتعلقة به، وقد فاضت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن القيادات الجديدة وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولات إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام نظام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تهدف في مجملها إلى تحسين الأداء (الفايدي، 2008: 81).

وبعد الأداء مفهوماً جوهرياً مهماً بالنسبة للمنظمات بشكل عام، حيث يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه. وتتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات تركيزها على تلك المجالات التي يعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، لذا تسعى المنظمات إلى بلورة منطلقات لقياس أدائها للوصول إلى إطار عمل متكامل يعكس مستوى الأداء فيها بشكل شامل (الغالبى وادريسي، 2007: 476-479).

وسيتناول هذا المبحث الأداء الوظيفي من خلال التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، وعناصره وأنواعه ومحدداته وعلاقته بالصراع التنظيمي. وكذلك سيتم التطرق إلى عملية تقييم الأداء الوظيفي وتوضيح أسس التقييم الفعال وأهميته ومصادره وأفضل الطرق الحديثة المستخدمة في عملية التقييم، وكيفية تحسين الأداء الوظيفي.

### أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي:

تتوعد تعريفات الباحثين والكتاب للأداء الوظيفي، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي سلطت الضوء على هذا الموضوع، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات:  
**عرف سلطان (2004: 219)** الأداء الوظيفي بأنه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها".

وعرفه **Rashid** (2013: 1) بأنه "الطريقة التي تنتجز فيها مهام الوظيفة بناء على الوصف الوظيفي وأنه الفن في إنجاز المهام الموكلة للموظف".

وعرفه أيضاً بأنه "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمرارها والمحافظة على ميزتها التنافسية" (Robbins & Wiersema, 1995: 278) فيما عرفه درة (2003: 25) بأنه "التفاعل بين السلوك والإنجاز حيث أنه مجموع السلوك والنتائج وتكون هذه النتائج قابلة للقياس".

بينما عرفه أبو سلطان (2011، 37) بأنه "السلوك الإداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة إليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد الموظف وقدراته وبالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الإشراف وظروف العمل المادية وأيضاً متطلبات الوظيفة وتحدياتها، وكذلك الجمهور متلقي الخدمة". ويرى رضا 2003 أن الأداء الوظيفي هو "الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية للموارد المتاحة، والأنظمة الإدارية، والقواعد والإجراءات، والطرق المحددة للعمل" (حلاوة، 2015: 48).

كما عرفه بأنه "منهج إستراتيجي متكامل لتقديم نجاح متواصل للمنظمة من خلال تحسين أداء الأفراد الذين يعملون بها وتطوير قدرات الفريق والأفراد المساهمين"، (Pilbema, et. Al., 2002: 259) ويرى حسن (2000: 215) أن الأداء الوظيفي يشير إلى "درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد وإتمامها وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل جهداً كبيراً في الاستعداد لامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالياً بينما الأداء منخفضاً".

وترى الباحثة من جُل التعريفات السابقة للأداء الوظيفي أن هناك تقارباً واضحاً بين الباحثين والدارسين في تعريفهم له، وأن عدم الاتفاق على تعريف موحد للأداء الوظيفي يعود إلى تعدد الباحثين الذي تناولوا موضوع الأداء الوظيفي بالشرح والتحليل، وتعدد وجهات نظرهم وخلفياتهم الثقافية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى لكون الأداء يتعلق بالفرد الذي يختلف من فرد لآخر نتيجة للفروق الفردية بين الأفراد، حيث أن بعض الباحثين رأى أن الأداء الوظيفي ما هو إلا سلوك، ومنهم من رأى أنه حصيلة جهد، ومنهم من رأى أنه إنجاز عمل. وبناء على ما سبق، تستنتج الباحثة أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتاج وتفاعل لعدد من العوامل المتداخلة

والمتمثلة في الجهد والقدرة والإدراك، وأن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة في ظل توفر بيئة تنظيمية وخارجية ملائمة ومحفزة لأداء المهام. ومن هنا فإن الباحثة تعرف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: تنفيذ العاملين للمهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحددها قيادة المنظمة الأهلية الفلسطينية التي يعملون بها لتحقيق الوظائف التي يشغلونها، ويقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع في أداة الدراسة (الاستبانة).

### ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءً متميزاً ومن ثم يمكن القول بشكل عام إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة، وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات المرؤوسين ودوافعهم فحسب، بل هو انعكاسات لقدرات الرؤساء والقادة ودوافعهم أيضاً. وترجع أهمية مفهوم الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة: وهي مرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً، إنما يتوقف على مستويات الأداء بها (الشريف، 2004: 82).

ويرى إدريس والغالبي (2009: 40) أن أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات تتضح من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظرياً وتجريبياً وإدارياً، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء الوظيفي مركز الإدارة الإستراتيجية، حيث تحتوى جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختباراً زمنياً للإستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة، ومن الناحية التجريبية فإن أهمية الأداء الوظيفي للإدارة تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه، والتحويلات التي تجرى في هذه المنظمات اعتماداً على نتائج الأداء. وترى الباحثة أن أهمية الأداء الوظيفي تكمن ليس فقط لكونه انعكاساً لقدرات كل فرد ودفاعيته، وإنما هو أيضاً انعكاس لأداء المنظمات ودرجة فاعليتها والركيزة الأساسية من أجل استمرارها خاصة أن علماء الإدارة يرون أن الأداء يحتل الدرجة الثانية بين الوظائف الأساسية للإدارة.

### ثالثاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يحدد هاينز ثلاثة عناصر للأداء وهي: (الفايدي، 2008: 73)

- 1- الموظف: من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- الوظيفة: من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع، فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- 3- الموقف: من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي).

فيما يرى الحسيني 1994 أن الأداء يتكون من العناصر التالية: (عكاشه، 2008: 34)

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية وخلفية عامة عن الوظيفة.
  - 2- نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
  - 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  - 4- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- وترى الباحثة أن العديد من الباحثين وعلماء الإدارة قد اهتموا بتحديد عناصر الأداء الوظيفي ودراستها، وهو ما يعكس أهميتها البالغة في تحديد أداء العاملين وقياسها في المنظمات، وأيضاً كمساهمتها مجتمعة في تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي ودعمه.

### رابعاً: أنواع الأداء:

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

#### 1- معيار الشمولية:

معيار الشمولية يقسم الأهداف إلى كلية وجزئية وبالتالي يصنف الأداء إلى: (عبدالصمد، 2008: 55)

أ- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى بلوغ المنظمة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية والأرباح والنمو وكيفيةها، وغيرها من الأهداف.

ب- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء وظيفة المالية، أو وظيفة الأفراد، أو أداء التسويق، وتجدر الإشارة إلى أن الأداء الكلي للمنظمة هو نتيجة تفاعل أداء مختلف أنظمتها الفرعية.

## 2- معيار الأجل:

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

## 3- معيار الطبيعة:

ويتم تصنيف الأداء وفق هذا المعيار إلى اقتصادي، اجتماعي، سياسي، تقني، إذ لا يمكن للمنظمة تحقيق الأداء الاقتصادي دون وجود أداء تكنولوجي.

## 4- معيار المصدر:

ويشير جلال الدين (2009) إلى هذا المعيار حيث يقسم الأداء وفقاً له إلى نوعين الأداء الداخلي أو الذاتي والأداء الخارجي. (المعمر، 2014: 35)

أ- الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من المواد وينتج بالأساس ما يلي:

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورداً إستراتيجياً قادراً على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال مهاراتهم.
- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة الوسائل المالية المتاحة واستخدامها.

ب- الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحدائه، ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصيغة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة.

كما ويصنف الأداء إلى ثلاثة أنواع كما أوردها أبو شرح (2010: 19) وهي كالتالي:

1- أداء المهام: يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك أيضاً يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

2- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل العمليات الجوهرية في المنظمة ومعالجتها، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق المهام الوظيفية الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو زملاء أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

3- **الأداء المعاكس أو المجابه:** وهو يختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو الغياب ويشمل بعض السلوكيات مثل الانحراف والعدوان وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

### خامساً: محددات الأداء الوظيفي:

هناك نوعان من المحددات التي يتأثر بهما الأداء الوظيفي، وهما المحددات الداخلية التي تتعلق بالعامل نفسه ومدى سيطرته عليها، والمحددات الخارجية التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارجة عن سيطرة العامل، وفيما يلي سنتناول هذه المحددات بالتفصيل: (المحاسنة، 2013: 113-114)

#### 1- المحددات الداخلية:

- أ- **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.
- ب- **القدرات:** وتعني الخصائص والمهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة وتسمى بالكفايات الشخصية، كالقدرة والتحمل وسرعة البديهة.
- ت- **إدراك الدور:** ويشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، بمعنى أن الأداء يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به، بحيث يتضمن هذا الفهم ترجمة للجهود والقدرات وتسخيرها في العمل.

#### 2- المحددات الخارجية:

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

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

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

وترى الباحثة أن تحقيق مستوى مرضٍ من الأداء يتطلب وجود الحد الأدنى من الإلتقان في كل محددات الأداء، بمعنى أن الأفراد الذين يكون لديهم قدرات كبيرة ولكنهم لا يدركون دورهم جيداً فإن أداءهم لن يكون مقبولاً ولن يكون بالاتجاه الصحيح، بالرغم من بذلهم جهداً كبيراً في إنجاز العمل. وفي الوقت ذاته، فإن الأفراد الذين يعملون بجهد كبير ويدركون عملهم ولديهم القدرة على إنجازه، ولكن لا تتوفر لهم متطلبات العمل من أدوات ومعدات وموارد.. الخ، أو لا تتوفر لهم بيئة تنظيمية أو خارجية محفزة على العمل والإنجاز، فإنه من المتوقع أن يكون أدائهم منخفضاً. لذا فإن الباحثة ترى أن الأداء الوظيفي الفعال يتحقق من خلال توافر كلٍّ من المحددات الداخلية والخارجية للأداء.

### سادساً: أهمية قياس الأداء الوظيفي:

تتلخص أهمية قياس الأداء الوظيفي في الأهداف التي يسعى لتحقيقها والتي يمكن تلخيصها بما يأتي: (شاويش، 2005: 87-88)

1- **الترقية والنقل:** إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم، كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته.

2- **تقييم المشرفين والمديرين:** حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم وتوجيهاتهم وتطويرهم.

3- **إجراء تعديلات في الرواتب والأجور:** إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب العاملين وأجورهم أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.

4- **مقياس أو معيار:** إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً في تقييم سياسات وتطبيقات أخرى في مجال الأفراد، وذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة. وكذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.

5- **تقديم المشورة:** إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراء لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل التدريب داخل المؤسسة وخارجها. وبمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافظاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

6- **يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والاطلاع:** أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فتنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين، إذ أن المقيـم يجب أن يعرف الكثير عن مقيـمهـ.

7- **اكتشاف الحاجات التدريبية:** إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

8- **يزود المسؤولون بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمات،** مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المنظمة نفسها، كما أنه يعتبر مؤشراً لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

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

### **سابعاً: معايير تقويم الأداء الوظيفي:**

يقصد بمعيار الأداء مجموعة الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما، أو للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة، ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل (مرعي، 2002: 15).

ويرى الهيـتي (2010: 202) بأن معايير الأداء هي الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومُرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمرٌ ضروريٌ لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.

ويقسم الصيرفي (2008: 61-63) معايير الأداء إلى معيارين أساسيين وهما:

- 1- موضوعي: يشمل المعرفة بالعمل ومتطلباته، ومدى تغطية العامل لمسؤولياته، جودة الإنتاج من خلال إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.
- 2- سلوكي: يشمل التعاون مع الزملاء، درجة الاعتماد على العامل في أداء مهامه، حرص العامل على الآلات والأدوات وسلامتها، المواظبة على الحضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل.

بينما يشير نوفل (2015: 34) إلى ثلاثة أنواع من معايير تقويم الأداء وهي:

- 1- معايير كمية: وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، وهو ما يعرف بالمعدل الزمني للإنتاج.
- 2- معايير نوعية: وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهو ما يسمى بالمعدل النوعي للأداء.
- 3- معايير كمية ونوعية: وهي مزيج من النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان. ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير على الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص التالية: (الهيبي، 2010: 203، أبو شرح، 2010: 23)

- 1- صدق المقياس: أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.
- 2- ثبات المقياس: يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج المقياس باختلاف درجات أدائه ومستوياته، وإن كان ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.
- 3- التمييز: ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فتميز بين أداء الفرد أو مجموعة الأفراد.
- 4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.
- 5- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من قبل الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو المعيار العادل والذي يعكس الأداء الفعلي للأفراد.

وترى الباحثة أن كل منظمة يمكنها تحديد المعايير المناسبة لها وفقاً لطبيعة نشاطها وآليات عملها، ولكن يجب أن تتصف تلك المعايير بالمصدقية والموضوعية والوضوح وإمكانية الوصول إلى تحقيقها وقياسها في آن.

### ثامناً: مصادر تقييم الأداء الوظيفي:

يستقي القائمون بتقييم الأداء الوظيفي للمعلومات التي تساعدهم على تقدير كفاءة مرؤوسيه في إنجاز المهام والواجبات المنوطة بهم ومدى نجاحهم أو فشلهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها من خلال عدد من المصادر وهي: (شاويش، 2005: 103-105، درة والصباغ، 2008: 271، المغربي، 2007: 188-189، عكاشه، 2008: 38)

1- **الرئيس المباشر:** حيث تجمع أغلب الآراء أن أنسب شخص تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الموظف أو العامل هو رئيسه المباشر، باعتباره الشخص الذي يكون على دراية كاملة وشخصية بكل ما يتعلق بمرؤوسيه. كما أنه الأقدر على معرفة كل عناصر الوظائف التي يشرف عليها، وتحديد أفضل الأفراد القادرين على تحمل واجباتهم ومسؤولياتهم من بين مرؤوسيه، وتقييم مستوى كفاءتهم في العمل.

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

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

4- **المرؤوسون:** أي أن يقوم المرؤوس بقياس وتقييم أداء رئيسه، بحيث يدلي بآرائه ومعلوماته المتوفرة لديه عن رئيسه بما يتعلق بسلوكه وآرائه في العمل، وذلك نتيجة الاحتكاك اليومي والمستمر بينهما، ليتم التقييم والحكم على مدى كفاءته أو مستواه وإنجازه في العمل.

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

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

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

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

9- **سجل تدوين ملاحظات الرئيس المباشر:** وهو سجل خاص يدون فيه الرئيس المباشر وبشكل مستمر كافة الملاحظات عن أداء مرؤوسيه سواء كانت مواطن قوة أو قصور خلال العمل.

10- **تقارير الإنجاز الشهرية للموظفين.**

### تاسعاً: أسس التقييم الفعال:

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي: (مصطفى، 2008: 389-390)

1- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة القياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل وحدة القياس وموضوعيته والتقييم.

2- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط أدائه الفعلي ومستواه مقارناً بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يوجد من قصور، ومساعدة الفرد على تداركه.

3- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم آراء المرؤوسين وأهدافهم ومعاييرهم وتقييمهم، وكذا نقل آراء المرؤوسين وتبريراتهم لرؤسائهم.

4- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم التقييم وأهدافه ومعاييرها وإيمانهم بفعاليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

5- إدراك كل من الإيجابيات والسلبيات واعتبارهما، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى.

6- استقصاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر. وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أداء مرؤوسيه.

7- المشاركة في عملية التقييم، ويتم ذلك من خلال اشتراك المرؤوسين في عملية التقييم إما من خلال دعوته لملء نموذج التقييم وتوضيح إنجازاته، أو من خلال مقابلة التقييم، أو من خلال الاطلاع على تقييم الرئيس المباشر وإبداء ملاحظاته.

8- أن يؤسس التقييم على قياس الجدارة وهي تشمل المهارات والمعارف والخبرات اللازمة للأداء.

### عاشراً: الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء إلى حد كبير على الطرق المستخدمة في تنفيذ عملية التقييم، ومن أجل ضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها من عملية تقييم الأداء، والتي يكون بعضها أهدافاً تطويرية بالإضافة إلى الأهداف الإنتاجية، فإن هذه المؤسسات لابد أن تهتم باختيار الطرق المستخدمة في التقييم واعتمادها (المحاسنة، 2013: 154).

لقد كانت الطرق المتبعة في تقييم الأداء في الماضي تعتمد بدرجة كبيرة على آراء الرئيس المباشر وملاحظاته، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية، ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم (فليه وعبدالمجيد، 2005: 271).

وفيما يلي بعض الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

#### 1- طريقة قوائم المراجعة:

تعتمد هذه الطريقة بشكل رئيس على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك لتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الجيد للعمل، ويتم تحديد قيم عددية للعبارات حسب أهمية كل منها للوظيفة، وتكون هذه القيم سرية لا يطلع عليها أحد سوى الإدارة، ثم يطلب من المقوم الإجابة عن هذه الأسئلة بـ "نعم" أو "لا" على حسب ما يراه منطبقاً على الموظف المراد تقييم أدائه، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الموظف وتحول إلى قيمة وصفية لتعبر عن أدائه. وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، ولا تستغرق وقتاً طويلاً، ومفضلة للاستخدام في قطاع وظائف الخدمة كما يمكن استخدامها للأعداد الكبيرة أو الصغيرة من الموظفين (أبو شيخه، 2010: 356-357).

## 2- طريقة الاختيار الإجباري:

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها [شيفرة] سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم. تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها: صعوبة المحافظة على سرية [الشيفرة] وصعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء حيث تحتاج هذه العبارات إلى خبرات كبيرة، ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم بمعرفة الرئيس (فليه و عبدالمجيد، 2005: 274-275).

## 3- طريقة الوقائع الحرجة :

تعتبر هذه الطريقة من أحدث طرق تقييم الأداء، إذ يتم بموجبها جمع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تؤثر في أداء الموظف، ويطلب من المقيم أن يقوم بملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق ليحدد أيًا من هذه الوقائع حدثت خلال تأديتهم واجبات ووظائفهم ومسؤولياتهم وبعد الانتهاء من ذلك تقوم الإدارة بتقييم أداء الموظف، وذلك على أساس عدد الوقائع التي حدثت في أدائه. ومن مزايا هذه الطريقة: تتسم بأنها تقلل من عنصر التحيز في التقويم، وتحسن من مستوى الإشراف لأنها تجبر الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل دقيق، وتحليل أدائه أثناء ملاحظة حدوث الوقائع، إلا أن هذه الطريقة تحتاج إلى مقدرة وكفاءة عالية من قبل المقيمين (أبو شيخه، 2010: 357-358).

## 4- طريقة التقييم المشتركة :

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري وعلى ذلك فإن تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه (فليه و عبدالمجيد، 2005: 276) ومن مزاياها:

- أ- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- ب- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار الصفات موضوع التقييم وتحديدتها.
- ت- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- ث- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

## 5- أسلوب الإدارة بالأهداف :

عند استخدام أسلوب الإدارة بالأهداف لتقييم أداء العاملين فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رؤسائهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها، أو حتى قد

يطلب من العاملين وضع هذه الأهداف والتي تعبر عن معايير الإنجاز أو أداء الأعمال، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة، كذلك فإن الإدارة بالأهداف يمكن النظر إليها باعتبارها مدخلاً أو عملية تتكون من عدة خطوات وهي: (شاويش، 2005: 99)

- أ- تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ب- تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ت- وضع خطط العمل وتنفيذها من قبل المرؤوسين.
- ث- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ج- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء والمرؤوسين.

#### 6- النموذج المغلق لتقييم الأداء:

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاماً مغلقاً لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها: مبدأ الترشيح والمنطق، مبدأ الرجل الاقتصادي، مبدأ رجل الرفاهية، ومن الطرق التي تستخدم وفق هذا النموذج، ما يلي: التقييم الاقتصادي للأداء، التقييم القانوني والتشريعي للأداء، تقييم القيم المتعارضة، ومن عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإنه لا يأخذ المؤثرات السلوكية في الحسبان (فليه وعبدالمجيد، 2005: 276).

#### 7- النظام المفتوح لتقييم الأداء:

الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم (فليه وعبدالمجيد، 2005: 276).

#### 8- التقييم على أساس النتائج:

تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ ما أحرزه العامل من نتائج كمعيار لتقييم أدائه، وتتمى هذه الطريقة نوعاً من روح التعاون بين الرئيس ومرؤوسيه بالشكل الذي يحقق رغبات العامل وتعاون الرؤساء وأهداف المؤسسة، وقد دلت التجارب على نجاح هذه الطريقة وإحرازها نتائج مثمرة، وفي إطار هذه الطريقة يتوجب على الرئيس المباشر أن يتفق مع مرؤوسيه على العناصر أو المعايير التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وكذلك عليه تحديد الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها من قبل المرؤوسين والمدة الزمنية التي يجب إحراز هذه النتائج في نهايتها أو خلالها (شاويش، 2005: 96).

#### 9- طريقة التقرير المكتوب:

تقوم هذه الطريقة على أساس أن يقوم المقيم بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل، يصف فيه سلوكيات العامل وخصائصه، إضافة إلى تحديد جوانب القوة التي يتمتع بها ونقاط الضعف

التي يعاني منها، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها ويمكن تطويرها في المستقبل، وإمكانية التحسن في الأداء الوظيفي، أو إمكانية الترقية. وعلى رغم حجم المعلومات التي يوفرها التقرير ونوعيتها، إلا أن ذلك يتوقف على مهارة المقيم حيث لا يوجد خصائص أو مواصفات معيارية متفق عليها خاصة بالتقرير ومكوناته، إضافة إلى أن التقرير يحتاج إلى وقت طويل لإنجازه (المحاسنة، 2103: 149-150).

#### 10- المقياس السلوكي المتدرج:

بنيت هذه الطريقة على نهج طريقة الأحداث الحرجة، حيث صممت لتحديد أبعاد الأداء وتعريفه اعتماداً على مواكبة سلوك المرؤوس، ومحاولة تدريجه في شكل يسهم في تقييم أداء العاملين، ولتنمية هذه الطريقة يجب أولاً أن يكون لدى المقيم عددٌ كبيرٌ من الأحداث الحرجة التي تبين الأنشطة الفعالة وغير الفعالة في أداء كل وظيفة على وجه الخصوص، ثم من خلال الخبرة توضع هذه الأحداث بشكل واضح على مستوى متدرج يعكس السلوك والتصرف المقبول وذلك المرفوض، وتأتي مهمة المدير التنفيذية في ملاحظة أداء المرؤوس وسلوكه لكل بعد من الأبعاد، وتحديد أين يقع سلوك المرؤوس على السلم التدريجي المحدد مسبقاً. وتمتاز طريقة المقياس السلوكي المتدرج بأنها تمكن من زيادة عامل الثبات لدى المقيم، وذلك اعتماداً على التحديد الواضح لأبعاد الأداء التي يتم قياسها وسلوكه (المغربي، 2007: 180).

#### الحادي عشر: تحسين الأداء:

بعد الانتهاء من عملية التقييم الرسمي لأداء العاملين، فقد تُبين النتائج مستويات أداء متدنية لبعض العاملين حيث الفروق الواضحة بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع من العامل، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة معنية بالبحث عن إجراءات تحسين الأداء ووسائله وتطويره من خلال الأساليب والإجراءات المناسبة، حيث أن الجهة التي تحدد نقاط القوة والضعف من داخل المؤسسة هي التي ستكون أكثر وعياً بكيفية تنمية الأداء وتحسينه ككل (المحاسنة، 2013: 210).

ويعرف الخزامي 1999 تحسين الأداء بأنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى" (المربع، 2004: 65). ويرى أن تحسين أداء أي منظمة يتطلب إحداث التوازن بين العناصر الأربعة التالية (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة) وهو ما يطلق عليه بـ "إدارة التحسين الشامل".

ولقد حدد الخزامي خمسة عناصر أو طبقات أساسية تكون إدارة التحسين الشامل، وهي على النحو التالي: (المربع، 2004: 65-66)

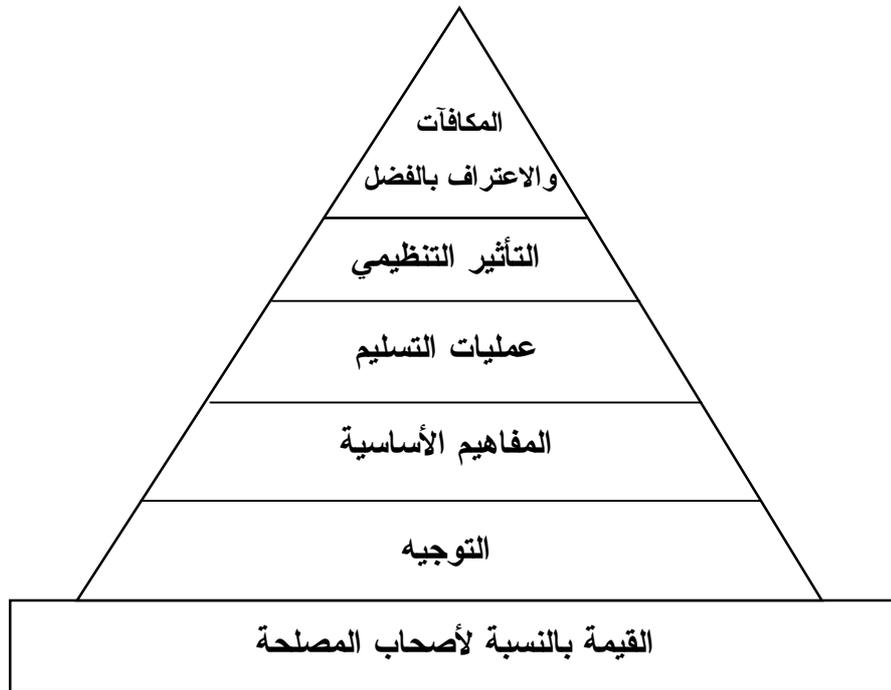
1- **الطبقة الأولى: التوجيه:** ويمثل الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة.

2- **الطبقة الثانية: المفاهيم الأساسية:** تتميز هذه الطبقة بأن أبحار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

3- **الطبقة الثالثة: عمليات التسليم:** يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية، وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفيض الوقت والجهد والتكلفة.

4- **الطبقة الرابعة: التأثير التنظيمي:** يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

5- **الطبقة الخامسة: المكافآت والاعتراف بالفضل:** يتضمن هذا البناء المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.



شكل رقم (2.6) عناصر إدارة التحسين الشامل للأداء

المصدر: (المربع، 2004: 66)

## الثاني عشر: مداخل تحسين الأداء:

يحدد هاينز ثلاثة مداخل رئيسة لتحسين الأداء وهي: (الفايدي، 2008: 86-88)

### المدخل الأول: تحسين الموظف:

يرى هاينز أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين المداخل الثلاث، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى التغيير أو التحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

1- **التركيز على نواحي القوة لدى الموظف**، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب والعمل على تتميتها.

2- **التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله**، وبين ما يؤديه الفرد بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمال حدوث الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة.

3- **الربط بالأهداف الشخصية**: حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات الموظف وأهدافه والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة من قبل الموظف.

### المدخل الثاني: تحسين الوظيفة:

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء، حيث تساهم واجبات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو تفوق قدرات الموظف ومهاراته. ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع إمكانية الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها. ومن وسائل تحسين الوظيفة أيضاً إتاحة الفرصة للموظفين بالمشاركة في فرق العمل، أو مجموعات مهام، أو لجان، وإتاحة المجال لهم بأن يساهموا في حل مشاكل المنظمة المختلفة. ويتم تحسين الوظيفة أيضاً من خلال توسيع نطاق الوظيفة وإثراء الوظيفة، ويتضمن توسيع الوظيفة تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة بهدف زيادة الارتباط الموظف والمنتج النهائي، أما إثراء الوظيفة فيتضمن زيادة مستويات المسؤولية المعطاة للموظف.

### المدخل الثالث: تحسين الموقف

لا يتأثر سلوك الفرد في موقف معين بما يملكه من معارف ومهارات وقدرات وسمات شخصية فقط، بل يتأثر أيضاً بطبيعة الموقف الذي يواجهه الفرد، والمواقف التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير، والذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة خطوط الاتصال ووضوحها، والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى مع الجمهور المستفيد من الخدمة.

### الثالث عشر: علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي:

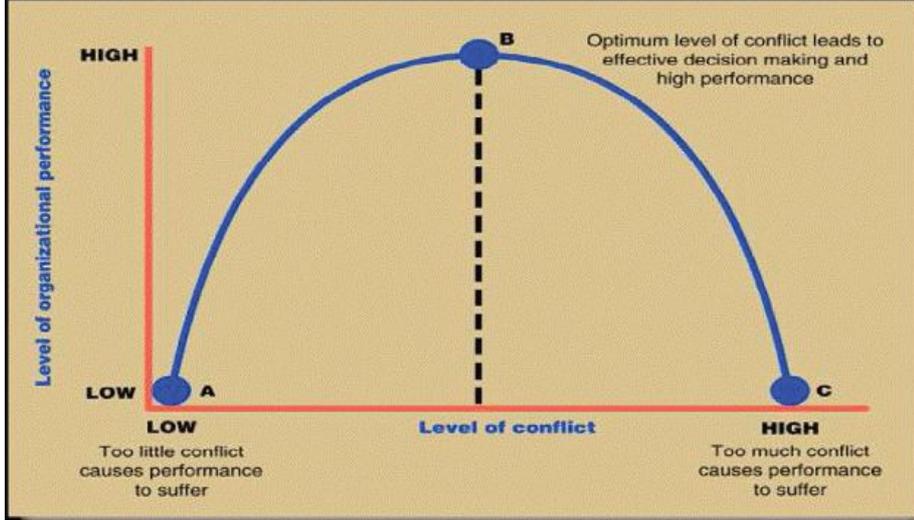
يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع لم يكن أمراً حتمياً في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق الفوائد المتعددة للتنظيم، ولذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به، أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عند الحد الذي يبقى الصراع قائماً لكنه تحت سيطرة الإدارة ويُغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية (حمود، 2002: 143).

ويرى روجرز أن انعدام الصراع أو وجوده في المنظمة بمستوى منخفض يسبب الركود أو يؤدي مع الزمن إلى انهيارها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو مطلوب. (Rogers. B, 2006: 39) ولإدارة الصراع على نحو فعال، يتعين على مديري المنظمات التعمق في معرفة مصادر الصراع وأنواعه في المنظمة وصياغة إستراتيجيات إدارته وفقاً لذلك (Chatty, 2012).

وتذكر (الخلايلة، 2010: 32) بأن لسلوم (2009) يرى أن الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي تؤثر في عدد من المتغيرات المتعلقة بأداء العاملين، منها درجة الرضا الوظيفي، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤثر في أداء فرق العمل ودرجة تماسكها.

ويبين Jones & George العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء في الشكل

(2.7) التالي: (Agwu, 2013: 132)



شكل رقم (2.7) العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء

المصدر: (Agwu, 2013)

ومن الشكل تظهر العلاقة الارتباطية بين المستوى المتوسط للصراع الذي يؤدي إلى الأداء الأمثل، أما في حالة مستوى الصراع المتدني جداً، أو العالي جداً، فإن ذلك يقود إلى أداء دون المستوى المطلوب، فالإدارة العصرية الناجحة تلك التي تستطيع معالجة الصراع في مهده، وذلك بإبقائه في المستوى المطلوب، وتفسح المجال أمام الموظفين، وإشراكهم في صناعة القرارات، وصولاً إلى الأداء الأفضل.

وطبقاً للنظرية الحديثة للصراع فإن الصراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق عمل جديدة وإستراتيجيات بين العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما، وإن النظر إلى الصراع على أنه وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار يمكن أن يساعد في التقليل من الأضرار السلبية للجمود وزيادة النتائج الإيجابية له (الخلايلة، 2010: 32).

فيما يرى Anwar (2012: 1339) أن هناك علاقة إيجابية بين صراع المهام وأداء العاملين، وأن الصراع مهم جداً لتحفيز الإبداع المؤسسي وللإبقاء على المنظمات كمنظمات متعلمة ومتقدمة، لذا فإن على المديرين خلق المهارات التي تساعد على إدارة الصراع الناشئ في المنظمة بشكل فعال لارتباطها إلى حد كبير بأداء المنظمة.

#### الرابع عشر: ملخص المبحث الثاني:

تناول هذا المبحث الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي وتعريفاته المختلفة، كما تطرق بشيء من التفصيل إلى أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره ومحدداته الداخلية والخارجية، كما تم التعرف على معايير الأداء الوظيفي من معايير موضوعية، سلوكية، كمية، نوعية

وأخرى كمية ونوعية معاً. وسلط هذا المبحث الضوء على مصادر تقييم الأداء والتي تتعلق بالتقييم الذاتي وتقييم الرؤساء وأقران العمل وتقييم الخبراء الخارجيين والزبائن والعملاء، والتقييمات التي ترتبط بسجلات الإنجاز وغيرها، كما تطرق المبحث إلى أسس التقييم الفعال وأهمية قياس الأداء الوظيفي والطرق الحديثة لتقييم الأداء، كما تم التعرف على مفهوم تحسين الأداء وعناصره ومداخله الثلاث والتي تتعلق بتحسين الموظف، تحسين الوظيفة، وتحسين الموقف، وأيضاً تم التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي.

## المبحث الثالث المنظمات الأهلية الفلسطينية

### مقدمة:

تشكل المنظمات الأهلية جزءاً مهماً من النسيج المجتمعي الفلسطيني، ومكوناً رئيساً من مكونات البنية التنظيمية والتنمية له.

ويعد العمل الاجتماعي والتنمية من أهم الوسائل المستخدمة للمشاركة في النهوض بمكانة المجتمعات في عصرنا الحالي، ويكتسب العمل الاجتماعي أهمية متزايدة يوماً بعد يوم، ولاسيما مع اتساع الهوة بين موارد الحكومات وازدياد احتياجات الشعوب، حيث برز دور العمل التطوعي لسد تلك الفجوة ولم تعد الحكومات قادرة على توفير احتياجات أفرادها ومجتمعاتها سواء في البلدان المتقدمة أو النامية. فمع زيادة تعقيدات الظروف الحياتية ازدادت احتياجات المجتمع وأصبحت في تغير مستمر، ولذلك كان لابد من وجود جهة أخرى تساند الجهات الحكومية وتكمل دورها لتلبية الاحتياجات الاجتماعية، ويطلق على هذه الجهة "منظمات المجتمع المدني" أو "المنظمات الأهلية" حيث يتفق المهتمون بأمور التنمية على أن التعاون ما بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمؤسسات الأهلية غير الربحية مع بعضها بعضاً هو شرط ضروري لإحداث التنمية الحقيقية. وفي أحيان كثيرة يعد دور المنظمات الأهلية دوراً سباقاً وليس تكملياً في معالجة بعض القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها (ملاوي، 2008: 256).

وتعتبر حالة المجتمع الأهلي الفلسطيني على وجه الخصوص، حالة فريدة من نوعها، حيث تطور عمله في ظل الاحتلال وفي غياب الدولة ومؤسساتها الخدمية والتنمية، حيث لعبت المؤسسات الأهلية من الناحية الموضوعية دور مؤسسات الدولة من توفير تعليم وصحة واغاثة وتنمية.. الخ واستطاعت الوصول إلى أكثر الفئات احتياجاً كجزء من نضال الفلسطينيين ومقاومتهم للاحتلال، ليشمل دورهم تقديم خدمات أخرى كالعناية بالأسرى والدفاع عن حقوق الإنسان.

في هذا المبحث سيتم تناول المنظمات الأهلية الفلسطينية بشيء من التفصيل من خلال التركيز على مفهوم كل من المنظمات الأهلية والمجتمع المدني، والتعرف على أهداف المنظمات الأهلية وخصائصها، ونشأتها وتطورها في العصر الحديث، كما سيتم التطرق إلى الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني، هذا بالإضافة إلى التعرف على تصنيف المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وواقع كل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي فيها.

## أولاً: المنظمات الأهلية والمجتمع المدني:

يثير الحديث عن المنظمات الأهلية والمجتمع المدني عدة التباسات حول تعريف كل منهما، حيث لا يزال موضع نقاش جاد بين الكتاب والباحثين، فمنهم من يفرق بين تعريف المنظمات الأهلية والمجتمع المدني وأشاروا في هذا السياق إلى عدة مصطلحات قائمة على اعتبار المنظمات الأهلية جزءاً صغيراً من المجتمع المدني الذي يشمل ألواناً متعددة من المنظمات التطوعية والمدنية والاجتماعية والنقابية، بينما لم يميز الفريق الآخر بين تلك المصطلحات، واعتبروا أنها مسميات مختلفة للمنظمات الأهلية، اقتصر بعضها على تعريف الجمعيات والهيئات كمنظمات أهلية، وبعضها كان يشمل منظمات وأنشطة وتعاونيات أكثر، ولكن جميعها تحت إطار غير الربحية وغير الحكومية.

وفيما يلي سوف نستعرض بعضاً من التعريفات التي تناولت كلاً من المنظمات الأهلية والمجتمع المدني:

**عرف قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الفلسطينية لعام 2000 المنظمات الأهلية على أنها "شخصية اعتبارية معنوية مستقلة تنشأ بموجب اتفاق بين عدد لا يقل عن سبعة أشخاص، لتحقيق أهداف مشروعة تهم الصالح العام، دون استهداف جني الربح المالي بهدف اقتسامه بين الأعضاء أو لتحقيق منفعة شخصية" (مجلة الوقائع الفلسطينية، 2000).**

**كما عرف البنك الدولي المنظمات الأهلية بأنها "مؤسسات وجماعات متنوعة الاهتمامات، إما مستقلة كلياً أو جزئياً عن الحكومات، وتتسم بالعمل الانساني والتعاوني وليس لها أهداف تجارية" (أبو حماد: 2011، 63).**

**أما الأمم المتحدة فتعرفها بأنها "مجموعات طوعية لا تستهدف الربح ينظمها مواطنون على أساس محلي أو قطري أو دولي، ويتمحور عملها حول مهام معينة ويقودها أشخاص ذوو اهتمامات مشتركة، وهي تؤدي طائفة متنوعة من الخدمات والوظائف الإنسانية المتعلقة بمسائل محددة من قبيل حقوق الإنسان أو البيئة أو الصحة" (وثيقة المنظمات غير الحكومية وإدارة شؤون الإعلام - الأمم المتحدة).**

**وقد عرف مدني (1997) المنظمات الأهلية بأنها منظمات أو مؤسسات اجتماعية وغير ربحية لا صلة لها بمنظمات الدولة الرسمية، أو بمنظمات القطاع الخاص التي تهدف أساساً إلى تحقيق الربح المادي، ويقوم بعمل تلك المنظمات الأفراد أو المجموعات التي تستمد قوتها من الحريات الطبيعية للإنسان وبالقدر الذي تتاح أو تقيد فيه هذه الحريات من مكان لآخر، سواء كانت هذه المنظمات تسعى لإقامة مجتمع مدني لحماية الحقوق الاقتصادية والسياسية، أو لخدمة أهداف معينة، أو لحماية مجموعة بعينها كالأقليات والأطفال والنساء وذوي الإعاقة، أو لخدمة**

أغراض عامة تعود بالنفع على المواطنين بصفة عامة، كالعامل في المجالات الصحية والثقافية وحماية البيئة ومكافحة الفقر ونحو ذلك (شبير، 2004: 86).

**أما المجتمع المدني فقد عرفه الجابري (1999)** بأنه "المجتمع الذي يمارس فيه الحكم على أساس أغلبية حزبية والتي تنظم فيه العلاقات بين الأفراد على أساس الديمقراطية، وتحترم فيه الحد الأدنى من حقوق المواطن السياسية والاجتماعية والثقافية، أي المجتمع الذي تقوم فيه دولة المنظمات بالمعنى الحديث للمنظمات، البرلمان، القضاء المستقل، الأحزاب والنقابات والجمعيات" (الرفاتي، 2011: 62).

**كما عرف المجتمع المدني** بأنه "مجموعة المؤسسات والتنظيمات الاجتماعية التي تعمل باستقلال نسبي عن الدولة لتحقيق أهداف وغايات متنوعة، سياسية واقتصادية، واجتماعية وينطوي على الأحزاب السياسية والنقابات، والاتحادات والنوادي الثقافية، وغرف التجارة والصناعة، والتنظيمات الحرفية والمهنية، بشرط الارتكاز على مفهوم المواطنة بدلاً من الانتماءات التقليدية" (محسن، 2008: 91-92).

**ويعرفه البنك الدولي** بأنه "المجموعة الواسعة النطاق من المنظمات غير الحكومية والمنظمات غير الربحية التي لها وجود في الحياة العامة وتتهض بعبء التعبير عن اهتمامات أعضائها أو الآخرين وقيمهم، استناداً إلى اعتبارات أخلاقية أو ثقافية أو سياسية أو علمية أو دينية أو خيرية" (الريس، 2014).

**وقد عرفته الشبكة العربية للمنظمات الأهلية** بأنه "منظمات وسيطة تقع بين الدولة والأسرة، هي إرادية تطوعية، لا تستهدف الربح، تسعى إلى تحقيق الصالح العام، أو منافع فئات وقطاعات في المجتمع وهي تتوافق مع أهداف محددة، وتتمتع باستقلال ذاتي، ويحكمها القانون" (أبو دقة، 2009: 17).

تري الباحثة أن التعريفات السابقة التي تناولت كلا من مفهوم المنظمات الأهلية والمجتمع المدني قد اتفقت حول جوهر الأداء وطبيعة الأهداف ونطاق عمل وخصائص القائمين علي كل منهما، مما يشير إلى أنه مهما تعددت المسميات والتعريفات حول مفهوم المنظمات الأهلية والمجتمع المدني، إلا أنه في نهاية الأمر كلها تصب في نفس الهدف ألا وهو تقديم خدمة دون السعي إلى تحقيق ربح، وأنه ربما يعود الاختلاف في المسميات إلى خصوصية كل دولة وطبيعتها، أو نتاج اختلاف الثقافات حول تسمية المفهوم بشكل أو بآخر، أو لاختلاف التوجهات الفكرية للباحثين.

ويمكن للباحثة تعريف المنظمات الأهلية الفلسطينية إجرائياً بأنها "جميع المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة وتعمل في المجالات المختلفة (اجتماعية، صحية، تعليمية، ثقافية، بيئية، زراعية، المرأة والطفل، تأهيل معاقين، حقوق إنسان) دون تمييز على أساس العرق أو الدين أو الجنس وبهدف غير ربحي.

ومن خلال التعريفات السابقة، تخلص الباحثة إلى الخصائص التالية للمنظمات الأهلية:

- 1- أن المنظمة الأهلية تمثل مبادرة طوعية يتعاون أفرادها من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع.
- 2- لا تستهدف الربح، بل تستهدف تقديم بعض الخدمات الاجتماعية، الثقافية، الصحية.. الخ لشرائح متعددة من المجتمع.
- 3- تتسم بالاستقلال الذاتي، حيث إنها منظمات مستقلة عن الدولة، وتتمتع بنظام أساسي خاص بها تستمد قوانينها ولوائحها منه.
- 4- للمنظمة شكل مؤسسي محدد يميزها عن مجرد التجمع المؤقت.
- 5- تلعب دوراً مكملاً للحكومة في توفير الخدمات للمجتمع.

### ثانياً: أهداف المنظمات الأهلية:

- أشارت دراسة بيسان (2002) أن العمل الأهلي الفلسطيني كان يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها: (أبو حماد، 2011: 76)
- 1- الاستجابة لضرورة تحسين الأوضاع الحياتية للأفراد.
  - 2- الاستجابة لتلبية احتياجات مجتمعية ذات طابع مدني والتي تقع خارج مسؤولية السلطة التنفيذية أو اهتمامها أو أولويتها.
  - 3- العمل على تحسين أوضاع فئات مهمشة أو مسحوقة.
  - 4- الاسهام في عملية التغيير الاجتماعي من خلال التأثير في القوانين والتشريعات والسياسات العامة وتعبئة الرأي العام تجاه قضية معينة.
- ويضيف أبو النصر (2007) الأهداف التالية للمنظمات الأهلية: (اللوح وشبات، 2015: 7)
- 1- إعطاء مجال أوسع للشراكة الفاعلة للمواطنين في الحياة المدنية والاجتماعية والاقتصادية.
  - 2- تدعيم الديمقراطية المجتمعية.
  - 3- سد الثغرة في الخدمات المقدمة من الحكومة. المساهمة بفاعلية في إحداث التغييرات الاجتماعية والسياسية في المجتمع.
  - 4- تقديم الدعم والمساعدة الصحية والتعليمية لأفراد المجتمع وخدمات الرعاية المجتمعية.

## ثالثاً: نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية وتطورها:

ظهرت المؤسسات الأهلية في فلسطين منذ عهد العثمانيين وسيطرتهم عليها، حيث سن قانون سمي بالقانون العثماني ينظم أعمالها بقي ساري المفعول إلى قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتم إلغاؤه بسن قانون رقم (1) لعام 2000 والذي ينظم أعمالها إلى تاريخه. ويرجع تاريخ تأسيس أول جمعية أهلية فلسطينية إلى عام 1849م تدعى "جمعية القدس الأدبية" (أبو دقة، 2009: 18).

ويمكن تقسيم نشأة المنظمات الأهلية الفلسطينية وتطورها إلى عدة مراحل على النحو التالي:

### المرحلة الأولى (1917 - 1967): (الرفاتي، 2011: 64)

وتتمثل في فترتين هما الفترة (من 1917 م وحتى 1948 م) وهي فترة النشأة التي عايشته الحكم العثماني ثم الانتداب البريطاني، والاحتلال الإسرائيلي حيث اتسم دور المنظمات الأهلية فيها بالدور الإنساني الإغاثي والخيري، والتصدي للهجرة اليهودية بالإضافة لمحو الأمية، إلا أنه وفي الفترة الثانية) من 1948 م وحتى 1967 م (من المرحلة الأولى والتي عايشته الحكام الأردني بالضفة الغربية والمصري بقطاع غزة، والاحتلال الإسرائيلي لباقي أراضي فلسطين في عام 1976م، فقد هبط العمل الأهلي نتيجة الإحباط العام في صفوف المجتمع الفلسطيني، وتشديد قبضة النظامين الأردني والمصري على حرية الفلسطينيين وحركتهم، مما أدى لإضعاف الأحزاب والتنظيمات، وبالتالي تركز العمل على مقاومة مشاريع التوطين، والاهتمام بقضية اللاجئين وحقوق العودة إضافة للعمل الإغاثي.

### المرحلة الثانية (1967 - 1994): (الرفاتي، 2011: 64)

لقد طرأ تطور مهم على صعيد العمل الأهلي في فترة السبعينات والتي برزت فيها منظمة التحرير الفلسطينية كممثل شرعي للشعب الفلسطيني، حيث قامت بإنشاء العديد من الاتحادات الشعبية في الخارج لدعم لجان العمل التطوعي في فلسطين واستجابة لبعض الاحتياجات التنموية، لكن دون رؤية تنموية شاملة، حيث اعتبر الجانب التنموي في ظل ظروف الاحتلال على أنه تطبيع مع الإسرائيليين، وأن الأولوية تحرير الدولة المستقلة وإقامتها وليس التنمية، إلا أنه وفي فترة الثمانينات تحول الأمر من النظرة السياسية الضيقة في عدم التنمية إلى نظرة التوسع تجاه التنمية. وتطور دور العمل الأهلي بالمنظمات الأهلية في فترة الثمانينات بشكل أفضل، حيث ركز على سد الفجوات الخدمية التي تركها الاحتلال متعمداً، والمحافظة على الهوية الفلسطينية، وتعزيز صمود الشعب الفلسطيني أمام الاحتلال وسياساته العنصرية، وخاصة بعد الانتفاضة الأولى عام 1987م، حيث أثبتت المنظمات قدرتها على دعم مقاومة الاحتلال بأشكال مختلفة ومنها جانب الخدمات في قطاعات الصحة والتعليم والزراعة.

### المرحلة الثالثة (1994 - 2004): (الرفاتي، 2011: 64)

والتي بدأت مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وتوقيع اتفاقية أوسلو عام 1994 م، حيث تميزت هذه المرحلة بازدياد ملحوظ في عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث أظهر الجهاز المركزي للإحصاء عام 1999م أن ما نسبته 35.6% من إجمالي المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تأسس بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، كما تأسس ما نسبته 39.1% من إجمالي تلك المنظمات في الضفة الغربية بعد قيام السلطة أيضًا، وقد أخذت المنظمات الأهلية في معظمها طابعًا سياسيًا يعكس النفوذ السياسي للأحزاب المختلفة، فأصبحت أرضًا خصبة للصراع الحزبي، إضافة لانتقال معظم الصلاحيات المدنية ليد السلطة الفلسطينية الجديدة.

ويعود أهم سبب في تلك الزيادة إلى تمتع تلك الفترة بتسهيلات مناسبة لإنشاء المنظمات الأهلية، على الرغم من أنها أصبحت مساءلة أمام السلطة عن طبيعة عملها، ودورها وتمويلها، حيث تم في تلك الفترة إصدار قانون الجمعيات الخيرية والمنظمات الأهلية رقم 2000/1 واعتمد بدلاً من القانونين السابقين في الضفة وغزة. مما استدعى لتحول نوعي في حياة المجتمع الفلسطيني لتلك الفترة، بحيث كان لابد من وجود قطاع أهلي قوي ينسجم مع التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتطوير الدور التقليدي (الإغاثي) إلى الدور (التموي) في ظل المفاهيم الجديدة كالتممية المستدامة، والتنمية البشرية، والعدالة الاجتماعية وحقوق الإنسان، والمشاركة المجتمعية.

### المرحلة الرابعة (2005 - 2009):

وكان لهذه المرحلة تأثيرات مختلفة على المنظمات الأهلية الفلسطينية وأدائها، حيث مرت بمرحلة المشاكل الداخلية وعدم الاستقرار، والحرب على قطاع غزة، مع الاستمرار في الحصار المفروض عليه (مكي، 2009: 75).

وقد عملت الجمعيات على المساهمة في التخفيف من الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة من خلال تقديم الدعم اللازم لعملية التنمية وتلبية مستلزمات الحياة للشعب الفلسطيني، بالإضافة إلى دورها في محاولات إعادة إعمار قطاع غزة تحت الحصار، بعد الدمار الواسع الذي خلفته الحرب الإسرائيلية عليه في العام 2008، وكذلك إيجاد ملاجئ للأسر المنكوبة بعد الحرب (تقرير المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: 8).

إلا أن انقسام السلطة الفلسطينية في العام 2007 شكل انتكاسة لحالة حقوق الإنسان في السلطة الفلسطينية، خاصة للحق في تشكيل الجمعيات. فقد عمل طرفا الانقسام في الضفة الغربية وقطاع غزة على تضيق الخناق على عمل الجمعيات لأهداف سياسية وأيدولوجية أوجدتها حالة الانقسام (تقرير المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان: 5).

## المرحلة الخامسة (2010 - 2017):

واجهت المنظمات الأهلية خلال هذه المرحلة العديد من التحديات، أبرزها استمرار الاحتلال والعدوان والحصار الإسرائيلي والذي حول قطاع غزة إلى حالة إنسانية يعتمد 80% من سكانه على المساعدات الإغاثية (أبو رمضان، 2016).

ولعبت المنظمات الأهلية دوراً مهماً وفعالاً في إغاثة النازحين في مراكز الإيواء خلال العدوان الأخير على قطاع غزة والذي استمر 51 يوماً حيث نفذت العديد من المشاريع الإغاثية. كما كان للمنظمات الحقوقية دور في توثيق جرائم الحرب التي ارتكبتها الاحتلال الإسرائيلي أثناء العدوان على قطاع غزة (نشرة العمل الأهلي، 2015: 3-13). إلا أن الانقسام ساهم في إضعاف دور المنظمات الأهلية في مجال الضغط والتأثير وصيانة مبادئ التنمية المبنية على الحقوق، الأمر الذي أدى إلى إضعاف دورها التنموي والحقوقى والثقافي واستبداله بالدور الإغاثي والخدماتي (أبو رمضان، 2016).

ترى الباحثة أن هذه المرحلة من أصعب المراحل التي مرت على عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية، حيث شهد العام 2016 تطوراً مهماً في التحديات التي تواجه المنظمات العاملة في قطاع غزة، حيث لم تكثف إسرائيل بسياساتها المحاصرة للقطاع، بل بدأت تعمل على التخلص من المؤسسات الدولية الإغاثية العاملة في القطاع من خلال اعتقال العاملين فيها بتهمة تحويل أموال لحركة حماس، الأمر الذي ينذر بتفاقم أزمة التمويل الذي تعاني منه المنظمات الأهلية الفلسطينية أصلاً بعد ما يسمى بالربيع العربي، وبرز مناطق ساخنة في العالم العربي شكلت أولوية تدخل لدى المانحين الأجانب أكثر من الأراضي الفلسطينية، مما سيعمل على ازدياد الضغوط التي تواجهها المنظمات الأهلية الفلسطينية والمتمثلة في قدرتها على الإيفاء بمتطلبات المجتمع الفلسطيني في ظل تنامي معدلات الفقر والبطالة واستمرار الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة.

## رابعاً: دور المنظمات الأهلية ووظائفها في المجتمع:

تلعب المنظمات الأهلية دوراً مهماً في بناء المجتمع وتطوره، ويمتد هذا الدور إلى مختلف مجالات الشأن العام، فلا تكاد تجد جانباً من جوانب الحياة إلا وهناك جمعيات ومجموعات تطوعية توجه جهودها للاهتمام به. ولقد اتسع دور المنظمات الأهلية الفلسطينية بشكل مطرد منذ نشأتها إلى يومنا هذا، حيث أصبح لها دور تنموي ينطلي جميع نواحي الحياة تقريباً من صحة وتعليم وثقافة وحقوق إنسان وزراعة، كما أن للمنظمات الأهلية الفلسطينية نصيباً في تفعيل دور الشباب والمرأة والطفل من حيث تمكينهم من أخذ دورهم الريادي في تنمية مجتمع مدني فلسطيني قادر على أن يصمد أمام التحديات الداخلية والخارجية وتطويره.

ولقد كان لقيام السلطة الوطنية على الأراضي الفلسطينية عام 1994 أثر واضح على طبيعة أدوار المؤسسات الأهلية ومهامها، وتحول دورها وعملها من دور مقاومة ونضال، إلى دور الشريك الطوعي في عملية البناء والمساهمة في إرساء دعائم الدولة الفلسطينية، حيث تم في أحيان كثيرة الاستعانة بخبرات المؤسسات الأهلية في تأسيس مؤسسات السلطة الفلسطينية وإدارتها (ائتلاف أمان، 2010: 86)

**ويذكر حسن (2003) الوظائف التالية للمنظمات الأهلية الفلسطينية: (اللوح وشبات، 2015: 7)**

- 1- تقديم إعانات للأفراد في حالة الكوارث كالمجاعات والزلازل والحروب.
- 2- تنظيم المجتمع وتقديم المساعدات الفنية والتعليمية للجماعات المحلية، وحل المشكلات المحلية، وتأسيس الشركات المحلية، والتأثير على المنظمات العامة لتحسين خدماتها.
- 3- تقديم المساعدات الفنية والتدريبية للمنظمات الأهلية الأخرى العاملة في مجالات التنمية.
- 4- تقديم الخبرات وتنسيق البرامج وصياغة خطط عمل مشتركة للمنظمات ذات العلاقة.
- 5- تطوير التعليم لزيادة وعي الرأي العام والقادة بشأن المسائل التنموية الرئيسية.
- 6- دعم السياسات وبرامج التغيير المؤسسي.

**فيما يلخص شعت (2010: 8) دور المنظمات الأهلية الفلسطينية على النحو التالي:**

- 1- **التوعية والتثقيف:** من خلال مجموعة من النشاطات والفعاليات التوعوية التي تسعى إلى توسيع دائرة الأشخاص المهتمين بقضية ما، من أجل إحداث تحرك مجتمعي واسع التأثير على الأشخاص ذوي النفوذ لتبني القضية وإحداث التغيير المنشود.
- 2- **التشبيك:** من خلال التحالف والتعاون المشترك بين عدد من الجمعيات الأهلية من أجل المساندة المشتركة لقضية أو أكثر، ومن أجل استثمار الموارد البشرية والفنية والمالية المشتركة لإحداث تأثير أكبر حول هذه القضايا.
- 3- **المدافعة والمناصرة:** وتعتبر من أهم أدوار المنظمات الأهلية، حيث تهدف إلى توجيه انتباه المجتمع إلى قضية ما والعمل معهم من أجل حث أصحاب القرار على إيجاد حل لهذه القضية.
- 4- **تقديم الخدمات:** حيث تنتوع الخدمات التي تقدمها المنظمات الأهلية من خدمات تعليمية مثل إنشاء مراكز محو الأمية والمكتبات العامة، وخدمات إغاثية من خلال تقديم يد العون والمساعدة للمحتاجين، وخدمات صحية من خلال إنشاء المراكز الصحية الخيرية.
- 5- **الأبحاث والدراسات:** حيث يعتبر أحد أدوار المنظمات الأهلية المهمة وهو القيام بالأبحاث والتوثيق ونشر الدراسات والأبحاث التي تصب في خدمة المجتمع.

6- التصدي لانتهاكات حقوق الإنسان: حيث تلعب المنظمات الأهلية دوراً مهماً في توثيق انتهاكات حقوق الإنسان والعمل على نشرها عبر وسائل الإعلام والضغط على صناع القرار من أجل إيقافها.

وبعد اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت المنظمات الأهلية الفلسطينية، فإنها تضيف الأدوار التالية للمنظمات الأهلية:

- 1- الإسهام الجاد والحقيقي والفعال في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي من جهة، وبناء الدولة الفلسطينية المستقلة والديمقراطية من جهة أخرى.
- 2- التأثير في القوانين والتشريعات لتكون أكثر ملاءمة لحاجات المجتمع.
- 3- رعاية الأشخاص ذوي الإعاقات العقلية والجسدية وتسهيل آليات دمجهم في المجتمع.
- 4- الاهتمام والمحافظة على البيئة من خلال الحد من التلوث وحل الإشكاليات البيئية والتوعية بها.
- 5- الإسهام في التنمية الاقتصادية والحد من الفقر والبطالة.

### خامساً: تصنيف المنظمات الأهلية وتعدادها في قطاع غزة:

تظهر إحصائيات المنظمات الأهلية الصادرة عن البرنامج الوطني التابع لوزارة الداخلية بغزة، أن عدد المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة حتى تاريخ 22 ديسمبر 2016 بلغ (923) منظمة، ويظهر جدول رقم (2.1) توزيع تلك المنظمات حسب محافظات قطاع غزة.

#### جدول رقم (2.1) توزيع المنظمات الأهلية حسب محافظات قطاع غزة لعام 2016

الرقم	المحافظة	العدد
1	الشمال	145
2	غزة	490
3	الوسطى	94
4	خانيونس	115
5	رفح	79
	المجموع	923

المصدر: بيانات البرنامج الوطني - وزارة الداخلية غزة بتاريخ (2016/12/22)

ويتضح من الجدول السابق أن محافظة غزة تحظى بالتواجد الأكبر للمنظمات الأهلية حيث بلغ عدد المنظمات فيها (490) منظمة وأن أقل تواجد للمنظمات الأهلية في محافظة رفح

حيث بلغ عدد المنظمات فيها (79) منظمة، وتعزو الباحثة ذلك لكون محافظة غزة تمثل التجمع السكاني الأكبر في قطاع غزة، وإلى كونها مركز تواجد المؤسسات الأجنبية في قطاع غزة الأمر الذي يحفز - برأي الباحثة- الأفراد والجماعات على إنشاء جمعيات أهلية، هذا بالإضافة إلى كون محافظة غزة تمثل العاصمة السياسية والاقتصادية لقطاع غزة.

وتعمل المنظمات الأهلية في العديد من القطاعات والتي نوضحها في الجدول رقم (2.2)

#### جدول رقم (2.2) توزيع المنظمات الأهلية حسب قطاعات عملها لعام 2016

الرقم	قطاع عمل المنظمة	العدد	الرقم	قطاع عمل المنظمة	العدد
1	الجمعيات الاجتماعية	415	11	جمعيات التعليم	1
2	الجمعيات الأجنبية	90	12	جمعيات التعليم العالي	32
3	الجمعيات الثقافية	74	13	جمعيات الخريجين	5
4	الجمعيات الزراعية	41	14	جمعيات السياحة والآثار	4
5	الجمعيات الطبية	49	15	جمعيات الشباب والرياضة	50
6	الجمعيات العائلية والعشائرية	11	16	جمعيات الصداقة	2
7	الجمعيات النقابية	39	17	جمعيات المعاقين	27
8	جمعيات الأخوة	2	18	جمعيات حقوق الانسان	13
9	جمعيات الأمومة والطفولة	49	19	جمعيات فروع الضفة	8
10	جمعيات البيئة	11			
	<b>المجموع الكلي</b>				<b>923</b>

المصدر: بيانات البرنامج الوطني - وزارة الداخلية غزة بتاريخ (2016/12/22)

ومن الجدول السابق، تلاحظ الباحثة أن الجمعيات الاجتماعية هي أكثر قطاعات العمل الأهلي في قطاع غزة حيث بلغ عددها (415) منظمة، وتعزو الباحثة ذلك لسوء الوضع الإنساني في قطاع غزة وتفاقم ظاهرة الفقر والعوز نتيجة لارتفاع معدلات البطالة وندرة فرص التشغيل وأيضاً نتيجة للإغلاق والحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2007.

## سادساً: واقع الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية:

يعد الصراع التنظيمي أمراً حتمياً في مختلف أنواع المنظمات المجتمعية سواء أكانت سياسية أم اقتصادية أم اجتماعية، فهو مرافق لأي مجتمع إنساني يقوم أفرادُه بأداء عملٍ مشتركٍ (أبو سنييه والبياتي، 2014: 102).

ولم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الأفراد والأقسام داخل المنظمة، وأصبح لزاماً على إدارات المنظمات القبول بحتمية تلك الصراعات وحسن إدارتها للاستفادة مما تحمله من إيجابيات ومحاولة تجنب ما تحمله من سلبيات على أداء المنظمة وفعاليتها (مطر، 2014: 1).

وقد ينشأ الصراع لدى العاملين والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة نتيجة لتباين الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم واختلافها، وقد يسفر التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة عن نوع من التعاون في موقف ما، وقد يسفر عن منافسة في موقف ثان، أو تعارض في موقف ثالث، والذي غالباً ما يؤدي إلى الصراع الذي يولد الضغوط، وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء الفردي من ناحية، والأداء المؤسسي من ناحية أخرى (نصر، 2014: 12).

والمنظمات الأهلية هي جزء من منظمات المجتمع عامة، تتواجد بها ظاهرة الصراع، وهو ما أكدته منسق شبكة المنظمات الأهلية في قطاع غزة خلال مقابلة شخصية تم إجراؤها معه من قبل الباحثة (ملحق رقم 2) والتي ذكر فيها أن الصراع سمة عامة تتواجد في جميع المنظمات ويزداد في المنظمات الأهلية غير الحكومية كونها مؤسسات طوعية غير ربحية، حيث ينشأ الصراع من وجهة نظره نتيجة تعارض الصلاحيات والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمات الأهلية خاصة بين مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، لعدم وضوح الأدوار وقنوات الاتصال، وعدم وضوح الهياكل التنظيمية وأسباب أخرى. وأشار أن هناك حاجة ماسة لدى المنظمات الأهلية للتعرف على كيفية تجاوز الصراع وإدارته وتحويله من صراع سلبي إلى إيجابي.

ويرى عبدالواحد (2008: 2) أنه مع قدوم السلطة الفلسطينية ازداد عدد المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة بشكل كبير جداً، وأن أغلب هذه المنظمات متشابهة في برامجها، مما جعلها تتصارع وتتنافس فيما بينها بما يعطل العملية التنموية. ويرى أيضاً أن المشكلة ليست في وجود الصراع من عدمه حيث لا توجد منظمة تخلو من الصراع وإنما المشكلة الحقيقية في كيفية معالجة هذا الصراع وتحويله لمنافسة شريفة مبدعة.

وأظهرت نتائج دراسة عبدالواحد (2008: 120) أن ما نسبته 77.95% من مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية يوافقون على أن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع تؤثر على فاعلية الصراع التنظيمي، وذلك تأكيد منهم على موافقتهم على استخدام هذه الأساليب في إدارة

الصراع وإن تفاوتت نسبة استخدام كل أسلوب من مدير إلى آخر، في حين أن ما نسبته 16.25% من مديري المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لا يوافقون على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وهذا يدل على جهلهم بهذه الأساليب أو عدم قناعتهم بها وربما لتدني مستواهم العلمي أو الثقافي.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية هو أسلوب التعاون بنسبة 79.04%، مما يدل على حرص مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية على تقديم العون للعاملين، وأيضاً على إدراكهم أن اتباع أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، ويعمل على زيادة إحساس العاملين والمديرين بفاعلية الإدارة عن طريق خلق الرغبة في العمل ودعمها وزيادة درجة الانتماء الوظيفي.

وهكذا ترى الباحثة أن الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وأنه أحد المعطيات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات كالتعاون والتنافس وغيره، وأنه على القائد الناجح أن يقيم واقع الصراع داخل منظمته، ويحاول تحليل الأسباب الأساسية له وفهمها جيداً من أجل وضع الحلول المناسبة، ومحاولة استخدام الصراع كقوة من أجل التغيير، خاصة أن من طبيعة المنظمات التغيير والتطوير المستمر، وأن الصراعات غالباً ما ترافق التغيير والتطوير والذين لهما صلة مباشرة بالإبداع.

### سابعاً: واقع الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية:

يعد العنصر البشري أهم مورد من موارد المنظمة، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة وعلى رأسها زيادة الإنتاج وتحسين أدائها ورفع جودة منتجاتها وخدماتها، مرتبط بشكل كبير بزيادة أداء الأفراد العاملين بها وتحسينه، ولبلوغ هذه الغاية تلجأ بعض المنظمات إلى وضع نظام لتقييم أداء العاملين لديها.

وتأخذ عملية تقويم الأداء في المنظمات أشكالاً مختلفة ومتعددة، ترتبط ببنية التنظيم، ومستوى تطوره التقني والإداري. وغالباً ما تترك آثارها بارزة في أداء العاملين، ومستويات إنتاجهم (صديق، 2012: 211).

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانه خاصة داخل أي منظمة أهلية كانت أو حكومية باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، ولأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين بها متميزاً (شاهين، 2010: 38).

ومن هذا المنطلق فإن العديد من الباحثين والدارسين المهتمين بشئون المنظمات الأهلية الفلسطينية، قد أولوا اهتماماً كبيراً لدراسة مستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، وأثر العديد من المتغيرات التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية وتطويرها، نذكر منها دراسة (أبو حطب، 2009) والتي ركزت على فعالية نظم تقييم الأداء وأثرها على الأداء الوظيفي، ودراسة (ناصر، 2010) والتي ركزت على الأنماط القيادية وأثرها على الأداء الوظيفي، ودراسة (البليسي، 2012) والتي ركزت على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، ودراسة (أبو الكاس، 2015) والتي ركزت على أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي.

ولقد تفاوتت نتائج هذه الدراسات فيما يتعلق بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية، فمنها من أظهر أن المستوى العام لأداء العاملين في المنظمات الأهلية كان مقبولاً بنسبة بلغت 58.75% (أبو حطب، 2009)، ومنها من أظهر ارتفاع مستوى أداء العاملين في المنظمات الأهلية بنسبة تتراوح ما بين 74.1% - 80.03% (ناصر، 2010)، (البليسي، 2012)، (أبو الكاس، 2015).

من ناحية أخرى، لقد أظهرت نتائج دراسة أبو الكاس (2015، 192-193) أن مستوى التزام العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة بتأدية عملهم بإتقان بلغ 90.67%، وان مستوى التزامهم بالأمانة في تأدية المهام بلغ 90.58%، فيما بلغ مستوى التزامهم بالعمل كفريق 87.68%.

ويرجع ناصر (2010: 145) السبب في ذلك إلى كون المنظمات الأهلية مؤسسات غير ربحية وتهدف إلى خدمة المجتمع الفلسطيني، وبما أن الموظفين جزء من ذلك المجتمع، فإنهم ومن جانب المسؤولية المجتمعية يؤدون الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية، ويبدلون الجهد الكافي لأداء المطلوب منهم في الوقت المحدد. كما أنه يرجع السبب إلى إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية، كون هذه المنظمات تهتم بالأداء لأنه يعكس نجاحها من عدمه على جميع المستويات، سواء كان من ناحية الممولين، أو المؤسسات الشريكة، أو المجتمع المحلي الذي تقدم فيه خدماتها. ويضيف أن هذه المنظمات تعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال وضع الأنظمة والقوانين واللوائح التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي، واعتماد الإجراءات التي تساهم في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية، والتنسيق المستمر بين المستويات الإدارية لتحقيق الجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال.

وترى الباحثة أن من شأن تطوير الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية أن يعزز من قدرة المنظمة على الاجتذاب والإبقاء على العاملين ذوي الجودة العالية، وهذا بالتالي يؤدي إلى ربحية ونتاجية أعلى، وتخفيض نسبة الدوران الوظيفي، وارتفاع جودة المنتجات والخدمات، وسرعة أكبر في تنفيذ إستراتيجيات المنظمات الأهلية.

### ثامناً: ملخص المبحث الثالث:

في هذا المبحث تم تناول المنظمات الأهلية الفلسطينية بشيء من التفصيل من خلال التركيز على مفهوم كل من المنظمات الأهلية والمجتمع المدني، والتعرف على أهداف المنظمات الأهلية وخصائصها، ونشأتها وتطورها في العصر الحديث، كما تم التطرق إلى الدور الذي تقوم به المنظمات الأهلية في المجتمع الفلسطيني، والصعوبات والتحديات التي تواجهها، هذا بالإضافة إلى التعرف على تصنيف المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة، وواقع كل من الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي فيها.

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة

- أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع وإستراتيجياته
- ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي
- ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع والإستراتيجيات وعلاقته بالأداء الوظيفي
- رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة
- خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الدراسات السابقة للباحثين في مجال إدارة الصراع عامة والإستراتيجيات خاصة والأداء الوظيفي للاستفادة منها في هذه الدراسة، حيث تعرض العديد من الباحثين والدارسين لهذين المجالين وذلك لأهميتهما في إدارة المنظمة ونجاحها. وبالرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع إستراتيجيات إدارة الصراع من ناحية والأداء الوظيفي من ناحية أخرى في البيئات العربية والأجنبية، إلا أن الباحثة لاحظت ندرة في الدراسات التي تربط إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي. ومن هنا قامت الباحثة بتقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور وهي الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي والإستراتيجيات، والجزء الثاني يهتم بالدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي أما الثالث فيشمل الدراسات التي ربطت بين الصراع التنظيمي والإستراتيجيات والأداء الوظيفي.

#### أولاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع وإستراتيجياته:

##### أ- الدراسات المحلية:

#### 1- دراسة الجمل (2015) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل

المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، وفقاً لعدة متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة من (100) مرؤوس/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة.
- جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازلياً: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وضرورة تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وبناء علاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراع والعمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.

## 2- دراسة نصر (2014) بعنوان: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات

### غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المديرين المساعدين وعلاقتها بالمناخ التنظيمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (174) مديرة/مساعد/ة في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع متفاوتة وتتراوح من (38.9%-82.5%).
  - جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع تنازلياً: إستراتيجية التعاون (82.5%)، إستراتيجية التسوية (73%)، إستراتيجية التنازل (50.2%)، إستراتيجية التجنب (40.9%)، إستراتيجية الهيمنة والسيطرة (38.9%).
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس والمرحلة التعليمية.
  - وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إستراتيجية التعاون وإستراتيجية التسوية من ناحية وبين المناخ التنظيمي بمجالاته ودرجته الكلية.
  - وجود علاقة سالبة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين إستراتيجية التجنب، الهيمنة والسيطرة، والتنازل ومعظم مجالات المناخ التنظيمي ودرجته الكلية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة العمل على زيادة معرفة ووعي مديري مدارس وكالة الغوث بغزة بإستراتيجيات إدارة الصراع بشكل عام، من خلال عقد اللقاءات وورش العمل والدورات التدريبية. وضرورة دعم الاتجاه نحو اللامركزية

وتفويض مديري المدارس ببعض الصلاحيات وخصوصا المتعلقة بأنظمة العمل وقوانينه ونظام الحوافز والعقوبات والعمل على مراجعتها وتطويرها، ليتسنى لهم إدارة الصراعات المدرسية بفاعلية أكبر. كما أوصت بضرورة الاهتمام بتكوين علاقات مهنية إنسانية مع العاملين، أساسها الثقة والاحترام للحد من الصراعات.

### 3- دراسة سالم (2013) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى

#### الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي من وجهة نظرهم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت عينة الدراسة في جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) والبالغ عددهم (76) رئيس قسم. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة (68.98%)، وقد جاء ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع على النحو التالي: (إستراتيجية التعاون (88.68%)، إستراتيجية الاسترضاء (78.65%)، إستراتيجية التسوية (77.01%)، إستراتيجية التجنب (52.05%)، إستراتيجية المنافسة (51.84%).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات (المؤسسة التعليمية، الكلية)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، عدا ممارسة إستراتيجية الاسترضاء حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المحاضر والأستاذ المساعد والمشارك لصالح المحاضر.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة

في العمل الإداري، عدا ممارسة إستراتيجية المنافسة، حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة من 5-10 سنوات ومدة الخدمة من 10 سنوات فما فوق لصالح مدة الخدمة من 5-10 سنوات.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة وضع الجامعات الفلسطينية لوائح وأنظمة دقيقة لتوصيف أدوار ومسؤوليات رؤساء الأقسام في المجالات الأكاديمية والإدارية والاجتماعية. وعقد دورات تدريبية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في مجال إدارة الصراع التنظيمي بهدف التعرف على حقيقة هذه الظاهرة.

#### 4- دراسة العويوي (2013) بعنوان: دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في خمس قضايا (مستويات الصراع التنظيمي، أسباب الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع، والتعرف على الفروق وفقاً لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في العمر، الجنس، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت عينة الدراسة من (48) رئيس قسم و(360) مدير ومديرة مدرسة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن المتوسط الحسابي لمستوي الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم بلغ 3.10 وبوزن نسبي (62) أي درجة متوسطة.
- أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر مديري المدارس ورؤساء الأقسام جاء على النحو التالي (محدودية الموارد، الأسباب الشخصية، عدم وضوح الصلاحيات، عدم وضوح المسؤوليات).
- لا توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس.
- توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه واقع الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير (العمر، الوظيفة، المديرية، الخبرة الإدارية، المؤهل العلمي).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل من قبل قسم التخطيط وبالتعاون مع قسم المتابعة والتدريب على إيجاد نظام متطور للاتصال والمعلومات. ووضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية في المدارس لتنمية المهارات اللازمة لاستخدام كافة الإستراتيجيات. وزيادة الميزانية المخصصة لقطاع التعليم لمحاولة التقليل من بعض أسباب الصراع كمحدودية الموارد.

## 5- دراسة طه (2013) بعنوان: العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي

### في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، والتعرف على الأسباب التي تؤدي للصراع داخل هذه المستشفيات من وجهة نظر العاملين فيها، والتعرف على وجود فروق في مستوى الصراع تبعاً لبعض المتغيرات (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات) على أسباب هذا الصراع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من 358 عامل/ة في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، غياب الحوافز، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أسباب الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، نوع وطبيعة العمل، الخبرة وسنوات العمل، اسم المستشفى، الجهة التي يحصل منها المستجيب على راتبه، حصول المستجيب على دورات).
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام إدارات المستشفيات بتطوير الهياكل التنظيمية بحيث تتسم بالمرونة وعدم تداخل الصلاحيات والمسؤوليات بين وحدات العمل وبين العاملين.

## 6- دراسة المدهون (2012) بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى

### الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي السائد، وأيضاً التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي تبعاً للمتغيرات الشخصية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (300) موظف وموظفة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة عكسية قوية بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي وأن أكثر الأبعاد تأثيراً في الصراع التنظيمي كان الحوافز، وكلما زادت بمقدار درجة واحدة انخفض الصراع بمقدار (0.70) من الدرجة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى إلى (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة العملية) وذلك على عكس متغير اسم الجامعة والذي كان لصالح جامعة الأقصى.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة زيادة اهتمام إدارة الجامعات بالمناخ التنظيمي بكل أبعاده وتقييمه تقييماً جامعياً من وقت لآخر وإعادة النظر في سياسة التحفيز المتبعة في الجامعات وتفعيلها.

#### 7- دراسة العسولي (2011) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع، والتعرف إلى سبل تطويرها لدى المديرين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (134) مدير ومديرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع كانت كبيرة وبنسبة (69.4%).
- أن أعلى إستراتيجية مستخدمة كانت إستراتيجية التعاون وأن درجة ممارسة المديرين للإستراتيجيات المختلفة تنازلياً كالتالي (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة على جميع مجالات استبانة إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس باستثناء إستراتيجية التنافس (الهيمنة) وكانت لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير سنوات الخدمة والمؤهل العلمي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تطوير ممارسات مديري المدارس الثانوية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال الدورات وورشات العمل.

## 8- دراسة مرزوق (2011) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو

### مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين

هدفت الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (788) معلم/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع إستراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من (59.02% - 80.89%). وكانت إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأكثر شيوعاً.
  - جاء ترتيب ممارسة مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة تنازلياً: (التعاون، التسوية، التنازل، التنافس، التجنب).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزي لمتغير (سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزي لمتغير (الجنس) ما عدا إستراتيجية التنافس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل على زيادة وعي مديري المدارس بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية. ومحاولة النقل من تأثير بعض أسباب الصراع وذلك من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات العاملين في المدرسة ومهامهم.

## 9- دراسة راضي (2010) بعنوان: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في

### وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي (الإيجابي)، والمتمثلة في تحقيق المحاور التالية (إيجاد قيادات إدارية، فعالية الهيكل التنظيمي، إيجاد طرق جديدة وفعالة للاتصال، خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين، السرعة في اتخاذ القرارات، زيادة الإنتاجية). وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية من الوظائف الإشرافية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بلغت (333) موظفاً وموظفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة إيجابية قوية بين اللامركزية الإدارية ومحاور فعالية الصراع التنظيمي.
  - أن الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية لا تستغل الصراع التنظيمي الفعال (الإيجابي) استغلالاً أمثل ومن ثم لم تحقق النتائج الإيجابية للصراع.
  - لا يتم تطبيق نظام اللامركزية الإدارية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، ولا تلتزم في إستراتيجياتها مع قواعد اللامركزية ومبادئها، ولا يوجد لديها استعدادية لتفويض الصلاحيات للمستويات الدنيا.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اقتناع الإدارة العليا في الوزارات الفلسطينية بأهمية مبدأ اللامركزية الإدارية وتفويض الصلاحيات، باعتباره إستراتيجية أساس في إصلاح وزارات السلطة الفلسطينية.

ب- الدراسات العربية:

1- دراسة القهوي (2015) بعنوان: أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أنماط الصراع، ومفهوم التمكين التنظيمي للعاملين، وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من 80 مديرة/ة في شركة الفوسفات الأردنية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأنماط الصراع المتمثلة في (المنافسة، المجاملة، التعاون، والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.
  - جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل العاملين في شركة الفوسفات الأردنية تنازلياً: التفافس، التعاون، التسوية، المجاملة، التجنب.
  - عدم وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لنمط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة العمل على زيادة الوعي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية حول مفهوم الصراع التنظيمي وأنماطه، وذلك من خلال عقد الدورات المركزة عن الظاهرة، ليتم التعامل معها بطريقة عقلانية وصحيحة. بالإضافة إلى محاولة التقليل من بعض أسباب حدوث الصراع التنظيمي، وعلى وجه الخصوص محدودية الموارد ووعدم تحديد الصلاحيات والأدوار، لكي لا يصبح تأثيرها سلبياً على سير العمل.

## 2- دراسة فطر وآخرون (2015) بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (330) عامل/ة في مستشفى الخرطوم التعليمي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع.
- وجود تفاوت في رأي أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على نشوء الصراع وهي مرتبة تنازلياً: عدم التساوي في فرص الترقية، منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، التداخل في الاختصاصات، عدم وضوح المسؤوليات، وعدم ملاءمة العمل مع القدرات والتخصص.
- أن المديرين في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهديئة، التوفيق، التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت (3.06). وأن أسلوب التهديئة والتوفيق هما أكثر الأساليب المستخدمة في مستشفى الخرطوم التعليمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل على خلق روح المودة والانسجام بين الإدارة والعاملين تجنباً لوقوع الصراعات التنظيمية في المؤسسة. وعدم تجاهل شكاوى العاملين والتقليل من شأن الصراعات. وضرورة منح العاملين مزيداً من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

## 3- دراسة بن معتوق (2015) بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي، وكذلك التعرف على الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (70) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي.
  - أن أسلوب التسوية والحل الوسط هما الأكثر استخداماً لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى (التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحياناً فقط وبدرجات متفاوتة.
  - أن النمط القيادي الديمقراطي نسبياً هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي في احتواء الصراع التنظيمي. وضرورة قيام الإدارة بتعزيز النمط القيادي الديمقراطي من خلال تشجيع الاتصالات بينها وبين الموظفين، وكذلك من خلال تقييم الأداء ونظام الحوافز.

#### 4- دراسة الفهادي (2015) بعنوان: النمط القيادي وأسلوب إدارة الصراع من وجهة نظر

العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة في السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي وأسلوب إدارة الصراع من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة في السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. وتمثلت عينة الدراسة من (297) عامل/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة على واقع أساليب إدارة الصراع بين العاملين بإمارة منطقة المدينة المنورة بمتوسط حسابي (3.02).
- موافقة عينة الدراسة بدرجة متوسطة (3.32) على وجود الأنماط القيادية التالية: الديمقراطي، الاجتماعي، الأوتوقراطي، المتساهل.
- موافقة عينة الدراسة بدرجة عالية (3.44) على أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة في السعودية.
- وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين واقع أساليب إدارة الصراع وبين الأنماط القيادية التالية (الديمقراطي، المعتدل، الاجتماعي).
- وجود علاقة عكسية ضعيفة دالة إحصائياً بين واقع أساليب إدارة الصراع وبين النمط الأوتوقراطي، وعلاقة عكسية ضعيفة غير دالة إحصائياً بين واقع أساليب إدارة الصراع وبين النمط المتساهل.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تدريب المديرين على الأساليب والإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه من أجل الارتقاء بالأنماط القيادية إلى المستوى المناسب. وضرورة عمل ورشات وندوات ومؤتمرات لبحث أفضل الأساليب والإستراتيجيات للإنهاء أو التخفيف من الصراع في إمارة منطقة المدينة المنورة.

5- دراسة أبو سنيته والبياتي (2014) بعنوان: مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان، وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (200) معلم/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً. وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً.
  - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تنظيم دورات تدريبية لمديري المدارس تتعلق بموضوع إدارة الصراع التنظيمي من حيث مفهومه، وأهميته، وأنواعه، وإستراتيجياته.

6- دراسة الجعافرة (2013) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (225) مديراً ومديرة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن المجال الكلي لكل من أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، وتعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

#### 7- دراسة العطار (2010) بعنوان: أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب

**الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (620) فرداً من الموظفين في الوزارات الأردنية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:**

- أن تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الآتي (التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس)، كما أن مستوى الاغتراب الوظيفي جاء بدرجة متوسطة.

- أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية لإستراتيجيات (التجنب، المجاملة، التنافس) في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة، لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، والحالة الاجتماعية)، والاضغراب الوظيفي تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية، والمؤهل التعليمي).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتزويد المعنيين بحل الصراعات التنظيمية بالمعارف والمهارات اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي، وبالطرق التي تعزز الجوانب الإيجابية لأطراف الصراع التنظيمي، من خلال إشراكهم في دورات تدريبية.

#### 8- دراسة نقبيل (2009) بعنوان: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في

**المدارس الثانوية الجزائرية العامة**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (205) مفردة موزعين على (8) مدارس ثانوية في ولاية المسيلة بالجزائر. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع.
- أن الأسلوب التعاوني هو أكثر الأساليب استخداماً، وأن المديرين يستخدمون جميع الأساليب.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في أساليب إدارة الصراع تعزى إلى متغير الجنس والخبرة.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بأن تعمل وزارة التربية والتعليم على تعميق المفاهيم الحديثة لدى مديري المدارس الثانوية، وتفعيل دورهم بتوفير المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات بأسلوب علمي. وأن تصمم الوزارة برامج تدريبية لتنمية قدراتهم في مجال القيادة والإدارة.

9- دراسة السفياني (2009) بعنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع

كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظات جدة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت عينة الدراسة من (86) قيادي/ة و(500) موظف/ة من منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظات جدة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظرهم كانت كالتالي: أسلوب التجنب بدرجة متوسطة، أسلوب التنافس بدرجة منخفضة، أسلوب التعاون بدرجة كبيرة جداً.
- أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم من وجهة نظر الموظفين والموظفات كانت كالتالي: التجنب، التنافس، التعاون، بدرجات متوسطة.
- أن هناك علاقة عكسية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب، بينما العلاقة موجبة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة العمل على زيادة وعي القياديين والعاملين على حد سواء في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظات جدة بأساليب إدارة الصراع بشكل عام من خلال التدريب العملي الميداني.

**10- دراسة عيسى (2009) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية**

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الارتباطي. وتمثلت عينة الدراسة في (85) من أعضاء الهيئة التدريسية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

**وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:**

- أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة. وأن ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبلهم جاء على النحو التالي تنازلياً: إستراتيجية التعاون بمتوسط حسابي (3.92)، إستراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76)، إستراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (3.36)، إستراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30)، إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.15).
  - هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات إدارة الصراع (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب) وأخلاقيات العمل الإداري. ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين إستراتيجية الهيمنة.
  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزى لسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية، وأن تأثير الجنس اقتصر على إستراتيجية التعاون ولصالح الإناث.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بإقامة دورات تدريبية للإداريين حول آليات الصراع وحثهم على إشراك مرؤوسيههم. وتزويد العاملين في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة بالتغذية الراجعة عن جوانب القوة والضعف في إدارتهم للصراع.

**11- دراسة الخالدي (2008) بعنوان: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم**

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأيضاً التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ومستوى الروح المعنوية للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة

المكرمة من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة في (300) معلم. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة.
- أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاء بدرجة عالية.
- وجود علاقة طردية بين أسلوب التعاون وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أسلوب التعاون وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اهتمام مديري المدارس الثانوية باستخدام أسلوب التعاون عند إدارتهم للصراعات التنظيمية، وضرورة تطوير ممارساتهم حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمدينة مكة المكرمة من خلال التدريب العملي الميداني.

ت- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Awan & Saeed (2015) بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة

حالة على بنك أسكاري المحدود - باكستان

**Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd**

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (201) موظف هم جميع العاملين لدى بنك أسكاري المحدود في باكستان. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اعتماد الإدارة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة. وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم.

## 2- دراسة Al Shammeri & Al Mutairi (2014) بعنوان: الصراع التنظيمي:

### دراسة حالة على المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي

#### **Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance**

هدفت الدراسة إلى فهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت، وعلاقتها بالالتباس في أدوار العاملين، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والتزام الإدارة العليا بدعم السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق أهدافه وتنفيذها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي. وتمثلت عينة الدراسة من (75) من المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي بمؤسسة التأمين الاجتماعي العامة من وجهة نظر المراجعين العاملين فيها.
- يعاني المراجعون من مستويات عالية من ضغوط العمل، والتي تزيد من الصراع التنظيمي في المنظمات.
- يعتبر الجنس من العوامل الهامة المؤثرة على الكفاءة المعنوية والرضا الوظيفي لدى الإداريين الإناث والذكور.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بأهمية زيادة وعي الموظفين في المنظمة حول ظاهرة الصراع التنظيمي، من أجل التعامل مع الصراع بطريقة عقلانية، كما أوصت بضرورة تقليل أثر بعض مسببات الصراع التنظيمي خاصة المتعلقة بضغوط العمل، الرواتب، والحوافز.

3- دراسة Karimi & Others (2013) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان.

### **Conflict Management Strategies of Sport Teachers and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City**

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان بأمريكا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (64) معلماً و(700) رياضي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين. وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بعقد دورات ولقاءات تدريبية لتوعية المعلمين بإستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامها في تعاملهم، وذلك لتعزيز دافعية الطلاب وتقوية علاقتهم بالإدارة التربوية.

4- دراسة Salami (2009) بعنوان: إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي.

### **Conflict Resolution Strategies & Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية وعلى الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي. وتمثلت عينة الدراسة من (320) موظف/ة عمومي تم اختيارهم من خمس ولايات في جنوب غرب نيجيريا. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (السيطرة، التنازل) وسلوك المواطنة التنظيمية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (التسوية، المنافسة، التعاون) وسلوك المواطنة التنظيمي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام الأخصائيين النفسيين بتطوير برامج لتعزيز الذكاء العاطفي وحل الصراع لدى كل من المرؤوسين والرؤساء في منظمات الأعمال.

جدول رقم (3.3) الدراسات السابقة التي تناولت المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"

الباحث	الإستراتيجيات	السيطرة	التعاون	التسوية	التنازل	التجنب	المنافسة	المجاملة	المساومة	الإجبار	المواجهة	التهدة	التوفيق	الاستر ضاء	فوز - فوز	خسارة - خسارة	خسارة - فوز
أولاً: الدراسات العربية:																	
الجمال 2015		*	*	*	*	*											
نصر 2014		*	*	*	*	*											
الجعافرة 2013			*			*		*									
العويوي 2013			*	*	*	*											
عزيز، أحمد، وآخرون 2012						*		*	*	*	*	*					
مرزوق 2011			*	*	*	*											
العسولي 2011			*	*	*	*											
الخلايلة 2010			*	*	*	*		*									
عيسى 2009		*	*			*						*	*				
أبو عساكر 2008		*	*	*	*	*											
الطائي 2008						*		*	*	*	*						
العبيدي 2008														*	*	*	*
وشاحي 2002			*	*	*	*		*									
ثانياً: الدراسات الأجنبية:																	
Karimi & Others (2013)		*	*	*		*				*							
Hotebo & Others (2010)		*	*	*		*		*		*							
نتائج الدراسات		6	12	10	6	14	5	3	3	3	3	2	1	1	1	1	1

جرد بوساطة الباحثة.

## ثانياً: الدراسات التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي:

### أ- الدراسات المحلية:

#### 1- دراسة دهليز وحمد (2016) بعنوان: أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك

على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك والأداء الوظيفي، وكذلك التعرف على أثر كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (338) من الإداريين والأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية العليا في الجامعات (الأزهر، الإسلامية، والأقصى). وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن درجة شعور العاملين بالارتباط الوظيفي بمؤسساتهم الأكاديمية مرتفعة بنسبة

(87.8%)؛ وأن درجة إدراكهم للدعم التنظيمي الذي تقدمه تلك المؤسسات جاء متوسطاً

وبنسبة (61.99%)، وأن درجة الأداء الوظيفي لديهم مرتفعة وبنسبة (82.33%).

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كلٍّ من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي

المدرك والأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية.

- أن كلاً من الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك يؤثران في الأداء الوظيفي

للعاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة منح الموظف الدعم

التنظيمي اللازم وقياس مدى إدراكه لهذا الدعم وضرورة إحداث التوافق بين الأهداف الشخصية

للموظفين وأهداف المؤسسة الأكاديمية. كما أوصت الدراسة بتوطيد العلاقات الإنسانية بين

العاملين في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية ومنح الموظف شعوراً بالأمان الوظيفي وإحداث

التغييرات المناسبة لتتنفق مع متطلبات العمل في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.

#### 2- دراسة جبريل (2016) بعنوان: الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على

الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعات

الفلسطينية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الدراسة

على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (174) موظف/ة برتبة (عميد، نائب

عميد، مدير، مدير مساعد، رؤساء أقسام وشعب). وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة على أبعاد الأمن الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية (البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي) حيث بلغت درجة الموافقة (72.58%)، ووجود درجة موافقة مرتفعة من قبل أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداء الوظيفي بلغت (74.16%).

- توجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الأمن الوظيفي المتمثل بالأبعاد التالية (البعد النفسي، البعد المادي، بعد العلاقات، العبء الوظيفي) والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول مجال الأمن الوظيفي في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر) ما عدا المسمى الوظيفي كان لصالح الذين مساهم الوظيفي (مساعد رئيس)، ومتغير مكان العمل كان لصالح الجامعة الإسلامية وسنوات الخدمة كانت لصالح 15 سنة فأكثر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الباحثين حول مجال الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي) ما عدا مكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل على تطوير السياسات والبرامج المتعلقة بالأمن الوظيفي بما يساهم في رفع مستوى العلاقات الإنسانية بين العاملين في الجامعات الفلسطينية. وتشجيع العاملين في الجامعات الفلسطينية على تقديم آراء ومقترحات تساهم في تطوير أداء العمل. وضرورة استخدام نتائج تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين واستخدامها في تطوير العمل وتحسين أدائهم.

3- دراسة حلاوة (2015) بعنوان: غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء

الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الحياة الوظيفية لموظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (250) موظف/ة من موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول غموض الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الفئة الوظيفية، العمر، الحالة الاجتماعية)، بينما لم تظهر أي فروق تظهر في آرائهم تعزى لمتغير الجنس.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تطبيق نظام واضح للترقية قائم على أساس النزاهة والشفافية. وتحسين ظروف العمل المادية في مؤسسات القطاع العام بغزة. وترسيخ مبدأ العدالة والإنصاف بين الموظفين والقضاء على المحاباة والمحسوبية والحزبية وسحب سيطرة وتدخل الأحزاب والفصائل الفلسطينية على مؤسسات الحكومة العامة.

#### 4- دراسة أبو الكاس (2015) بعنوان: أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي

##### للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور أخلاقيات المهنة في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، وإلى تقديم توصيات للمنظمات غير الحكومية لتعزيز معرفة العلاقة بين أخلاقيات المهنة وأداء المهنة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (263) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- مستوى التزام العاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة بأخلاقيات المهنة بشكل عام بلغ (83.34%).

- مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات غير الحكومية بلغ (79.93%).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات المهنة والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة.

- مستوى الأداء الوظيفي يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بكل من المتغيرات (النزاهة والشفافية، الاحترام وحسن المعاملة، العمل كفريق) على الترتيب.

- لا يوجد فروق معنوية في استجابات الباحثين حول مجال أخلاقيات المهنة، وحول مجال الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة تعزى لمتغيرات الدراسة الديمغرافية ما عدا متغير (مكان العمل) الذي تبين وجود فروق معنوية لصالح منطقة رفح في كل من مجال أخلاقيات المهنة ومجال الأداء الوظيفي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتشكيل هيئة رقابية متخصصة لمتابعة التزام العاملين بأخلاقيات المهنة، ومنحها الصلاحيات التي تمكنها من ضبط إجراءاتها الرقابية. وأيضاً مكافأة العاملين على الإنجاز الجيد سواء بشكل مادي أو معنوي.

#### 5- دراسة ماضي (2014) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء

##### الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين على الجامعات الفلسطينية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (344) مفردة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي للعاملين.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية، بينما لا توجد فروق تعزى إلى المتغيرات (الفئة العمرية، المؤهل العمري، سنوات الخدمة ومدة العمل)
- وجود تأثير مهم ذي دلالة إحصائية لأبعاد جودة الحياة الوظيفية وأن أهم الأبعاد تأثيراً في الأداء الوظيفي تتمثل في: فرص الترقى والتقدم الوظيفي، العلاقات الاجتماعية، الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، برامج التدريب والتعلم، التوازن بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تحقيق الشفافية في اتخاذ القرارات على كافة مستويات الجامعة من خلال تأمين وجود علاقة فعالة بين الإدارة العليا والمرؤوسين في الجامعات. وإعادة هيكلة نظام الأجور والمكافآت بشكل عام لكافة الجامعات، وجامعة الأقصى بشكل خاص.

#### 6- دراسة البلبيسي (2012) بعنوان: جودة الحياة الوظيفية وأثرهما على الأداء الوظيفي

##### في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل المنظمات غير الحكومية،

والتعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (265) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تتمتع بحياة وظيفية ذات جودة جيدة.
- أن أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى.
- وجود علاقة إيجابية بين جودة الحياة الوظيفية داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة والأداء الوظيفي لعاملها.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة العاملين حول جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة تعزى إلى متغير الجنس.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تحسين جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية من خلال التركيز على الأمان الوظيفي، وفرص الترقية والتقدم، والأجور والمكافآت والتعويضات، ورفاهية العاملين، وتقويم المظالم.

#### 7- دراسة بحر وأبو سويرح (2010) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (215) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود توجه عام نحو الموافقة على توفير مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية.
- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية (بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية).
- أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة أن تولي الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيراً مهماً يسهم في التأثير على الأداء الوظيفي. وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة.

8- دراسة ناصر (2010) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية. وهدفت أيضاً لتحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، العمر، الجنس)، ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية (مصروفاتها، عمرها الزمني، عدد الموظفين) على تقديرات العاملين للنمط القيادي السائد وأثره على الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة (340) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداماً في المنظمات الأهلية الفلسطينية، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي وأخيراً النمط القيادي الحر.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي.
- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات. كما أظهرت الدراسة أن المستوى العام للأداء كان جيداً.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة بناء علاقات قوية بين القادة والعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية من أجل تعزيز ثقافة الديمقراطية المؤسسية للوصول لزيادة درجة التعاون والانتماء لدي العاملين فيها. وعمل الإدارة العليا في المنظمات الأهلية الفلسطينية على تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي للموظفين وتصميم برامج تدريبية تساهم في تطوير أدائهم.

9- دراسة أبو شرح (2010) بعنوان: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (220) عامل/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية نظام الحوافز وأداء الموظفين.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) وأداء الموظفين.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين في جميع المجالات تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية، العمر، الخبرة والمؤهل العلمي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة الاهتمام بالحوافز المالية وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة. وضرورة إعادة صياغة نظام الترقيات للموظفين ومعاييرها، وأن تكون بناء على معيار الكفاءة. وضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على النتائج.

#### 10- دراسة أبو حطب (2009) بعنوان: فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية

هدفت الدراسة للتعرف على فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية، وذلك من خلال التحقق من مدى فاعلية نظام تقييم الأداء والتعرف إلى أفضل الطرق والوسائل المستخدمة لعملية التقييم وأثرها على تحسين أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من (121) موظف/ة في جمعية أصدقاء المريض الخيرية حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن هناك علاقة ذات دلالة بين فاعلية نظام تقييم الأداء وكل من: التحليل الوظيفي، والمعايير المستخدمة، وأساليب التقييم المستخدمة، والتغذية الراجعة، ومهنية نظام التقييم، ومستوى الأداء.
- أن عملية التحليل الوظيفي في الجمعية لا يتم مراجعتها بشكل دوري، وأن المعايير المستخدمة لتقييم الأداء في الجمعية قليلة.
- أن الأساليب المستخدمة في عملية تقييم الأداء داخل الجمعية غير كافية وغير مناسبة لطبيعة العمل.
- أن عملية تقييم الأداء لا يتبعها أي قرارات متعلقة بالحوافز المادية وتعديلات الرواتب والأجور والحوافز المادية.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بالعمل على مراجعة عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر وتحديثه. وضرورة استخدام طرق مختلفة لتقييم الأداء

وفقاً لطبيعة الوظائف وباستخدام النماذج الملائمة. وضرورة وجود نظام تغذية راجعة يتبع عملية تقييم الأداء والذي بدوره يكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء الوظيفي.

#### 11- دراسة بنات (2009) بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستويات ضغوط العمل والأداء الوظيفي وطبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لدى العاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية، واشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية تناولت كلاً من ضغوط العمل الداخلية، ضغوط العمل الخارجية، المتغيرات الشخصية والتنظيمية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (250) موظف/ة لدى شركة الاتصالات في قطاع غزة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- تعرض الموظفين لضغوط عمل داخلية ناتجة عن مجالات (النمو والتقدم المهني، الأمان الوظيفي، عدم ملاءمة الدور، تقييم الأداء، الهيكل التنظيمي)، كما يتعرض الموظفون لضغوط عمل خارجية ناتجة عن مجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية).

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الداخلية والأداء لمجالات (الأمان الوظيفي، وتقييم الأداء) عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لباقي المجالات.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لضغوط العمل الخارجية والأداء لمجالات (الضغوط السياسية، الضغوط الثقافية، الضغوط الاقتصادية) وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع الضغوط الاجتماعية.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الأداء من خلال مستوى الموضوعية والعدالة. وتكثيف البرامج التدريبية حول كيفية التعامل مع ضغوط العمل. وزيادة درجة التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية.

## ب- الدراسات العربية:

### 1- دراسة بن رحمون (2014) بعنوان: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي،

دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير بيئة العمل الداخلية والأداء الوظيفي للإداريين ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم في ظل تلك البيئة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (106) مفردة من الإداريين في كليات جامعة باتنة ومعاهدها. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء الوظيفي للإداريين في الإدارة الجامعية للكليات والمعاهد بجامعة باتنة قوي ومرتفع جداً.

- أن العناصر المادية والإدارية لبيئة العمل الداخلية بكليات جامعة باتنة ومعاهدها كانت بنسبة (66.50%).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة الاهتمام بتحسين مستويات الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل داخلية متجددة ومتطورة. والعمل على شرح النظم والقوانين المنظمة للعمل وتوضيحها للموظفين الإداريين عن طريق النشرات والكتيبات التعريفية.

### 2- دراسة حسين (2013) بعنوان: قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي،

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني - بغداد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي لدى عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني - بغداد. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (80) موظفاً فنياً وإدارياً لدى هيئة التعليم التقني ببغداد. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن المستويات الخاصة لضغوط العمل التي يعاني منها أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة بشكلها العام سواء ما كان منها ناتج عن طبيعة العمل أو غموض وصراع الدور أو عبء العمل.

- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأبعاد الفرعية لضغوط العمل المتمثلة ب (طبيعة العمل، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تفعيل مفهوم العلاقات الانسانية في الإدارة لما في ذلك أثر في تعزيز دافعية العاملين. وضرورة إيجاد البيئة المناسبة في التعامل الفعال مع الضغوط وتحويلها إلى محفزات للعمل.

3- دراسة الشريف (2013) بعنوان: دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز في جدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة وأيضاً إلى معرفة تأثير التطوير الإداري على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (241) موظفة لدى جامعة الملك عبدالعزيز بجدة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- اتفق مجتمع الدراسة على قيام إدارة التطوير الإداري بالدور الذي تسعى إلى تحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة.
- أن للتطوير الإداري أثراً كبيراً على أداء العاملين في كل إدارة.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تعاون إدارة التطوير الإداري مع الإدارات العليا في إعادة دراسة إجراءات العمل والتغلب على التعقيدات المتبعة وذلك لتسهيل العمل الإداري. وضرورة القضاء على المشكلات المتعلقة بجمود النظم واللوائح من خلال طلب تقارير دورية من رؤساء الأقسام المعنية لمعرفة آرائهم فيها. ووجود متابعة مستمرة من قبل إدارة التطوير الإداري لأداء العاملين لمساعدتهم في التغلب على المعوقات التي قد تواجههم.

4- دراسة اللوزي والزهراي (2012) بعنوان: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة الباحة بالمملكة العربية السعودية وتحديد أكثرها تأثيراً في الأداء الوظيفي، كذلك تحديد اختلاف تأثير هذه العوامل باختلاف العوامل الديموغرافية للعاملين (الحالة الاجتماعية، والعمر، ونوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت العينة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (1025) فرداً. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة (بيئة العمل، الاتصال الوظيفي، الحوافز، التدريب، القيادة الإدارية) والأداء الوظيفي.
- وجود علاقة إيجابية بين كل عامل وحده والأداء الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية في الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (نوع الوظيفة، والخبرة، والمستوى التعليمي)، بينما لم تظهر النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي تعزى للحالة الاجتماعية والعمر.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة توفير بيئة عمل ذات مواصفات عالية وقياسية للعاملين في منطقة إمارة الباحة بما يتناسب مع التطورات الحديثة والتكنولوجيا السريعة. والعمل على تفعيل الاتصال الوظيفي، وطرح القواعد لبناء إدارة المعرفة، وتنويع برامج الحوافز المادية والمعنوية وتفعيلها لمالها من أثر كبير في الأداء الوظيفي.

#### 5- دراسة الصرايرة (2011) بعنوان: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في

##### الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الأقسام في هذه الجامعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (85) من رؤساء الأقسام الأكاديمية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كانت مرتفعة، إذ بلغت (3.78) درجة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى للمتغيرات (نوع الكلية، النوع الاجتماعي، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة، مكان الحصول على درجة الدكتوراه، والجامعة التي يعمل فيها).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتوفير فرص النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية ليتم الارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي، ولتشجيعهم على تقديم الأفكار المبدعة. وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات بأقسامها المختلفة بهدف رفع كفاءة الأداء فيها.

#### 6- دراسة البقمي (2010) بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي

##### إمارة منطقة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي وما علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (924) موظف في إمارة مكة المكرمة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل حول (واقع الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة) لصالح أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اهتمام مديري الوحدات الإدارية بالمناخ التنظيمي السائد في إمارة مكة المكرمة. والاهتمام بالهيكل التنظيمي باعتباره الإطار العام الذي يحكم عمل الموظفين. وإعادة النظر في نظام الحوافز والمكافآت المطبق حالياً في حدود الإمكانيات المتاحة.

7- دراسة بن فهد (2010) بعنوان: تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين

- دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق اللامركزية على مستوى أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصورات عينة الدراسة لتطبيق المركزية باختلاف العمر والمستوى التعليمي وسنوات الخدمة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (100) فرد من العاملين في الحرس الوطني الكويتي. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة معنوية للامركزية بمتغيراتها على أداء العاملين في الحرس الوطني الكويتي عند مستوى دلالة (0.05).
- عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة في الحرس الوطني الكويتي لمدى تطبيق اللامركزية تبعاً لاختلاف العمر، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية عند مستوى دلالة (0.05).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتبسيط عملية تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية في الحرس الوطني الكويتي. والتأكيد على مناقشة المشاكل واتخاذ القرارات بشكل جماعي.

ت- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Sattar et al. (2015) بعنوان: دور ممارسات الموارد البشرية في الأداء

الوظيفي والرضا الوظيفي وأثر الانخراط الوظيفي كعامل وسيط

### **Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediation Effect of Employee Engagement**

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات الموارد البشرية على كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي من خلال الانخراط الوظيفي كعامل وسيط. وتمثلت عينة الدراسة في (181) موظفاً من العاملين في أكبر ثلاثة مصارف في مدينة مولتان الباكستانية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن تدريب العاملين وتمكينهم ساهما بدرجة أكبر في زيادة الأداء الوظيفي للعاملين وفي رضاهم الوظيفي عما ساهمت به الحوافز.

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، التمكين) تعزي للانخراط الوظيفي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بأن على المديرين إدراك أهمية ممارسات الموارد البشرية المختلفة للاستفادة من إمكانيات الموارد البشرية على نحو كاف. وأن على الإدارة التركيز بشكل أكبر على تدريب الموظفين وتمكينهم وخاصة الإناث والتعامل مع خدمات رعاية العملاء في القطاع المصرفي.

2- دراسة Mathew & Khann (2016) بعنوان: أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي

في القطاع الصناعي في الهند: مراجعة للأدبيات

### **Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review**

هدفت الدراسة إلى التعرف على العناصر التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند، وأيضاً على العلاقة بين تصميم بيئة العمل والإنتاجية من خلال دراسة أثر بعض عناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجة الحرارة، جودة التهوية، الأثاث) على إنتاجية الموظفين. واعتمدت الدراسة على أسلوب مراجعة الأدبيات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة لعناصر بيئة العمل (الإضاءة، الضوضاء، درجات الحرارة، الأثاث) على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الصناعي في الهند.

- تلعب بيئة العمل دوراً مهماً جداً في الحفاظ على إنتاجية العاملين.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام المديرين الإداريين بتنظيم بيئة عمل سليمة تتمتع بجميع الجوانب البيئية المناسبة للعاملين وذلك من أجل الحفاظ على إنتاجيتهم.

### 3- دراسة Saleem & Khurshid (2014) بعنوان: هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟

#### **Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?**

هدفت الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة، هل ممارسات الموارد البشرية المرتبطة بشكل مباشر بأبعاد جودة الحياة الوظيفية تؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين؟، ودراسة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز وشفافية الاختيار عند التعيين وبرامج التطوير والتدريب، وبين تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. وتمثلت عينة الدراسة في (500) موظف من العاملين في أكبر ثلاث بنوك في مدينة لاهور الباكستانية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
  - وجود علاقة ارتباط قوية بين الشفافية في توظيف العاملين واختيارهم وتعزيز الأداء الوظيفي لديهم.
  - وجود علاقة ارتباط قوية بين برامج التدريب والتطوير وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة اعتماد البنوك الباكستانية الممارسات التي تعزز من أداء الموارد البشرية، الذي بدوره يمكن أن يعزز أداء الشركة ككل. وإجراء البحوث المستقبلية على القطاعات الأخرى كالاتصالات السلكية واللاسلكية.

### 4- دراسة Naharuddin & Sadegi (2013) بعنوان: العوامل البيئية للعمل التي تؤثر على أداء الموظفين: دراسة حالة على شركة ميازو ماليزيا

#### **Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل في بيئة العمل التي يمكن أن تؤثر في أداء العاملين في شركة ميازو في ماليزيا، والتعرف على أثر الدعم والسلوك الإشرافي وبيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة للعاملين في الأداء الوظيفي لهم. وتمثلت عينة الدراسة في (200) موظف. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة بين بيئة العمل المادية والمساعدات المقدمة بالعمل في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة ميازو الماليزية.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الدعم والسلوك الإشرافي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة عمل المشرفين في شركة ميازو الماليزية على تحسين الرقابة تجاه المرؤوسين، لأجل خلق علاقة إيجابية بين المشرفين والموظفين.

5- دراسة Kazan (2013) بعنوان: قياس أداء الموظفين لدى أحد البنوك الحكومية  
**Measurement of Employee's Performance: A State Bank Application**  
هدفت الدراسة إلى قياس أداء الموظفين في قطاع الخدمات في أحد البنوك الحكومية في تركيا، وكذلك إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظفين في البنك. وتمثلت عينة الدراسة من (500) موظف/ة من العاملين في قطاع الخدمات في البنك. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود تأثير إيجابي لشعور العاملين بالانتماء في أداء العاملين في البنك.
- أن السلوك القيادي والإشرافي يؤثر في أداء العاملين في البنك.
- أن البيئة المادية والمعنوية تؤثر تأثيراً إيجابياً في أداء العاملين في البنك.
- عدم وجود تأثير إيجابي لكل من (الرواتب الممنوحة للعاملين، مستوى الرضا الوظيفي، أنظمة الترقيات والتقدم الوظيفي، علاقات العمل، الحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين.

6- دراسة Olorunsola (2012) بعنوان: الأداء الوظيفي وعامل الجنس لدى العاملين

الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا

**Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities**

هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا من وجهة نظر المديرين والإدارات، كما هدفت إلى التحقق من تأثير عامل الجنس على الأداء الوظيفي للإداريين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (400) مدير/ة من العاملين في مختلف الإدارات العاملة في أربع جامعات في منطقة جنوب غرب نيجيريا. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن الأداء الوظيفي لموظفي هذه الجامعات كان مرتفعاً، حيث تجاوز ارتفاع الأداء في مجمل أبعاد الأداء الوظيفي إلى 79% لجميع العوامل المرتبطة بالأداء.
  - أن الارتفاع في الأداء الوظيفي قد يكون نتيجة للجودة والقدرة التي أظهرتها القيادة في التعامل مع الآخرين.
  - لا توجد فروق جوهرية في الأداء الوظيفي للعمل تعزى إلى عامل الجنس، فقد كان الأداء مرتفعاً لدى الذكور والإناث في هذه الجامعات.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بتقديم إدارة الجامعات مزيداً من التشجيع والتحفيز للموظفين من خلال توفير بيئة ملائمة لدعم روحهم المعنوية ورفعها. ومنح المزيد من الفرص للعاملين الإداريين من الذكور والإناث في الجامعات النيجيرية من خلال تنظيم ورش العمل والندوات والمؤتمرات داخل وخارج نيجيريا على حد سواء لضمان استمرارية الأداء المرتفع للعاملين أو ربما تحسينها.

**ثالثاً: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع والإستراتيجيات وعلاقته بالأداء الوظيفي:**

أ- الدراسات المحلية:

1- دراسة مصلح ومشاركة (2016) بعنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء

الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة في (152) من العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماماً أكبر، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية، وتوضيح المهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال، والالتزام بنظم واضحة وعادلة وصريحة، خاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين. وتقديم الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.

## ب- الدراسات العربية:

### 1- دراسة الخلايلة (2010) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على

أداء العاملين في - المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ومعرفة مستوى الأداء داخل هذه المستشفيات الحكومية، كما هدفت إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (153) عامل. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن مستوى أداء العاملين مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.31.
- أن مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المستشفيات الحكومية في مدينة إربد جاءت مرتبة تنازلياً كالتالي (المجاملة، التعاون، التسوية، المنافسة، التجنب).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء أفراد عينة الدراسة نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب، سنوات الخدمة).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى مستوى استخدام جميع إستراتيجيات إدارة الصراع باستثناء إستراتيجية التسوية وجاءت الفروق لصالح الذكور.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مستوى أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، الحالة الاجتماعية).

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة التخلي عن النظرة السلبية التي يتبناها المديرون للصراع وتبني فكرة وجود آثار إيجابية تطلعاً لتفعيل الأداء. وضرورة بث روح النقاش الصريح والفعال واتخاذ الإجراء المناسب لمنع تكرار الصراع، وعدم التحيز لأي طرف من أطراف الصراع.

ت- الدراسات الأجنبية:

1- دراسة Agwu (2013) بعنوان: إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني.

### **Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي من وجهة نظر الإداريين والعاملين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني. وتفترض الدراسة أن التداخل بين اهتمامات كافة الأطراف المعنية سوف يؤدي إلى تقليل الصراع التنظيمي وإلى تحسين أداء العاملين في شركة جوليوس بيرقر نيجيريا وذلك اعتماداً على إستراتيجية إدارة الصراع الديمقراطية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (50) موظف من الإداريين وغير الإداريين في الشركة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.
  - عدم وجود اختلاف في وجهات نظر العاملين الإداريين وغير الإداريين حول فعالية إستراتيجيات إدارة الصراع.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة إجراء اجتماعات دورية تضم الموظفين الإداريين وغير الإداريين من أجل تحديد النزاعات وحلها التي تنشأ فيما بينهم. وتحسين الديمقراطية الصناعية من خلال إيجاد مكان يحقق التفاعل المتكافئ بين كافة الفئات المعنية وإيجاد حلول للنزاعات التجارية. وضرورة التطبيق الجاد للإتفاقيات الجماعية التي تتم بين إدارة الشركة واتحاد العاملين وعمل مراجعة منتظمة لسياسات إدارة الموارد البشرية.

2- دراسة Mwangi & Ragui (2013) بعنوان: أثر صراع بيئة العمل على الأداء الوظيفي في صناعة النقل الجوي في كينيا

### **Effects of Workplace Conflicts on Employee Performance in the Air Transport Industry in Keny**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كل من الصراع بين الجماعات والصراع بين المنظمات ونظريات حل الصراع على الأداء الوظيفي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي. واستخدمت كلاً من الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع بيانات الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة الضعيفة للصراع الناتج عن (الصراع بين المنظمات، العلاقات بين جماعات العمل والموظفين، إجراءات حل الصراع غير الفعالة) على الأداء الوظيفي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة قيام إدارة صناعة النقل الجوي على تحسين كامل ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالصراعات التنظيمية من خلال تبني إستراتيجية فعالة لإدارة الصراع واستشراف المخاطر.

### 3- دراسة Anwar (2012) بعنوان: صراع المهام وعلاقته بالأداء الوظيفي

#### **Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance**

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين صراع المهام والأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في باكستان. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتمثلت عينة الدراسة من (350) موظفاً في قطاع البنوك. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين صراع المهام وأداء الموظفين في قطاع البنوك في باكستان حيث أن صراع المهام زاد من تراجع أداء الموظفين.
- معظم المبحوثين لديهم الرغبة في ترك العمل في مؤسساتهم بسبب صراع المهام.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تثقيف العاملين في المنظمات حول الصراع وأنواعه وأساليب إدارته، وضرورة بث روح التعاون بين العاملين لأجل تحقيق أداء أفضل.

### جدول رقم (3.4) ملخص الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي			
م	الباحث	السنة	عنوان البحث
<b>أولاً: الدراسات المحلية</b>			
1-	الجمل	2015	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون
2-	نصر	2014	درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي
3-	سالم	2013	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية
4-	العويوي	2013	دراسة وتحليل إدارة الصراع في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل
5-	طه	2013	العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة
6-	المدهون	2012	العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
7-	العسولي	2011	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها
8-	مرزوق	2011	إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين
9-	راضي	2010	: دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية
<b>ثانياً: الدراسات العربية</b>			
10-	القهيوي	2015	أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية
11-	فطر وآخرون	2015	الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي
12-	بن معتوق	2015	القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة)
13-	الفهادي	2015	النمط القيادي وأسلوب إدارة الصراع من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة في السعودية.
14-	أبو سنييه والبياتي	2014	مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديرو المدارس الحكومية ومديراتها في محافظة الكرك من وجهة نظرهم	2013	الجعافرة	-15
أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية	2010	العطار	-16
علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة	2009	نقبيل	-17
الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظات جدة	2009	السفياني	-18
إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر الهيئة التدريسية	2009	عيسى	-19
أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم	2008	الخالدي	-20
<b>ثالثاً: الدراسات الأجنبية</b>			
إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd	2015	Awan & Saeed	-21
الصراع التنظيمي: دراسة حالة على المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance	2014	Al Shammeri & Al Mutairi	-22
إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان Conflict Management Strategies of Sport Teachers and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City	2013	Karimi & Others	-23
إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية: الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي. Conflict Resolution Strategies & Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role of Trait Emotional Intelligence.	2009	Salami	-24

الدراسات التي تناولت المحور الثاني: الأداء الوظيفي			
م	الباحث	السنة	عنوان البحث
أولاً: الدراسات المحلية			
1-	دهليز وحمد	2016	أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية
2-	جبريل	2016	الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة
3-	حلاوة	2015	غموض الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة
4-	أبو الكاس	2015	أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة
5-	ماضي	2014	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية
6-	البلببسي	2012	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة
7-	بحر وأبو سويرح	2010	أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة.
8-	ناصر	2010	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
9-	أبو شرخ	2010	تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين
10-	أبو حطب	2009	فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على أداء العاملين في جمعية أصدقاء المريض الخيرية
11-	بنات	2009	ضغوط العمل وأثرها على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات في قطاع غزة
ثانياً: الدراسات العربية			
12-	بن رحمون	2014	بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة
13-	حسين	2013	قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني - بغداد.
14-	الشريف	2013	دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز في جدة.

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية	2012	اللوزي والزهراني	-15
الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها	2011	الصررايرة	-16
المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة	2010	البيومي	-17
تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين - دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي	2010	بن فهد	-18
<b>ثالثاً: الدراسات الأجنبية</b>			
دور ممارسات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وأثر الانخراط الوظيفي كعامل وسيط Role of Human Resource Practices in Employee Performance and Job Satisfaction with Mediation Effect of Employee Engagement	2015	Sattar et al	-19
أثر بيئة العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الصناعي في الهند: مراجعة للأدبيات Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review	2016	Mathew & Khann	-20
هل ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين؟ Do Human Resource Practices Affect Employee Performance?	2014	Saleem & Khurshid	-21
العوامل البيئية للعمل التي تؤثر على أداء الموظفين: دراسة حالة على شركة ميازو ماليزيا Factors of Workplace Environment that Affect Employees Performance: A Case Study of Miyazu Malaysia	2013	Naharuddin & Sadegi	-22
قياس أداء الموظفين لدى أحد البنوك الحكومية Measurement of Employee's Performance: A State Bank Application	2013	Kazan	-23
الأداء الوظيفي وعامل الجنس لدى العاملين الإداريين في جامعات جنوب غرب نيجيريا Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities	2012	Olorunsola	-24

الدراسات التي تناولت المحورين: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي			
م	الباحث	السنة	عنوان البحث
أولاً: الدراسات المحلية			
-1	مصلح ومشاركة	2016	الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
ثانياً: الدراسات العربية			
-2	الخلايلة	2010	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في -المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد
ثالثاً: الدراسات الأجنبية			
-3	Agwu	2013	بعنوان إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرغر نيجيريا - جزيرة بوني Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island
-4	Mwangi & Ragui	2013	أثر صراع بيئة العمل على الأداء الوظيفي في صناعة النقل الجوي في كينيا Effects of Workplace Conflicts on Employee Performance in the Air Transport Industry in Kenya
-5	Anwar	2012	صراع المهام وعلاقته بالأداء الوظيفي Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance

## رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية، فإنها تجد أنها تتفق مع هذه الدراسة أحياناً وتختلف أحياناً أخرى، مما يعطي لهذه الدراسة التميز والإضافة الجديدة التي تقدمها عن الدراسات الأخرى التي تناولت متغيري إدارة الصراع وإستراتيجياته والأداء الوظيفي، وفيما يلي تستعرض الباحثة بعض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة من حيث المنهج، الأداة، العينة والمجتمع، وكذلك أوجه استفادة الدراسة الحالية منها.

### - من حيث منهج الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث المنهج المتبع في الدراسة وهو الوصفي التحليلي مثل دراسة (دهليز وحمد، 2016)، (جبريل، 2016)، (الجمال، 2015)، (Awan & Saeed, 2015)، (القهيوي، 2015)، (فطر وآخرون، 2015)، (نصر، 2014)، (ماضي، 2014)، (طه، 2013)، (حسين، 2013)، (الجعافرة، 2013)، (Karimi & Others, 2013)، (المدهون، 2012)، (اللوزي والزهراني، 2012)، (العسولي، 2011)، (مرزوق، 2011)، (البقمي، 2010)، (ناصر، 2010)، (بحر وأبو سويرح، 2010)، (والخلايلة، 2010). إلا أنها اختلفت في المنهج المتبع مع دراسة كل من (Al Mutairi & Al Shammeri, 2014)، (العويوي، 2013)، و(السفياني، 2009) حيث أنهم اتبعوا المنهج الوصفي المسحي، كذلك اختلفت من دراسة (عيسى، 2009) والتي اتبعت المنهج المسحي الارتباطي، وكذلك دراسة (الفهادي، 2015) والتي اتبعت المنهج الوصفي.

### - من حيث أداة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث أداة الدراسة وهي الاستبانة، واختلفت فقط مع دراسة (Mwangi & Ragui, 2013) والتي استخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، ومع دراسة (Mathew & Khann, 2016) حيث أنها اعتمدت على مراجعة الأدبيات.

### - من حيث المجتمع والعينة:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو الكاس، 2015)، (البليسي، 2012)، و(ناصر، 2010) من حيث مجتمع وعينة الدراسة، ففي الدراسة الحالية مجتمع وعينة الدراسة هم العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة. بينما تختلف مع كافة الدراسات الأخرى من حيث مجتمع

وعينة الدراسة، فعلى سبيل المثال تختلف مع دراسة (نصر، 2014) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة، (العويوي، 2013) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل مديري التعليم في محافظة الخليل، دراسة ( Karimi & Others, 2013) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل معلمي التربية الرياضية في مدينة جورجان بأمریکا، (طه، 2013) حيث كان مجتمع الدراسة يشمل العاملين في المستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، (المدهون، 2012) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل الإداريين في الجامعات الفلسطينية، (العسولي، 2011) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (البقمي، 2010) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة، (بحر وأبو سويرح، 2010) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية، (راضي، 2010) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل العاملين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، (أبو شرخ، 2010) حيث كان مجتمع وعينة الدراسة يشمل العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

#### أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أن الصراع التنظيمي قضية ذات أهمية بالغة في العمل التنظيمي، ولها نتائج إيجابية وأخرى سلبية، لذا يجب ربط إدارة الصراع التنظيمي بإستراتيجيات وطرق مجدية ومفيدة.

2- اتفقت الدراسة الحالية مع أهداف ست دراسات سابقة في التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع والأداء الوظيفي ولكن في قطاعات مختلفة، وهي دراسة (مصلح ومشاركه، 2016) في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، دراسة (الخليلة، 2010) في القطاع الصحي، ودراسة (Agwu, 2013) في القطاع الخاص، ودراسة ( Mwangi & Ragui, 2013) في قطاع النقل الجوي، ودراسة (Anwar, 2012) في قطاع البنوك.

3- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من: دراسة (مصلح ومشاركه، 2016)، (دهليز وحمد، 2016)، (جبريل، 2016)، (الجمال، 2015)، (حلاوة، 2015)، (أبو الكاس، 2015)، (ماضي، 2014)، (نصر، 2014)، (العويوي، 2013)، (طه، 2013)، (المدهون، 2012)، (العسولي، 2012)، (البليبيسي، 2012)، (مرزوق، 2011)، (راضي، 2010)، (بحر وأبو سويرح، 2010)، (ناصر، 2010)، (أبو شرخ، 2010)، (أبو حطب، 2009) و(بنات، 2009) في كونها طبقت على المجتمع الفلسطيني.

- 4- كما تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل من (أبو الكاس، 2015)، (البليبيسي، 2012)، و(ناصر، 2010) في كونها طبقت في حدود المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 5- تتفق الدراسة الحالية مع دراسة كل (أبو الكاس، 2015)، (البليبيسي، 2012)، و(ناصر، 2010) في أن العينة المبحوثة هي فئة العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 6- وتتفق أيضاً مع دراسة كل من: (الجمال، 2015)، (نصر، 2014)، (سالم، 2013)، (العسولي، 2011)، (مرزوق، 2011)، (القطار، 2010)، (السفياني، 2009)، (عيسى، 2009)، (Karimi & Others, 2013)، (الخليلة، 2010)، (Salami, 2009)، و(الخالدي، 2008) في كونها تناولت إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل مباشر.
- 7- اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (الجمال، 2015)، (القهوي، 2015)، (بن معتوق، 2015)، (نصر، 2014)، (سالم، 2013)، (العسولي، 2011)، (مرزوق، 2011)، (القطار، 2010)، (الخليلة، 2010)، و(Salami, 2009) في كونها تناولت كل من الإستراتيجيات الخمس التالية (التعاون، التجنب، التسوية، المجاملة، السيطرة).

#### خامساً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- 1- تعتبر هذه الدراسة - على حد علم الباحثة- من أولى الدراسات التي تدرس العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والأداء الوظيفي. حيث أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة أجريت في دول عربية وأجنبية، ولم يتم التطرق لهما في فلسطين سوى من دراسة (مصلح ومشاركة، 2016) والتي طبقت على المؤسسات الحكومية الفلسطينية.
- 2- تعتبر هذه الدراسة هي الأولى - على حد علم الباحثة- فلسطينياً وعربياً التي تتناول إستراتيجيات إدارة الصراع والأداء الوظيفي في قطاع المنظمات الأهلية وهو قطاع حيوي وله دور مهم في المجتمعات المدنية، حيث لاحظت الباحثة أنه لا يوجد أي دراسة هدفت للتعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في هذا القطاع المهم، والذي من الممكن أن يجعل من هذه الدراسة باكورة لدراسات أخرى في المجال والقطاع ذاته.
- 3- تهتم هذه الدراسة بدراسة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.

## أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في النواحي التالية:

- 1- إعداد الإطار النظري للدراسة.
- 2- اختيار أداة الدراسة وتصميمها.
- 3- اختيار منهج الدراسة المناسب.
- 4- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.
- 5- عرض النتائج ومناقشتها وتفسيرها

# الفصل الرابع

## الطريقة والإجراءات

مقدمة

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: خطوات بناء الاستبانة

سادساً: صدق الاستبانة

سابعاً: ثبات الاستبانة

ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

عاشراً: ملخص الفصل الرابع

## الفصل الرابع الطريقة والإجراءات

### مقدمة:

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورياً رئيساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

وبناء على ذلك تناول هذا الفصل وصفاً للمنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً: منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت لتحقيقها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفاً دقيقاً كما توجد في الواقع، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويعرف الحمداني (2006: 100) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة، أو الراهنة فهو أحد أشكال التحليل والتفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، ويقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع، وتتطلب معرفة المشاركين في الدراسة والظواهر التي ندرسها والأوقات التي نستعملها لجمع البيانات".

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض وقد تم توزيعها على (380) عاملاً في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وتم تحليلها بوساطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS وذلك للتحقق من صحة الفروض النظرية للدراسة.

### ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف من هذه الدراسة تكون من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية فقط العاملة في قطاع غزة والمتوفرة بياناتهم لدى البرنامج الوطني التابع لوزارة الداخلية والتي يزيد عدد العاملين فيها عن 20 عاملاً والبالغ عددها (68) منظمة، حيث بلغ عدد العاملين فيها (4481) عاملاً (البرنامج الوطني - وزارة الداخلية، 2016). والجدول رقم (4.5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المنطقة الجغرافية وعدد المنظمات الإجمالي وعدد المنظمات الفلسطينية التي تتوفر بيانات العاملين فيها، وتعمل هذه المنظمات الأهلية الفلسطينية في مجالات مختلفة (اجتماعية، صحية، تعليمية، ثقافية، بيئية، زراعية، المرأة والطفل، تأهيل معاقين، حقوق إنسان) (البرنامج الوطني - وزارة الداخلية، 2016).

جدول رقم (4.5) توزيع مجتمع الدراسة في محافظات قطاع غزة

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

المصدر: البرنامج الوطني - وزارة الداخلية (2016)

## ثالثاً: عينة الدراسة:

### 1- العينة الاستطلاعية:

تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من 40 استبانة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من الموظفين العاملين في خمس من المنظمات الأهلية الفلسطينية على مستوى قطاع غزة، حيث تم اختيارهم من المحافظات (الشمال، غزة، دير البلح، خانينوس) بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية، وقد تم إدخالهم في التحليل النهائي نظراً لعدم وجود مشاكل في الصدق والثبات.

### 2- العينة الأصلية "الفعلية":

قامت الباحثة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المحافظة، ولتحديد العينة استخدمت الباحثة جدول أوما سيكاران (بسيوني، 2006: 421) حيث بلغ عدد أفراد العينة الممثل لمجتمع الدراسة (351) موظف على الأقل، ولضمان أعلى نسبة استرداد قامت الباحثة بتوزيع 380 استبانة على مجتمع الدراسة، وتم استرداد 371 استبانة بنسبة 97.63%، وقد تم توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات بنسبة 8.4% من عدد العاملين في كل محافظة، والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المحافظات:

جدول رقم (4.6) توزيع عينة الدراسة حسب المحافظة

عدد العاملين (عينة الدراسة)	عدد المنظمات الفلسطينية المتوفرة بيانات العاملين فيها ويبلغ عدد عاملها 20 فأكثر	المحافظة
84	19	الشمال
159	21	غزة
20	7	الوسطى
73	12	خانيونس
44	9	رفح
380	68	المجموع

جرد بواسطة الباحثة.

## رابعاً: أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة حول "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث تكونت من ثلاثة أقسام رئيسية:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن البيانات الأولية عن المستجيبين (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية، طبيعة عمل المنظمة التي يعمل المستجيب بها، عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب، عدد العاملين في المنظمة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويتكون من 50 فقرة، موزعة على 5 مجالات:

**المجال الأول:** إستراتيجية التجنب، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثاني:** إستراتيجية التنازل (المجاملة)، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الثالث:** إستراتيجية التعاون، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الرابع:** إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، ويتكون من (10) فقرات.

**المجال الخامس:** إستراتيجية السيطرة، ويتكون من (10) فقرات.

**القسم الثالث:** وهو عبارة عن الأداء الوظيفي، ويتكون من (17) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الإستبانة، حيث تم عرض الإستبيان على عينة الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، تم إعطاء الإجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح بالجدول رقم (4.7):

جدول رقم (4.7) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## خامساً: خطوات بناء الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"، واتبعت الباحثة الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

1- الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، حيث اعتمدت الباحثة في صياغة الفقرات التي تتعلق بالمتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" على دراسة كل من (نصر، 2014)، (العويوي، 2013)، (مرزوق، 2011)، (الخليلة، 2010)، (عيسى، 2009)، (أبو عساكر، 2008)، بينما اعتمدت الباحثة في بناء وصياغة فقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي" على دراسة كل من (ماضي، 2014)، (حسين، 2013)، (ناصر، 2010)، (بنات، 2009)، (عكاشه، 2008).

2- استشارت الباحثة عدداً من أساتذة الجامعات والمشرفين في تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

3- تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الاستبانة. وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.

4- تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية.

5- تم مراجعة وتنقيح الاستبانة من قبل مشرفي الدراسة.

6- تم عرض الاستبانة على (14) من المحكمين ذوي الخبرة في المجالات الأكاديمية الإدارية والإحصائية في أربع من الجامعات الفلسطينية كما هو موضح في الملحق رقم (3) والذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين وجهات عملهم.

7- في ضوء آراء المحكمين وتوجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الاستبانة من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانة في صورتها النهائية على (67) فقرة، ملحق (4).

8- تم إجراء عينة استطلاعية من (40) استبانة على أفراد عينة الدراسة وذلك بغرض التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

## سادساً: صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني "أن تقيس الاستبانة ما وضع لقياسه" (الجرجاوي، 2010: 105)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001: 179). وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### 1- صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (14) من المتخصصين في المجالات الأكاديمية الإدارية والإحصائية في أربعة جامعات فلسطينية (الأزهر، الإسلامية، فلسطين، القدس المفتوحة) وأسماء المحكمين بالملحق رقم (3) بهدف إيداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الاستبانة وصلاحياتها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية - انظر الملحق رقم (4).

### 2- صدق المقياس:

#### أ- الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الإتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، بهدف التحقق من مدى صدق الاستبانة ككل.

وفيما يلي عرض للإتساق الداخلي لفقرات الاستبانة حسب المحاور والمجالات التي

تتكون منها:

المحور الأول: "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي":

يوضح جدول (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية

التجنب" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى

معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التجنب" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.574	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.
2.	*0.001	.469	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل.
3.	*0.004	.410	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها.
4.	*0.000	.756	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.
5.	*0.000	.605	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء.
6.	*0.000	.738	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام عند مواجهة الصراعات.
7.	*0.000	.530	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام.
8.	*0.000	.707	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها.
9.	*0.000	.590	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.
10.	*0.000	.619	تتسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.9) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين.	.366	*0.010
2.	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة.	.657	*0.000
3.	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة.	.342	*0.015
4.	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع.	.599	*0.000
5.	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين.	.644	*0.000
6.	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل.	.681	*0.000
7.	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع.	.600	*0.000
8.	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة.	.426	*0.003
9.	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها.	.778	*0.000
10.	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم.	.447	*0.002

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.10) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.632	تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد".
2.	*0.000	.826	تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.
3.	*0.010	.367	تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول.
4.	*0.000	.663	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون.
5.	*0.000	.705	توازن الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع.
6.	*0.000	.825	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات.
7.	*0.000	.837	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات.
8.	*0.000	.627	تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.
9.	*0.000	.756	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.
10.	*0.000	.744	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.11) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.733	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة.
2.	*0.000	.622	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي.
3.	*0.000	.738	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة وخسائرهم عند حل الصراع.
4.	*0.000	.715	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.
5.	*0.000	.775	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات.
6.	*0.000	.681	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.
7.	*0.000	.695	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع.
8.	*0.000	.768	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط).
9.	*0.000	.712	تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع.
10.	*0.000	.693	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوي  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.12) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة"  
والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.736	تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف.
2.	*0.000	.762	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع.
3.	*0.000	.770	تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع.
4.	*0.000	.782	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين.
5.	*0.000	.691	تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها.
6.	*0.000	.521	ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها.
7.	*0.000	.782	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة.
8.	*0.000	.610	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.
9.	*0.000	.714	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها في موضوع الصراع.
10.	*0.000	.693	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

المحور الثاني: "الأداء الوظيفي":

يوضح جدول (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (4.13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي"  
والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	.630	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر.
2.	*0.017	.336	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
3.	*0.013	.352	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة.
4.	*0.000	.629	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية أداء الموظفين وتطويرهم.
5.	*0.000	.700	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي.
6.	*0.000	.629	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية.
7.	*0.000	.630	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات ومهارات الموظفين بالفاعلية المطلوبة.
8.	*0.000	.698	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف.
9.	*0.000	.664	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح
10.	*0.000	.701	أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات.
11.	*0.000	.685	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي.
12.	*0.000	.614	أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوى عال من الأداء.
13.	*0.000	.785	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة.
14.	*0.000	.702	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً.
15.	*0.000	.766	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر.
16.	*0.000	.536	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم من قبل الموظفين.
17.	*0.009	.369	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## ب- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (4.14) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (4.14) معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
*0.000	.789	إستراتيجية التجنب
*0.027	.306	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
*0.000	.578	إستراتيجية التعاون
*0.000	.550	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
*0.000	.561	إستراتيجية السيطرة
*0.000	.927	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
*0.000	.743	الأداء الوظيفي

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## سابعاً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة (الجرجاي، 2010: 97).

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.15).

جدول رقم (4.15) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.801	10	إستراتيجية التجنب
0.743	10	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.882	10	إستراتيجية التعاون
0.885	10	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.890	10	إستراتيجية السيطرة
<b>0.797</b>	<b>50</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>
<b>0.885</b>	<b>17</b>	<b>الأداء الوظيفي</b>
<b>0.854</b>	<b>67</b>	<b>جميع المجالات معاً</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.15) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.743، 0.890)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.854). وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3) قابلة للتوزيع. وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثامناً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار كولمغوروف - سمرنوف (K-S) Kolmogorov-Smirnov Test لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4.16).

جدول رقم (4.16) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المجال
0.934	0.539	إستراتيجية التجنب
0.876	0.591	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.193	1.081	إستراتيجية التعاون
0.820	0.632	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.362	0.923	إستراتيجية السيطرة
<b>0.370</b>	<b>0.917</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>
<b>0.858</b>	<b>0.605</b>	<b>الأداء الوظيفي</b>
<b>0.364</b>	<b>0.921</b>	<b>جميع مجالات الاستبانة</b>

واضح من النتائج الموضحة في جدول (4.16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي حيث تم استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

### تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي والانحراف المعياري.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولمجوروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة والعلاقة بين المتغيرات.
- 6- نموذج تحليل الانحدار المتدرج الخطي (Linear Stepwise Regression- Model).
- 7- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA - One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. استخدمته الباحثة للفروق التي تعزى للمتغير الذي يشتمل على ثلاث مجموعات فأكثر.

### عاشراً: ملخص الفصل الرابع:

استعرضت الباحثة في هذا الفصل منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشارت الباحثة إلى اعتمادها "المنهج الوصفي التحليلي" لأنه أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، وأكثر مناسبة لموضوع هذه الدراسة. كما أوضحت الباحثة المصادر التي

استخدمتها في الدراسة بنوعيهما الثانوية والأولية. واستعرضت مجتمع الدراسة الذي تكون من (4481) من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والمسجلة بياناتهم لدى البرنامج الوطني التابع لوزارة الداخلية لعام 2016، وتمثلت عينة الدراسة في (380) عاملاً على مستوى محافظات قطاع غزة وزعت عليهم أداة الدراسة وهي الاستبانة، وقد تم استرداد (371) استبانة بنسبة 97.63%. كما أوضحت الباحثة خلال هذا الفصل الخطوات التي اتبعتها في بناء الاستبانة وإعدادها بصورتها النهائية، كما أوضحت الطرق التي تم استخدامها للتحقق من صدق الاستبانة وثباتها. كما وتم اختبار ما إذا كانت بيانات الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه. وأشارت النتائج إلى وجود درجة مرتفعة من الصدق، كما أشارت إلى وجود درجة مرتفعة من الثبات. واختتمت الباحثة الفصل بالتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

# الفصل الخامس

## تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

مقدمة.

أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية

ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة

ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الخامس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

#### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الأولية للمستجيبين التي اشتملت على (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية، طبيعة عمل المنظمة التي يعمل المستجيب بها، عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب، عدد العاملين في المنظمة)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

#### أولاً: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الأولية:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

##### جدول رقم (5.17) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

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

يتضح من جدول (5.17)، والمتعلق بتوزيع عينة الدراسة حسب الجنس أن نسبة الذكور والإناث متقاربة بفارق 3% لصالح الذكور، وتعزو الباحثة ذلك إلى زيادة وعي المجتمع الفلسطيني بأهمية تعليم المرأة وضرورته، والذي انعكس على زيادة فرصها في العمل، وأيضاً إلى تنامي الإيمان بمبدأ تكافؤ الفرص القائم على المساواة والعدالة الجنسانية في العمل. كما وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة عمل المنظمات الأهلية الفلسطينية والتي تنتم بالطابع الخدماتي وهو ما يتفق مع ثقافة المجتمع الفلسطيني وتقاليدته فيما يتعلق بعمل المرأة حيث يفضلون عملها في قطاعات التعليم والصحة والخدمة الاجتماعية، وهو ما يتفق مع البيانات الصحفية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث أصدر الجهاز بياناً صحفياً في مارس 2016 في اليوم العالمي للمرأة أشار فيه أن ما نسبته 62.9% من مجموع النساء العاملات يعملن في قطاع الخدمات (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (5.18) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	العمر
1.6	6	أقل من 20 سنة
49.6	184	من 20 - أقل من 30 سنة
28.8	107	من 30 - أقل من 40 سنة
12.9	48	من 40 - أقل من 50 سنة
7.0	26	50 سنة فأكثر
<b>100.0</b>	<b>371</b>	<b>المجموع</b>

يلاحظ من الجدول (5.18) أن الفئة العمرية من 20 - أقل من 30 سنة والفئة العمرية من 30 - أقل من 40 سنة، قد حصلتا مجتمعين على نسبة (78.4%) من مجمل عينة الدراسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام المنظمات الأهلية في استقطاب الموظفين والكفاءات من فئة الشباب لتحقيق أهدافها، لقدرتهم على العمل وتحمل الضغط بشكل أكبر مقارنة من الفئات العمرية الأخرى. كما وترى الباحثة أن تركيبة مجتمع الدراسة يغلب عليها فئة الشباب بما يتوافق مع تركيبة المجتمع الفلسطيني الفتي، وهو ما يتفق مع البيانات الصحفية الصادرة عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، حيث أصدر الجهاز بياناً صحفياً في يوليو 2016 في اليوم العالمي للسكان أشار فيه أن المجتمع الفلسطيني مجتمع فتي وفي قطاع غزة بشكل أكبر مما هو عليه في الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

## 3- توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (5.19) توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	العدد	الحالة الاجتماعية
65.5	243	متزوج/ة
31.5	117	أعزب/آنسة
1.9	7	مطلق/ة
1.1	4	أرمل/ة
<b>100.0</b>	<b>371</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (5.19) أن ما نسبته 65.5% من عينة الدراسة حالتهم الاجتماعية متزوج/ة. وترى الباحثة أن هذه النسبة طبيعية، حيث أن نسبة أعمار الموظفين الذين أعمارهم أكبر من 30 سنة (48.7%) كما في الجدول السابق، وفي مجتمعنا الفلسطيني فإن معظم

الموظفين يتزوجون قبل هذا العمر، فبعد أن يحظى الفرد بوظيفة فإنه يبحث عن الاستقرار في حياته الشخصية وبناء أسرة وتكوينها.

#### 4- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (5.20) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم فأقل	85	22.9
بكالوريوس	251	67.7
دراسات عليا	35	9.4
<b>المجموع</b>	<b>371</b>	<b>100.0</b>

يتضح من جدول (5.20) أن ما نسبته 67.7% مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وترى الباحثة أن ارتفاع نسبة حملة البكالوريوس في المنظمات الأهلية يعطي مؤشراً جيداً بأن إدارة المنظمات الأهلية تهتم بتوظيف الكوادر ذات المؤهلات العلمية العالية، كما أنها تهتم بمستوى أداء موظفيها لأن حملة البكالوريوس فأعلى عادة ما يعتبرون مؤهلين للعمل بفعالية وكفاءة. أما بالنسبة لفئة الدراسات العليا فترى الباحثة أن نسبتهم مقنعة وأنهم عادة ممن يعملون في وظائف الإشراف والتوجيه كالمديرين والمشرفين. وتتفق هذه النتيجة مع البيان الصحفي الصادر عن الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني في أيلول 2016 في اليوم العالمي لمحو الأمية والذي أشار فيه أن الشعب الفلسطيني من أقل شعوب العالم أمية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2016).

#### 5- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (5.21) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

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

يتضح من جدول (5.21) أن ما نسبته 67.4% من عينة الدراسة مساهم الوظيفي إداري. وتغزو الباحثة ارتفاع نسبة من مساهم الوظيفي إداري إلى طبيعة عمل المنظمات الأهلية القائمة على المشاريع والتي يتطلب العمل عليها عدد كبير من الكادر الوظيفي الإداري كمدبر المشروع، منسق المشروع، محاسب، سكرتاريا وغيره من الوظائف الإدارية.

6- توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية:

جدول رقم (5.22) توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية

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

تلاحظ الباحثة من جدول (5.22) أن أكثر من ثلث العاملين في المنظمات الأهلية تقل مدة خدمتهم عن خمس سنوات مما يعني أنهم ليسوا من ذوي الخبرة الكبيرة، وقد يرجع ذلك لكونهم حديثي التخرج، وهو ما ينسجم مع ارتفاع نسبة فئة الشباب من 20 إلى أقل من 30 سنة في المنظمات الأهلية، وذلك يدل على استقطاب المنظمات الأهلية لعدد كبير من الخريجين الجامعيين الذين يمتلكون المعرفة ولديهم الرغبة في إثبات ذواتهم. بينما أظهرت النتائج أن ما نسبته 60% من العاملين تزيد مدة خدمتهم عن 5 سنوات، مما يعكس امتلاكهم للخبرة والحنكة والدراية الكافية التي تخولهم من تولى المهام الوظيفية ومتابعتها، والقدرة على تحمل المسؤولية داخل منظماتهم. وترى الباحثة أن التباين في سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية من شأنه الحفاظ على روح التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين في تلك المنظمات.

7- توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المنظمة التي يعمل المستجيب بها:

جدول رقم (5.23) توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة عمل المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	طبيعة عمل المنظمة
17.2	138	صحية
17.1	137	تعليمية
23.2	186	اجتماعية
1.9	15	اقتصادية
4.7	38	زراعية
15.7	126	إغاثية
6.2	50	تأهيل لذوي الإعاقة
9.2	74	ثقافية
4.6	37	غير ذلك

يتضح من جدول (5.23) أن المنظمات التي تعمل في القطاع الاجتماعي قد حظيت بأعلى نسبة تليها المنظمات التي تعمل في القطاعات الصحية والتعليمية والإغاثية على الترتيب وبفارق كبير عن القطاعات الأخرى، وتعزو الباحثة ذلك لسوء الوضع الإنساني في قطاع غزة وتفاقم ظاهرة الفقر والعوز نتيجة لارتفاع معدلات البطالة وندرة فرص التشغيل وأيضاً نتيجة للإغلاق والحصار المفروض على قطاع غزة منذ عام 2007، مما زاد من حاجة المجتمع لهذا النوع من الخدمات.

#### 8- توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب:

##### جدول رقم (5.24) توزيع عينة الدراسة حسب عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب

النسبة المئوية %	العدد	عمر المنظمة
2.4	9	أقل من 5 سنوات
16.7	62	من 5 إلى 10 سنوات
17.8	66	من 11 إلى 15 سنة
20.5	76	من 16 إلى 20 سنة
42.6	158	أكثر من 20 سنة
<b>100.0</b>	<b>371</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (5.24) أن ما نسبته 42.6% من المنظمات الأهلية أعمارها أكثر من 20 سنة. وهو ما تعزوه الباحثة إلى النهضة والازدياد الملحوظ في أعداد المنظمات الأهلية إبان قيام السلطة الوطنية الفلسطينية عام 1994 م، حيث أظهر الجهاز المركزي للإحصاء عام 1999م أن ما نسبته 35.6% من إجمالي المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تأسست بعد قيام السلطة الوطنية الفلسطينية، ويعود السبب في تلك الزيادة إلى تمتع تلك الفترة بتسهيلات مناسبة لإنشاء المنظمات الأهلية (هندي، 2005: 111؛ شاهين، 2007: 89). كما ويتضح من الجدول (5.24) أن ما نسبته 80.9% من أفراد العينة يعملون في منظمات يزيد عمرها عن 11 عام، وهو ما يدل على حرص المنظمات الأهلية على القيام بدورها في معالجة بعض القضايا الاجتماعية والاقتصادية والصحية وغيرها، وعلى وجود بعد إستراتيجي فيما يتعلق بعملها وتحقيق أهدافها، كما يدل على كفاءة القيادات القائمة على إدارة هذه المنظمات ومهارتها.

## 9- توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة:

جدول رقم (5.25) توزيع عينة الدراسة حسب عدد العاملين في المنظمة

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

يتضح من جدول (5.25) أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة يعملون في منظمات يزيد عدد العاملين فيها عن (50) موظفاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى النمو في عمل المنظمات الأهلية وإلى عمل عدد كبير من المنظمات في أكثر من قطاع خدماتي كالصحة والتعليم وغيرها.. وهو ما يتطلب تعيين فرق متخصصة بطبيعة كل قطاع.

## ثانياً: المحك المعتمد في الدراسة:

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (5.26) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
غير موافق	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
محايد (أوافق إلى حد ما)	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
أوافق	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
أوافق بشدة	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

(Ozen et al., 2012)

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمدت الباحثة على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت الباحثة درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

### ثالثاً: تحليل فقرات الاستبانة:

1- تحليل فقرات "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي".

- تحليل فقرات مجال "إستراتيجية التجنب":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.27)

جدول رقم (5.27) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التجنب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	3.08	1.13	61.53	2	محايد	0.099
2.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	2.43	1.08	48.67	8	غير موافق	0.000
3.	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	2.55	1.03	51.03	6	غير موافق	0.000
4.	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	2.66	1.08	53.30	4	محايد	0.000
5.	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	2.60	1.19	52.00	5	غير موافق	0.000
6.	تفضل الإدارة القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات	3.16	1.10	63.17	1	محايد	0.003

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
7.	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	2.10	1.02	42.10	10	غير موافق	0.000
8.	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	2.23	1.06	44.66	9	غير موافق	0.000
9.	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	2.75	1.07	54.93	3	محايد	0.000
10	تسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جلية تؤدي إلى الخلاف	2.50	1.10	50.00	7	غير موافق	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	2.61	0.74	52.24		محايد	0.000

من جدول (5.27) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام عند مواجهة الصراعات" يساوي 3.16 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.17%، وهذا يعني أن هناك حياد (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعرزو الباحثة ذلك إلى رغبة مديري المنظمات الأهلية في المحافظة على حالة التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة في منظماتهم ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين، من أجل التركيز على تحقيق أهداف المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة من دراسة (مرزوق، 2011) جزئياً حيث احتلت عبارة "يبدل المدير جهوداً لتجنب التوتر في المدرسة" على الترتيب الأول، ولكن بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي (79.37%)، واتفقت جزئياً أيضاً مع دراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت العبارة على درجة حياد بوزن نسبي (50.2%) ولكن تختلف معها في ترتيب الفقرة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام" يساوي 2.10 أي أن الوزن النسبي 42.10%، وهذا يعني أن هناك غير

موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة، وأن المديرين في المنظمات الأهلية لا يعتبرون التدخل في حل الصراع بين العاملين مضيعة للوقت، **وتعزو الباحثة** ذلك إلى إدراك مديري المنظمات الأهلية لضرورة التعامل مع الاختلافات والصراعات الناشئة بين العاملين في المنظمة مهما تطلب ذلك من وقت وجهد، لإيمانهم بأن الإبقاء على حالة الصراع قد يؤدي إلى كبت الصراع وبالتالي يولد مشاعر سلبية لدى العاملين، قد تنعكس على مستوى أدائهم للعمل.

**وتتفق هذه النتيجة** مع دراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (الجعفر، 2013) حيث احتلت هذه العبارة المرتبة الأخيرة.

**بشكل عام يمكن القول** بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التجنب" يساوي 2.61 أي أن الوزن النسبي 52.24%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. **وتعزو الباحثة** ذلك إلى إدراك العاملين برغبة مديري المنظمات الأهلية في الإبقاء على حالة من الهدوء النسبي والاستقرار في منظماتهم، وأيضاً لرغبتهم في منح العاملين فترة من الزمن للتفكير وإعادة النظر في مسببات الصراع ومحاولة حله بأنفسهم، خاصة أن بعض المشكلات بين العاملين تكون بسيطة ولا تحتاج لتدخل المديرين. كما أن هناك بعض الصراعات التي تحتاج إلى فترة زمنية لحلها، وبالتالي تفضل الإدارة تأجيل النظر في هذه الصراعات إلى أن تخف حدة الصراع.

**واتفقت النتيجة** الكلية لمجال إستراتيجية التجنب في كونها حصلت على درجة الحياد مع بعض الدراسات كدراسة (العسولي، 2011) ودراسة (السفياني، 2009) ودراسة (اللوح، 2008) ودراسة (القهوي، 2015) ودراسة (الجعفر، 2013) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الخالدي، 2008) ودراسة (الخليلة، 2010).

**بينما اختلفت** مع دراسة (نصر، 2014) حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجة قليلة وبوزن نسبي (40.9%) ومع دراسة (Karimi & Others, 2013) حيث حصلت فقرات هذا المجال على درجة كبيرة وبمتوسط حسابي (4.50). ودراسة (الجعفر، 2013) حيث جاءت فقرات مجال التجنب بدرجة مرتفعة.

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

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.28).

جدول رقم (5.28) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة  
من فقرات مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	2.90	1.12	57.92	8	محايد	0.039
2.	تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	2.96	1.04	59.18	7	محايد	0.226
3.	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة	2.99	0.99	59.84	6	محايد	0.437
4.	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع	3.45	0.98	69.02	2	أوافق	0.000
5.	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين	2.48	1.09	49.62	10	غير موافق	0.000
6.	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	3.07	1.07	61.43	3	محايد	0.102
7.	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	3.60	1.08	72.02	1	أوافق	0.000
8.	تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	2.83	1.02	56.63	9	محايد	0.001
9.	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	3.06	1.01	61.19	4	محايد	0.129
10	تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	2.99	1.02	59.89	5	محايد	0.459
	جميع فقرات المجال معاً	3.04	0.60	60.73		محايد	0.124

من جدول (5.28) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة "تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع" يساوي 3.60 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.02%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة المديرين في المنظمات الأهلية في الإبقاء على روح الفريق بين العاملين، لذا فإنهم يحاولون عمل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث التوتر بين العاملين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت الفقرة ذاتها على الترتيب الثاني.

- المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة "تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين" يساوي 2.48 أي أن الوزن النسبي 49.62%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك لعدم سهولة تقديم التنازلات من قبل المديرين، لأن هذا غالباً ما يفسر بأنه نوع من التردد أو التسرع في اتخاذ قرار أو موقف ما، وهو ما لا يليق بالمدير الذي يعتبره العاملون قائداً وقُدوة لهم، وأيضاً حرصاً من المدير في المحافظة على هيئته ومكانته الوظيفية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014) حيث حصلت هذه الفقرة على الترتيب قبل الأخير.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" يساوي 3.04 أي أن الوزن النسبي 60.73%، وهذا يعني أن هناك حياًداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ترى الباحثة أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول فقرات مجال التنازل، فالأمر لديهم ليس واضحاً إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها من قبلها لترضي الأطراف المتصارعة، أو أنها تتجنب اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل، أو في كون الإدارة تترك الآخرين يتحملون مسؤولية حل الصراعات، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون هذه الإستراتيجية قائمة على التعاون واللاحزم، حيث يتصرف المدير على اعتبار أن الصراع سيزول بمرور الوقت، لذا فإنه يدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً التقليل من أهمية الصراع هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه ليس من السهل تقديم التنازلات من قبل المديرين، لأن هذا غالباً ما يفسر بأنه نوع من التردد أو التسرع في اتخاذ قرار أو موقف ما، وهو ما لا يليق بالمدير الذي يعتبره العاملون قائداً وقُدوة لهم، وأيضاً حرصاً من المدير في المحافظة على هيئته ومكانته الوظيفية.

واتفقت النتيجة الكلية لمجال إستراتيجية التنازل في كونها حصلت على درجة الحياد مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الجمل، 2015).

بينما اختلفت مع دراسة (العسولي، 2011) ودراسة (اللوحي، 2008) ودراسة (الجعافرة، 2013) ودراسة (الخليلية، 2010) ودراسة (سالم، 2013) حيث كانت درجة هذا المجال مرتفعة، واختلفت مع دراسة (نصر، 2014) حيث كانت درجة هذا المجال منخفضة. وتعزو الباحثة هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسة التي ركزت عليه هذه الدراسات.

- تحليل فقرات مجال "إستراتيجية التعاون":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.29).

جدول رقم (5.29) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التعاون"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تشجع الإدارة فكرة "أنا جميعاً في قارب واحد"	4.07	1.02	81.36	1	أوافق	0.000
2.	تشجع الإدارة العاملين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	3.91	1.00	78.21	2	أوافق	0.000
3.	تساعد الإدارة الآخرين بالاستمرار في إيجاد الحلول	3.86	0.98	77.18	6	أوافق	0.000
4.	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	3.90	1.01	78.02	4	أوافق	0.000
5.	توازن الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع	3.74	0.99	74.74	9	أوافق	0.000
6.	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات	3.78	0.99	75.60	8	أوافق	0.000
7.	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	3.90	1.06	78.05	3	أوافق	0.000
8.	تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.88	1.03	77.53	5	أوافق	0.000
9.	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	3.69	1.04	73.90	10	أوافق	0.000
10	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	3.80	1.05	76.00	7	أوافق	0.000
	جميع فقرات المجال معاً	3.85	0.83	76.97		أوافق	0.000

من جدول (5.29) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "تشجع الإدارة فكرة" أننا جميعاً في قارب واحد يساوي 4.07 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 81.36%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان مديري المنظمات الأهلية بأن المنظمة لا يمكن أن تستقر وتتمو إلا من خلال تفعيل مشاركة العاملين، ووعي الإدارة بأن العمل والتعاون الجماعي يخفف من الأعباء الملقاة على عاتقهم ويدفع مسيرة العمل إلى الأمام. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (نصر، 2014)، (مرزوق، 2011)، (سالم، 2013)، (اللوحي، 2008)، حيث حصلت الفقرة ذاتها على المرتبة الأولى في جميع هذه الدراسات.

- المتوسط الحسابي للفقرة التاسعة "تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع" يساوي 3.69 أي أن الوزن النسبي 73.90%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن حصول هذه الفقرة على المرتبة الأخيرة في هذا المجال، قد يعود لشعور العاملين برغبة انفراد مديري المنظمات الأهلية بالتخطيط للعمل ووضع البرامج التي يرونها مناسبة لرسالة المنظمة وأهدافها، وهو ما تعزوه الباحثة لقلّة الخبرة لدى عدد من العاملين في تلك المنظمات حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ما نسبته 39.4% من عينة الدراسة سنوات خدمتهم في منظماتهم الأهلية أقل من 5 سنوات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (مرزوق، 2011) حيث حصلت الفقرة ذاتها على الترتيب قبل الأخير.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التعاون" يساوي 3.85 أي أن الوزن النسبي 76.97%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية وتتفق مع خصائص المنظمات الأهلية كونها تمثل مبادرة طوعية يتعاون أفرادها من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع. كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تفهم مديري المنظمات الأهلية لمتطلبات العمل بروح الفريق الذي لا يتحقق إلا بالتعاون بين الجميع، لذا فهم يحرصون على تفعيل مشاركة العاملين عن طريق إشراكهم في وضع أهداف المنظمة والبحث معاً في الأسباب الحقيقية والجذرية للصراعات داخل المنظمة، للخروج بحلول إبداعية تساهم في تخطي الصراع والتركيز على تحقيق الأهداف المشتركة من أجل المحافظة على استمرار المنظمة ونموها.

واتفقت النتيجة الكلية لمجال إستراتيجية التعاون في كونها حصلت على درجة موافقة مرتفعة مع بعض الدراسات كدراسة (نصر، 2014) ودراسة (سالم، 2013) ودراسة (الجعفر، 2013) ودراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011)، بينما اختلفت مع دراسة (الجمال، 2015) ودراسة (نقيب، 2009) ودراسة (الخليلة، 2010) ودراسة (Karimi & Others, 2013) حيث كانت درجات هذا المجال متوسطة.

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

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.30).

جدول رقم (5.30) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
1.	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	3.62	0.90	72.34	2	أوافق	0.000
2.	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	3.37	0.97	67.47	4	محايد	0.000
3.	تراعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة وخسائرهم عند حل الصراع	3.26	0.97	65.27	10	محايد	0.000
4.	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	3.63	0.98	72.60	1	أوافق	0.000
5.	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	3.58	0.89	71.64	3	أوافق	0.000
6.	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	3.35	0.94	67.09	6	محايد	0.000
7.	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	3.27	0.98	65.33	9	محايد	0.000
8.	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط)	3.29	0.96	65.85	7	محايد	0.000
9.	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	3.36	0.99	67.12	5	محايد	0.000
10.	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	3.27	1.05	65.37	8	محايد	0.000
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.40</b>	<b>0.66</b>	<b>67.99</b>		<b>محايد</b>	<b>0.000</b>

من جدول (5.30) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة "تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة" يساوي 3.63 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 72.60%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى مدى اهتمام مديري المنظمات الأهلية ببناء علاقات متوازنة مع العاملين، وتوظيف هذه العلاقات في عملية تسوية الصراعات التي تنشأ بينهم وبما يحقق مصلحة المنظمة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2013) حيث حصلت فقرة "أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة بينهم" على الترتيب الأول، كما وتتفق مع دراسة (نصر، 2014) حيث حصلت الفقرة "يتحلى المدير بالتوازن في علاقاته مع الآخرين" على الترتيب الأول. بينما اختلفت مع دراسة (عيسى، 2009) حيث حصلت الفقرة "يراعي رئيس القسم مشاعر الآخرين ويحافظ على العلاقات القائمة بينهم" على الترتيب الثالث.

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تراعي الإدارة أرباح وخسائر الأطراف المتصارعة عند حل الصراع" يساوي 3.26 أي أن الوزن النسبي 65.27%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ترى الباحثة أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول هذه الفقرة، فالأمر لديهم ليس واضحاً إن كانت الإدارة تراعي أرباح الأطراف المتصارعة وخسائرهم عند حل الصراع، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المنظمات الأهلية يحاولون إيجاد حلول وسط للصراعات من خلال رؤيتهم هم وليس رؤية الآخرين، بحيث يقومون بتطبيق تسوية يرون أنها الأنسب وخاصة فيما يتعلق بأرباح الأطراف المتصارعة وخسائرهم، حيث في حال تم التعامل معها بفتور أو بلامبالاة، فقد تؤثر سلباً على العلاقات بين العاملين، بالتالي تكون نواة لصراعات جديدة فيما بينهم، تحدث نوع من الخلل التنظيمي.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الخليلة، 2010) حيث حصلت الفقرة ذاتها على درجة حياد، وكانت في المرتبة قبل الأخيرة. في حين لم تجد الباحثة أي دراسة تختلف نتائجها مع هذه الفقرة - على حد علم الباحثة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" يساوي 3.40 أي أن الوزن النسبي 67.99%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ترى الباحثة أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول فقرات هذا المجال، فالأمر لديهم ليس واضح إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراعات التنظيمية، أو أنها تعمل على تحقيق المنافع المختلفة لأطراف الصراع للحصول على رضاهم عبر مراعاة أرباح كل منهم وخسائره عند حل الصراع، أو أن الإدارة تتعامل مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء، وتعزو الباحثة ذلك إلى كون مديري المنظمات الأهلية يحاولون إيجاد حلول وسط للصراعات من خلال رؤيتهم هم وليس رؤية الآخرين، من خلال تطبيق تسوية يرون أنها الأنسب، وتساهم في تقريب وجهات النظر المتباينة عبر تقديم الأطراف المتصارعة تنازلات تسهم في حل الصراع. كما تعزو الباحثة ذلك إلى احتمالية لجوء إدارة المنظمات الأهلية إلى هذه الإستراتيجية لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بينها، خاصة إن كانت الأهداف المنشودة للمنظمة مهمة، وبالتالي لا داعي لإهدار الجهد والوقت في صراعات قد يكون الزمن كفيلاً بحلها.

**واتفقت النتيجة الكلية لمجال إستراتيجية التسوية في كونها حصلت على درجة حياد مع بعض الدراسات كدراسة (الجمل، 2015) ودراسة (الخليلة، 2010)، في حين اختلفت هذه النتيجة مع العديد من الدراسات مثل دراسة (نصر، 2014) ودراسة (سالم، 2013) ودراسة (الخالدي، 2008) ودراسة (عيسى 2009) ودراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (Karimi & Others, 2013) حيث كانت درجات هذا المجال مرتفعة.**

**- تحليل فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة":**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.31).

جدول رقم (5.31) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة  
من فقرات مجال "إستراتيجية السيطرة"

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

من جدول (5.31) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة "تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع" يساوي 3.30 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 66.10%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ترى الباحثة أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول هذه الفقرة، فالأمر لديهم ليس واضحاً إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تتمسك بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع، وترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود لإدراك مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة أن إستراتيجية السيطرة لا تحل الصراع نهائياً، وأنها إستراتيجية غير محبذة الاستخدام بكثرة في بيئة المنظمات الأهلية كونها منظمات قائمة على مبادرات طوعية، وإنما تلجأ الإدارة لهذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى.

**وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (نصر، 2014) حيث حصلت الفقرة "يرفض المدير تقديم التنازل عن رأيه في أي موقف" على الترتيب الثاني وبدرجة قليلة، ومع دراسة (عيسى، 2009) حيث جاءت الفقرة "يدافع رئيس القسم بحزم عن وجهة نظره في القضية المطروحة" بالترتيب الثاني وبدرجة متوسطة. كما وتتفق جزئياً مع دراسة (سالم، 2013) حيث جاءت الفقرة "أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة" على الترتيب الثالث وبدرجة متوسطة. بينما اختلفت مع دراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت الفقرة "يرفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة" على الترتيب السادس في الدراسة الأولى وعلى درجة مرتفعة في الدراسة الثانية.**

- المتوسط الحسابي للفقرة السادسة "ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها" يساوي 2.58 أي أن الوزن النسبي 51.51%، وهذا يعني أن هناك غير موافقة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. **وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط التعاوني التشاركي الذي تنتهجه إدارة المنظمات الأهلية من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ووضع أهداف مشتركة للعمل وإيجاد حلول مشتركة للصراعات التنظيمية وتشجيعها للعمل بروح الفريق، وهو ما أكدته نتائج مجال إستراتيجية التعاون في هذه الدراسة حيث حصلت على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 76.97%.**

**وتتفق نتائج هذه الفقرة جزئياً مع دراسة (نصر، 2014) حيث حصلت الفقرة "يرى المدير أن منافسة الآخرين له تعني فقدان كيانه" على الترتيب السادس بدرجة موافقة قليلة. في حين لم تجد الباحثة أي دراسة تختلف نتائجها مع هذه الفقرة - على حد علم الباحثة.**

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "إستراتيجية السيطرة" يساوي 2.99 أي أن الوزن النسبي 59.86%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. ترى الباحثة أن أفراد العينة لم يحسموا رأيهم حول هذه الفقرة، فالأمر لديهم ليس واضحاً إن كانت إدارة المنظمات الأهلية تستخدم إستراتيجية السيطرة لتحقيق أهدافها الخاصة على حساب أهدافهم، أو في كونها تفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف اعتماداً على السلطة الإدارية الممنوحة لها، أو أنها تستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها. وتعزو الباحثة ذلك إما إلى عدم قدرة أفراد العينة على تمييز أداء الإدارة، أو لإدراك مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة أن إستراتيجية السيطرة لا تحل الصراع نهائياً، وأنها إستراتيجية غير محبذة الاستخدام بكثرة في بيئة المنظمات الأهلية كونها منظمات قائمة على مبادرات طوعية، ولإدراكهم أيضاً أن طبيعة الصراعات داخل المنظمات الأهلية روتينية ولا تحتاج بسط السيطرة والنفوذ، وإنما تلجأ الإدارة لهذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وبالتالي يكون تركيز مديري المنظمات الأهلية على هذه الإستراتيجية عندما يتعلق الصراع باستقرار المنظمة أو في أوقات الطوارئ حيث حينها لا يمكن التجاوز عن الصراع أو إغفاله. وتفضل الباحثة الرأي الثاني وذلك لتوافقه مع نتائج مجال إستراتيجية التعاون في هذه الدراسة والذي أظهر درجة تعاون مرتفعة لدى مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

**واتفقت النتيجة الكلية لمجال إستراتيجية السيطرة في كونها حصلت على درجة حياد مع بعض الدراسات كدراسة (الجمال، 2015) ودراسة (السفياني، 2009) ودراسة (الخالدي، 2008) ودراسة (الخليلة، 2010) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (العويوي، 2013). بينما اختلفت مع دراسة (سالم، 2013) ودراسة (نصر، 2014) حيث كانت الدرجة الكلية لإستراتيجية السيطرة قليلة، واختلفت مع دراسة (Karimi & Others, 2013) حيث كانت الدرجة الكلية لإستراتيجية السيطرة مرتفعة.**

#### **- تحليل جميع فقرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:**

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.32).

جدول رقم (5.32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

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

من جدول (5.32) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 3.18 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 63.58%، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل عام. وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين في المنظمات الأهلية العاملة في قطاع غزة لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة يمكن تطبيقها في كافة المواقف الصراعية، بل هناك تنوع واضح في استخدامهم لإستراتيجيات إدارة الصراع. وتغزو الباحثة ذلك إلى طبيعة مواقف الصراع وحدتها، الأمر الذي يتطلب منهم استخدام الإستراتيجية الأنسب تبعاً للصراع، وهذا يتفق مع ما جاء في أدبيات هذه الدراسة، بالإضافة إلى ما أشارت إليه نماذج إدارة الصراع من إستراتيجيات متنوعة كنموذج (Rahim) ونموذج (Robbins) ونموذج (Thomas & Kilmann) وغيره. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير بشكل ما إلى كون المنظمات الأهلية في قطاع غزة منظمات متعلمة، يهتم مديروها بالاطلاع على الأساليب والإستراتيجيات الإدارية الحديثة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، كما وتشير هذه النتيجة إلى إيمان مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة بالنظرية التفاعلية للصراع، حيث يرون أن الصراع أمر إيجابي في المنظمة، ويحاولون التعامل معه بعدة إستراتيجيات تبعاً لنوع وحدة الصراع، وبما لا يخل بالاستقرار والمناخ التنظيمي.

ومن ناحية أخرى فقد أظهرت هذه النتيجة إلى ميل مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة إلى استخدام إستراتيجية التعاون أكثر من غيرها من الإستراتيجيات وهو ما يتفق من وجهة

نظر الباحثة مع خصائص المنظمات الأهلية في كونها تمثل مبادرة طوعية يتعاون أفرادها من أجل تحقيق مصلحة عامة للمجتمع.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) حيث كان ترتيب الإستراتيجيات تنازلياً (التعاون، التسوية، التنازل، السيطرة، التجنب). بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (سالم، 2013) حيث كان ترتيب الإستراتيجيات تنازلياً (التعاون، الاسترضاء، التسوية، التجنب، المنافسة) ودراسة (الجمال، 2015) حيث كان ترتيب الإستراتيجيات تنازلياً (السيطرة، التعاون، التنازل، التجنب، السيطرة) ودراسة (Karimi & Others, 2013) حيث كان ترتيب الإستراتيجيات تنازلياً (التعاون، التجنب، التسوية، السيطرة، التنازل). واختلفت جزئياً مع دراسة (نصر، 2014) حيث كان ترتيب الإستراتيجيات تنازلياً (التعاون، التسوية، التنازل، التجنب، السيطرة).

وبالرجوع إلى الجدول السابق، يتضح أن إستراتيجية التعاون قد حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (76.97%)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في المنظمات الأهلية لما تحققه هذه الإستراتيجية من علاقات إيجابية بين العاملين تنعكس على زيادة فعالية المناخ التنظيمي، وزيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل، بالإضافة إلى ما تسهم به من إضفاء روح العمل الجماعي في حل الصراعات التي قد تنشأ في المنظمة وبالتالي التركيز بشكل أكبر على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. كما وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط القيادي الذي يمارسه المديرين في المنظمات الأهلية، حيث بناء على هذه النتيجة يمكن القول أن النمط الديمقراطي التشاركي هو السائد في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

وتتفق هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة حيث حصلت إستراتيجية التعاون على الترتيب الأول من بين الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة الصراع كدراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الخالدي، 2008) ودراسة (نصر، 2014) ودراسة (نقيب، 2009) ودراسة (السفياني، 2009) ودراسة (سالم، 2013) ودراسة (Karimi & Others, 2013). بينما اختلفت مع دراسة (الجمال، 2015) ودراسة (اللوحي، 2008) ودراسة (الخلايلة، 2010) ودراسة (القهيوي، 2015) حيث حصلت إستراتيجية التعاون على الترتيب الثاني في جميع هذه الدراسات، واختلفت مع دراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت على الترتيب الخامس والأخير.

أما إستراتيجية التسوية فقد حصلت على الترتيب الثاني بين الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المنظمات الأهلية لإدارة الصراع التنظيمي وبوزن نسبي (67.99%) وبفارق 0.01% عن درجة مرتفع. وتعزو الباحثة ذلك لكون هذه الإستراتيجية إيجابية تعاونية، وهو ما يؤكد حصول إستراتيجية التعاون على الترتيب الأول، وهي بذلك تعكس أن المديرين في

المنظمات الأهلية يتحلون بقدر معقول من الحزم والتعاون. كما تعزوه الباحثة لرغبة المديرين في تسوية الصراعات عبر الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة وتبرز المصالح المشتركة بينهم، مما يسهم في المحافظة على مناخ تنظيمي إيجابي يعتمد على تسوية الصراعات بطرق ودية بعيداً عن استخدام سلطة القانون.

**وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014) ودراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الخالدي، 2008) ودراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت إستراتيجية التسوية على الترتيب الثاني في تلك الدراسات. بينما اختلفت مع دراسة (الجمال، 2015) ودراسة (اللوحي، 2008) ودراسة (القهيوي، 2015) ودراسة (الخاليلة، 2010) ودراسة (سالم، 2013) ودراسة (Karimi & Others, 2013) حيث حصلت إستراتيجية التسوية على الترتيب الثالث في جميع هذه الدراسات.**

**أما إستراتيجية التنازل (المجاملة) فقد حصلت على الترتيب الثالث بين الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المنظمات الأهلية لإدارة الصراع التنظيمي وبوزن نسبي (60.73%). وتعزو الباحثة استخدام المديرين في المنظمات الأهلية لهذه الإستراتيجية، لحرصهم على بناء علاقات طيبة مع أطراف الصراع، ولإيمانهم بأن هناك أنواعاً من الصراعات تتطلب من المديرين التنازل لتهدئة أطراف الصراع من ناحية، ولكسب الوقت وإيجاد حلول أنسب لموقف الصراع من ناحية أخرى وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بشأن الصراع. كما وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط القيادي الذي يتمتع به المديرون بالمنظمات الأهلية وهو النمط التعاوني التشاركي والذي تعزوه الباحثة لحصول إستراتيجية التعاون على الترتيب الأول، وهذا ما يعني أن المدير يمكن أن يتنازل عن آرائه لصالح آراء غيره من الزملاء لثقته بعلمهم وخبرتهم وخاصة ممن يحملون رتب علمية عالية وخبرة إدارية كبيرة.**

**وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (نصر، 2014) ودراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الجمال، 2015) حيث حصلت إستراتيجية التنازل على الترتيب الثالث في تلك الدراسات. بينما اختلفت مع دراسة (اللوحي، 2008) ودراسة (الخاليلة، 2010) حيث جاءت إستراتيجية التنازل في المرتبة الأولى في كلا الدراستين، ومع دراسة (القهيوي، 2015) ودراسة (أبو عساكر، 2008) حيث جاءت إستراتيجية التنازل في الترتيب الرابع في كل منهما، ومع دراسة (سالم، 2013) حيث حصلت إستراتيجية التنازل على الترتيب الثاني، ومع دراسة (Karimi & Others, 2013) حيث حصلت إستراتيجية التنازل على الترتيب الخامس والأخير.**

أما إستراتيجية السيطرة فقد حصلت على الترتيب الرابع بين الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المنظمات الأهلية لإدارة الصراع التنظيمي وبوزن نسبي (59.86%). وتغزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في المنظمات الأهلية أن السيطرة والهيمنة على عملية اتخاذ القرارات قد تضعف تماسك الفريق وتؤثر على أدائه، مما ينعكس سلباً على رسالة المنظمة وأهدافها. كما وتغزوه الباحثة لإدراك المديرين في المنظمات الأهلية أن أسلوب السيطرة لا يحل الصراع نهائياً وأنها إستراتيجية غير محبذة الاستخدام بكثرة في بيئة المنظمات الأهلية كونها منظمات قائمة على مبادرات طوعية، وإنما تلجأ الإدارة لهذه الإستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وبالتالي يكون تركيز مديري المنظمات الأهلية على هذه الإستراتيجية عندما يتعلق الصراع باستقرار المنظمة أو في أوقات الطوارئ حيث حينها لا يمكن التجاوز عن الصراع أو إغفاله.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الخليلة، 2010) ودراسة (Karimi & Others, 2013) حيث حصلت إستراتيجية السيطرة على الترتيب الرابع في تلك الدراسات. بينما اختلفت مع دراسة (نصر، 2014) ودراسة (اللوحي، 2008) ودراسة (سالم، 2013) حيث حصلت إستراتيجية السيطرة على الترتيب الخامس والأخير، كما أنها اختلفت مع دراسة (الجمال، 2015) ودراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت إستراتيجية السيطرة على الترتيب الأول.

أما إستراتيجية التجنب فقد حصلت على الترتيب الخامس والأخير بين الإستراتيجيات المستخدمة من قبل مديري المنظمات الأهلية لإدارة الصراع التنظيمي وبوزن نسبي (52.24%). وبفارق ضئيل جداً عن درجة غير موافق. وترى الباحثة أن المديرين في المنظمات الأهلية يلجأون لهذه الإستراتيجية عند استنفاد الإستراتيجيات السابقة، وقد يعود ذلك إلى إدراكهم أن تجنب المشكلة أفضل من حلها في الوقت الراهن، وأن طبيعة بعض الصراعات تحتاج إلى التجاهل أو إلى فترة زمنية أطول لحلها. كما ترى الباحثة أن السبب في ذلك قد يعود إلى أن بعض الصراعات قد تكون بسيطة ولا تحتاج إلى بذل الجهد والوقت من أجل حلها، بل إنه يمكن أن تحل بشكل فعال إذا تم تجاهلها، وبالتالي ليس هناك داعٍ من إثارة الاحتكاك والصراع بين العاملين لأن هذا قد يؤثر على تحقيق الأهداف المنشودة، وعليه فإنهم يحاولون التقليل من الخلافات بين العاملين عبر تجاهلها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العسولي، 2011) ودراسة (مرزوق، 2011) ودراسة (عيسى، 2009) ودراسة (الخلايلة، 2010) ودراسة (القهيوي، 2015) حيث حصلت إستراتيجية التجنب على الترتيب الثالث في تلك الدراسات. بينما اختلفت مع دراسة (سالم، 2013) ودراسة (نصر، 2014) ودراسة (الجمال، 2015) ودراسة (اللوحي، 2008) حيث حصلت إستراتيجية التجنب على الترتيب الرابع في جميع هذه الدراسات، واختلفت مع دراسة (أبو عساكر، 2008) حيث حصلت إستراتيجية التجنب على الترتيب الثالث، واختلفت مع دراسة (Karimi & Others, 2013) حيث حصلت إستراتيجية التجنب على الترتيب الثاني.

جدول رقم (5.33) الوزن النسبي/ المتوسط الحسابي لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي  
من نتائج بعض الدراسات السابقة

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

هذا الجدول جرد بوساطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2- تحليل فقرات مجال "الأداء الوظيفي":

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.34).

جدول رقم (5.34) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأداء الوظيفي"

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

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة	القيمة الاحتمالية sig
8.	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف	3.78	0.96	75.69	14	أوافق	0.000
9.	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح	4.26	0.86	85.19	5	أوافق بشدة	0.000
10	أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات	4.26	0.80	85.22	4	أوافق بشدة	0.000
11	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي	3.87	1.00	77.35	11	أوافق	0.000
12	أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوى عال من الأداء	4.02	0.96	80.38	9	أوافق	0.000
13	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة	3.66	1.03	73.17	15	أوافق	0.000
14	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطة المعدة مسبقاً	4.06	0.87	81.21	8	أوافق	0.000
15	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر	4.32	0.86	86.37	3	أوافق بشدة	0.000
16	يوجد انخفاض في حالات الشكاوي والتظلم من قبل الموظفين	3.60	1.04	72.08	16	أوافق	0.000
17	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة	3.25	1.21	65.03	17	محايد	0.000
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	<b>3.98</b>	<b>0.61</b>	<b>79.51</b>		<b>أوافق</b>	<b>0.000</b>

من جدول (5.34) يمكن استخلاص ما يلي:

- المتوسط الحسابي للفقرة الأولى "أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر" يساوي 4.38 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 87.61%، وهذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تعكس تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بالمهارات والقدرات التي تمكنهم من إتمام المهام الموكلة إليهم في أقاتها المحددة ودون تأخير، كما أنها تشير إلى وضوح الخطط والإجراءات التي يستند إليها العاملون في المنظمات الأهلية في تنفيذ مهامهم. وتعزو الباحثة ذلك أيضاً إلى اهتمام المديرين في المنظمات الأهلية بتطوير مهارات العاملين لديهم وقدراتهم من خلال توفير برامج تدريبية تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، وإلى وجود نظام تقييم للأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية مبني على معايير موضوعية، وهو ما يعني أن المنظمة قد تلجأ لاستخدام العقاب بحق الموظفين المقصرين بأداء المهام.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (دهليز وحمد، 2016) حيث حصلت الفقرة "يتم إنجاز المطلوب في الوقت المحدد" على الترتيب الأول، ومع دراسة (ناصر، 2010) حيث حصلت الفقرة "يبدل العاملون الجهد الكافي لإنجاز الأداء الوظيفي في الوقت المحدد" على الترتيب الثاني. بينما اختلفت مع دراسة (جبريل، 2016) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (حلاوة، 2015) حيث حصلت الفقرة "يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأداء في الوقت المحدد" على الترتيب الثاني عشر في الدراسة الأولى والثالث عشر في الدراسة الثانية والخامس عشر في الدراسة الثالثة.

- المتوسط الحسابي للفقرة السابعة عشر "تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة" يساوي 3.25 أي أن الوزن النسبي 65.03%، وهذا يعني أن هناك حياًداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. وتعزو الباحثة ذلك إلى الرغبة الدائمة لدى العاملين في المنظمات الأهلية في الحصول على حوافز تشجيعية وظروف وظيفية أفضل. كما وتعزوه الباحثة إلى ضعف مصادر التمويل لدى عدد كبير من المنظمات الأهلية، حيث أنها تعتمد بالأساس على التمويل الأجنبي، والذي اعتبر من أهم المعوقات التي تواجهها المنظمات الأهلية في قطاع غزة خاصة بعد ما يسمى "بثورات الربيع العربي" والتي أدت إلى تحويل قنوات التمويل الأجنبي من قطاع غزة إلى مناطق عربية أكثر أولوية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ناصر، 2010) والتي طبقت أيضاً على قطاع المنظمات الأهلية في قطاع غزة، حيث حصلت الفقرة "تمنح المنظمة مكافآت وحوافز للعامل المبدع الذي يقدم أفكاراً ابتكارية" على الترتيب الأخير. بينما اختلفت مع دراسة (حسين، 2013) حيث حصلت الفقرة "تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة" على الترتيب الثاني.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي لمجال "الأداء الوظيفي" يساوي 3.98 أي أن الوزن النسبي 79.51%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال. وترى الباحثة أن هذه النتيجة تدل على حرص مديري المنظمات الأهلية في قطاع غزة على تطوير قدرات العاملين لديهم من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تساعدهم في الوصول إلى أعلى مستوى أداء، وإتباعها لاتجاهات إدارية حديثة في تنمية أداء العاملين وتطويرهم، وتوفيرها لنظام تقييم أداء وظيفي يكشف بشكل فعال وحقيقي عن نقاط القوة ونقاط الضعف لدى العاملين. كما وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة عمل المنظمات الأهلية القائمة على تقديم خدماتها من خلال مشاريع محددة المدة، مما يعني تجدد تلك المشاريع وبعد العمل عن الروتين، الأمر الذي يدفع الموظفين للعمل بحماس ودقة وجودة. ومن ناحية أخرى فإن المنظمات الأهلية لا تسعى للربح بل إنها تعمل على خدمة المجتمع بقطاعاته المختلفة، لذا ومن باب المسؤولية المجتمعية، فإنها تحرص على تقديم خدمات بأفضل جودة ممكنة، الأمر الذي يتطلب تطوير أداء موظفيها. يضاف إلى ذلك المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع المنظمات الأهلية نتيجة لضعف مصادر التمويل الأجنبي لمنظمات قطاع غزة، مما يستدعي من هذه المنظمات مواكبة التطور في العمل المؤسسي وتطوير مهارات الكادر البشري لديها، للوصول إلى التميز ونيل ثقة الممولين. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون ما نسبته (39.04%) من أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم في العمل عن 5 سنوات وبالتالي لديهم رغبة شديدة في إثبات ذواتهم وإظهار مهاراتهم وقدراتهم في العمل من خلال تقديم أعلى مستوى أداء، ومن ناحية أخرى فإن ما نسبته (60%) من أفراد عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن 5 سنوات، مما يدل على أنهم يتمتعون بخبرات ومهارات عالية لتحقيق أعلى مستوى أداء.

واتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت مجال الأداء الوظيفي كدراسة (جبريل، 2016) ودراسة (دهليز وحمد، 2016) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (ماضي، 2014) ودراسة (البليبيسي، 2012) ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) ودراسة (ناصر، 2010) ودراسة (أبو شرح، 2010) ودراسة (الصررايرة، 2011) ودراسة (Naharuddin & Sadegi, 2013) ودراسة (Olorunsola, 2012) حيث حصلت جميعها على درجة مرتفعة. بينما اختلفت مع دراسة (البقي، 2010) ودراسة (بن فهد، 2010) ودراسة (مصلح ومشاركه، 2015) حيث حصلت فقرات مجال الأداء الوظيفي على درجة متوسطة. كما واختلفت مع دراسة (حلاوة، 2015) ودراسة (أبو حطب، 2009) حيث حصلت فقرات مجال الأداء الوظيفي على درجة منخفضة.

جدول رقم (5.35) الوزن النسبي / المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي من نتائج بعض الدراسات السابقة

أولاً: الوزن النسبي	
الأداء الوظيفي %	الدراسة السابقة
79.51	الدراسة الحالية
82.33	دهليز وحمد (2016)
74.16	جبريل (2016)
39.62	حلاوة (2015)
79.93	أبو الكاس (2015)
72.60	ماضي (2014)
80.03	البليسي (2012)
80.73	بحر وسويرح (2010)
74.1	ناصر (2010)
76.46	أبو شرخ (2010)
58.75	أبو حطب (2009)
85.51	بنات (2009)
62.9	مصلح ومشاركة (2015)
88	Naharuddin, N. M., & Sadegi (2013)
79.4	Olorunsola (2012)
ثانياً: المتوسط الحسابي	
3.78	الصرابرة (2011)
3.94	البقي (2010)
3.94	بن فهد (2010)
4.31	الخاليلة (2010)

هذا الجدول جرد بوساطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة:

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

جدول رقم (5.36) معامل الارتباط بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.296	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.36) أن معامل الارتباط يساوي 0.296، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط التنظيمية، لذا فإن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية يساهم في حل الخلافات والصراعات بين العاملين، مما يضيف جواً من الهدوء ويولد مناخاً تنظيمياً يسوده الانسجام والتفاهم، والذي بدوره يدفع العاملين إلى التركيز على أداء المهام الموكلة إليهم بجودة وفاعلية أعلى.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مصلح ومشاركه، 2016) التي أظهرت وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومع دراسة (الخليلة، 2010) التي أظهرت وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ومع دراسة (Agwu, 2013) والتي أظهرت وجود علاقة بين إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Anwar, 2012) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة عكسية بين صراع المهام والأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في باكستان.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين

إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (5.37) معامل الارتباط بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في

المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	-.277	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.37) أن معامل الارتباط يساوي -.277، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.)

تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات

دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية

الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون إستراتيجية التعاون تتمثل بعدم التعاون وعدم الحزم،

وبالتالي فإن شعور الموظفين بتجنب وتجاهل المديرين في المنظمات الأهلية لوضع حلول

للخلافات والصراعات التي تنشأ في المنظمة، يزيد من حدة هذه الصراعات ويُشعر العاملين

بعدم اهتمام الإدارة بهم مما يؤثر سلباً على أدائهم الوظيفي.

نظراً لقلة الدراسات العربية والأجنبية التي جمعت بين متغيري الدراسة، لم تجد الباحثة

دراسة تتفق نتائجها مع هذه النتيجة. بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2010)

والتي أظهرت عدم وجود علاقة سالبة بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في

المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (5.38) معامل الارتباط بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.194	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.38) أن معامل الارتباط يساوي 0.194 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تميز هذه الإستراتيجية بدرجة عالية من الاهتمام بالآخرين ودرجة منخفضة من الاهتمام بالنفس، أي أن المديرين بناء على هذه الإستراتيجية يعدون غير حازمين ولكنهم متعاونون، ويميلون إلى الحلول الوسط لإدارة الصراع التنظيمي، وشعور العاملين بمدى تعاون مديرهم معهم يعزز من انتمائهم التنظيمي وينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التنازل والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (5.39) معامل الارتباط بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.639	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.39) أن معامل الارتباط يساوي 0.639 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لحرص المديرين في المنظمات الأهلية على تعزيز مبدأ التعاون والعمل الجماعي في المنظمة، والذي يتضح من خلال اهتمامهم برغبات الأطراف المتصارعة واحتياجاتهم، وإشراكهم لهم في التعرف على أسباب الصراع وأبعاده من خلال تبادل المعلومات، ومن ثم إشراكهم في وضع الحلول الموضوعية في جو يسوده الهدوء والتفاهم، الأمر الذي يزيد من جودة الحياة الوظيفية في المنظمة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (5.40) معامل الارتباط بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	.418	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.40) أن معامل الارتباط يساوي 0.418 ، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى قيام المديرين في المنظمات الأهلية بإرضاء كافة الأطراف المتصارعة من خلال تسوية الخلافات بطرق ودية وإيجاد حلول مشتركة فيما بينهم، مما يؤدي بدوره إلى إضفاء جو من الهدوء والانسجام بين العاملين، والذي ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخلايلة، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة طردية بين إستراتيجية التسوية والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

جدول رقم (5.41) معامل الارتباط بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.002	-0.150	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

\* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يبين جدول (5.41) أن معامل الارتباط يساوي -0.150، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وبالتالي تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

تري الباحثة أن هذه النتيجة منطقية، حيث أن إستراتيجية السيطرة تتسم بعدم التعاون والحزم معاً، ومحاولة المديرين تحقيق مصالحهم الشخصية بصرف النظر عن مصالح العاملين، واعتمادهم أسلوب إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظرهم ومقترحاتهم، مستندين في ذلك لقوة القانون والسلطة الممنوحة لهم، مما يولد لدى العاملين شعوراً بالألم والغضب، وخلق جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، هذا كله ينعكس سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين.

واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الخليلة، 2010) والتي أظهرت عدم وجود علاقة دالة بين إستراتيجية التنافس والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد.

الفرضية الرئيسة الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام "الانحدار الخطي المتعدد" لمعرفة أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. النتائج موضحة في جدول رقم (5.42):

جدول رقم (5.42) تحليل الانحدار الخطي المتعدد - الفرضية الرئيسة الثانية

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة اختبار T	معاملات الانحدار	المتغيرات المستقلة
0.000	10.779	2.169	المقدار الثابت
0.239	-1.179	-0.053	إستراتيجية التجنب
0.638	0.471	0.025	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.000	9.770	0.423	إستراتيجية التعاون
0.368	0.902	0.047	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.412	0.821	0.030	إستراتيجية السيطرة
معامل التحديد المُعدّل = 0.403		معامل الارتباط = 0.641	
القيمة الاحتمالية = 0.000		قيمة الاختبار F = 50.291	

المعادلة:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 2.169 + (0.423 * \text{إستراتيجية التعاون})$$

الجدول (5.42) يبين ما يلي:

- معامل الارتباط = 0.641، ومعامل التحديد المُعدّل = 0.403، وهذا يعني أن 40.3% من التغير في الأداء الوظيفي (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 59.7% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى تأثير الأداء الوظيفي للعاملين بالعديد من العوامل التنظيمية إلى جانب إستراتيجيات إدارة الصراع، كالمناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، وأخلاقيات المهنة، والأمن الوظيفي وغيرها من القضايا والمواضيع الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Mwangi & Ragui, 2013) والتي أظهرت وجود أثر لصراع بيئة العمل على الأداء الوظيفي في صناعة النقل الجوي في كينيا، ومع دراسة (Agwu, 2013) التي أظهرت وجود أثر لإدارة الصراع على أداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني.

قيمة الاختبار F المحسوبة بلغت 50.291، كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 مما يعني رفض الفرضية الصفرية والقبول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على الأداء الوظيفي وزيادة الضغوط التنظيمية، لذا فإن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية يساهم في حل الخلافات والصراعات بين العاملين، مما يضيف جواً من الهدوء ويولد مناخاً تنظيمياً يسوده الانسجام والتفاهم، والذي بدوره يدفع العاملين إلى التركيز على أداء المهام الموكلة إليهم بجودة وفاعلية أعلى.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (مصلح ومشاركه، 2016) التي أظهرت وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ومع دراسة (الخليلة، 2010) التي أظهرت وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، ومع دراسة (Agwu, 2013) والتي أظهرت وجود علاقة بين إدارة الصراع وأداء الموظفين لدى شركة جوليوس بيرقر نيجيريا - جزيرة بوني، بينما اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (Anwar, 2012) والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة عكسية بين صراع المهام والأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع البنوك في باكستان.

- متغير إستراتيجية التجنب، قيمة اختبار t تساوي 1.179- كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.239 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة. وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة العمل في المنظمات الأهلية كونه عملاً طوعياً بدرجة كبيرة يهدف إلى خدمة المجتمع، والعاملون هم جزء من هذا المجتمع، وبالتالي يشعرون بالمسؤولية الاجتماعية تجاه مجتمعهم، لذا فإنهم يبذلون قصارى جهدهم لتحسين أدائهم دون النظر إلى تجاهل الإدارة لبعض الصراعات الناشئة بين العاملين. كما تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بعدد من المميزات الوظيفية التي تسهم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بغض النظر عن بعض الأساليب التي قد تنتهجها الإدارة كتجاهل الصراعات بين العاملين.

- متغير إستراتيجية التنازل (المجاملة)، قيمة اختبار t تساوي 0.471 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.638 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لإستراتيجية التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بعدد من المميزات الوظيفية التي تسهم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بغض النظر عن انتهاج الإدارة لأسلوب التنازل في حل الصراعات بين العاملين. وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تعود لعدم الوضوح لدى أفراد عينة الدراسة ما إذا كان المديرون في المنظمات الأهلية يستخدمون إستراتيجية التنازل في حل الصراعات التنظيمية، وأن الإدارة تتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها من

قبلها لترضي الأطراف المتصارعة، حيث أن الوزن النسبي لفقرات مجال إستراتيجية التسوية بلغ (60.73%)، في هذه الدراسة، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- متغير إستراتيجية التعاون، قيمة اختبار t تساوي 9.770 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يعني وجود تأثير إيجابي لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى ما تحققه هذه الإستراتيجية من علاقات إيجابية بين العاملين تتعكس على زيادة حماسهم ودافعيتهم للعمل، ولإسهامها في إضفاء روح العمل الجماعي في حل الصراعات التي قد تنشأ في المنظمة، مما ينعكس بدوره على زيادة الأداء الوظيفي لديهم.

- متغير إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، قيمة اختبار t تساوي 0.902 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.368 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بعدد من المميزات الوظيفية التي تسهم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بغض النظر عن انتهاج الإدارة لأسلوب التسوية في حل الصراعات بين العاملين. وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تعود لعدم الوضوح لدى أفراد عينة الدراسة ما إذا كان المديرون في المنظمات الأهلية يستخدمون إستراتيجية التسوية في حل الصراعات التنظيمية، حيث أن الوزن النسبي لفقرات مجال إستراتيجية التسوية بلغ

(67.99%) في هذه الدراسة، وهذا يعني أن هناك حياداً (موافق إلى حد ما) من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

- متغير إستراتيجية السيطرة، قيمة اختبار t تساوي 0.821 كما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.412 وهي أكبر من 0.05 وهذا يعني عدم وجود تأثير لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة التي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى النمط التعاوني التشاركي الذي تنتهجه إدارة المنظمات الأهلية من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات ووضع أهداف مشتركة للعمل وإيجاد حلول مشتركة للصراعات التنظيمية، وهو ما أكدته نتائج مجال إستراتيجية التعاون في هذه الدراسة حيث حصلت على درجة مرتفعة وبوزن نسبي 76.97%. مما يعني أن الإدارة تلجأ إلى استخدام إستراتيجية السيطرة في أوقات الطوارئ، أو عندما يؤثر عدم اتخاذ قرار سريع أو حل فوري للصراع على استقرار المنظمة. وتشير أيضاً هذه النتيجة إلى تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بعدد من المميزات الوظيفية التي تسهم في الارتقاء بأدائهم الوظيفي بغض النظر عن انتهاج الإدارة لأسلوب السيطرة في حل الصراعات بين العاملين.

جدول رقم (5.43) يوضح العلاقات بين الدراسات السابقة التي ربطت بين متغيري الدراسة "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" و"الأداء الوظيفي"

الأثر	العلاقة	الدراسة السابقة
وجود أثر	وجود علاقة	الدراسة الحالية
وجود أثر	وجود علاقة لبعض الإستراتيجيات	الخلايلة (2010)
وجود أثر	وجود علاقة	Agwu (2013)
وجود أثر	وجود علاقة	Mwangi & Ragui (2013)
وجود أثر	وجود علاقة	Anwar (2012)

هذا الجدول جرد بوساطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

### الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى للمتغيرات الأولية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية، عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب، عدد العاملين في المنظمة).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الاختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى إلى الجنس.

#### جدول رقم (5.44) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
0.121	1.554	2.55	2.67	إستراتيجية التجنب
0.281	-1.080	3.07	3.00	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
*0.046	-2.006	3.94	3.76	إستراتيجية التعاون
0.107	-1.617	3.46	3.35	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.090	1.700	2.92	3.06	إستراتيجية السيطرة
<b>0.627</b>	<b>-0.486</b>	<b>3.19</b>	<b>3.17</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

#### من النتائج الموضحة في جدول (5.44) يمكن استنتاج ما يلي

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التنازل (المجاملة)، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، إستراتيجية السيطرة" وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً، وبذلك

يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الجنس.

**وهذا يعني أن العاملين في المنظمات الأهلية من كلا الجنسين لديهم نفس التوجهات حول استخدام مديريهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لذا لم يكن لمتغير الجنس أثر يذكر على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى تمتع العاملين في المنظمات الأهلية بنفس الظروف التنظيمية دون تمييز على أساس الجنس.**

أما بالنسبة لمجال "إستراتيجية التعاون" فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

**وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة المرأة في المجتمع الفلسطيني والتي تميل إلى التعاون والالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات الصادرة من الإدارة والتعامل مع الصراعات بهدوء. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عيسى، 2009) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون ولصالح الإناث في كليات التمريض في الجامعات الأردنية.**

**وبشكل عام فقد اتفقت هذه النتائج جزئياً مع بعض الدراسات كدراسة (نصر، 2014) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المديرين المساعدين على جميع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير الجنس. ومع ما توصلت إليه دراسة (العسولي، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع تعزى لمتغير الجنس، باستثناء إستراتيجية التنافس (السيطرة). ومع ما توصلت إليه دراسة (مرزوق، 2011) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، باستثناء إستراتيجية التنافس (السيطرة).**

**وتختلف هذه النتيجة جزئياً مع ما توصلت إليه دراسة (العويوي، 2013) من وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجيات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. وأيضاً تختلف جزئياً مع دراسة (أبو سنييه والبياتي، 2014) والتي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير الجنس ولصالح الإناث. ومع دراسة (القطار، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة، لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى إلى العمر.

جدول رقم (5.45) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30- أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.321	1.140	2.50	2.62	2.65	إستراتيجية التجنب
*0.002	6.317	2.84	3.02	3.12	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
*0.017	4.110	3.71	3.73	3.97	إستراتيجية التعاون
*0.006	5.233	3.23	3.33	3.50	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.604	0.505	2.91	3.02	3.01	إستراتيجية السيطرة
*0.000	7.912	3.04	3.15	3.25	إستراتيجيات إدارة الصراع

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.45) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالات "إستراتيجية التنازل (المجاملة)، إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً. وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى العمر وذلك لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. وهو ما تعزوه الباحثة لكون هذه الفئة من فئة الشباب، مما يعني حداثة تعيينهم في المنظمات الأهلية وبالتالي رغبتهم في إثبات ذواتهم في العمل، مما يجعل استجابتهم للقرارات التي يتخذها المديرون وتقبلهم لها أعلى من غيرهم من الفئات.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تُعزى إلى العمر. وهو ما تعزوه الباحثة للجوء المديرين في المنظمات الأهلية لاستخدام إستراتيجية السيطرة في أوقات الطوارئ أو عندما لا يمكن التغاضي

عن الصراع لتأثيره على استقرار المنظمة، وأيضاً يستخدمون إستراتيجية التجنب في الحالات التي يكون فيها تجاهل الصراع وإغفاله مفيداً للمنظمة في الوقت الراهن، وهذا يعني تعامل المديرين في هذه الحالات مع العاملين بنفس الدرجة دون تمييز على أساس العمر.

واتفقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (العويوي، 2013) والتي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجيات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير العمر ولصالح الذين أعمارهم (36 - 45) سنة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (5.46) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		مطلق/أرمل	أعزب	متزوج	
0.769	0.262	2.59	2.65	2.59	إستراتيجية التجنب
*0.009	4.824	3.33	3.15	2.97	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.131	2.046	3.48	3.95	3.82	إستراتيجية التعاون
*0.014	4.298	3.52	3.54	3.33	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.065	2.748	3.40	3.07	2.94	إستراتيجية السيطرة
*0.007	5.063	3.26	3.27	3.13	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.46) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "إستراتيجية التنازل (المجاملة)، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى الحالة الاجتماعية وذلك لصالح الذين حالتهم الاجتماعية مطلق/ أرمل لمجال إستراتيجية التنازل (المجاملة) ولصالح الذين حالتهم الاجتماعية أعزب لمجال إستراتيجية التسوية (الحل الوسط). وتعزو

الباحثة هذه النتيجة إلى مراعاة الإدارة للجانب النفسي والاجتماعي لهذه الفئات، حيث أثبتت الدراسات أن فئة المتزوجين تكون أكثر استقراراً نفسياً ومهنيّاً من الفئات الأخرى.

أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى الحالة الاجتماعية. وتعزو الباحثة ذلك لتعامل المديرين في المنظمات الأهلية مع العاملين بنفس الدرجة عند استخدامها لإستراتيجيات (التعاون، التجنب، السيطرة) دون تمييز على أساس الحالة الاجتماعية.

واتفقت هذه النتائج جزئياً مع دراسة (الطار، 2010) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعزى إلى المؤهل العلمي.

جدول رقم (5.47) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم فأقل	
0.064	2.773	2.65	2.55	2.77	إستراتيجية التجنب
0.865	0.145	3.02	3.03	3.07	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.365	1.012	3.81	3.89	3.74	إستراتيجية التعاون
0.533	0.631	3.36	3.43	3.34	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.750	0.287	2.98	2.98	3.05	إستراتيجية السيطرة
<b>0.902</b>	<b>0.103</b>	<b>3.17</b>	<b>3.18</b>	<b>3.20</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>

من النتائج الموضحة في جدول (5.47) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات، وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى المؤهل العلمي.

وهذا يعني أن العاملين في المنظمات الأهلية لديهم نفس التوجهات حول استخدام مدبريهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لذا لم يكن لمتغير المؤهل العلمي أثر يذكر على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى امتلاك أفراد عينة الدراسة المعرفة والدراية في ممارسة واستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منظماتهم بغض النظر عن مؤهلهم العلمي.

وبشكل عام فقد اتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العسولي، 2011) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري المدارس الثانوية بمحافظات قطاع غزة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي. ومع ما توصلت إليه دراسة (مرزوق، 2011) من عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لدرجة ممارستهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومع دراسة (الجمال، 2015) ودراسة (السفياني، 2009) والتي أظهرت جميعاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة، لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العويوي، 2013) من وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجيات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ومع دراسة (الجعفرية، 2013) والتي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح فئة الدراسات العليا. وتختلف جزئياً مع دراسة (الخالدي، 2008) والتي أظهرت وجود فروق حول إستراتيجية التسوية وإستراتيجية التعاون تعزى للمؤهل العلمي لصالح فئتي الدراسات العليا والبكالوريوس.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5.48) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		خدمات	فني	إداري	
*0.012	4.455	2.44	2.85	2.63	إستراتيجية التجنب
0.754	0.282	3.07	3.06	3.02	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.078	2.568	3.94	3.58	3.86	إستراتيجية التعاون
0.108	2.239	3.45	3.19	3.42	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.051	3.021	2.86	3.24	3.00	إستراتيجية السيطرة.
<b>0.819</b>	<b>0.199</b>	<b>3.15</b>	<b>3.18</b>	<b>3.19</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.48) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "إستراتيجية التجنب" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى المسمى الوظيفي في المنظمات الأهلية وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي فني. وتعرّو الباحثة هذه النتيجة أنه ربما يؤثر استخدام المديرين في المنظمات الأهلية لإستراتيجية التجنب في حل الصراعات التنظيمية على سير الأعمال الفنية في المنظمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً تُعزى إلى المسمى الوظيفي. وهذا يعني أن العاملين في المنظمات الأهلية لديهم نفس التوجهات حول استخدام مديرهم لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، لذا لم يكن لمتغير المسمى الوظيفي أثر يذكر على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي. وهو ما تعرّوه الباحثة لتمتع العاملين في المنظمات الأهلية لنفس الظروف التنظيمية بغض النظر عن مساهم الوظيفي.

وتتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة (عيسى، 2009) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كليات التمريض في الجامعات الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي. وتختلف هذه النتائج جزئياً مع دراسة (العويوي، 2013) حيث أظهرت الدراسة وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه إستراتيجيات الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح رئيس قسم. وأيضاً تختلف جزئياً مع دراسة (أبو سنييه والبياتي، 2014) والتي أظهرت وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تجاه مستوى إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية تعزى للمسمى الوظيفي لصالح رتبة معلم خبير.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية.

جدول رقم (5.49) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى أقل	من 5 إلى أقل	أقل من 5 سنوات	
0.639	0.564	2.69	2.50	2.61	2.62	إستراتيجية التجنب
*0.013	3.612	2.81	3.00	3.05	3.12	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
*0.001	5.789	3.51	3.84	3.79	4.03	إستراتيجية التعاون
*0.000	8.057	3.05	3.39	3.38	3.55	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.510	0.772	3.13	2.92	2.98	2.98	إستراتيجية السيطرة
*0.005	4.402	3.04	3.14	3.16	3.26	إستراتيجيات إدارة الصراع

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### من النتائج الموضحة في جدول (5.49) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 للمجالين "إستراتيجية التجنب، إستراتيجية السيطرة" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذين المجالين تعزى إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية. وهو ما تعزوه الباحثة للجوء المديرين في المنظمات الأهلية لاستخدام إستراتيجية السيطرة في أوقات الطوارئ أو عندما لا يمكن التغاضي عن الصراع لتأثيره على استقرار المنظمة، وأيضاً يستخدمون إستراتيجية التجنب في الحالات التي يكون فيها تجاهل الصراع واغفاله مفيداً للمنظمة في الوقت الراهن، وهذا يعني تعامل المديرين في هذه الحالات مع العاملين بنفس الدرجة دون تمييز على أساس سنوات الخدمة. أما بالنسبة لباقي المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً تعزى إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية وذلك لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات.

**وتعزو الباحثة ذلك لحدثة فترة تعيين هذه الفئة وقلة خبرتهم في التعامل مع الصراعات وهم عادة ما يكونون من فئة الشباب، لذا فإن المديرين في المنظمات الأهلية يمنحون هذه الفئة فرصة للتعامل مع الصراعات ومحاولة إيجاد حلول لها بأنفسهم لإكسابهم الخبرة والدراسة اللازمة لذلك.**

**واتفقت هذه النتائج جزئياً من العديد من الدراسات كدراسة (الجمل، 2015) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومع دراسة (نصر، 2014) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق لإستراتيجيات (التعاون، التجنب، السيطرة) لدى المديرين المساعدين في وكالة الغوث في محافظات غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ومع دراسة (سالم، 2013) والتي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق لإستراتيجيات الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير سنوات الخدمة عدا إستراتيجية المنافسة ولصالح الفئة من (5 - 10) سنوات.**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى إلى عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب.

جدول رقم (5.50) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		20 سنة فأكثر	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	10 سنوات أقل	
*0.048	2.654	2.64	2.41	2.66	2.73	إستراتيجية التجنب
*0.005	4.421	2.93	3.01	3.20	3.16	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
*0.000	6.055	3.66	4.12	3.96	3.87	إستراتيجية التعاون
*0.000	6.895	3.22	3.54	3.53	3.52	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.252	1.368	3.02	2.84	3.01	3.08	إستراتيجية السيطرة
*0.003	4.684	3.10	3.18	3.27	3.27	إستراتيجيات إدارة الصراع

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.50) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "إستراتيجية السيطرة" وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تُعزى إلى عمر المنظمة. وهو ما تعزوه الباحثة للجوء المديرين في المنظمات الأهلية لاستخدام إستراتيجية السيطرة في أوقات الطوارئ أو عندما لا يمكن التغاضي عن الصراع لتأثيره على استقرار المنظمة بغض النظر عن عمر المنظمة.

أما بالنسبة لباقي المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً تُعزى إلى عمر المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي تتراوح أعمارها من 16 إلى 20 سنة للمجالات "إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)"، ولصالح المنظمات

التي أعمارها 10 سنوات فأكثر لمجال "إستراتيجية التجنب"، ولصالح المنظمات التي أعمارها تتراوح من 11 إلى 15 سنة لمجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)". وترى الباحثة ان هذه النتيجة ربما تعود إلى الخبرة التراكمية التي يتمتع بها المديرون في المنظمات الأهلية، والتي أكسبتهم مهارة اختيار الإستراتيجية الأفضل للتعامل مع الصراعات وفقاً لعمر المنظمة. ولم تجد الباحثة أي دراسة مع الدراسات السابقة تناولت متغير عمر المنظمة ومدى أثره على إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تُعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

جدول رقم (5.51) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين في المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		50 فأكثر	من 30 إلى أقل من 50	أقل من 30	
0.685	0.378	2.65	2.58	2.58	إستراتيجية التجنب
0.239	1.438	2.99	3.01	3.11	إستراتيجية التنازل (المجاملة)
0.098	2.336	3.74	3.92	3.94	إستراتيجية التعاون
*0.018	4.051	3.29	3.46	3.50	إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)
0.140	1.980	3.05	2.85	3.02	إستراتيجية السيطرة
<b>0.222</b>	<b>1.513</b>	<b>3.15</b>	<b>3.17</b>	<b>3.23</b>	<b>إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.51) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لمجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة وذلك لصالح المنظمات التي عدد عمالها أقل من 30 عامل. وترى الباحثة أن هذه النتيجة ربما تعود لصغر حجم المنظمات الأهلية التي يبلغ عدد عاملها 30 فأقل وقلة مواردها المالية، لذا فإنها ترغب بالمحافظة على العاملين لديها عبر معالجة الصراعات التي تنشأ بين العاملين من خلال الوصول إلى أرضية مشتركة وحل وسط.

أما بالنسبة لباقي المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً فقد تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معاً تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة. وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي المديرين في المنظمات الأهلية لضرورة التعامل مع الصراعات الناشئة في المنظمة بغض النظر عن عدد العاملين فيها، حتى لا يؤثر ذلك على استقرار المناخ التنظيمي فيها وبالتالي يؤثر على جودة الأداء وعلى نموها المستقبلي.

ولم تجد الباحثة أي دراسة مع الدراسات السابقة تناولت متغير عمر المنظمة ومدى أثره على إستراتيجيات الصراع التنظيمي.

جدول رقم (5.52) نتائج فروق بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي"

عدد العاملين	عمر المنظمة	سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الحالة الاجتماعية	العمر	الجنس	الدراسة السابقة
لا توجد فروق عدا إستراتيجية التسوية ولصالح 30 عامل فأقل	توجد فروق لبعض الإستراتيجيات	توجد فروق لبعض الإستراتيجيات لصالح الذين خدمتهم 5 سنوات فأقل	لا يوجد فروق عدا إستراتيجية التجنب ولصالح فئة فني	لا يوجد فروق	توجد فروق لبعض الإستراتيجيات لصالح أعزب و مطلق	توجد فروق لصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة، ما عدا إستراتيجية السيطرة	لا يوجد فروق باستثناء إستراتيجية التعاون ولصالح الإناث	الدراسة الحالية
		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق			لا يوجد فروق	الجمال (2015)
		يوجد فروق لإستراتيجية التسوية لصالح أكثر من 10 سنوات					لا يوجد فروق	نصر (2014)
		يوجد فروق لإستراتيجية المنافسة لصالح من 5 - 10 سنوات						سالم (2013)
		يوجد فروق لصالح فئة من 10 - أقل من 15 سنة	يوجد فروق لصالح رئيس قسم	يوجد فروق		يوجد فروق لصالح فئة من 36 - 45 سنة	يوجد فروق	العويوي (2013)
		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق			يوجد فروق في إستراتيجية التنافس لصالح الذكور	العسولي (2011)
		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق			يوجد فروق في إستراتيجية التنافس لصالح الذكور	مرزوق (2011)

عدد العاملين	عمر المنظمة	سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الحالة الاجتماعية	العمر	الجنس	الدراسة السابقة
			وجود فروق لصالح رتبة معلم خبير				يوجد فروق لصالح الإناث	أبو سنيته والبياتي (2014)
		لا يوجد فروق		وجود فروق لصالح دراسات عليا			لا يوجد فروق	الجعافرة (2013)
					لا يوجد فروق		يوجد فروق	العطار (2010)
		لا يوجد فروق					لا يوجد فروق	نقيبيل (2009)
				لا يوجد فروق			لا يوجد فروق	السفياني (2009)
		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق				يوجد فروق لإستراتيجية التعاون لصالح الإناث	عيسى (2009)
		يوجد فروق لإستراتيجية التسوية لصالح الذين خبرتهم 21 سنة		وجود فروق لإستراتيجية التسوية وإستراتيجية التعاون لصالح دراسات عليا وبكالوريوس				الخالدي (2008)
		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	وجود فروق لإستراتيجية التسوية لصالح الذكور	الخاليلة (2010)

هذا الجدول جرد بوساطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

#### الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى للمتغيرات الأولية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية، عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب، عدد العاملين في المنظمة).

تم استخدام اختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو اختبار معلمين يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. كذلك تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا اختبار معلمين يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

ويشتق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى الجنس.

جدول رقم (5.53) نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.001	-3.348	4.08	3.87	الأداء الوظيفي

\* الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.53) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T - لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى الجنس" وهذه النتيجة تدل على صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة لشعور النساء في المنظمات الأهلية بالقدرة على الأداء أفضل من الذكور، وذلك لميلهن للتعاون والالتزام بالقوانين واللوائح وقواعد العمل أكثر من الرجال. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الخليلة، 2010). واتفقت جزئياً مع دراسة

(أبو شرح، 2010) ودراسة (بنات، 2009) والتي أظهرت نتائجهم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. بينما اختلفت هذه النتيجة مع معظم الدراسات السابقة التي تناولت مجال الأداء الوظيفي في هذه الدراسة، نذكر منهم دراسة (ناصر، 2010) ودراسة (جبريل، 2016) ودراسة (حلاوة، 2015) ودراسة (أبو الكاس، 2015).  
توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى العمر.

جدول رقم (5.54) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		40 سنة فأكثر	من 30- أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	
0.363	1.016	3.95	3.92	4.02	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.54) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى العمر. وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى العمر" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الأهلية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة سواء فيما يتعلق بالمهام المناطة بهم أو الترقيات والحوافز الممنوحة لهم، دون تمييز الإدارة بينهم على أساس العمر.

واتفقت هذه النتائج مع معظم الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة في مجال الأداء الوظيفي، نذكر منها: دراسة (الخليلة، 2010) ودراسة (جبريل، 2016) ودراسة (أبو شرح، 2010) ودراسة (حلاوة، 2015) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (الصررايرة، 2011). بينما اختلفت مع دراسة واحدة وهي دراسة (ناصر، 2010) حيث أظهرت نتيجة هذه الدراسة وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير العمر.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى الحالة الاجتماعية. جدول رقم (5.55) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - الحالة الاجتماعية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		متزوج	أعزب	مطلق/أرمل	
0.526	0.644	3.95	4.03	3.95	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.55) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تُعزى إلى الحالة الاجتماعية. وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى الحالة الاجتماعية" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الأهلية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة دون تمييز الإدارة بينهم على أساس الحالة الاجتماعية. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخلايلة، 2010) ودراسة (البليسي، 2010). بينما اختلفت مع دراسة (حلاوة، 2015) ودراسة (بنات، 2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ولصالح المتزوجين في الدراسة الثانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى المؤهل العلمي. جدول رقم (5.56) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	
0.166	1.806	3.88	3.99	4.09	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.56) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المؤهل العلمي.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى المؤهل العلمي" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الأهلية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة دون تمييز الإدارة بينهم على أساس المؤهل العلمي. كما وتعزوه الباحثة لكون ما نسبته (67.7%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهذا يعني أن العاملين في المنظمات الأهلية متقاربون نوعاً ما من حيث المؤهل العلمي، كما أن فئة دبلوم فأقل، قد تكون تتمتع بسنوات خدمة عديدة في العمل مما يجعلهم على نفس المستوى من ذوي المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (جبريل، 2016) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (البلبيسي، 2010) ودراسة (ناصر، 2010) ودراسة (البقي، 2010) ودراسة (أبو حطب، 2009). بينما اختلفت مع دراسة (حلاوة، 2015) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى المسمى الوظيفي.

جدول رقم (5.57) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		خدمات	فني	إداري	
*0.008	4.915	4.07	3.70	3.98	الأداء الوظيفي

\* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

من النتائج الموضحة في جدول (5.57) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي خدمات.

وبذلك تستنتج الباحثة قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى إلى المسمى الوظيفي" وهذه النتيجة تدل على صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الأهلية ممن مساهم الوظيفي "خدمات" يعتبرون من أهم ركائز عمل المنظمات الأهلية، حيث أن الهدف الرئيس من نشأة هذه المنظمات هو تقديم خدمة للمجتمع، وبالتالي يجب أن يتمتع العاملون من فئة "خدمات" بأداء متميز، لأنهم أداة المنظمة لتقديم خدماتها للمجتمع، ويقع أيضاً على عاتقهم جزء كبير من توصيل أهداف المنظمة للمجتمع ورؤيتها، وتكوين صورة إيجابية وسمعة طيبة عنها.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخلايلة، 2010) حيث أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير المهنة ولصالح من مهنتهم ممرض. بينما اختلفت مع دراسة (جبريل، 2016) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) ودراسة (ناصر، 2010) ودراسة (أبو حطب، 2009) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية.

جدول رقم (5.58) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	10 من أقل إلى 15 من سنة	5 من أقل إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.203	1.542	3.90	3.99	3.91	4.05	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.58) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العاملين في المنظمات الأهلية يخضعون لنظام عمل موحد يطبق على الجميع بنفس الدرجة دون تمييز الإدارة بينهم على أساس سنوات الخدمة. كما وتعزوه الباحثة لكون ما نسبته (67.7%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وهذا يعني أن لديهم الكفاءة والمهارة في أداء المهام الموكلة لهم بنفس الدرجة تقريباً التي يؤدي بها العاملون من ذوي سنوات الخبرة العالية.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (الخليلة، 2010)، ودراسة (جبريل، 2016) ودراسة (أبو الكاس، 2015) ودراسة (البليسي، 2012) ودراسة (ناصر، 2010) ودراسة (الصريرة، 2011) ودراسة (القمي، 2010) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة. بينما اختلفت مع دراسة (حلاوة، 2015) ودراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود فروق في الأداء الوظيفي لدى أفراد العينة يعزى لمتغير سنوات الخدمة ولصالح 3 سنوات فأقل في الدراسة الثانية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب.

جدول رقم (5.59) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عمر المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		20 سنة فأكثر	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	10 سنوات أقل	
0.240	1.407	3.91	4.08	4.01	3.97	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.59) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عمر المنظمة.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى عمر المنظمة التي يعمل بها المستجيب" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في المنظمات الأهلية لأهمية الاهتمام بأداء الكادر البشري لديها وضرورته، لأنه الركيزة الأساسية لعمل هذه المنظمات والأساس في تحقيق النمو والارتقاء للمنظمة، بغض النظر عن عمرها الزمني.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ناصر، 2010). بينما لم تجد الباحثة أي دراسة أخرى تختلف مع نتائج هذه الدراسة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

جدول رقم (5.60) نتائج اختبار "التباين الأحادي" - عدد العاملين في المنظمة

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		أقل من 30	من 30 إلى أقل من 50	أكثر من 50	
0.371	0.995	3.93	4.01	4.02	الأداء الوظيفي

من النتائج الموضحة في جدول (5.60) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

وبذلك تستنتج الباحثة رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي لديهم تُعزى إلى عدد العاملين في المنظمة" وهذه النتيجة تدل على عدم صحة فرضية الدراسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك المديرين في المنظمات الأهلية لأهمية الاهتمام بأداء الكادر البشري لديها وضرورته، لأنه الركيزة الأساسية لعمل هذه المنظمات والأساس في تحقيق النمو والارتقاء للمنظمة، بغض النظر عن عدد عاملها. واتفقت هذه النتائج مع دراسة (ناصر، 2010). بينما لم تجد الباحثة أي دراسة أخرى تختلف مع نتائج هذه الدراسة.

جدول رقم (5.61) نتائج فروق بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي"

الدراسة السابقة	الجنس	العمر	الحالة الاجتماعية	المؤهل العلمي	المسمى الوظيفي	سنوات الخدمة	عمر المنظمة	عدد العاملين
الدراسة الحالية	يوجد فروق ولصالح الإناث	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	توجد فروق لصالح الذين مساهموا الوظيفي خدمات	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
جبريل (2016)	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق			لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		
حلاوة (2015)	لا يوجد فروق	يوجد فروق	يوجد فروق		يوجد فروق	يوجد فروق		
أبو الكاس (2015)	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		
البليسي (2012)	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق		
بحر وأبو سويرح (2010)	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق لصالح 3 سنوات فأقل		
ناصر (2010)	لا يوجد فروق	يوجد فروق		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق
أبو شرخ (2010)	يوجد فروق لصالح الذكور	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق		
أبو حطب (2009)	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	لا يوجد فروق		

عدد العاملين	عمر المنظمة	سنوات الخدمة	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	الحالة الاجتماعية	العمر	الجنس	الدراسة السابقة
		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق	يوجد فروق لصالح المتزوجين	لا يوجد فروق	يوجد فروق لصالح الذكور	بنات (2009)
		لا يوجد فروق					لا يوجد فروق	الصرايرة (2011)
		لا يوجد فروق		لا يوجد فروق			لا يوجد فروق	البقي (2010)
			يوجد فروق لصالح مدير عام ومدير	يوجد فروق لصالح الدكتوره				مصلح ومشاركة (2015)
		لا يوجد فروق	يوجد فروق لصالح ممرض		لا يوجد فروق	لا يوجد فروق	يوجد فروق لصالح الإناث	الخلايلة (2010)
							لا يوجد فروق	Olorunsola (2012)

هذا الجدول جرد بوساطة الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

# الفصل السادس

## نتائج وتوصيات الدراسة

مقدمة

أولاً: النتائج

ثانياً: التوصيات

ثالثاً: الدراسات المقترحة

## الفصل السادس

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### مقدمة:

بناء على الدراسة التي أجرتها الباحثة حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، واستناداً لما تم تناوله من مفاهيم وجوانب متعددة في الإطار النظري وأدبيات الدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات من خلال الاستبانة، وبعد التحليل الإحصائي لمحاو الدراسة وتفسيرها وربطها بالدراسات السابقة، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وذلك على النحو التالي:

#### أولاً: النتائج:

##### أ- النتائج المتعلقة بالمتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي):

1- أظهرت نتائج الدراسة ان هناك تنوع واضح في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأنهم لا يقتصرون على استخدام إستراتيجية واحدة في إدارة الصراعات التنظيمية، حيث اتضحت هذه النتيجة من خلال حصول مجال "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" ككل على وزن نسبي (63.58%) وبدرجة متوسطة.

2- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً على النحو التالي: (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، إستراتيجية التنازل (المجاملة)، إستراتيجية السيطرة، إستراتيجية التجنب).

3- أظهرت نتائج آراء أفراد عينة الدراسة أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (76.97%).

ولقد كانت النتائج المتعلقة بكل إستراتيجية على حدة على النحو التالي:

##### - إستراتيجية التجنب:

1- حصل مجال "إستراتيجية التجنب" على درجة موافقة بلغت (52.24%)، مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لإستراتيجية التجنب في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لا يعتبرون أن حل الصراعات مضيعة للوقت وأنها تستحق الاهتمام وذلك بدرجة عدم موافقة بلغت (42.10%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لا يهتمون شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها وذلك بدرجة عدم موافقة بلغت (44.66%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لا يؤجلون النظر في حل الصراعات للمستقبل وذلك بدرجة عدم موافقة بلغت (48.67%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تفضل القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراع وذلك بدرجة موافقة متوسطة بلغت (63.17%).

#### - إستراتيجية التنازل (المجاملة):

1- حصل مجال "إستراتيجية التنازل (المجاملة)" على درجة موافقة بلغت (60.73%)، مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لإستراتيجية التنازل (المجاملة) في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لا تقدم التنازلات عند شعورها بالضعف أمام الآخرين وذلك بدرجة عدم موافقة بلغت (49.62%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تترك الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة وذلك بدرجة متوسطة بلغت (56.63%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تضحى برغباتها في سبيل الآخرين وذلك بدرجة متوسطة بلغت (57.92%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع وذلك بدرجة موافقة مرتفعة بلغت (72.02%).

#### - إستراتيجية التعاون:

1- حصل مجال "إستراتيجية التعاون" على درجة موافقة بلغت (76.97%)، مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لإستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة مرتفعة.

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع وذلك بدرجة موافقة (73.90%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة توازن بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع وذلك بدرجة موافقة بلغت (74.74%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تتبادل المعلومات مع العاملين لحل المشكلات وذلك بدرجة موافقة بلغت (75.60%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تشجع فكرة أن الجميع في قارب واحد وذلك بدرجة موافقة بلغت (81.36%).

#### - إستراتيجية التسوية (الحل الوسط):

1- حصل مجال "إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)" على درجة موافقة بلغت (67.99%)، مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تراعي أطراف المتصارعة وخسائثرهم عند حل الصراع وذلك بدرجة متوسطة بلغت (65.27%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تتغاضى عن بعض الأمور لحل الصراع وذلك بدرجة متوسطة بلغت (65.33%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تسعى إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بين العاملين وذلك بدرجة متوسطة بلغت (65.37%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة وذلك بدرجة موافقة بلغت (72.60%).

#### - إستراتيجية السيطرة:

1- حصل مجال "السيطرة" على درجة موافقة بلغت (59.86%)، مما يدل على استخدام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لإستراتيجية السيطرة في إدارة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة.

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة لا ترى أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدانها كيانها وذلك بدرجة عدم موافقة بلغت (51.51%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تتعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة وذلك بدرجة متوسطة بلغت (52.68%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تطلب من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها وذلك بدرجة متوسطة بلغت (55.64%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تتمسك بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع وذلك بدرجة متوسطة بلغت (66.10%).

#### ب- النتائج المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

1- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تهتم في رفع وتطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين لديها، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال "الأداء الوظيفي" ككل على درجة مرتفعة وبوزن نسبي (79.51%).

2- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تقدم حوافز تشجيعية للعاملين لديها وذلك بدرجة موافقة متوسطة بلغت (65.03%).

3- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أنه يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم لدى الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وذلك بدرجة موافقة بلغت (72.08%).

4- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن توزيع العمل بين الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة يتسم بالعدالة وذلك بدرجة موافقة بلغت (73.17%).

5- أظهرت نتائج آراء عينة الدراسة أن الموظفين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة يقومون بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم ضمن الأوقات المحددة ودون أي تأخير وذلك بدرجة موافقة بلغت (87.61%).

## ت- النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

- 1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 2- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 3- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 4- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 5- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 6- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 7- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وبوزن نسبي (40.3%).
- 8- عدم وجود أثر لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 9- عدم وجود أثر لإستراتيجية التنازل (المجاملة) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 10- وجود أثر إيجابي لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 11- عدم وجود أثر لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- 12- عدم وجود أثر لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

13- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل إستراتيجية على حدة تعزى إلى الجنس باستثناء إستراتيجية التعاون ولصالح الإناث.

14- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل من إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، وإستراتيجية التنازل (المجاملة) تعزى إلى العمر ولصالح الذين أعمارهم أقل من 30 سنة. بينما لا يوجد فروق حول مجال إستراتيجية التجنب وإستراتيجية السيطرة تعزى لمتغير العمر.

15- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل من إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، وإستراتيجية التنازل (المجاملة) تعزى إلى الحالة الاجتماعية ولصالح الذين حالتهم الاجتماعية مطلق/أرمل لمجال إستراتيجية التنازل (المجاملة)، ولصالح الذين حالتهم الاجتماعية أعزب لمجال إستراتيجية التسوية (الحل الوسط). بينما لا يوجد فروق حول باقي المجالات.

16- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل إستراتيجية على حدة تعزى إلى المؤهل العلمي.

17- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل إستراتيجية على حدة تعزى إلى المسمى الوظيفي باستثناء إستراتيجية التجنب ولصالح الذين مساهم الوظيفي فني.

18- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل من إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التسوية (الحل الوسط)، وإستراتيجية التنازل (المجاملة) تعزى إلى سنوات الخدمة ولصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات. بينما لا يوجد فروق حول باقي المجالات.

19- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل إستراتيجية على حدة عدا إستراتيجية

السيطرة تعزى لعمر المنظمة، وذلك لصالح المنظمات التي تتراوح أعمارها بين 16 إلى 20 سنة للمجالات (إستراتيجية التعاون وإستراتيجية التسوية (الحل الوسط))، ولصالح المنظمات التي أعمارها 10 سنوات فأكثر لمجال (إستراتيجية التجنب)، ولصالح المنظمات التي أعمارها تتراوح من 11 إلى 15 سنة لمجال (إستراتيجية التنازل (المجاملة)).

20- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجال إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل، وكل إستراتيجية على حدة تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة، عدا إستراتيجية التسوية (الحل الوسط) لصالح المنظمات التي عدد عاملها أقل من 30 عامل.

21- يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث.

22- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى العمر.

23- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.

24- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المؤهل العلمي.

25- يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى المسمى الوظيفي ولصالح الذين مساهم الوظيفي خدمات.

26- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى سنوات الخدمة في المنظمات الأهلية.

27- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى عمر المنظمة.

28- لا يوجد فروق بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى إلى عدد العاملين في المنظمة.

ث - نتائج تتعلق بمدى تحقق أهداف الدراسة:

جدول رقم (6.62) مدى تحقق أهداف الدراسة

النتيجة	الهدف	الرقم
151 - جدول رقم (5.32)، ص	الكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.	1.
156 - جدول رقم (5.34)، ص	تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة.	2.
167 - جدول رقم (5.42)، ص	تحديد أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي.	3.
161 - جدول رقم (5.36)، ص 162 - جدول رقم (5.37)، ص 163 - جدول رقم (5.38)، ص 164 - جدول رقم (5.39)، ص 165 - جدول رقم (5.40)، ص 166 - جدول رقم (5.41)، ص	إبراز علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي.	4.
172 - جدول رقم (5.44)، ص 174 - جدول رقم (5.45)، ص 175 - جدول رقم (5.46)، ص 176 - جدول رقم (5.47)، ص 179 - جدول رقم (5.48)، ص 179 - جدول رقم (5.49)، ص 182 - جدول رقم (5.50)، ص 182 - جدول رقم (5.51)، ص	الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).	5.
186 - جدول رقم (5.53)، ص 187 - جدول رقم (5.54)، ص 188 - جدول رقم (5.55)، ص 188 - جدول رقم (5.56)، ص 189 - جدول رقم (5.57)، ص 190 - جدول رقم (5.58)، ص 191 - جدول رقم (5.59)، ص 192 - جدول رقم (5.60)، ص	الكشف عن الفروق بين متوسطات استجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم والتي تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).	6.
204 - جدول رقم (5.63)، ص	تقديم توصيات لمديري المنظمات الأهلية الفلسطينية ولذوي العلاقة	7.

جرد بواسطة الباحثة.

## ثانياً: التوصيات:

### جدول رقم (6.63) توصيات الدراسة

#### 1- توصيات تتعلق بالمتغير المستقل: "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي":

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشرات النجاح
.1	ضرورة تطوير ممارسات مديري المنظمات الأهلية الفلسطينية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	عقد دورات تدريبية لرفع كفاءة المديرين حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.	إدارة الموارد البشرية	2 دورة تدريبية، 20 ساعة كل واحدة	- 2 دورة تدريبية تم تنفيذهم، واحدة لمجلس الإدارة والإدارة العليا، والثانية للإدارة الوسطى والدنيا.
		عقد ورش عمل توعوية تتعلق بآليات حل الصراع والعمل ضمن فريق.		5 ورش توعوية، كل واحدة لمدة 2 ساعة	- أصبح المديرين على دراية بآليات حل الصراع بنسبة لا تقل عن 80%. - زيادة تفهم المديرين لطبيعة الصراع وأهمية توظيف إيجابياته لصالح المنظمة.
.2	التحديد الدقيق لمهام ومسؤوليات العاملين في المنظمات الأهلية تجنباً للصراعات المتعلقة بازدواجية المهام وغموض الدور.	إعداد وصف وظيفي واضح ومحدد لكل وظيفة.	إدارة الموارد البشرية	2 شهر	- وصف وظيفي واضح تم إعداده.
		قيام الإدارة بتوعية العاملين من خلال الاجتماعات الدورية وورش العمل بسرعة الإبلاغ عن الانحرافات في حال وجودها إلى الجهة المعنية.		اجتماع/ ورشة عمل شهريا	- التعامل مع الانحرافات فور حدوثها دون تأخير

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشرات النجاح
3.	زيادة اهتمام الإدارة في المنظمات الأهلية الفلسطينية بإدارة الصراعات التنظيمية دون تأخير أو إهمال لشكاوى أطراف الصراع.	تشكيل لجنة للنظر في الصراعات التنظيمية ووضع الحلول المناسبة لها دون تأخير	مجلس الإدارة + الإدارة التنفيذية	اجتماعات نصف شهرية	- لجنة تم تشكيلها بعضوية (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الإدارة المالية، إدارة الموارد البشرية) - زيادة الثقة التنظيمية بين العاملين والإدارة.
4.	تعزيز العمل الجماعي، وتشجيع استخدام إستراتيجية التعاون على نطاق أوسع.	- إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	الإدارة التنفيذية	بداية كل عام، وكل ربع من السنة	- وجود خطة واضحة للتعامل مع الصراعات
		- تبادل المعلومات مع العاملين عبر النشرات والدوريات. - تقريب وجهات النظر عبر أنشطة ترفيهية لامنهجية.	الإدارة التنفيذية	- نشرة شهرية دورية - نشاط ترفيهي شهري	- أصبح العاملون أكثر تعاوناً وتقبلاً للآخر. - زيادة روح العمل الجماعي، وزيادة الانسجام والتناغم بين العاملين.
5.	ضرورة دراسة وتشخيص مواقف الصراع قبل الشروع في استخدام الإستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.	- مشاركة العاملين في عملية تشخيص الصراع - الاستعانة بخبير خارجي إن كان الموقف يستدعي ذلك	الإدارة التنفيذية	كلما دعت الحاجة لذلك	- نجاح الإدارة في معالجة الأسباب الحقيقية للصراع وباستخدام الإستراتيجية الأمثل لحله.

2- توصيات تتعلق بالمتغير التابع: "الأداء الوظيفي":

الرقم	التوصية	آلية التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية	مؤشرات النجاح
.6	زيادة اهتمام إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في رفع وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين لديها.	عقد لقاءات دورية لمناقشة مستويات أداء العاملين.	إدارة الموارد البشرية	لقاء كل شهر	- تقارير الأداء تشير إلى تطور أداء العاملين.
		تقييم أداء العاملين مرتين سنوياً		كل 6 شهور	- تقديم الخدمة بكفاءة وفعالية أعلى.
.7	تقديم إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية حوافز تشجيعية للعاملين لديها.	- ربط تحسن الأداء الوظيفي بالزيادة السنوية. - تقديم حوافز تشجيعية للموظفين المميزين	الإدارة التنفيذية	فور الانتهاء من عملية التقييم	- إنجاز الخطط حسب الجداول الزمنية وكفاءة وفعالية.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة:

تقترح الدراسة على الباحثين في هذا المجال مجموعة من العناوين التي يمكن بحثها وهي:

- 1- أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على ولاء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 2- علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية.
- 3- أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على درجة المواطنة التنظيمية لدى العاملين في الوزارات الحكومية الفلسطينية.
- 4- واقع الصراع التنظيمي في شركات القطاع الخاص.

## قائمة المصادر والمراجع

- القرآن الكريم.
- أولاً: المراجع العربية:
- 1- الكتب:
- أبو شيخة، نادر (2010): إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - ادريس، وائل والغالبي، طاهر (2009): سلسلة الأداء الإستراتيجي - أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
  - بسيوني، اسماعيل (2006): طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
  - الجرجاوي، زياد (2010): القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
  - حسن، راوية (2000): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
  - حسين، سلامة (2004): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
  - حسين، طه وحسين، سلامة (2007): إستراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - الحمداني، موفق (2006): مناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
  - حمود، خضير (2002): السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - درة، عبدالباري (2003): تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
  - درة، عبدالباري، الصباغ، زهير (2008): "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
  - ديري، زاهد (2011): السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
  - سلطان، محمد (2004): السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

- شوايش، مصطفى(2005): إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2008): قياس وتقويم أداء العاملين، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، الإسكندرية، مؤسسة حورس الدولية.
- عبدالباقي، صلاح الدين (2005): الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.
- عبيدات، ذوقان وعدس، عبدالرحمن، وعبدالحق، كايد (2001): البحث العلمي- مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- العمایرة، محمد (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العميان، محمود (2005): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر وادريس، وائل (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- فليبه، فاروق، عبدالمجيد، السيد (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد (2000): السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- قطيشات، ليلي (2010): إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
- كامل، مصطفى (2003): إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- مارش جيمس جي، وسيمون، هيربرت (2001): المنظمات، ترجمة عبدالرحمن بن احمد هيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ماهر، أحمد (2002): السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، مصر.
- المحاسنة، إبراهيم (2013): إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، أحمد (2000): إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، جامعة بنها، مصر.

- مصطفى، أحمد (2008): إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
- مصطفى، يوسف (2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، عمان، دار الفكر العربي.
- المغربي، عبد الحميد (2007): "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية"، ط1، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر.
- المغربي، كامل (2004)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المومني، واصل (2011): المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الهيتي، خالد (2010): "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

## 2- الدوريات والتقارير:

- أبو سنيته، عونيه والبياتي، عبد الجبار (2014): مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعاملين في محافظة العاصمة عمان، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد (10) العدد (1).
- بحر، يوسف وأبو سويرح، أيمن (2010): أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، مجلد (18) العدد (2)، ص ص 1147-1214.
- البرنامج الوطني، وزارة الداخلية، ديسمبر 2016
- بو رغدة، حسين (2005): إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، العدد الخامس.
- تأثير انقسام السلطة الفلسطينية على دور الجمعيات وتنظيمها القانوني، المركز الفلسطيني لحقوق الإنسان ص 5.
- جريدة الوقائع الفلسطينية (2000)، قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية رقم (1) لعام 2000، العدد (32).
- الجعافرة، صفاء (2013): أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. دراسات العلوم الإدارية، مجلد (40)، العدد (2)، ص ص 1663-1687.

- الجمل، سمير (2015): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعلوم الانسانية)**، مجلد (29) العدد (1).
- الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح (2006): أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. **دراسات العلوم الإدارية**، مجلد (33)، العدد (2)، ص ص 240-266.
- حسين، سحراء أنور (2013): قياس تأثير ضغوط العمل في مستوى الأداء الوظيفي، دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، **مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة**، العدد (36)، ص ص 208 - 227.
- دهليز، خالد وحمد، محمد (2016): أثر الارتباط الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، **مجلة الجامعة الإسلامية للاقتصاد وإدارة الأعمال**، المجلد (24).
- الشعبي، عزمي (2004). **الواسطة والمحسوبية**.
- صديق، حسين (2012): تقويم الأداء في المؤسسات الاجتماعية، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 28، العدد (1).
- الصرايرة، خالد (2011): الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد (27)، العدد (1) + (2).
- الطائي، بثينة (2008): أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري والتدريبي في مديرية التربية الرياضية في جامعة الموصل، **مجلة علوم التربية الرياضية**، العدد التاسع، المجلد الأول.
- العبيدي، أمل (2008): إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، العدد (69).
- عزيز، خالد وأحمد، ثابت وعبدالله، علاء الدين (2012): الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع أساليب معالجة الصراع التنظيمي من قبل الملاك الإداري والفني لبعض المنظمات الرياضية محافظة نينوى، **مجلة علوم التربية الرياضية**، مجلد (5) العدد (3) (ج2).
- عسكر، سمير (2001)، دور الصراع في الإدارة، **المجلة العربية للإدارة**، العدد الرابع.
- فطر، جميلة ومحمد، الطاهر (2015): الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية للعاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي، **مجلة العلوم الاقتصادية**، المجلد (16)، العدد (1).

- القهوي، ليث (2015): أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (15)، العدد (1).
  - اللوح، نبيل وشبات، جلال (2015): دور المنظمات الأهلية في تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الصحية "دراسة حالة مستشفى العودة في قطاع غزة، فلسطين.
  - اللوزي، موسى والزهراني، عمر (2012): العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها في المملكة العربية السعودية. دراسة تحليلية، الجامعة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (39) العدد (1).
  - مرعي، محمد (2002): التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.
  - مصلح، عطية ومشاركة، عودة (2016): الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الثاني، عدد (5)، فلسطين.
  - مطر، هادي (2014): إدارة الصراع في المنظمات- دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1).
  - المعشر، زياد (2005): الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد (1) العدد (2)، ص ص 40-68.
  - ملاوي، أحمد (2008): أهمية منظمات المجتمع المدني في التنمية، بحث منشور في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد (2)، ص 258.
  - نشرة العمل الأهلي، (2015): نشرة غير دورية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، عدد (10).
  - واقع الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية الأجنبية العاملة في فلسطين، الإنتلاف من أجل النزاهة والمساءلة "أمان"، سلسلة تقارير (26)، فلسطين، 2010.
  - وزارة الداخلية والأمن الوطني (2014): دليل الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية المحلية.
- 3- الرسائل العلمية:**
- أبو الكاس، المعتصم بالله (2015): أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الماجستير المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.

- أبو حطب، موسى (2009): فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين - حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو حماد، ناهض (2011): التمويل الدولي للمؤسسات الأهلية الفلسطينية وأثره على التنمية السياسية في قطاع غزة 2000-2010م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة فلسطين.
- أبو دقة، مراد (2009): مدى كفاءة استخدام الأموال وتأثيرها على عملية جلبها للمؤسسات الأهلية التي لا تهدف إلى تحقيق الربح "دراسة ميدانية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة - فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سلطان، مياسة (2011): الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شرح، نادر (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- أبو عساكر، فوزي (2008): أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- البقمي، مصلح (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- البلبيسي، زياد (2012): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- بن رحمون، سهام (2014): بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة على عينة من الإداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، بسكرة، الجزائر.

- بن فهد، فهد (2010): تطبيق اللامركزية وأثرها على مستوى أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الحرس الوطني الكويتي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
- بن معتوق، حمزة (2015): القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
- بنات، عبدالقادر (2009): ضغوط العمل وأثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- جبريل، إيمان (2016): الأمن والوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- حلاوة، عماد (2015): غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الخالدي، أحمد (2008): أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية
- الخلايلة، أنس (2010): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- راضي، أيمن (2010): دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الرفاتي، عادل (2011): مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية في قطاع غزة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كأداة لتقويم الأداء التمويلي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- سالم، ميرفت (2013): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

- السفيناني (2009): الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية.
- شاهين، سمر (2007): واقع الرقابة الإدارية الداخلية في المنظمات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شاهين، ماجد (2010): مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.
- شبير، رحاب (2004): واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشريف، ريم (2013): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جدة، السعودية.
- الشريف، طلال (2004): دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- شعت، توفيق (2010): دور المنظمات الأهلية في المناصرة التشريعية، بحث غير منشور لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شهاب، عبدالرحيم (2013): دور المنظمات الأهلية في الحد من معدلات الفقر خلال الحصار الإسرائيلي على قطاع غزة - دراسة تطبيقية للمنظمات الخيرية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- طه، لينا (2013): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية- محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عبدالصمد، سميرة (2008): أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة على شركة الكهرباء الريفية والحضرية - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.
- عبدالواحد، مؤمن (2008): الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- العسولي، محمد (2011)، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العطار، سلامة (2010): أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- عكاشه، أسعد (2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Paltel" في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العويوي، محمد (2013): دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
- عيسى، ابراهيم (2009): إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- الفايدي، سالم (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- الفهادي، حسن (2015): النمط القيادي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- قطيشات، ليلي (2004): الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- اللوح، أحمد (2008): الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

- ماضي، خليل (2014): جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، مصر.
- محسن، محمد (2008): مدى التزام المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة بتجهيز وعرض القوائم المالية وفقاً لمتطلبات المعيار المحاسبي الدولي رقم (1) "دراسة تطبيقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المدهون، إياد (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- المربع، صالح (2004): التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء - من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- مرزوق، ابتسام (2011): إستراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المعمر، وسام (2014): علاقة إدارة الجودة الشاملة بأداء الموظفين في الجامعات الفلسطينية - قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- مكي، سالم (2009): مدى تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في المنظمات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ناصر، حسن (2010): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- نصر، سلامة (2014): درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نقبيل، بوجمعه (2009): علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، المسيلة، الجزائر.
- النملة، سليمان (2007)، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

- نوفل، كمال (2015): أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- هندي، كمال (2005): تقييم دور المنظمات الأهلية في التنمية الاقتصادية في فلسطين: دراسة حالة قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- وشاحي، مروان (2002): إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Agwu, Mba Okechukwu (2013): Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island, **International Journal of Academic Research in Management**, Vol. 2 , No. 4, pp 125 -139, ISSN: 2296 – 1747.
- Almutairi, N., & Shebiab, A. S. (2014). Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. **International Journal of Business and Management**, 9(2), 262.
- Anwar, Naveed (2012): Task Conflicts and its Relationship with Employee's Performance, **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol 3 , No 9.
- Awan , Saeed (2015): Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, **Research Journal of Finance and Accounting**, Volume 6, No. 11,2015.
- Chatty, 2012: **Relationship between organizational conflict and performance of organization**, <https://www.projectguru.in/publications/relationship-between-organizational-conflict-and-performance-of-organization/>
- Hodge , B.J. ; Anthony W.P. , "**Organization Theory. A Strategic Approach**" , 4th ed , Allyn and Becon. INC. , 199
- Hotebo, O M , and other (2010): Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, **Business and Economics Journal**, Volume 2010: BEJ-15.
- Karimi, Alireza and others (2013): Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, **European journal of Experiment Biology**, V3, N2, pp 420- 424 .
- Kazan, Halim (2013): Measurement of Employees' Performance: A state Bank Application, **International Review of Management and Business Research**, Vol 2, Issue. 2.

- Mathews, C., & Khann, I. K. (2016). Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review. **International Journal of Science and Research (IJSR)**, 5(4).
- Mwangi, C., & Ragui, M. (2013). Effects of work place conflicts on employee performance in the air transport industry in Kenya. **Prime Journal of Business Administration and Management**, 3(6), 1083-1089.
- Naharuddin, N. M., & Sadegi, M. (2013). **Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia.**
- Norman, G. (2010): Likert scales, levels of measurement and the laws of statistics, **Advanced in Health science Education**, Vol. 1, No. 5, P. 625.11.
- Olorunsola, E.O (2012): Job Performance and Gender Factors of Administrative Staff in South West Nigeria Universities, **Journal of International Education Research**, v8 n1 p49-54 2012.
- Ozen, G., Yaman, M. and Acar, G. (2012). Determination of the employment status of graduates of recreation department. **The Online Journal of Recreation and Sport** , Vol. 1, Issue 2.
- Pilbema, Stephen & Cobridge, Marjorie (2002): People Resourcing HRM in Practice (2nd ed), Harlow, FT Prentice Hall.
- Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London
- Rashid Saeed. (2013). "**Factors Affecting the Performance of Employees at Work Place in the Banking Sector of Pakistan**", COMSATS Institute of Information Technology, Sahiwal, Pakistan.
- Robbins, J., & Wiersema, M.,(1995), "A Resource Based Approach to Multi Business Firm: Empirical Analysis of Portfolio inter Relationships and Corporate Financial Performance" **Strategic Management Journal**, No., p 278
- Robbins, S. P., (2001), **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River, pp. 385-388
- Rogers B. (2006), "**Organizational Behavior Management A Whole-School Approach**," Paul Chapman Publishing Ltd., Victoria, Australia
- Rum, Jalaluddin and others (2013): Role Conflict toward Employee Performance (Studies in Government Budgeting Team at Kendari), **International Journal of Business and Management Invention**, ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X
- Salami, S. O. (2010). Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence. **Social Behavior and Personality: an international journal**, 38(1), 75-86.
- Saleem, I., & Khurshid, A. (2014). **Do human resource practices affect employee performance?**
- Sattar, T., Ahmad, K., & Hassan, S. M. (2015). Role of human resource practices in employee performance and job satisfaction with mediating effect of employee engagement. **Pakistan Economic and Social Review**, 53(1), 81.
- Schermerhorn, J. R. (2005), **Management New York**: John Wiley & Sons, Inc
- Wesenski, Louis R. (1999), **Organizational Conflict, Concepts and Models**, **Administrative Science Quarterl**, Vol. 12. No. 2. P296

## ثالثاً: مواقع الكترونية:

- أبو رمضان، محسن (2016): المجتمع المدني والتجاذبات السياسية، موقع الحوار المتمدن - 2016/1/28  
<http://www.m.ahewar.org/s.asp?aid=538600&r=0&cid=0&u=&i=2479&q=>
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016) بيان صحفي بمناسبة يوم المرأة العالمي - 2017/3/6  
<http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=1600&mid=3265&wversion=Staging>
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016) بيان صحفي بمناسبة اليوم العالمي للسكان - 2017/3/6  
<http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=1702&mid=3265&wversion=Staging>
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2016) بيان صحفي بمناسبة اليوم العالمي لمحو الأمية - 2017/3/6  
<http://www.pcbs.gov.ps/site/512/default.aspx?tabID=512&lang=ar&ItemID=1738&mid=3915&wversion=Staging>
- المنظمات غير الحكومية وإدارة شؤون الإعلام، وثيقة خاصة بالأمم المتحدة - 2017/1/28  
<http://www.un.org/arabic/NGO/brochure.htm>
- الرئيس، منال (2014): مدخل إلى المجتمع المدني، المركز السوري للأبحاث والدراسات - 2017/2/5  
<http://www.dirasat.ws/?p=1236>
- موقع جامعة أهل البيت - 2017/1/28  
<http://www.ahlulbaitonline.com/karbala/New/html/research/research.php?ID=50>

**الملاحق**

ملحق رقم (1)  
دراسة استطلاعية

الموظف/ة المحترم/ة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

تأتي هذه الدراسة الاستطلاعية بهدف التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. ولأجل ذلك نرجو منكم الإجابة على فقرات الدراسة الاستطلاعية وذلك بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التي تناسبكم. هذا مع العلم بأن كل المعلومات الواردة في الدراسة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط..

شكرا لتعاونكم،،،

الباحثة/ ميسون إسماعيل الفقعاوي

المحور الأول: بيانات أولية

1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- السن:	<input type="checkbox"/> أقل من 20 عاماً	<input type="checkbox"/> من 20 - 30 عاماً
	<input type="checkbox"/> من 31 - 40 عاماً	<input type="checkbox"/> أكثر من 40 عاماً
3- الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> متزوج /ة	<input type="checkbox"/> أعزب/ أنسة
	<input type="checkbox"/> مطلق /ة	<input type="checkbox"/> أرمل /ة
4- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ابتدائي	<input type="checkbox"/> متوسط
	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي
5- المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> مدير/ة	<input type="checkbox"/> منسق/ة
	<input type="checkbox"/> سكرتير/ة	<input type="checkbox"/> محاسب/ة
	<input type="checkbox"/> غير ذلك حددها:.....	
6- سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> من 0 إلى 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي عدد من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (✓) تحت الاختيار المناسب:

م	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
<b>أولاً: إستراتيجية التجنب</b>						
1	يستخدم رئيسي المباشر إستراتيجية التجنب في حل الصراعات التنظيمية					
2	يؤجل رئيسي المباشر النظر في حل النزاعات للمستقبل					
<b>ثانياً: إستراتيجية المجاملة</b>						
1	يستخدم رئيسي المباشر إستراتيجية المجاملة في حل الصراعات التنظيمية					
2	يعمل رئيسي المباشر على عدم إيذاء مشاعر المتنازعين					
<b>ثالثاً: إستراتيجية التعاون</b>						
1	يستخدم رئيسي المباشر إستراتيجية التعاون في حل الصراعات التنظيمية					
2	يهتم رئيسي المباشر برغبات واحتياجات الأطراف المتنازعة					
<b>رابعاً: إستراتيجية التسوية</b>						
1	يستخدم رئيسي المباشر إستراتيجية التسوية في حل الصراعات التنظيمية					
2	يعمل رئيسي المباشر على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتنازعة					
<b>خامساً: إستراتيجية السيطرة</b>						
1	يستخدم رئيسي المباشر إستراتيجية السيطرة في حل الصراعات التنظيمية					
2	ينهى رئيسي المباشر الصراع بأوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها					

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

فيما يلي عدد من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) تحت الاختيار المناسب:

م	الأداء الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1	من خلال خبرتك في العمل، يؤثر الصراع التنظيمي على إنتاجية العاملين وأدائهم					
2	برأيك هل هناك علاقة بين سرعة حل المشكلات التنظيمية وبين أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
3	يستخدم مديرو المنظمة التي أعمل بها إستراتيجيات لإدارة الصراع تؤثر إيجابياً على أدائي في العمل.					
4	يساعد استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في رفع أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
5	يساعد استخدام إستراتيجية تجنب الصراعات التنظيمية على تحسن أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
6	يساعد استخدام إستراتيجية المجاملة في حل الصراعات التنظيمية على تحسن أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
7	يساعد استخدام إستراتيجية التعاون في حل الصراعات التنظيمية على تحسن أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
8	يساعد استخدام إستراتيجية التسوية في حل الصراعات التنظيمية على تحسن أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					

م	الأداء الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
9	يساعد استخدام إستراتيجية السيطرة في حل الصراعات التنظيمية على تحسن أداء العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية					
10	يستخدم المدير أكثر من إستراتيجية للتعامل مع الصراعات التنظيمية المختلفة					
11	تنوع الإستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الصراعات يؤثر على أداء الموظفين					
12	معرفة المدير بأكثر من إستراتيجية للتعامل مع الصراعات يساهم في حلها					
13	يتأثر أداء الموظفين بمدى رضاهم عن طريقة حل الصراعات التنظيمية					

## ملحق رقم (2)

أسئلة المقابلة مع منسق شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

- 1- ما المقصود بمفهوم الصراع التنظيمي من وجهة نظرك؟ وهل يوجد صراع داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة؟ إن كان كذلك، ما أشكال هذا الصراع؟
- 2- ما أهم عوامل الصراعات التنظيمية وأسبابها في المنظمات الأهلية في محافظات قطاع غزة من وجهة نظرك وكيف يمكن مواجهتها؟
- 3- هل يتبع مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر؟ إن وجدت، ما هي أهم هذه الإستراتيجيات؟
- 4- هل يؤثر الصراع داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة على أداء العاملين فيها من وجهة نظرك؟
- 5- هل هناك علاقة بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟

محلقة رقم (3)  
قائمة المحكمين

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
1.	دكتور/ إبراهيم عابدين	جامعة فلسطين
2.	دكتور/ أكرم حماد	وزارة التربية والتعليم
3.	دكتور/ جلال شتات	جامعة القدس المفتوحة
4.	دكتور/ رامز بدير	جامعة الأزهر
5.	دكتور/ سامي أبو الروس	الجامعة الإسلامية
6.	دكتور/ شادي التلواني	جامعة الأزهر
7.	دكتور/ محمد اشتوي	الجامعة الإسلامية
8.	دكتور/ محمد فارس	جامعة الأزهر
9.	دكتور/ مروان الأغا	جامعة الأزهر
10.	دكتور/ نضال المصري	جامعة القدس المفتوحة
11.	دكتور/ وائل ثابت	جامعة الأزهر
12.	دكتور/ وسيم الهابيل	الجامعة الإسلامية
13.	دكتور/ ياسر الشرفا	الجامعة الإسلامية
14.	دكتور/ يوسف بحر	الجامعة الإسلامية

الأسماء مرتبة أبجدياً

ملحق رقم (4)  
الاستبانة بصورتها النهائية



جامعة الأزهر - غزة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية  
برنامج ماجستير إدارة الأعمال

الأخوة والأخوات الكرام/ العاملين/ات في المنظمات الأهلية الفلسطينية  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

إن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة" كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وتهدف الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة. ونظراً لأهمية آرائكم ومقترحاتكم لتحقيق هدف الدراسة، تطمح الباحثة في تعاونكم معها في الإجابة على بنود هذا الاستبانة بدقة وموضوعية، حرصاً منها للوصول إلى نتائج تخدم البحث العلمي البحث. هذا مع العلم بأن كل المعلومات الواردة في الدراسة ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لذا يرجى قراءة العبارات جيداً ثم وضع علامة (✓) أمام الحقل المناسب لكل عبارة.

شكراً لحسن تعاونكم،،،

الباحثة/ ميسون إسماعيل الفقعاوي

المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
2- العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من 20 سنة	<input type="checkbox"/> من 20 - أقل من 30 سنة
	<input type="checkbox"/> من 30 - أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/> 40 سنة فأكثر
3- الحالة الاجتماعية:	<input type="checkbox"/> متزوج/ة	<input type="checkbox"/> أعزب/ أنسة
	<input type="checkbox"/> مطلق/ة	<input type="checkbox"/> أرمل/ة
4- المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> دبلوم فأقل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا
5- المسمى الوظيفي:	<input type="checkbox"/> إداري/ة	<input type="checkbox"/> فني/ة <input type="checkbox"/> خدماتي/ة
6- سنوات الخدمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 15 إلى أقل من 20 سنة
	<input type="checkbox"/> 20 سنة فأكثر	
7- طبيعة عمل المنظمة التي تعمل بها:	<input type="checkbox"/> صحية	<input type="checkbox"/> تعليمية <input type="checkbox"/> تربية
	<input type="checkbox"/> اقتصادية	<input type="checkbox"/> زراعية <input type="checkbox"/> إغاثية
	<input type="checkbox"/> ترفيهية	
	<input type="checkbox"/> غير ذلك: بالرجاء التحديد.....	
8- عمر المنظمة التي تعمل بها:	<input type="checkbox"/> أقل من 3 سنوات	<input type="checkbox"/> من 3 إلى 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة
	<input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة	
9- عدد العاملين في المنظمة:	<input type="checkbox"/> أقل من 20	<input type="checkbox"/> من 20 إلى أقل من 30
	<input type="checkbox"/> من 30 إلى أقل من 40	<input type="checkbox"/> من 40 إلى أقل من 50
	<input type="checkbox"/> 50 فأكثر	

## المحور الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

فيما يلي عدد من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية، وذلك بوضع علامة (✓) تحت الاختيار المناسب:

م	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>أولاً: إستراتيجية التجنب</b>						
1	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة					
2	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل					
3	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها					
4	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها					
5	تتجنب الإدارة مناقشة من يخالف معها في الآراء					
6	تفضل الإدارة القيام بدور حمامة السلام عند مواجهة الصراعات					
7	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام					
8	تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها					
9	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع					
10	تتسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف					

ثانياً: إستراتيجية التنازل (المجاملة)					
1					تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين
2					تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة
3					توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة
4					تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع
5					تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بالضعف أمام الآخرين
6					تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل
7					تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع
8					تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة
9					تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها
10					تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم
ثالثاً: إستراتيجية التعاون					
1					تشجع الإدارة فكرة "أننا جميعاً في قارب واحد"
2					تشجع الإدارة العاملون على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها
3					تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول
4					تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون
5					توازن الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع
6					تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات

					تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	7
					تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	8
					تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	9
					تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	10
<b>رابعاً: إستراتيجية التسوية: (الحل الوسط)</b>						
					تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	1
					تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	2
					تزاعي الإدارة أرباح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم	3
					تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	4
					تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	5
					تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	6
					تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	7
					تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط)	8
					تحث الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	9
					تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	10

خامساً: إستراتيجية السيطرة

					تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	1
					تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	2
					تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	3
					تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	4
					تطلب الإدارة من العاملين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	5
					ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني فقدان كيانها	6
					تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	7
					تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	8
					تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لموقفها	9
					تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	10

### المحور الثالث: الأداء الوظيفي:

فيما يلي عدد من العبارات الخاصة بالأداء الوظيفي، بين درجة موافقتك على كل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع علامة (✓) تحت الاختيار المناسب:

م	الأداء الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	أوافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بإنجاز الأعمال المطلوبة مني ضمن أوقاتها المحددة بدون أي تأخر.					
2	أقوم بتأدية الأعمال المناطة بي بالكفاءة والفعالية المطلوبة.					
3	تقدم الإدارة برامج تدريبية للموظفين لتساعدهم على إنجاز المهام بالمهارة والكفاءة المطلوبة					
4	تستخدم الإدارة الاتجاهات الإدارية الحديثة في تنمية وتطوير أداء الموظفين					
5	أقوم باستثمار كافة الموارد المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي					
6	تتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
7	يشتمل نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير موضوعية يمكنها قياس قدرات الموظفين ومهاراتهم بالفاعلية المطلوبة					
8	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف					
9	أحرص على فهم واجباتي بصورة دقيقة لأتمكن من أدائها بشكل صحيح					
10	أقوم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات عند إنجاز المعاملات					

م	الأداء الوظيفي	أوافق بشدة	أوافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
11	أشارك في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي					
12	أحظى بتقدير رؤسائي عند تحقيقي لمستوى عالٍ من الأداء					
13	يتسم توزيع العمل بين الموظفين بالعدالة					
14	أنفذ العمل والمهام المطلوبة وفقاً للخطط المعدة مسبقاً					
15	أحرص على تحسين أدائي بشكل مستمر					
16	يوجد انخفاض في حالات الشكاوى والتظلم من قبل الموظفين					
17	تمنح المنظمة التي أعمل بها الموظفين حوافز تشجيعية مناسبة					

انتهت الأسئلة

ملحق رقم (5)  
مهمة تسهيل طالب

Ref :  
Date :

الرقم : ج.ا.ز/19/17  
التاريخ : 2017/2/1

السادة / شبكة المنظمات الأهلية - قطاع غزة حفظهم الله،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الموضوع : تقديم التسهيلات البحثية

تهديكم عمادة كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية تحياتها وتتمنى منكم تقديم التسهيلات البحثية لطالبة/ة ماجستير إدارة الأعمال/ ميسون إسماعيل الفقاعوي

**إعداد بحث بعنوان**

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

ونرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات البحثية بهدف جمع معلومات وبيانات وتوزيع استبانته.

وتقبلوا فائق الاحترام،،،

عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

  
د. محمد جودت فارس



كلية الاقتصاد  
والعلوم الإدارية  
مكتب عميد الكلية  
Faculty of Economics  
& Administrative Science  
The dean office

Gaza - Palestine

P.O.Box :1277

Telephone:+970 8 2641885

+970 8 2641886

Fax :+970 8 2681884

E-mail:ceaps@alazhar.edu.ps

[www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)