

بسم الله الرحمن الرحيم

٤٥ - ٤٨
٤٥ - ٤٨
٤٥ - ٤٨

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين

إعداد

مروان عيسى وشاحي

إشراف

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

٢٠٠٢ - ١٤٢٣ م

إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين

إعداد
مروان عيسى وشاحي

إشراف
د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ : ٣١ / ١٢ / ٢٠٠٢

أعضاء لجنة المناقشة :

الدكتور عبد الناصر القدومي

الدكتور عطية مصلح

الدكتور عبد الرحيم برهم

الدكتور مجيد منصور

رئيسا

ممتحنا خارجيا

عضوا

عضوا

إهداء

إلى روح والدتي الشهيدة مريم

إلى روح أخي الشهيد منير

اللذين جاء نبا استشهادهما في مخيم جنين و أنا
أنهي إعداد هذه الدراسة

إلى من هم أكرم منا جميعا أهدي هذه الدراسة

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله الذي أعانني ويسر لي أمري ووفقتني على إنجاز هذه الدراسة، ويطيب لي أن أسجل أسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور عبد الناصر القدومي المشرف على هذه الدراسة، حيث كان لنصحه وتوجيهه الأثر الكبير في إعداد هذه الدراسة وإتمامها على أكمل وجه.

كما يسعدني أن أتوجه بجزيل الشكر والتقدير لكل من الدكتور عطية مصلح، والدكتور عبد الرحيم برهم، والدكتور مجيد منصور، لتفضلهم لعضوية لجنة المناقشة.

كما أتوجه بالشكر الخاص للدكتور جمال محيسن الوكيل المساعد لوزارة الشباب والرياضة لتفضله بمراجعة هذه الدراسة وإثرائها بالملاحظات القيمة، وكما أتوجه بالشكر والعرفان لزملائي موظفي وزارة الشباب والرياضة لتعاونهم في تعبئة أداة الدراسة.

كما أتوجه بجزيل الشكر للأستاذ يوسف البيطاوي لمرجعه هذه الدراسة وتدقيقها لغويا.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة المناقشة
ب	الإهداء
ت	شكر و تقدير
ث	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الملاحق
ذ	ملخص الدراسة
	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
٢	مقدمة الدراسة
٧	أهمية الدراسة
٧	مشكلة الدراسة
٨	أهداف الدراسة
٩	أسئلة الدراسة
١٠	مصطلحات الدراسة
١١	حدود الدراسة
	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة
١٣	الإطار النظري
١٣	مفهوم الصراع
١٨	أشكال الصراع
٢٠	مصادر الصراع وأسبابه
٢١	نشأة الصراع ومراحله
٢٣	نتائج الصراع وآثاره
٢٦	إدارة الصراع
٣٠	استراتيجيات إدارة الصراع
٣٩	الدراسات السابقة
٣٩	الدراسات العربية

٤٧ الدراسات الأجنبية
 الفصل الثالث : طريقة الدراسة وإجراءاتها
٦٣ منهج الدراسة
٦٣ مجتمع الدراسة
٦٥ أداة الدراسة
٦٩ إجراءات الدراسة
٦٩ تصميم الدراسة
٧٠ المعالجات الإحصائية
 الفصل الرابع : نتائج الدراسة
٧٢ نتائج السؤال الأول
٧٥ نتائج السؤال الثاني
٧٦ نتائج السؤال الثالث
٧٧ نتائج السؤال الرابع
٧٨ نتائج السؤال الخامس
٨٠ نتائج السؤال السادس
٨١ نتائج السؤال السابع
٨٣ نتائج السؤال الثامن
 الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات
٨٦ مناقشة نتائج السؤال الأول
٨٧ مناقشة نتائج السؤال الثاني
٩٠ مناقشة نتائج السؤال الثالث
٩٢ مناقشة نتائج السؤال الرابع
٩٤ مناقشة نتائج السؤال الخامس
٩٥ مناقشة نتائج السؤال السادس
٩٦ مناقشة نتائج السؤال السابع
٩٧ مناقشة نتائج السؤال الثامن
٩٩ التوصيات
١٠٠ المراجع
١٠٨ ملاحق الدراسة
١٢٢ ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
١	التكرارات والنسب المئوية لأفراد مجتمع الدراسة المستجيبين وفقا للمتغيرات المستقلة	٦٤
٢	توزيع الاستجابات على مقياس ثوماس وكيلمان	٦٦
٣	معدلة كرونباخ ألفا لثبات أساليب إدارة الصراع	٦٨
٤	الأوساط الحسابية والنسب المئوية لأسباب الصراع العملية والتنظيمية	٧٣
٥	الأوساط الحسابية والنسب المئوية لأسباب الصراع الشخصية	٧٤
٦	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	٧٥
٧	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الجنس	٧٦
٨	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الدرجة الوظيفية	٧٧
٩	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة	٧٨
١٠	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المؤهل العلمي	٨٠
١١	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير التخصص الدراسي	٨١
١٢	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير مكان العمل	٨٣

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
١	نشأة الصراع	٢٢
٢	مراحل تطور الصراع	٢٣
٣	مستويات الصراع	٢٦
٤	أساليب الصراع التنظيمي	٣٥

قائمة الملاحق

الرقم	محتوى الملحق	الصفحة
١	أداة الدراسة	١٠٩
٢	مفتاح مقياس أساليب إدارة الصراع	١١٤
٣	أداة الدراسة قبل التحكيم	١١٥
٤	أسماء لجنة التحكيم	١١٩
٥	كتاب الباحث إلى وزارة الشباب والرياضة	١٢٠
٦	كتاب وزارة الشباب والرياضة	١٢١

ملخص الدراسة

إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين

إعداد

مروان عيسى وشاحي

إشراف

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

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

وبغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة، تكونت من ثلاثة أجزاء، حيث تضمن الجزء الأول منها المعلومات الشخصية، فيما تضمن الجزء الثاني أسباب الصراع التنظيمي، في حين تضمن الجزء الثالث مقياس توماس وكلمان (Thomas & Kilman, 1986) لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي. وبعد التأكد من صدق الاستبانة وثباتها قام الباحث بتوزيعها على مجتمع الدراسة، الذي تكون من مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في محافظات الضفة الغربية، من درجة (مدير عام في الوزارة، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم)، حيث بلغ عددهم (١٤١) إداريا.

وبعد جمع البيانات وتحليلها إحصائيا، تم الخروج بالنتائج التالية:

١- ينشأ الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين نتيجة لأسباب عملية وتنظيمية كندرة تحديد المسؤوليات والصلاحيات، تداخل إختصاصات الموظفين ومهامهم، وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، بالإضافة لأسباب شخصية كقلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن، والتمييز في المعاملة بين الموظفين، وتباين ثقافات الموظفين وقيمهم واتجاهاتهم.

٢- إن أساليب التسوية، والتعاون، والتجنب كانت الأكثر شيوعاً لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة، في حين كانت أساليب المنافسة، والمجاملة الأقل شيوعاً لديهم، وبالمقابل كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداماً إلى الأقل على النحو التالي: (أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التفاوض، وأخيراً أسلوب المجاملة).

٣- هناك اختلاف بين إداريي وزارة الشباب والرياضة في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، يعزى لمتغير الجنس، حيث يستخدم الذكور أساليب (التسوية، والتعاون، والتجنب، والمجاملة) أكثر من الإناث، في حين تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

٤- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التسوية عند رؤساء الأقسام، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون فكان عند المديرين العامين، كذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التجنب كان عند نائبي المدير، وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المنافسة عند رؤساء الأقسام، بينما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة كان عند نائبي المدير.

٥- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التسوية عند ذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) ، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون فكان عند ذوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأعلى)، بالمقابل كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التجنب كان عند ذوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات)، وكذلك كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المنافسة كان عند ذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة)، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة كان عند ذوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات).

٦- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التسوية عند حملة شهادة البكالوريوس، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون فكان عند حملة شهادة البكالوريوس، في حين كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التجنب عند حملة شهادة الماجستير فما فوق، أما أعلى متوسط

لاستخدام أسلوب المنافسة فكان عند حملة شهادة التوجيهي، وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة كان عند حملة شهادة الدبلوم.

٧- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير التخصص الدراسي، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التسوية عند ذوي العلوم التجارية، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون فكان عند ذوي تخصص العلوم الإدارية، وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التجنب كان عند ذوي تخصص العلوم التربوية، في حين كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المنافسة عند ذوي تخصص العلوم التربوية، وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة كان عند ذوي تخصص العلوم الاجتماعية.

٨- هناك اختلاف بين الإداريين في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير مكان العمل، حيث كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التسوية عند العاملين في المديریات، أما أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التعاون فكان عند العاملين في المجمعات الرياضية، وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب التجنب كان عند العاملين في المجمعات الرياضية، بالمقابل كان أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المنافسة عند العاملين في المجمعات الرياضية وكذلك أعلى متوسط لاستخدام أسلوب المجاملة كان عند العاملين في المديریات.

وبناء على تحليل النتائج ومناقشتها أوصت الدراسة بالاهتمام بزيادة تأهيل الإداريين بأساليب إدارة الصراع، وتوجيه الإداريين وإرشادهم لاستخدام أسلوب التعاون بصورة أكثر، وضرورة تقييم النظام الإداري في وزارة الشباب والرياضة، لتطوير النظام القائم، وتشجيع روح التعاون بين العاملين، وخلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد، وكذلك أهمية إجراء دراسات إضافية لموضوع الصراع التنظيمي.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

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

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة

لم تعد النظم في هذا العصر رهينة الصدفة والعشوائية، بل أصبحت تتطلب توفر الإدارة القادرة على القيام بجميع الوظائف الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، ومتابعة، وتوجيه، وتقويم. فالإدارة الآن تقف بقوة وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف أو خدمة أو إنتاج، وهي التي تعكس تقدم أي منظمة أو تخلفها، والإدارة أيضا مسؤولة عن النجاح أو الفشل الذي يصيب أي منظمة أو مجتمع من المجتمعات.

والإدارة في إطار مفهومها العام تأخذ صبغة نوعية وعمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية والتخبط، وهي في الأساس تقوم على قاعدة فن جمع التناقضات والتوفيق بينهما، فالإدارة يكون لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها، والأفراد يكون لهم حاجاتهم وأهدافهم الشخصية أيضا، والموارد المادية تكون محدودة، كل ذلك يتطلب من الإدارة ان تعتمد على التخطيط الدقيق والابتعاد عن سياسة التجربة والخطأ. ومن هنا يعرف كريتنر (Kreitner) الإدارة " بأنها العملية التي يتم بموجبها العمل مع و من خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية و باستخدام الموارد المحدودة بكفاية في بيئة متغيرة " (شاويش ، ١٩٩٣).

وتذهب موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of Social Sciences)، إلى تعريف الإدارة " بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية، ومودة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف " بإدارة المنشأة " (العلاق ، ١٩٩٦).

وأكد العيسوي (١٩٩٨) أن كثيراً من البحوث والدراسات الميدانية في مجال الإدارة و الإدارة العليا تدل على أنها المسؤولة في الدرجة الأولى عن خلق الجو السيكولوجي أو المنلخ السيكولوجي في المؤسسة، وإن هذا الجو قد يكون جيدا وصحيا ودافئا، وقد يكون سيئا وسلبيا،

وتؤثر اتجاهات الإدارة وسلوكها وفلسفتها في خلق المناخ السيكولوجي، حيث أن شخصية المدير العام واتجاهاته وميوله وفلسفته تنعكس وتؤثر على باقي مستويات الإدارة وتصبغها بطابع معين.

إن كل ذلك يعتمد في الأساس على الدور الذي يقوم به الإداري، فهو دور على درجة عالية من الأهمية، فحيثما يقوم الإداري بجمع الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف منظمته، يظهر دوره القيادي المبني على المسؤولية والصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها، ومن جهة أخرى فإن المنظمة تضم في إطارها أفرادا متعددي الآراء والأفكار والمشاعر والأهداف والخلفيات، هذا بدوره سيقود بالضرورة إلى تناقض وخلاف وصراع متعدد الأشكال.

وأشار اللوزي (١٩٩٨)، إلى أن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتسب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبين بيئتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة، وعلى المستويات كافة وسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وتؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة الإدارية، لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية نسقا اجتماعيا محدد يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة، ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته.

إن الصراع إذا حقيقة حياتية هامة لا مفر منها، وهي تشير إلى اختلاف في وجهات نظر الأفراد اختلافا فعليا وظاهريا، مع عدم توافق بينهما (زكريان، ١٩٩٤). وأشار كل من فيفر ودنلاب (١٩٩٧) إلى أن الصراع في حقيقته ليس خيرا أو شرا، صوابا أم خطأ، وإنما الأشخاص المتورطون فيه يفسرون المواقف التي تجابههم، أي يصفون عليها المعاني حسب رؤيتهم للصراع ويستجيبون لها وفق تصوراتهم عنها.

غير أن وجهة النظر التقليدية في الإدارة كانت تعتبر الصراع ظاهرة غير صحية يجب تجنبها، لكن وجهة النظر الحديثة ترى بأن الصراع أمر حتمي لا يمكن تجنبه، بل وإنه إذا ملا

حدث بالقدر المناسب يدفع المنظمة نحو درجة أفضل من الكفاءة. كما كانت وجهة النظر التقليدية ترى بأن السبب الرئيس للصراع إنما يكون نتيجة أخطاء الإدارة في تصميم وإدارة المنظمات، كما قد يكون سببه الأشخاص المثيرون للمتعاب، لكن وجهة النظر الحديثة أصبحت ترجع الصراع إلى أسباب لا يمكن تجنبها مثل اجتماع أفراد ذوي أهداف ووجهات نظر مختلفة في منظمة واحدة (بعيرة وآخرون، ١٩٩١).

ولعل خطورة ظاهرة الصراع التنظيمي وأهميتها هي التي دفعت ليسلي (Lesly ,1991) إلى القول بأن المنظمات خلال الفترات القادمة سوف تعيش عصر الصراع التنظيمي. وتشير نتائج الدراسة التي أجراها كل من أندرسون وكنج (Andreson & King , 1991) إلى حقيقة أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التجديد والابتكار لا بد أن تأخذ في حسابها أثر الصراع باعتباره أحد المتغيرات الأساسية في التأثير على قدرة المنظمة على النمو والاستمرار. ويذهب جونز (Johns) إلى حد القول أن الصراع يعتبر عاملاً أساسياً في تحقيق البقاء التنظيمي، وإحداث التغيير التنظيمي (زايد، ١٩٩٤).

ولاحظ العديد من الباحثين أمثال (Zinober , 1990 ; Beider , 1990 ; Barton , 1991) في (زايد، ١٩٩٤)، أن إدارة الصراع بشكل فعال يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، وإن مثل هذه النتائج الإيجابية تتوقف إلى حد كبير على الطريقة التي يدرك بها العاملون الأهداف المشتركة بينهم وبين بقية العاملين وبينهم وبين إدارة المنظمة.

ومن هنا تبرز أهمية دور القيادة الإدارية في تفهم الصراع وكيفية مواجهته والتعامل معه، والاستفادة قدر الإمكان من نتائجه الإيجابية والحد من آثاره السلبية المحتملة. ولذا فقد باتت إدارة الصراع إحدى أهم الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها القائد الإداري، إذا ما أراد تحقيق النجاح لمنظمتها. فقد دلت دراسة أجرتها الجمعية الإدارية الأمريكية أن هذه العملية (إدارة الصراع) تعادل في أهميتها أهمية عملية التخطيط واتخاذ القرار. وفي دراسة أخرى أجراها لبيت (Lippitt) أظهرت أن إدارة الصراع في المؤسسات التربوية تتطلب (٢٤ %) من انتباه المديرين فيها، كما أن عملية إدارة الصراع تحتاج إلى تأهيل (سالم، ١٩٨٨).

ونظرا لتزايد الاهتمام بموضوع إدارة الصراع فقد طور عدد من الباحثين والمنظرين أسسا نظرية لكيفية التعامل مع الصراع وإدارته، بهدف الاستفادة منه في زيادة فاعلية التنظيم. حيث اقترح بليك وموتون (Blake Mouton) خمسة أنماط لإدارة الصراع هي: الإكراه، والمواجهة، والمجاملة، والتجنب، والتسوية وتم وصفها بناء على اتجاهات المديرين نحو كل من بعدي الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعاملين. كما ضور كل من ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilman)، خمسة أساليب لإدارة الصراع هي: أسلوب التجنب، والمجاملة، والحل الوسط، والمنافسة، والتعاون. كما طور آخرون أيضا أساليب وطرق لإدارة الصراع ومواجهته، هي في جوهرها مماثلة لتلك الأساليب الخمسة التي طورها كل من ثوماس وكيلمان (بواب، ١٩٨٦).

إن المؤسسة الفلسطينية بشكل عام ممثلة بالسلطة الوطنية الفلسطينية، تشهد عملية إعادة بناء وتنظيم لبنيتها الإدارية والتنظيمية، على أسس إدارية عصرية ومتطورة، قادرة على مواجهة التحديات المختلفة التي تملها ظروف الاحتلال الإسرائيلي، وما رافق ذلك من مشاكل وصعوبات وتعطيل لدور المؤسسة الفلسطينية، وعزلها عن محيطها العربي والدولي، فأُسست لهذا الغرض العديد من الوزارات والمؤسسات، فمنها ما هو قديم من حيث تكوينه وبنيتة الإدارية وخبرته، ومنها ما هو حديث كما هو الحال في وزارة الشباب والرياضة. حيث تنبعت السلطة الوطنية الفلسطينية منذ قدومها عام ١٩٩٤، إلى أهمية دور الشباب في المجتمع، وأهمية دور التربية الرياضية في إعداد النشء، فأُسست لهذا الغرض وزارة الشباب والرياضة لتعنى برعاية الشباب الفلسطيني، وإدارة وتنظيم النشاط الرياضي في فلسطين.

حيث بات ينظر إلى التربية الرياضية وإدارتها، على أنها حركة اجتماعية جماهيرية، لا تقل في أهميتها عن أي نشاط تربوي أو اجتماعي آخر، فقد تفاقم دورها في شؤون المجتمع وقضايا الأمة، إضافة إلى دورها البارز على الساحة الدولية، وقد ثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن تقدم التربية الرياضية أو تأخرها في الوطن العربي مرتبط إلى حد ما بمستوى القيادات الرياضية (قطب، عمر، دنون، ١٩٩١).

وبين شرف (١٩٩٠) أهمية دور الإدارة في التربية الرياضية، إذ أن الإدارة تلعب دورا رئيسا في جميع مجالات التربية الرياضية على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو حتى مستوى الفرق الرياضية، فالتربية الرياضية تهدف إلى تحقيق أسس القيم

الإنسانية وتعديل السلوك وتحقيق النمو الشامل للفرد، وحتى تتمكن التربية من تحقيق أهدافها المنشودة لا بد من الابتعاد عن العشوائية والارتجال، والاعتماد في المقابل على المنهج العلمي في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة وهذا ما توفره الإدارة.

إن طبيعة عمل وزارة الشباب والرياضة، ونطاق مسؤولياتها، وإشرافها على العديد من الاتحادات الرياضية والشبابية، والأندية الرياضية، والمراكز الشبابية، وجمعية الكشافة والمرشدات، تجعل من العاملين فيها في حالة من التفاعل الديناميكي الدائم مع تلك الأطر والاتحادات والمنظمات، أضف إلى ذلك أنه وبسبب حداثة هذه الوزارة وقلة استنادها إلى إرث إداري قديم، فإن العاملين في هذه الوزارة يتفاوتون من حيث مستوى خبراتهم ومؤهلاتهم، وخلفياتهم، إن هذا كله سيقود حتما إلى حدوث تناقض وخلاف وصراع.

ومما يزيد من فرص حدوث هذا الصراع وتعدد مستوياته وأشكاله، في إطار وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية هو طبيعة النشاط الرياضي ذاته، كونه نشاطا تنافسيا قد يصل إلى حد الصراع، عدا عن أنه يتطلب توفر إمكانيات وموارد كبيرة جدا. فكلنا يسمع عن ظاهرة شغب الملاعب، وتعدد الأطر الرياضية ومرجعياتها، وهذه بلا شك مظاهر من الصراع التي تتطلب مواجهة وإدارة فاعلة.

فالصراع إذا حقيقة قائمة يعيشها الأفراد بشكل دائم في أدوارهم المختلفة، ووزارة الشباب والرياضة كنظام غير معفية من هذا الصراع أسوة بالنظم الاجتماعية والتربوية الأخرى، ولما كان الصراع في حد ذاته يأخذ أشكالا كثيرة ومتنوعة، عدا عن أنه يحدث لأسباب كثيرة أيضا ، فإن إدارة الصراع تتطلب استخدام أساليب متنوعة أيضا. ولهذا فإن دراسة واقع الصراع التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من حيث التعرف إلى الأسباب المؤدية لهذا الصراع، والأساليب التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في مواجهة هذا الصراع، ينطوي على أهمية بالغة، خصوصا وإن هذه الوزارة تعد من المؤسسات الحكومية حديثة التكوين في فلسطين.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

١- تعد هذه الدراسة وبحدود علم الباحث الأولى من نوعها على صعيد المجتمع الفلسطيني، والتي تهتم بدراسة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

٢- إن معرفة الأسباب الكامنة وراء الصراع التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة، سيمكن إداري الوزارة من إمكانية التنبؤ بحدوث الصراع التنظيمي لاحقاً، وبالتالي بناء البرامج الوقائية المناسبة لذلك.

٣- إن نتائج هذه الدراسة ستساهم في رسم تصور واضح حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل إداري وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية، وبالتالي دعم الأساليب الفعالة والابتعاد عن الأساليب غير الفعالة.

٤- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى أثر متغيرات كل من الجنس، وسنوات الخبرة الإدارية، والمستوى التعليمي، والتخصص الدراسي، والدرجة الوظيفية، وموقع العمل على إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

مشكلة الدراسة:

إذا كان الصراع التنظيمي أمراً قائماً، وواقعاً يفرض نفسه على جميع النظم، فإن هذا الواقع يفرض على الإداري أن يمتلك المهارات التي تمكنه من مواجهة هذا الصراع وإدارته بكفاءة و اقتدار، وذلك من خلال الوقوف عند أسباب هذا الصراع وتفهم أبعاده واختيار الأسلوب المناسب لمواجهته.

ووزارة الشباب والرياضة كمنظمة حكومية، لا تخلو من مظاهر الصراع التنظيمي، فكثيراً ما يواجه الإداري فيها أشكالاً من الصراع مع المستويات الإدارية العليا، أو مع نظرائه من الإداريين، أو مع المرؤوسين من هم أقل درجة وظيفية، أو مع ممثلي المؤسسات والاتحادات الرياضية والشبابية غير الحكومية. وحقيقة الأمر أن الوزارة كمنظمة حكومية

جديدة في بنيتها تضم في إطارها أناس مختلفون من حيث الصلاحيات والمسؤوليات والآراء والأفكار والأهداف والمصالح والخلفيات، وحينما يكون هناك اختلاف سيكون هناك صراع، وسيطلب ذلك طرق ووسائل لمواجهة هذا الصراع.

ومن خلال عمل الباحث مدير دائرة في وزارة الشباب والرياضة منذ تأسيسها عام ١٩٩٤، لاحظ أن مظاهر وأشكال كثيرة من الصراع التنظيمي تسود في هذه الوزارة بمستويات مختلفة، ولما كان ذلك يتطلب من الإداريين في الوزارة تفهم أبعاد هذا الصراع والإحاطة بالأساليب المناسبة لمواجهته، فإن التعرف إلى الأسباب المؤدية لهذا الصراع، والأساليب المستخدمة لمواجهته، لهو من الأهمية بمكان بحيث سيرسم صورة واضحة عن واقع الصراع التنظيمي في هذه المؤسسة ومدى علاقة عدد من المتغيرات به.

في ضوء ما سبق ظهرت مشكلة الدراسة لدى الباحث، حيث يمكن إيجازها بالإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف إلى أسباب الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.
- ٢- التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.
- ٣- تحديد أثر متغيرات كل من الجنس، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، والتخصص الدراسي، ومكان عمل الموظف، على أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

• ما واقع الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

وينتزع عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

٢- ما أسباب الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة؟

٢- ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة؟

٣- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير الجنس؟

٤- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير الدرجة الوظيفية؟

٥- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير الخبرة؟

٦- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير المستوى التعليمي؟

٧- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير التخصص الدراسي؟

٨- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة باختلاف متغير مكان العمل؟

مصطلحات الدراسة:

بعد اطلاع الباحث على الأدب المتصل بموضوع الدراسة، يتضح أن هناك معانٍ كثيرة ومرادفة لبعض المفاهيم والمصطلحات المتصلة بموضوع الدراسة، وحتى يتحقق التوافق بين الباحث و القارئ، كان لا بد من تعريف بعض المصطلحات المستخدمة في هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

الصراع: يتبنى الباحث تعريف ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman) للصراع حيث عُوِّفَ "بأنه العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أو يرى أو يجد أن الطرف الآخر يحبط أو يعيق أو هو على وشك أن يحبط شيئاً مما يتعلق أو يقع ضمن اهتماماته " (سالم ، ١٩٨٨).
ويستخدم الباحث مفهوم الصراع التنظيمي ليشير إجرائياً إلى الصراع الذي يحدث داخل المنظمة سواء أكان ذلك على مستوى الفرد أم بين الأفراد أم بين المجموعات، باعتبار إنه شكل من أشكال الصراع.

إدارة الصراع: وهي عملية مواجهة الصراع وإدارته، وتتم من خلال فهم أبعاد الصراع وأسبابه واختيار الطريقة والأسلوب المناسب لمواجهته.

الإداري: هو الموظف المسؤول عن وحدة إدارية، يقودها بموجب سلطات وصلاحيات تحدها النظم و الهياكل الإدارية داخل المنظمة، والمقصود بالإداريين في هذه الدراسة هم الموظفون العاملون في وزارة الشباب والرياضة من فئة مدير عام، أو مدير، أو نائب مدير، أو رئيس قسم.

استراتيجيات إدارة الصراع: وهي الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع وتدبره، وتوصف من خلال بعدين أساسيين هما:

بُعد الحزم: وهو يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة.

بُعد التعاون: وهو يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتمامات الآخرين.

وينتج عن استخدام هذين البعدين خمسة أساليب محتملة، أشار إليها ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilmann) لإدارة الصراع هي (العدلي ، ١٩٩٣):

أسلوب المنافسة: هو أسلوب حازم وغير تعاوني، وفيه يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر وباستخدام القوة والسلطة.

أسلوب التجنب: هو أسلوب غير حازم وغير تعاوني، وفيه يقوم الإداري بالانسحاب من مواجهة الصراع وتدبره.

أسلوب التسوية: هو أسلوب معتدل أو متوسط بين الحزم والتعاون، وفيه يتم إيجاد حل وسط يرضى جزئياً لجميع أطراف الصراع.

أسلوب المجاملة: هو أسلوب تعاوني وغير حازم، وفيه يهمل الفرد اهتماماته الخاصة لإرضاء اهتمامات الآخرين، فيضحى بنفسه من أجل الطرف الآخر.

أسلوب التعاون: هو أسلوب عالي الحزم والتعاون في آن واحد، وفيه يتم تعاون ومشاركة جميع أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم يلبي اهتمامات جميع الأطراف.

حدود الدراسة:

التزم الباحث أثناء الدراسة بالحدود التالية:

١- اقتصرت الدراسة على إداريي وزارة الشباب والرياضة من فئة مدير عام، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم واللذين يعملون في الضفة الغربية.

٢- أجريت الدراسة في الفترة الواقعة من تاريخ ١٥ / ٤ / ٢٠٠١ لغاية ١٠ / ٦ / ٢٠٠١.

٣- تتصف نتائج الدراسة بالخصائص العلمية من حيث الصدق والثبات للأداة المستخدمة في القياس.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا الإطار النظري:

- مفهوم الصراع
- أشكال الصراع
- مصادر الصراع وأسبابه
- نشأة الصراع ومراحله
- نتائج الصراع وآثاره
- إدارة الصراع
- استراتيجيات إدارة الصراع

ثانيا الدراسات السابقة:

- الدراسات العربية
- الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا الإطار النظري:

مفهوم الصراع

تكاد النظم بمختلف أشكالها وأحجامها، لا تخلوا من مظاهر الاحتكاك والخلاف والصراع، إذ بات ينظر للصراع على أنه أمرٌ واقعٌ وحقيقةٌ ملازمةٌ لطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة لدى الأفراد وبينهم.

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

غير أن الصراع بشكل عام ينظر إليه على أنه مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، وهو إحدى العمليات الاجتماعية الناتجة عن هذا التفاعل (عقل، ١٩٨٢). والصراع والتنافس والتعاون والتمثيل أو الموائمة، يشكلان المظاهر والعمليات الأساسية لهذا التفاعل. ويتميز الصراع عن التنافس في أنه في حالة الصراع يوجه الأفراد طاقاتهم نحو الهدم والأذى للآخرين، أما في التنافس فغالبا ما يتبع الناس سبلا متوازية من العمل موجهة نحو نفس الهدف المشترك، وذلك بقصد تحقيق سبق الوصول إليه أو الحصول على أكبر قدر منه، وفي التنافس الصادق بين فريقين يجب أن يتفق الفريقان على قواعد السباق، أما التعاون فلا يتضمن ما تتضمنه المنافسة من غيرها، وإنما هو يمثل مجهودا متناسقا متكاملا بين فردين أو أكثر لتحقيق غاية محددة. والمواءمة تشير إلى عملية إنهاء الصراع، إما عن طريق إخضاع فريق

للفريق الآخر، وإما عن طريق المصالحة وإيجاد حل وسط يتلاءم مع تطلعات الفرقاء (مرعي وبلقيس، ١٩٨٢).

ويرى بولدنج (Boulding) أن الصراع موقف يتصف بالمنافسة، يصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتهما، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر، وإن العدوانية تنتج عن الصراع. ويعرف بريهم (Brehm) " الصراع بأنه الشكل المتطرف للتنافس ". وينظر أيضا للصراع على أنه اضطراب في السلوك الاجتماعي، حيث يتوجه العمل ضد الأشخاص بدل العمل نحو الأهداف، ويعمل الأفراد ضد بعضهم للحصول على حصة أكبر من المنفعة. والصراع يختلف أيضا عن المنافسة (Competition) من حيث أنه موجه نحو طرف آخر، في حين أن المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في طرف آخر (معهد التربية، ١٩٩٧).

وأشار عساف (١٩٩٩) إلى أن هناك معيارين أساسيين للتمييز بين مفهوم الصراع والتنافس، هما درجة التوتر السائدة وهدف التوتر، فالصراع يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، ويعبر عن حالة يصير فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض فيه كل طرف فيها الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر، أو لما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف، هذا مع ملاحظة أن الصراع قد ينتهي إلى نتيجة إما (ربح أو خسارة)، وقد ينتهي إلى نوع من المساومة أو المفاوضة فيصير الصراع أقرب إلى حالة التناحر.

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

وهناك مفهوم آخر قريب من مفهومي الصراع والتنافس، وهو مفهوم التعارض الذي يمثل أدنى درجات التوتر، كما إنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف، إنه تعبير عن نوع مسن

عدم الانسجام أو التماثل أكثر منه تعبيراً عن خلاف أو تناحر، فعدم الانسجام مثلاً بين برامج أو نشاطات إدارة الإنتاج يخلق تعارضاً بين سلوكياتها ونشاطاتها، وبصورة قد يكون خطيراً أحياناً، إلا أن ذلك قد لا يؤدي بالضرورة إلى التنافس والصراع بينها، فالتعارض تعبير عن اختلاف طبيعي لا خلاف بين وجهات نظر الأطراف المعنية، وفي الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف معين، فإنه سيتحول إما إلى تنافس أو صراع، وذلك حسب نوعية التحول الحاصل.

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

ويرى الزغل (١٩٨٤) الصراع على أنه ظاهرة اجتماعية في حد ذاته، وبالتالي فإذا ما اندلع الصراع تجده يتطور وفقاً لسياق وقوانين معينة، ولكنها غير مستقلة عن محددات الموقف. ككل ظاهرة اجتماعية فإن الصراع يخضع لنظام اجتماعي يحدد مدى التسامح أو مدى الرفض إزاءه، كما يحدد سياق مساره وكيفية حله. وكل ذلك يتم وفق نسق من المعايير والقيم والمثل الخاصة بمجتمع معين.

ومفهوم الصراع يختلف عن مفهوم الأزمة (Crises)، وإن كان هناك تشابه بينهما فسي الأسباب كالخلل في إنجاز الوظائف الإدارية والقصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة، وكذلك النتائج والآثار غير المرغوب بها، غير أنه ينبغي أن ننظر إلى الأزمة على أنها حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء (أبو قحف وعيتاني، ١٩٩٩). بالمقابل يمكن النظر إلى الصراع على أنه أمر واقع يمكن التنبؤ به، وليس بالضرورة أن تكون جميع نتائجه وآثاره سلبية، بل على العكس يمكن استثماره إيجابياً إذا ما حدث بقدر معقول.

وللصراع مظاهر كثيرة جداً كما ذكر عقل (١٩٨٢)، منها ما هو شعوري واضح لدى الذي يعانيه، أو لا شعوري لا يكاد يبين، فالاضطراب، والتوقف الكامل عن العمل أو النشاط، والانفعال الزائد والسريع، والقلق، والكآبة، والانزواء، كلها مظاهر واضحة للصراع. وقد يظهر الصراع في صور أخرى كفقدان الشهية، والعزلة، وبعض الأمراض الجسدية، ووجع

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

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

وعندما نتحدث عن الصراع التنظيمي فإننا نقصد فيه ذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات والمؤسسات المختلفة، ويستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة لدلالة على هذه الظاهرة، من بينها النزاع، والاحتكاك، والتعارض، والصراع. وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، وهذه حالات متطرفة. ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل و النقد و عدم الاتفاق، ويمكن أن ينظر للصراع على انه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلي ندرة القوة، والموارد، والمركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمة (حريم، ١٩٩٧).

فإذا كنت ترغب في العمل مع الناس فعليك أن تعلم شيئا عن طبيعة الصراع وطرق معالجته، حيث لا تخلو معظم منظمات الأعمال من وجود بعض أنواع الصراع سواء بين الأفراد أو بين الجماعات العاملة بهذه المنظمات. إن اصطلاح " عدم التوافق " يشير إلى طبيعة الصراع، حيث يحدث الصراع عادة في حالة وجود هدفين متعارضين (عبد الوهاب، ١٩٩٦).

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

ويعرف مارش وسيمون (March & Simon) الصراع بأنه مصطلح متعدد الاستخدامات، وان اكثر الاستخدامات عمومية هو ما ينطبق على انهيار في الآليات (الميكانيزمات) القياسية لاتخاذ القرار، بحيث يمارس الفرد أو الجماعة صعوبة اختيار بديل العمل. ويؤكد مارش

وسيمون أيضا ان الصراع كامن في التنظيم ولا يصح إعتبره كظاهرة مرضية، ذلك لان التنظيمات بطبيعتها تخلق مواقف حاملة للصراعات (الزغل، ١٩٨٤).

وأوردت زكريان (١٩٩٤) مجموعة من التعريفات للصراع التنظيمي كما وردت من العلماء حيث يعرفه روبنز (Robbins) على انه يشير إلى اختلافات مدركة غير متوافقة تنتج على شكل تدخل أو معارضة، وليس هناك علاقة تحدد كون هذه الاختلافات حقيقية أم لا، إذ انه حينما يدرك الأفراد وجود الاختلافات تظهر حالة الصراع. ويعرفه براون (Brown) بأنه يحدث نتيجة لسلوك غير متوافق بين أطراف ذات مصالح متباينة. ويعرفه بوريسوف وفكتور (Borisoff & Victor) بأنه اختلافات تحدث بين الأفراد وفيهم وتعتمد على طبيعتها، كالصراع الذي يدور حول الأهداف والقيم والدوافع والأفكار والموارد، وإن الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص ما بأن طرفا آخر يربك أو سيقوم بإرباك هدف يخصه . أما أوينز (Owens) فيرى بأن للصراع بعدين أولهما وجهات نظر مختلفة (أو ظاهريا مختلفة) وثانيهما عدم توافق وجهات النظر تلك.

وأورد عبابنة (١٩٩٣) أيضا مجموعة من التعريفات للصراع، حيث قدم غراي وستراك (Gray & Strak) تعريفا للصراع بأنه سلوك يقوم به شخص أو مجموعة من الأشخاص بشكل مقصود لمنع وتثبيط الشخص الآخر أو المجموعة الأخرى من تحقيق أهدافها، وهذا المنع المقصود يمكن أن يكون فعالا أو غير فعال. ويعرف والتون (Walton) الصراع الفردي بشكل واسع، بحيث يشمل الخلافات الجوهرية مثل الاختلاف على الأهداف، والمحتوى، والسياسات، والتطبيقات، إضافة إلى الإختلاف الأكثر شخصية وعاطفية وهي التي تنشأ بين البشر. ويعرفه كل من هامون، سمر، ويبير (Hampton, Summer, Webber) بأنه طرفين أو أكثر يحاولون اخذ موقع أو مكان واحد في الوقت نفسه في حين لا يستطيع أي واحد منهم اخذ هذا الموقع. ويعرفه فكتشوه (Vecchio) بأنه عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص أن شخصا ما أو مجموعة من الأشخاص يحبطون أو على وشك إحباط اهتمام كبير للشخص أو المجموعة الأولى.

وأشار كريتمان ومنكوف (Kirtman & Minkoff, 1996)، أن الصراعات عبارة عن أعراض، وليست أسبابا للمشاكل التنظيمية.

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

يتضح من التعريفات السابقة للصراع الأمور الأساسية التالية:

- ١- أن الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الإجتماعي، فحيثما يجتمع الأفراد يكون هناك اتصال وتفاعل، ينتج عمليات ومظاهر منها التعاون، والتنافس، والصراع. والصراع يختلف عن التنافس من حيث الدوافع والسلوك.
- ٢- أن للصراع أشكالاً متعددة، كما إنه يتم على مستويات مختلفة أيضاً، كالصراع الذاتي، والصراع بين الأفراد، والصراع بين الجماعات.
- ٣- أن هناك مواقف مولدة للصراع، كالاختلاف في وجهات النظر حول الأهداف، والسياسات، والتطبيقات، والموارد المتاحة.
- ٤- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- ٥- أن للصراع مظاهر كثيرة شعورية كالأضطراب، والتوقف عن العمل والنشاط، والانفعال الزائد، وأخرى غير شعورية كفقدان الشهية، والكآبة، والآلام الجسدية.

أشكال الصراع :

يحدث الصراع داخل المنظمات بأشكال، وبمستويات مختلفة، وهي:

أ) الصراع الذاتي (Inter-Personal Conflict)

إن الفرد يعيش في حياته أشكالاً من الصراعات، منها ما هو متعلق بالأهداف، والأدوار التي يلعبها الفرد في سعيه لتحقيق أهدافه، فالفرد هو الأب، والأخ، والموظف أو العامل أو التاجر، والعضو في الحزب السياسي أو الجمعية أو النادي التطوعي، وغيرها من الأدوار المتوقعة التي يمكن أن يلعبها الفرد في حياته اليومية. والفرد حقيقة سيعيش الصراع حينما تختلف أهدافه وتتعدد أدواره، وأورد عقل (١٩٨٢) الأنماط التالية للصراع الذاتي:

- ١- صراع الإقدام - الإقدام (Approach - Approach)، ينشأ هذا الشكل من الصراع حين يجد الفرد أنه يرغب في تحقيق هدفين، ولكن تحقيق أحدهما يمنع تحقيق الآخر، وبذلك يخسر الفرد تحقيق واحد من الهدفين مع انهما متساويان لديه في القوة والحاجة والجاذبية الضرورية.
- ٢- صراع الإحجام - الإقدام (Approach - Avoidance)، ينشأ هذا الشكل حين يجد الفرد نفسه في موقف يمكن أن يحقق هدفاً عزيزاً على نفسه، ولكنه بالمقابل سيتألم جداً، كما في حالة الطالب الذي يريد أن يشاهد مسرحية ينتظرها في ليلة الامتحان النهائي.

٣- صراع الإحجام - الإحجام (Avoidance - Avoidance)، ينشأ حين يطلب من الفرد أن يسلك سلوكين كلاهما مكروه، كما في حالة الشرطي الذي عليه أن يعتقل ابنه السارق، فيتألم كأب، أو يتركه فيتألم كموظف أهمل القيام بواجبه.

٤- صراع الإقدام - الإحجام (Avoidance - Approach)، ينشأ حين يجد المرء نفسه في موقف يريد أن يحقق هدفاً، وهو ممكن، ولكن ذلك يسبب له ألماً، مثل الرجل الذي أغراه أصدقاؤه بشرب الخمر ولكن يخشى عقاب النار.

٥- صراع الإقدام - الإحجام المضاعف (Avoidance - Double Approach)، ينشأ هذا في المواقف المعقدة، وحين يجد المرء نفسه في موقف له حسناته (الحسنات) وعكس هذه الحسنات، كما مدير السجن الذي حدث تمرد في السجن الذي يديره، وكان عليه أن يختار بين أن يقتحم السجن بالقوة لإنهاء التمرد، وهو لا يريد ذلك، أو أن يتفاوض مع المتمردين، فكل حالة من هاتين الحالتين حسناتها (الاقترام يعطي القوة والثقة ورضا المسؤولين، والتفاوض ينهي حالة الإشكال)، ولكن في الحل الأول قد يقع قتلى، وفي الحالة الثانية قد يكون ضعيفاً ويشجع التمرد باعتبار المساجين على نفس المستوى مع إدارة السجن.

٥٨٢١٩٤

(ب) الصراع بين الأفراد (Interpersonal Conflict)

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن الصراع بين الأفراد يصبح أمراً حتمياً، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال للأفراد شخصياتهم، ومدركاتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم، ورواياتهم، وحاجاتهم، التي تختلف قليلاً أو كثيراً فيما بينهم، مما يجعل الاختلاف، وبالتالي الصراع بين أفراد الجماعة شيئاً طبيعياً وحتمياً، وتتعدد أشكال وصور الصراع بين الأفراد، فقد يكون منصباً على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، وقد يتركز في الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافآت. وهذه الأشكال وغيرها من الصراع تتضمن نوعاً من التصارع بين أطراف الصراع على موارد محدودة (حريم، ١٩٩٧).

(ج) الصراع بين الجماعات (Inter - group Conflict)

هذا الشكل من الصراع شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تتجزأ أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر، الأقسام، ...)، حيث تشهد المنظمات صراعات مستمرة بين الدوائر والأقسام، والمستويات الإدارية المختلفة والموظفين، كالصراع بين الإدارة العليا والإدارة الوسطى المباشرة، أو الصراع بين الإدارة الوظيفية (المالية، الفنية، التسويق، الإنتاج، ...)،

أو الصراع بين الوظائف التنفيذية والإستشارية، أو الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي (المؤسسة، والمجتمع) (معهد التربية، ١٩٩٧).

ويأخذ هذا النوع من الصراعات الذي يحدث على مستوى المنظمة أشكالاً كثيرة ومتنوعة عددها (اللوزي، ١٩٩٩)، وهي:

- ١- الصراع الأفقي (Vertical Conflict)، ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
 - ٢- الصراع العمودي (Horizontal Conflict)، ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
 - ٣- الصراع بين الموظفين والإستشاريين (Staff Conflict - Line)، ويحدث بين الموظفين والإستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - ٤- صراع الدور (Role Conflict)، ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.
 - ٥- الصراع بين المنظمات، ويظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين.
- وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة.

مصادر الصراع وأسبابه

ينشأ الصراع التنظيمي في الأساس نتيجة لأسباب تنظيمية عملية تتعلق بالمنظمة وأسباب شخصية تتعلق بالموظف نفسه، وقد أشار كل من فياض (١٩٩١)، وبعيرة (١٩٩١)، وعساف (١٩٩٩)، إلى هذه الأسباب والتي يمكن تصنيفها كما يلي:

- ١- رغبة كل طرف من الأطراف في الحصول على نصيب معين من مصادر محدودة توجد لدى المنظمة.
- ٢- مشاكل ناتجة عن عدم وضوح الاتصال بين الأطراف المعنية داخل المنظمة.
- ٣- اختلاف في المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات.
- ٤- اختلاف الأفراد داخل المنظمة في نظرتهم وإدراكهم للأمور، والقضايا المختلفة، مثل تباين ثقافتهم، وقيمهم، واتجاهاتهم.

٥- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.

٦- تداخل الاختصاصات والمسؤوليات.

٧- هيكلية النظم على شكل وحدات متفرقة، مثل الأقسام، والجماعات، ومستويات السلم الإداري. تؤدي إلى قيام كل وحدة بوضع أهداف خاصة، ومميزة لنفسها مما يقود إلى تشابك الوظائف المتعلقة بكل وحدة، وخلق المزاحمة، والمنافسة، ونشوء الصراع حول السلطات، والصلاحيات، والأدوار.

٨- عدم الالتزام بالقواعد و السياسات.

(ب) أسباب شخصية:

١- الشعور بالإحباط، نتيجة لوجود عائق ما يحول دون تحقيق الفرد لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة.

٢- تعارض أهداف الفرد، فالفرد قد يكون لديه دافعان أو أكثر يعيق أحدهما الآخر لتحقيق الهدف.

٣- تعارض الأدوار وغموضها، فالفرد في حياته ينتسب إلى جماعات عديدة، وهذا بالطبع يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة قد تكون متعارضة أو متضاربة.

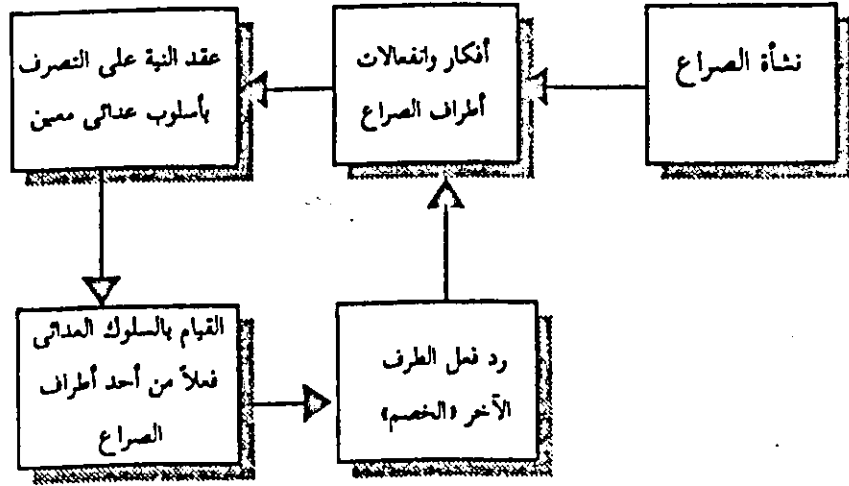
٤- مشكلات العمل، كعدم الشعور بالرضى في عمله، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه، وشعوره الدائم بالتوتر والضغط.

٥- تعدد التنظيمات غير الرسمية، فكلما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت واختلقت في قيمها، كلما مثل ذلك مبررا للتنازع والصراع بينها.

٦- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه.

نشأة الصراع ومراحله

يبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة. وعندما يشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين. ويوضح الشكل (١) كيف ينشأ الصراع ويتطور (ماهر، ٢٠٠٠).



الشكل رقم (١)

نشأة الصراع

(ماهر، ٢٠٠٠)

وعندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، وقد أشار بوندي (Pondy)، في

إلى خمسة مراحل لحدوث الصراع هي (عباينة ، ١٩٩٦):

(١) مرحلة الصراع الكامن: وهي المرحلة التي يبدأ فيها الصراع، حيث تتوفر في هذه المرحلة الظروف والأسباب الملائمة لنشوء الصراعات، مثل الاختلاف في الأهداف والتنافس على الموارد سواء بين الأفراد، أو بين الجماعات. بالإضافة إلى توفر الحرية التي تتيح المجال للحوار، والمناقشة، والتنافس، وأخيراً الصراع، وقد تكون هذه الأسباب ناتجة من صراع سابق.

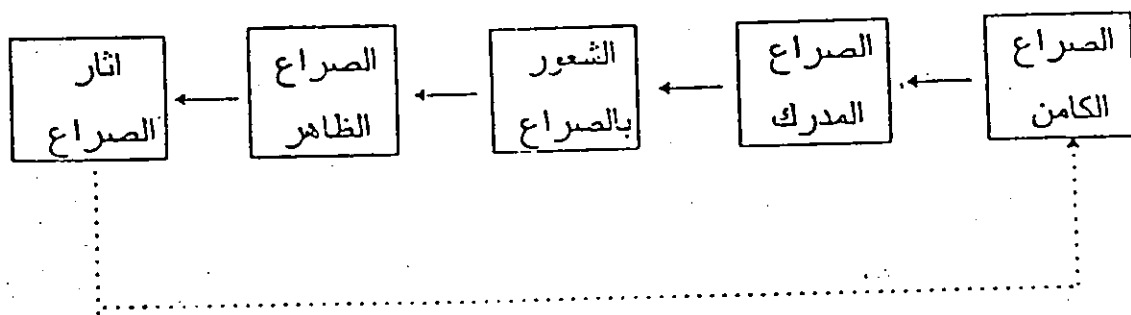
(٢) مرحلة الصراع المدرك: وهي المرحلة الثانية، حيث يبدأ الأفراد والجماعات فيها بإدراك الصراع بشكل واضح، وغالباً ما يتم تجاهل الصراع في هذه المرحلة، وليس شرطاً أن تكون هذه المرحلة بعد مرحلة الصراع الكامن، حيث يمكن أن تحدث دون أن يكون هناك صراع كامن مثل الصراع الذي ينتج من سوء الاتصالات بين الطرفين.

(٣) مرحلة الشعور بالصراع: وهي المرحلة من تطور الصراع، والتي يكون الناس فيها ليسوا على علم ومعرفة بالصراع فحسب (كما هو الحال في المرحلة السابقة) ولكنهم يشعرون بالتوتر،

والقلق، والغضب، ويصبح الصراع في هذه المرحلة شخصيا. ويمكن تهدئته (الصراع) إذا ما وجد صمام أمان يسمح بتهدئة هذه المشاعر.

٤) مرحلة الصراع الظاهر: وفي هذه المرحلة يظهر المتصارعون السلوكيات التي تتجه بشكل جلي نحو إحباط وتثبيط الخصم، ومنعه من تحقيق هدفه، وتتراوح هذه السلوكيات بين الرفض، والتعاون، والتخريب، والشتم، وربما تصل إلى الاعتداء الجسدي.

٥) مرحلة آثار الصراع: وهي المرحلة الأخيرة من تطور الصراع، فإذا تم حل الصراع ستسود علاقات تعاونية، وتقل احتمالية تكرار الصراع. أما إذا تم قمع الصراع أو تم التعامل معه بأسلوب التهدئة (المجاملة)، فسيظهر صراع آخر نتيجة لسوء التعامل مع الصراع السابق. ويوضح الشكل (٢) مراحل تطور الصراع .



الشكل رقم (٢)

مراحل تطور الصراع

(عباينة، ١٩٩٦)

نتائج الصراع و آثاره

للصراع المتكرر نتائج، و آثاره السلبية والإيجابية، التي يمكن أن تظهر على سلوك الأفراد و الجماعات، مما يؤثر على مستوى أدائهم، وإنجازهم للمهام الوظيفية المختلفة. فالانسحاب، والكآبة، والإنزال، وقلة الدافعية، كلها نتائج سلبية للصراع، في حين أن الحماسة، والنشاط للعمل، والتعبير عن الحاجات المكتوبة والمدفونة لدى الأفراد، مما يسمح

بمعالجتها، هي من النتائج الإيجابية للصراع. وهذا بالطبع يتوقف على إدارة الصراع، وكيفية مواجهته.

فالإدارة غير الفعالة للصراع تؤدي إلى خلق مناخ مصعد للموقف، وتؤدي إلى تدهور الروح المعنوية والصحة التنظيمية. وكذلك فساد المناخ التنظيمي، وزيادة الاحتمالية المدمرة للصراع، وتمنع هذه الآثار السلبية المنظمة من تحقيق ما هو مهم، وترك العمل التعاوني وتؤثر على عملية صنع القرار، وتثير الشك والنية غير السليمة. في حين أن الإدارة الفعالة للصراع (مثل التعامل معه على أنه مشكلة تنظيمية يجب حلها، من خلال المبدأ التشاركي في الحياة التنظيمية)، تؤدي إلى نتائج بناءة وتحسن من صحة النظام بمرور الوقت، إذ أن الاستجابة الإيجابية للصراع تعزز الثقة في النظام والأفراد، وتنتج حلولاً، وتزيد من احترام الذات والاهتمام بحل المشكلات (زكريان، ١٩٩٤).

فإذا كانت الإدارة التقليدية وغير الفعالة تنفي النتائج الإيجابية للصراع، وتعتبر الصراع أمراً مدمراً غير مرغوب فيه، فإن الإدارة الحديثة الفعالة تؤكد على حتمية وجود الصراع، وأنه إذا ما حدث بقدر مناسب فسيكون له نتائج إيجابية. وقد ذهب الكثير من الباحثين إلى حد التأكيد على أنه من الضروري وجود صراع في المنظمة، ولكن بدرجة معقولة، لما لذلك من نتائج إيجابية للمنظمة.

فالصراع يدفع الأطراف إلى البحث عن طرق لحل اختلافاتهم، مما يؤدي إلى عمليات الابتكار والتغيير، ويعطي الصراع للأفراد فرصة للحصول على مكافآت نقدية ومعنوية. وبالنسبة لاتخاذ القرارات فالصراع ينتج عنه اختيار أفضل بسبب الحاجة إلى تقديم أدلة وحجج عندما تتنوع وجهات النظر، ولذلك فإن الاتجاه الإيجابي يتمثل في أن الصراع يعتبر عنصراً ضرورياً لتحقيق أهداف كل من الفرد والمشروع (عسكر، ١٩٨٣).

ونخلص للقول إنه من غير المفيد أن ننظر دائماً إلى الصراع على أنه أمر سلبي ضار بالنظام، بل إن للصراع نتائج إيجابية وفوائده الكثيرة للنظام، وقد استطاع شميت (Schmidt) في المدهون والجزراوي (١٩٩٥) أن يحدد النتائج الإيجابية والسلبية للصراعات التنظيمية على النحو الآتي:

أ) النتائج الإيجابية للصراعات التنظيمية:

- ١- تساعد الصراعات التنظيمية على تطوير أفكار وآراء أفضل نتيجة للصراعات المترتبة على الاختلاف في الأفكار والآراء.
- ٢- يضطر الفرد في الصراعات التنظيمية إلى أن يبحث عن مداخل أو طرق جديدة بهدف حل هذه الصراعات.
- ٣- نتيجة للصراعات التنظيمية فإن على الأطراف المتصارعة إيجاد الحلول للمشاكل التي يدور حولها الصراع.
- ٤- نتيجة للصراعات التنظيمية يضطر العاملون في التنظيم إلى كشف المشاكل والتعبير عن وجهة نظرهم حولها.
- ٥- كما وتشجع الصراعات التنظيمية على الإبداع والمنافسة والمباراة بين الأطراف المتصارعة.
- ٦- تعتبر الصراعات التنظيمية مجالاً لاختبار قدرات ومهارات العاملين في التنظيم في مجال حل الصراعات التنظيمية.

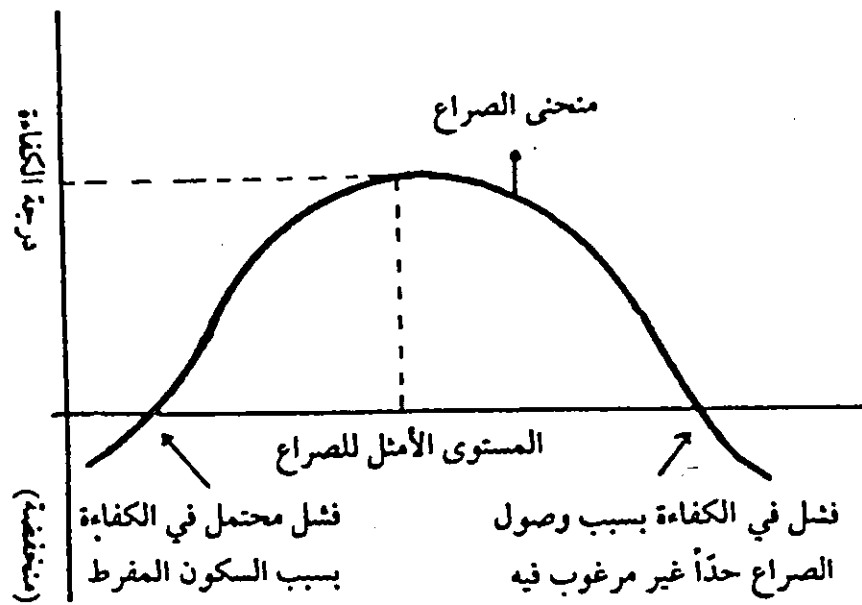
ب) النتائج السلبية للصراعات التنظيمية:

- ١- ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين في التنظيم.
- ٢- زيادة الفجوة بين الأطراف المتصارعة.
- ٣- يترتب على الصراعات التنظيمية ميول الفرد نحو ترجيح النظرة والمصلحة الشخصية على التعاون والمصلحة العامة.
- ٤- كما ويترتب عن الصراعات التنظيمية قيام بعض المتصارعين للبحث عن وظائف جديدة وبالتالي ترك وظائفهم الحالية.
- ٥- يترتب عن الصراعات التنظيمية مناهضة العمل أو ما يعرف بمناهضة روح الفريق الواحد.

ويربط بعض الكتاب بين حدة وشدة الصراع وبين آثاره، إذ يمكن تصور الصراع من حيث شدته بخط ممتد يقع على أحد طرفيه صراع ضعيف جداً لا يذكر، وعلى الطرف الثاني صراع حاد جداً، وما بين الطرفين حالات متفاوتة من الصراع، وكلا الشكلين من الصراع على طرفي المستقيم ضارين وغير مرغوب فيهما، كما يتضح من الشكل (٣). فالدوائر والوحدات التنظيمية التي تعيش صراعاً طفيفاً جداً تميل لأن تكون عديمة المبالاة، وتفترق

للإبداعية وعدم الحسم، وعدم التقيد بالمواعيد المحددة. في المقابل فإن الصراع المعتدل وبحدود معقولة سينشط الناس ويوجههم في اتجاهات بناءة. وقد بدأ بعض الكتاب والباحثين يهتمون بتطوير أساليب وطرق مناسبة لإثارة وتوليد الصراع الإيجابي البناء، حيث يمكن تحويل الصراع المعتدل في المنظمة إلى قوة إيجابية من خلال (حريم، ١٩٩٧):

- ١- الاعتراف بحتمية الصراع.
- ٢- تشجيع المعارضة البناءة.
- ٣- الاعتراف بان القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
- ٤- اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.



الشكل رقم (٣)
مستويات الصراع التنظيمي
(بعيرة، وآخرون، ١٩٩١)

إدارة الصراع

إن الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي، ما دامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها ، والمهم هو ليس الصراع نفسه، بقدر ما هو الدافع إليه. أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع صراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام، والانتماء إليه، أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية؟

والصراع قد يكون وظيفيا، كما قد يكون مؤديا إلى اختلال وظيفي. وغالبا ما يتم تعريف إدارة الصراع من منطلق متصل ببعدي الوظيفة - الاختلال الوظيفي. وإن النظر إلى الصراع والتعامل معه على أنه بناء يخدم وظائف النظام، أو أنه مخل بهذه الوظائف، يتوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف النظام المعين وغاياته. فإذا كان داعما لهذه الأهداف والغايات اعتبر صراعا إيجابيا بناء ومحسنا لمستوى أداء النظام. أما إذا كان الصراع عملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف والغايات فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف النظام (الطويل، ١٩٩٨).

وبين وجهتي النظر هاتين في الصراع (سلبي أم إيجابي)، تعددت وجهات نظر منظري الإدارة وتفاوتت آراؤهم، وتطورت بتطور علم الإدارة خلال السنوات الماضية، إذ يمكن الحديث هنا عن آراء النظريات الإدارية التالية في الصراع:

١) نظرية الإدارة التقليدية (Traditional Administration Theory)

التي سادت منذ أواخر القرن التاسع عشر، واستمرت حتى منتصف الأربعينيات من القرون العشرين. وتتنظر للصراع من زاوية سلبية ضيقة، وتعدّه مرادفا للعنف والتخريب، وعلامة على تفكك النظام، وعلى فشل الإدارة في التخطيط، أو ممارسة قدر من المراقبة، وبالتسالي يجب التقليل منه إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائيا، وذلك عن طريق الاختيار السليم للموظفين ومواصلة تدريبهم، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم (معهد التربية، ١٩٩٧).

٢) النظرية السلوكية في الإدارة (Behavioral Administration Theory)

التي سادت منذ أواخر الأربعينيات واستمرت حتى منتصف السبعينيات من القرن العشرين، وترى أن الصراع ظاهرة طبيعية وحتمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أية مؤسسة، وأنه لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، بل قد يعود بالفائدة على أداء الجماعة أحيانا. وتنادي النظرية بضرورة حل الصراع، وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه (معهد التربية، ١٩٩٧).

٣) الآراء المعاصرة في الصراع (Contemporary Views of Conflict)

وهي ترى أن وجود الصراع في المؤسسات أمر لا بد منه ذلك أن الأفراد والجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض، كما إن البيئة التي يحدث فيها الصراع دائمة التغيير، مما يجعل من الصراع أمرا حتميا لا يمكن تجنبه، بل وإنه إذا ما حدث بالقدر المناسب فإنه يدفع بالمنظمة نحو درجة أفضل من الكفاءة (بعيرة وآخرون، ١٩٩١).

والآراء المعاصرة في الصراع تؤكد أهمية الصراع الوظيفي (Functional Conflict)، وضرورته ودوره وقيمه لصحة النظام (Organizational Health)، وهي في الوقت نفسه تتادي بالأسلوب التفاعلي أو التعاملي للصراع (Interactions Approach) الذي يطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد نظام يخلو من أية قوة متعارضة، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة، واستمرارها، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع. وقد أشار عالم الاجتماع كوسر (Coser) إلى أن الصراع وعدم رتابة الأمور وركودها يمكن أن يكون أحيانا شيئا مفيدا للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد. والصراع من وجهة نظره يقضي على رتابة الأمور وروتينيتها، ويطلق شرارة التجديد. فالجماعة التي تميل إلى السكون والتناغم المطلق والتطابق والهدوء المستسلم هي أكثر تعرضا لأن تصبح جماعة إستاتيكية راکدة فاترة الشعور، ولا أبالية وغير مستجيبة للتغيير أو التحديث، وهنا يجب تشجيع الصراع للتخلص من هذه الحالة (الطويل، ١٩٩٨).

إضافة إلى الأسلوب التفاعلي للصراع، برز أسلوب آخر هو الأسلوب الموقفي أو الاحتمالي للصراع، ويتناول الصراع على أساس تحليل الموقف وتشخيصه أساسا لازما لتحديد رد الفعل المناسب، وأنه لا توجد هناك طريقة واحدة مثلى لإدارة الصراع يمكن استخدامها في كافة الظروف، وإنما توجد هناك أساليب مثلى لإدارة الصراع تناسب مواقف معينة. وبموجب التناول الاحتمالي يتم اختيار أسلوب ممكن للتعامل مع الصراع وذلك من بين البدائل المطروحة، الذي يتمتع بالإنتاجية الفضلى، ويؤدي إلى ربح كل الأطراف المتصارعة شيئا ما (Win Approach - Win)، على الرغم من أن الربح قد لا يكون متعادلا.

ويشير روبنز (Robbins) إلى أن جوانب عملية إدارة الصراع (بشكل خاص) تعد معقدة، وتشمل ليس فقط على مصادر الصراع وأساليب حله، بل وتشمل أيضا أساليب إستثارته. إذ إنه بإمكان القائد خلق مستوى ما للصراع، يعتقد بأنه مثالي لتحقيق فعالية المنظمة، ويقيم بعد ذلك مستوى الصراع الفعلي ويقارنه بالمستوى المقبول للصراع (ويشمل التقييم المصادر المكونة للصراع)، إذ ينتج عن ذلك تحديد الإجراء المطلوب إتخاذه. فإما أن يكون مستوى الصراع المقبول متساويا مع مستواه الحقيقي، وفي هذه الحالة لا يتخذ إجراء، وأما أن يكون ذلك المستوى المقبول للصراع أقل من الصراع الفعلي، وفي هذه الحالة يجب حل الصراع أو أن يقل مستوى الصراع الفعلي عن المستوى المقبول، فيجب إذ ذاك إستثارة الصراع، ويتطلب ذلك الاستمرار في إعادة تقييم مستويات الصراع (زكريان، ١٩٩٤).

وأشار هلتون (Holton , 1995) ، أن التعامل الفعال مع الصراع في المنظمة يتطلب أيضا الوعي إلى العلاقات البنائية، والظروف السابقة التي أدت إلى هذا الصراع وإلى مراقبة العلاقات الأولية للمشكلة.

وهكذا فقد تغيرت النظرة إلى الصراع مع مرور الوقت من نظرة سلبية إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا، وهذا التغيير كما يقول روبنز (Robbins)، تمثل في إبدال مصطلح حل الصراع بمصطلح إدارة الصراع، فالمصطلح الأول كان يستخدم في السابق عندما كان ينظر إلى الصراع بأنه مرض وخلل في المؤسسة يجب التخلص منه، أما المصطلح الثاني فيتم استخدامه في الوقت الحالي ، حيث تغيرت النظرة إلى الصراع، وتم اعتباره خاصية طبيعية في المؤسسات البشرية (عابنة، ١٩٩٦).

فإدارة الصراع لا تعني حله، والاختلاف بين حل الصراع وإدارته هي أكبر من مجرد فروق لفظية. ذلك إن حل الصراع يتضمن التقليل منه وإزالته، في حين لا تتضمن عملية إدارة الصراع بالضرورة التقليل من حجم الصراع. وإدارة الصراع تتطلب التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم، أو لدعمه وزيادته إذا كان أقل مما يجب.

وتعد عملية إدارة الصراع من المهارات الأساسية الهامة التي يتطلب توفرها في الإداري، إذا ما أراد أن يحقق النجاح لنفسه وللمنظمتة. وقد أشار عسكر (١٩٨٣) أن نتائج إحدى الدراسات أوضحت أن المديرين (من مستوى الإدارتين العليا والوسطى) يخصصون ٢٠% من وقت عملهم في إدارة الصراع. ولهذا فإن الإدارة الآن تولي موضوع إدارة الصراع أهمية كبيرة، وتعتبره عنصرا أساسيا هاما من عناصر نجاح الإدارة.

ونظرا لهذه الأهمية فإن العديد من المنظمات تذهب إلى حد توظيف أخصائي في إدارة الصراعات، إضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات لإدارة القوى البشرية داخل المنظمة كي يكون لديها دور فعال في حل الصراعات (Brown , 1998). وأكد كوزا (1999) Koza، على حاجة الأفراد بشكل دائم إلى تطوير مهارات جديدة لإدارة الصراع، وإن أحد الأساليب في تطوير المهارات الضرورية هي الإدارة الفعالة للصراع عن طريق، فهم وتقييم النتائج التي تظهر من خلال السلوك والتوجهات، والروابط البنائية. وينبغي أن ننظر دائما إلى عملية

إدارة الصراع التنظيمي، على إنها ليست عملا إداريا منظما مبسطا، وإنما هي عملية تشاركية بين جميع أعضاء المنظمة (Ballek , 1997).

إستراتيجيات إدارة الصراع

يقصد باستراتيجيات إدارة الصراع، الطرق والأساليب التي يتبعها الإداريون في تعاملهم مع الصراعات التي تحدث في مؤسساتهم. وتتتوع هذه الأساليب بشكل كبير بتتوع مستويات الصراع نفسها، حيث أن لكل مستوى من هذه المستويات أساليب معينة لإدارة الصراع، بشكل يتم فيه الاستفادة من هذه الصراعات في تطوير وتقدم المؤسسة (عبابنة ، ١٩٩٦).

وأكد ميهي (Mhehe, 1997) أن تشخيص الصراع في موقع معين هو أساس اختيار إستراتيجية إدارية ملائمة، إذ لا يوجد طريقة وحيدة فضلى في إدارة الصراعات في المنظمات، فهناك طرق كل منها مناسبة لظروف الموقف الخاص. غير أن المبدأ الأساسي في اختيار طريقة لإدارة الصراع، هو استخدامها للتقليل من النواحي السلبية، ولزيادة فرص التطور والنمو التنظيمي.

ونظرا لأهمية إدارة الصراع، فقد طور الباحثون استراتيجيات وطرق عديدة، للتعامل مع الصراع ومواجهته، وفيما يلي أبرز تلك الاستراتيجيات:

١) نموذج روبنز (Robbins)، قدم فيه تسعة سبل للتعامل مع الصراع التنظيمي وهي (الطويل، ١٩٩٨):

١-المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة، وهذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ، أو الرابح من الخاسر، حيث إن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع. غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة في الصراعات العميقة التي تتضمن أبعادا تتصل بالمنظومة القيمة للأفراد والجماعات.

٢-الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.

٣-تجنب الصراع، مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت.

٤-التقليل من أهمية الاختلافات، أو ما يمكن أن تسميته بتطرية الموقف، وتهدئته، وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين.

٥-توزيع المصادر وتمدها، وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدات النظام، وبالتالي من فرص حدوث صراع بين أعضائه.

٦- التسوية أو الحل الوسط، وتشكل هذه القسم الأعظم من طرق حل الصراع، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح.

٧- استخدام السلطة أو صلاحية المركز، ومع أن هذا قد يشكل حلاً مؤقتاً، إلا إنه ينجح أحياناً لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات " رؤسائهم "، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات.

٨- أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني، وهذا من أصعب سبل حل الصراع، لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته، وقيمه، واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.

٩- أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البيئي للنظام.

(٢) نموذج ماري باركر فوليت (M.P.Follet)، وتقتصر ثلاثة طرق لحل الصراع هي (ماهر، ٢٠٠٠):

١- استخدام القوة (Force Domination)، ويتم ذلك من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف الصراع، كرئيس أفراد الجماعة المتصارعة، أو كمدير يرأس رؤساء أقسام متصارعين. حيث يقوم صاحب السلطة الأعلى باستخدام قوته ونفوذه في صالح واحد من الأطراف، ويتميز الموقف هنا بأن هناك غالباً ومغلوباً، والغالب راض عن الوضع، والمغلوب غير راض ومستاء مما هو فيه.

٢- استخدام الوساطة (Compromise)، ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط، أو يلعب دور المحكم بين الأطراف المتصارعة، وعندما يصل الوسيط إلى حل، تكون المشكلة أحياناً عدم رضا أطراف الصراع من هذا الحل، لأن الوسيط عادة ما يلجأ إلى الحلول الوسط التي لا تفي بالاحتياجات الكاملة لكل من الطرفين.

٣- التنسيق والتكامل (Coordination and Integration)، وهنا يقوم أطراف الصراع بالتعاون معاً في التعرف على أبعاد الصراع، والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين. فإذا طلبت الإدارة مزيداً من بذل الجهد والأداء بواسطة العاملين، وكان العاملون كطرف آخر للصراع يطالبون برفع أجورهم ، فمن الممكن التوصل إلى نوع من التكامل بين مطالب المتصارعين من خلال ربط الأجر بالإنتاجية أو ربط الحوافز بالأداء.

(٣) نموذج بارنز (Barns)، اقترح فيه خمس خطوات لمواجهة الصراع هي (الطويل، ١٩٩٨):

١- سهولة الوصول إلى الإداري (Accessibility) .

٢- الاستقبال أو الترحيب (Reception)، أي أن يظهر الإداري بادئ ذي بدء استعدادا للتقبل، أو إن يشعر المتوترين بروح من الصداقة، أو على الأقل أن يبدي الإداري علاقات حيادية مع من يعانون من التوتر.

٣- القبول (Acceptance)، أي أن يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين، وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر.

٤- الموثوقية (Credibility)، أي تولد إحساس لدى المتوترين بتقّتهم في النظام وقدرته، ورغبته في مواجهة الصراع.

٥- التعبير (Expression)، أي أن يسود الاجتماع مع من يعانون من الصراع جو من الصراحة، وحرية التعبير عن الآراء، والانفعالات، كي يأتي الحل حلا حقيقيا، لا حلا ترقيعيا أنيا.

٤) نموذج مارش وسيمون (March & Simon)، طرح فيه أربع عمليات أساسية يمكن أن تتعامل المنظمة من خلالها مع الصراع وهي (الطويل، ١٩٩٨):

١- أسلوب حل المشكلة.

٢- الإقناع.

٣- المساومة أو عقد الصفقات (التسوية).

٤- التآلف أو الائتلاف، حيث تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف فئات الصراع .

٥) نموذج بليك وموتون (Blake & Mouton , 1964)، حيث تم عرض خمسة أساليب محتملة لإدارة الصراع أوضحها على شبكة إدارية لها بعدان، هما بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، وبعد الاهتمام بالإنتاج. وقد صنعا لكل من هذين البعدين إحدائا يمتد من صفر إلى تسعة. مع التركيز على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، والنقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع وهي التجنّب، والإحباط، والحل الوسط، والتهدئة، والمواجهة (معهد التربية، ١٩٩٧).

٦) نموذج عبد الوهاب (١٩٩٦)، قدم فيه أربعة أساليب لإدارة الصراع هي:

١- القبول بالحل الوسط.

٢- المواجهة الهادئة، عن طريق المناقشة الهادئة والصريحة للمشكلة مع الطرف الآخر.

- ٣- تجريد المعارض من سلاحه، ويتم ذلك من خلال الاعتراف بالخطأ الحاصل، وعدم نكران الحقيقة، فإن من شأن ذلك تهيئة الظروف لإيجاد حل حقيقي للمشكلة.
- ٤- اللجوء إلى طرف ثالث من ذوي القوة.

٧) نموذج الرحيم (Rahim, 1986)، قدم هذا الباحث مخطط شبيه بمخطط بليك وموتسون، على أساس بعدين رئيسيين هما بعد الاهتمام بالنفس، والاهتمام بالآخرين. ويبين البعد الأول درجة (مرتفع، منخفض) محاولة الفرد إشباع حاجاته الشخصية، في حين يبين البعد الثاني درجة (مرتفع، منخفض) رغبة الفرد في إشباع اهتمامات وحاجات الآخرين، وينتج عن توحيد البعدين خمسة أساليب لمعالجة الصراع هي:

١- المتكامل: اهتمام كبير بالنفس وبالآخرين، ويتضمن هذا الانفتاح وتبادل المعلومات، واختبار الاختلافات للوصول إلى حل فعال ومقبول لدى الطرفين. وهو مرتبط بحل المشكلات والذي قد يؤدي إلى حلول خلاقية. وعندما تكون المسائل معقدة فإن هذا الأسلوب مفيد في استخدام المهارات والمعلومات التي يمتلكها مختلف الأطراف لصياغة حلول وإنجازات باهرة. وقد يكون هذا الأسلوب ملائماً لتناول القضايا والموضوعات الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والتخطيط طويل الأجل... الخ.

٢- الميال للمساعدة: اهتمام منخفض وقليل بالنفس، واهتمام كبير بالآخرين، ويرتبط هذا الأسلوب بمحاولة التقليل من الاختلافات وتأكيد الأشياء العامة والمشاركة لإشباع وتلبية حاجات الطرف الآخر، ويمكن استخدامه كإستراتيجية عندما يكون أحد الأطراف راغباً في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.

٣- المسيطر: اهتمام كبير بالنفس، وقليل بالآخرين، ويتميز هذا الأسلوب بتوجهه الكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية. إن الفرد المسيطر أو المنافس يسلك جميع السبل لتحقيق أهدافه، وكنتيجة لذلك فهو غالباً ما يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر. وقد يكون هذا الأسلوب مناسباً عندما تكون الموضوعات التي يتضمنها الصراع قليلة الفائدة والأهمية، أو تتطلب اتخاذ قرارات سريعة. كما يكون مناسباً عند القيام بإجراءات غير محببة لدى عامة الناس، وهذا الأسلوب ملائم في تنفيذ الإستراتيجيات والسياسات التي ترسمها مستويات الإدارة العليا.

٤- المتجنب: اهتمام قليل بالنفس وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، ويخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلاً عن حاجات الطرف الآخر. وهذا الأسلوب مفيد عندما يكون الموضوع بسيطاً أو يكون الاختلاف

الوظيفي المحتمل لمجابهة الطرف الآخر أكبر من فوائد حل الصراع، وقد يستخدم هذا الأسلوب لتناول بعض المسائل التكتيكية أو الثانوية.

٥- الموفق: وسط في الاهتمام بالنفس وبالآخرين، ويتضمن هذا الأسلوب الأخذ والعطاء حيث يتخلى كلا الطرفين عن شيء أو مكاسب للوصول إلى قرار مقبول. وهذا مفيد عندما تكون أهداف الأطراف المتصارعة متبادلة، ويتوقف تحقيقها على الطرف الآخر، أو يكون كلا الطرفين قويا بنفس القدر (العاملون والإدارة) ، وقد يفيد هذا الأسلوب في تناول المسائل الإستراتيجية، إلا أن الاعتماد الكبير على هذا الأسلوب قد يؤدي إلى اختلال وظيفي.

٨) نموذج ربل وثورماس (Ruble & Thomas , 1976)، قدما فيه خمس أنماط لإدارة الصراع هي (العدلي، ١٩٩٣):

١- التوحد أو الاندماج (Integrate)، ويعني الاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، وهذا يلزم تعاون بين الأطراف المتنازعة للوصول إلى حل مناسب و متفق عليه للطرفين معا.

٢- الإلزام (Obliging)، ويعني اهتمام منخفض بالذات، واهتمام عال بالآخرين، وهذا النمط مرتبط بإرضاء اهتمامات الطرف الآخر ويتمثل في الكرم، وانكسار الذات أو الطاعة للآخر.

٣- السيطرة (Dominating)، وتعني الاهتمام العالي بالذات، واهتمام منخفض بالآخرين، وهذا النوع يعرف (كسب / خسارة)، ويعتمد على الضغط السلوكي لكسب الآخرين، والشخص المسيطر أو المنافس يسعى جاهدا لكسب قضية وتحقيق هدفه الخاص به، ولا يعترف بحاجات أو توقعات الآخرين.

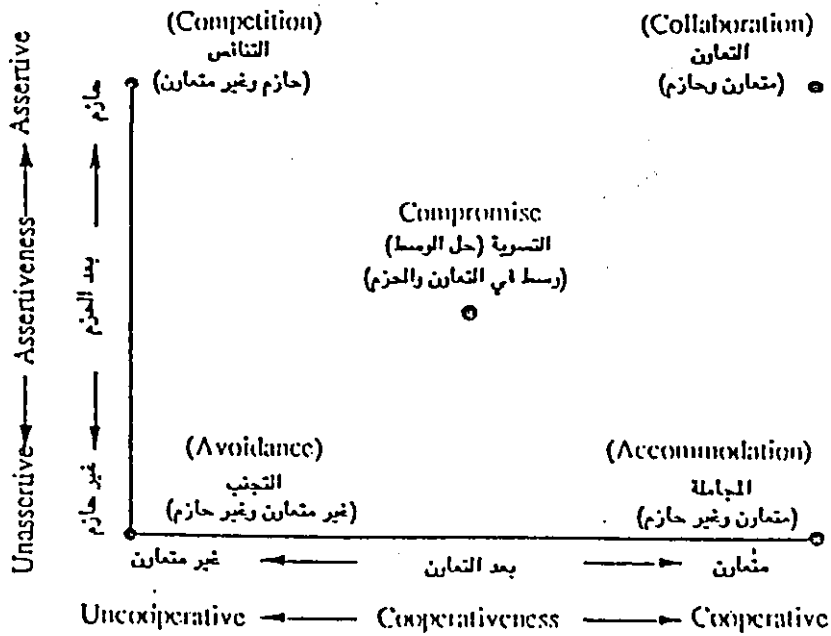
٤- التلافي (Avoiding)، ويعني اهتمام منخفض باهتمامات الذات واهتمامات الآخرين على حد سواء، ويرتبط هذا السلوك بالانسحاب أو التأجيل والتسويق، أو الهروب من مواقف مهددة. إن الشخص المنسحب أو المتلافي يفشل في إشباع حاجاته الذاتية واهتماماته الخاصة، وكذلك يفشل في إشباع حاجات واهتمامات الآخرين. ويعرف هذا النمط بالنمط أو الاتجاه غير المهتم بالقضايا أو الأطراف ذات العلاقة بالنزاع.

٥- حل الوسط أو الصلح (Compromising)، وهذا يعني الاهتمام بالذات وبالآخرين بشكل متوسط أو بشكل متكافئ، ويتمثل بأسلوب (أعط ... وخذ) أو توزيع الفائدة، والتصالح في حل القضية أو النزاع. إن نمط حل الوسط يعطي أكثر من النمط المسيطر، و أقل من النمط المتلافي (الهارب).

٩) نموذج توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 1976)، وقد استخدمنا مخططاً مشابهاً لشبكة بليك وموتون الإدارية، وله بعدان هما (زكريان، ١٩٩٤، معهد التربية، ١٩٩٧، فيفر ودنلاب، ١٩٩٧، التعديلي، ١٩٩٣):

١- بُعد التعاون (Cooperativeness)، يمتد من درجة صفر غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

٢- بُعد الحزم (Assertiveness)، ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.



الشكل رقم (٤)

أساليب إدارة الصراع

(القرعان، ١٩٩٦)

Thomas, 1976

وينتج عن توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد كما هو موضح في الشكل (٤)، وهذه الأساليب هي:

١- أسلوب التجنب (Avoiding Style)، ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، أو يرفض أن يقف إلى جانب أحد أطراف الصراع، غير

أن هذا الموقف يؤدي إلى حدوث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف. ويحمي هذا الأسلوب الفرد من خوض معركة مع الآخرين يشعر أنه لن يربحها، ويظهر تجنب الفرد لمقارعة الآخرين في انسحابه من الخلافات وتسويفه فيها أو تجاهلها، ومع أن هذا الأسلوب يتصف بالتسامح الموضوعي غير المتأثر بالأشخاص، إلا أنه قد يؤدي بصاحبه إلى الإحباط والحد.

يمكن اللجوء إلى أسلوب التجنب في الحالات التالية:

- عندما تكون القضية قليلة الأهمية، أو عندما تضغط كثير من القضايا المهمة.
- عندما يدرك الفرد أنه ليس هناك فرصة لإرضاء اهتماماته، كأن يدرك أن هناك شيئاً يصعب تغييره.
- عندما يكون التدمير الداخلي لمجابهة الصراع يفوق الفائدة من حله.
- عندما يرغب الفرد في جعل الأفراد يهدعون، كي تتخفف التوترات وتقل فرص خفض الإنتاج.
- عندما يكون جمع معلومات أكثر يفوق الفائدة من القرار العاجل.
- عندما يستطيع الآخرون حل الصراع بفاعلية أكثر.

٢- أسلوب المجاملة (Accommodating Style)، وهو أسلوب تعاوني غير بات، ويعمل هذا الأسلوب على إرضاء الآخرين على حساب اهتمامات الفرد الخاصة، ويتم في هذا الأسلوب المحافظة على العلاقة الذاتية والإذعان لأهداف الآخرين، ويتضمن هذا الأسلوب أنه من الأفضل للمرء تجاهل الخلافات بدلا من المخاطرة في مواجهتها، وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعوا أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل.

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما يعرف الفرد بأنه على خطأ، ولموافقة الوضع الأحسن، ولكي يبدي رغبة في الإصغاء للآخرين.
- عندما تكون القضية أكثر أهمية للشخص الآخر، وللمساعدة على المحافظة على علاقات التعاون.
- عندما يرغب الفرد في بناء علاقات وسمعة جيدة للقضايا اللاحقة والهامة له.

- عندما يشعر الفرد أن إكماله للمنافسة ستقوده إلى خسارة محققة.
- عندما يرغب الفرد في مساعدة المرؤوسين لتطوير أنفسهم بواسطة موافقتهم للتجربة، والتعلم من أخطائهم الخاصة.

٣- أسلوب الحل الوسط أو التسوية (Compromising Style)، يتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الحزم و التعاون، ويمكن النظر إلى هذا الأسلوب على انه أسلوب إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم مقبول يرضي جزئيا كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئا كما يخسر شيئا، وفي الأغلب يؤدي هذا الأسلوب إلى تسويات مؤقتة. يمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- عندما تكون الأهداف متوسطة الأهمية، ولا تستحق جهدا كبيرا.
- عندما يكون هناك خصمان لديهما قوة متعادلة ويتعهدان بقوة لأهداف متبادلة وكلية.
- لإنجاز تسوية مؤقتة لقضايا معقدة.
- للوصول إلى حلول ملائمة تحت ضغط الوقت.

٤- أسلوب المنافسة (Competing Style)، هذا الأسلوب بات وغير تعاوني، يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة أو المركز، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط. والخسارة فيه تعني فقدان المكانة وقلة الكفاءة، ويغلب على هذا الأسلوب السلوك العدواني الجامد المتعنت وغير المعقول، وفيه قد يستخدم الفرد القمع والإكراه. والاعتماد الزائد على هذا الأسلوب قد يخفف من الدافعية للعمل.

يمكن استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- في حالة الظروف الحيوية السريعة، الحاسمة مثل حالة الطوارئ.
- في حالة القضايا العامة والتي تحتاج إلى حسم مثل خفض الميزانية أو تغيير قواعد وإجراءات ذات تأثير على المنظمة أو الجهاز أو القسم.
- في القضايا التي تكون حيوية لرفاهية المنظمة.
- عندما يحمي الفرد نفسه من الآخرين، لتأكيد من أنهم سوف يستغلون الموقف ضده.

٥- أسلوب التعاون (Collaborating Style)، يتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون في وقت واحد ، وباللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، ويقوم على افتراض مؤداه أنه يجب الاعتراف بجميع الأهداف وإشباعها، ويستعمل هذا الأسلوب حل المشكلات كنهج عام للتغلب على الصراع، وتبذل في هذا الأسلوب محاولات للعمل معا للتوصل إلى حلول مقبولة عند أطراف الصراع، من خلال مشاركة كافة الأطراف ذوي العلاقة بدراسة أسباب الصراع ، وطرح بدائل الحل ومناقشتها، حتى يتم معالجة الأمر موضوع الصراع، علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع. رغم أن هذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً، إلا أنه من أفضل الأساليب.

يمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

- لإيجاد حل موحد، عندما تكون جميع اهتمامات الطرفين مهمة للتوفيق بينهما.
- عندما يرغب الفرد في فحص فرضياته الخاصة، وفهم وجهات نظر الآخرين.
- للحصول على ولاء بواسطة تحويل اهتمامات الآخرين إلى قرار جماعي.
- عندما يكون موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز أهداف المنظمة.

ثانيا الدراسات السابقة:

إن موضوع الصراع التنظيمي وإدارته، يعد من المواضيع الإدارية الحديثة، التي تناولها الباحثون بالدراسة والبحث، سواء في ميدان الإدارة العامة أو في ميدان الإدارة التربوية. وفي ضوء اطلاع الباحث على الدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة اتضح أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت بالبحث الصراع التنظيمي وأساليب إدارته داخل المؤسسات التربوية. غير أن تلك الدراسات بمعظمها كانت إما عربية أو أجنبية وهي الأكثر. وبحدود علم الباحث لم يتم دراسة مشكلة إدارة الصراع التنظيمي في إطار وزارة الشباب والرياضة الفلسطينية.

ومن ابرز الدراسات السابقة المرتبطة بهذا الموضوع:

١) الدراسات العربية:

١- أجرى حسني البواب (١٩٨٦) في الأردن دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون في المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية لإدارة الصراع داخل المدرسة، وكذلك استقصاء أثر عدد من المتغيرات على تلك الأساليب.

وتشكلت عينة الدراسة من ١٧٢ مدير ومديرة مدرسة، اختيروا من مجتمع المدارس الثانوية الأكاديمية في الأردن البالغ عددها ٣٥٨ مدرسة، وبلغ عدد المشاركين منهم ١٢٥ مديرا ومديرة من المدارس الحكومية والخاصة. وقد استخدمت الدراسة مقياس توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann, 1976)، لقياس أساليب إدارة الصراع. وقد أظهرت الدراسة أن مديري المدارس الثانوية في الأردن يميلون إلى منحى التعاون أكثر مما يميلون إلى منحى الحزم عند إدارتهم للصراع، وكذلك انهم يستخدمون أساليب التجنب، والمجاملة، والمنافسة بنسب اقل من استخدامهم لأسلوب (التعاون، والتسوية) حين يديرون الصراع. ووجد أن مديرات المدارس كن اكثر ميلا لاستخدام أسلوب المجاملة من المديرين.

٢- أجرى توفيق سالم (١٩٨٨)، في الأردن دراسة بعنوان "أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن"، وقد هدفت

هذه الدراسة إلى التعرف على أثر متغير الضبط الموقفي في أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من ٩٣ مديروا ومديرة من أصل ١٠١ مدير ومديرة مدرسة إعدادية في منطقة عمان الكبرى. واستندت الدراسة في جوهرها على مفهوم الضبط الموقفي ومقياسه كما حددها فيدلر (Fiedler)، وكذلك أساليب إدارة الصراع كما حددها كل من ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilman)، وقد بينت نتائج هذه الدراسة أنه لا تختلف أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية باختلاف الضبط الموقفي المدرسي، في حين أن أساليب إدارة الصراخ التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية تختلف باختلاف الجنس والخبرة الإدارية.

٣- أجرى حسين شرعة (١٩٨٨) ، في الأردن دراسة بعنوان " العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لمدرء المدارس الثانوية الأردنية وشخصياتهم وتدريبهم على إدارة الصراع " حيث قدمت هذه الدراسة في جامعة كولورادو - بولدر في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لمديري المدارس الثانوية الأردنية وشخصياتهم وتدريبهم على إدارة الصراع، واستقصاء أثر العلاقة بين الخبرة الإدارية والتعليمية وأنماط إدارة الصراع. وكذلك العلاقة بين جنس المدير وتلك الأنماط والعوامل الشخصية. وقد تكونت عينة الدراسة من مجموع مديري المدارس الثانوية الواقعة في منطقة أربد في الأردن. استخدمت الدراسة استبانة لقياس الاتجاهات في إدارة الصراع Conflict Management Attitude Questionnaire CMAQ التي طورها البررت رورك (Albert Roark, 1979) لقياس التوجه نحو الصراع (حل المشكلة، والتجنب، والسلطة، والمجاملة، والتسوية) . كما استخدمت هذه الدراسة أداة لقياس أبعاد الشخصية:

Fundamental Interpersonal Relations Orientation - Behavior FIRO التي طورها ويل شوتز (Will Schuts). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود الفروق ذات الدلالة بين المديرين الذكور و الإناث فيما يخص الأنماط الخمسة لإدارة الصراع. ووجدت أيضا فروقا ذات دلالة بين تفاعل الجنس حسب المستويات الفرعية للشخصية حول أنماط إدارة الصراع، كما وجدت الدراسة أن الفرق الوحيد بين المستويات التعليمية للمديرين يكمن في السلطة فقط، في حين أن الفروق كانت بين مستويات الخبرة الإدارية فيما يتعلق بحل المشكلة وأنماط السلطة.

٤- أجرى كوزان (١٩٨٩)، دراسة في الأردن بعنوان " أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المدراء الأردنيين "، هدفت هذه الدراسة التعرف على أساليب إدارة الصراع الفردي التي يستخدمها المديرون الأردنيون. واشتملت الدراسة على عينة من مديري عشر مؤسسات خاصة، وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان، حيث ضمت هذه المؤسسات، مؤسسات حرفية، وصناعية، وكذلك وحدات إدارة المصادر الطبيعية والمناجم. وبلغ حجم العينة ١٣٤ مديرا ومروؤسا ونظيرا أو قرينا، حيث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية. واستخدم الباحث في دراسته الأداة التي صممها رحيم (Rahim , 1983)، والتي تضمنت خمسة أساليب لإدارة الصراع هي: التجنب، والإجبار، والمجاملة، والتسوية، والتعاون.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرون يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر سواء بالتعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين أو الأقران، ثم تلاه أسلوب التوفيق، ثم التجنب، فالمجاملة، وأخيرا الإجبار. ودلت النتائج أيضا إلى أن أسلوب التجنب والمجاملة يستخدمان بشكل أقل مع الرؤساء من الأقران، وكان أسلوب التوفيق الأقل استخداما مع المرؤوسين من الأقران، أما أسلوب التعاون فكان الأسلوب المفضل للمديرين مع جميع الأطراف (رؤساء، ومرؤوسين، وأقران). بينما كان أسلوب التوفيق هو الأسلوب الثاني للتعامل مع الرؤساء، في حين كان أسلوب التجنب والتوفيق يمثلان الأسلوب الثاني للتعامل مع الأقران أو النظراء.

أما المرؤوسين فاستخدموا أسلوب التعاون (كأسلوب أول)، وباقي الأساليب كانت تستخدم بشكل متساوٍ تقريبا. وأشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة بين محاور الصراع والأساليب المستخدمة لإدارته.

٥- أجرت رجاء فياض (١٩٩١)، في الأردن دراسة بعنوان " النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن "، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على بعض جوانب النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات من حيث أسباب هذه النزاعات وحدتها، والطرق المتبعة للتعامل معها وفعاليتها في الوصول إلى نتائج إيجابية، والآثار المترتبة عليها. وتكونت عينة الدراسة من مجموع مجتمع الدراسة الأصلي وهم مديري المديرية أو الدوائر التي تشكل الوحدات التنظيمية الرئيسية في مراكز الوزارات والبالغ عددهم ١٨٥ مديرا شملتهم الدراسة جميعا.

وقد استخدمت الباحثة استبانة خاصة قامت بتطويرها للحصول على البيانات المطلوبة. وخلصت الدراسة إلى أن النزاعات التنظيمية تنشأ بين العاملين في الوزارات فسي الأردن نتيجة لأسباب تنظيمية وعملية، وأخرى شخصية، وكذلك فإن الأساليب المستخدمة في إدارة هذه النزاعات لا تختلف باختلاف الأسباب المؤدية إليها.

٦- أجرت زوزيت زكريان (١٩٩٤)، في الأردن دراسة بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى"، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعونها في كل من المدارس الحكومية والخاصة والتابعة لوكالة الغوث الدولية. وقد تكونت عينة الدراسة من ٤٢ مديراً ومديرة للمدارس الأساسية الكاملة وشبه الكاملة. استخدمت الباحثة في دراستها استبانتين، الأولى إستبانة الأنماط القيادية (DSI) التي أعدها روي (Rowe,1981)، والثانية استبانة قياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي أعدها كل من ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilman). وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجية التجنب المستخدمة من قبل المديرين في إدارة الصراع كانت الأكثر شيوعاً في حين أن إستراتيجية الإكراه كانت الأقل شيوعاً ، وكذلك وجد ان هناك علاقة بين الأنماط القيادية السائدة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.

٧- وأجرى تميم عباينة (١٩٩٥)، في الأردن دراسة بعنوان " أساليب إدارة الصراع: مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن، دراسة تطبيقية في محافظة أربد"، وهدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل مقارنة لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون على مستوى الإدارة العليا في القطاعين العام والخاص، والكشف عن فعالية هذه الأساليب، واثر متغيرات كل من العمر والمستوى العلمي والخبرة الإدارية عليها، كما هدفت الدراسة إلى معرفة دلالات ومعاني الصراع وفقاً لتصورات المديرين حول ما يحيط بهم من نظام بيئي ونظام إدارتهم.

وشملت عينة الدراسة ٢٠٣ من الإدارة العليا في القطاعين العام والخاص في محافظة أربد. ودلت نتائج الدراسة على أن المديرين في القطاعين العام والخاص يستخدمون

أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكثر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل. وكذلك دلت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين المديرين في القطاعين لأساليب إدارة الصراع بمدى التعاون والحزم، إذ يميل المديرون في القطاع الخاص إلى أسلوب التجنب والتنافس أكثر منه في القطاع العام.

٨- أجرى عاطف القرعان (١٩٩٦)، في الأردن دراسة بعنوان " إدارة الصراع: دراسة استطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم ونتائجها في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المرؤوسين في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن أربد، المفرق، جرش، عجلون حول الأساليب التي يتبعها مديروهم في إدارة الصراع والمتمثلة في أساليب التنافس، التعاون، المجاملة، التجنب، التسوية، والنتائج الإيجابية المتوقعة لإدارة الصراع والمتمثلة في حدة الصراع وفعالية الإدارة والصراع البناء، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغير الصفات الشخصية على أساليب إدارة الصراع المتبعة ونتائجها الإيجابية المتوقعة.

وشملت عينة الدراسة جميع المرؤوسين من مساعدي المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين في حالة عدم وجود مساعدين للمديرين أو رؤساء أقسام في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن، حيث بلغ عددهم ٤٦١، استجاب منهم ٤٠١ على الاستبانة، وتم اعتماد ٣٧٣ منهم في الدراسة. وأستخدم الباحث مقياس ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilman) لقياس أساليب إدارة الصراع، وكذلك مقياس بيكر (Baker) وزملاؤه لقياس النتائج المتوقعة لإدارة الصراع.

ودلت نتائج الدراسة على أن رضى المرؤوسين عن رؤسائهم في استخدام أساليب إدارة الصراع كان مرتفعاً، وأن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع مرتبة حسب الأهمية هي المجاملة، التعاون، التجنب، التسوية، التنافس، وكذلك وجد أن آراء المرؤوسين حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم تختلف باختلاف العمر ودرجة الوظيفة وموقع العمل وسنوات الخبرة. وكذلك بينت نتائج الدراسة أن توقعات المرؤوسين من نتائج الصراع الإيجابية عالية نسبياً، في حين أن ترتيب تلك النتائج المتوقعة حسب الأهمية كان على النحو التالي: حدة الصراع الإيجابي، فعالية الإدارة، ثم الصراع البناء.

وكذلك وجد أن هناك علاقة سلبية بين أسلوب التنافس مع كل من أساليب التعاون، والتسوية، والمجاملة، وعلاقة إيجابية مع أسلوب التجنب.

٩- أجرى محمد الحنيطي (١٩٩٣) في الأردن، دراسة بعنوان " الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ". وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أسباب الصراعات التنظيمية وإمكانية تطوير طرق بديلة لإدارتها وإيجاد حلول لها، وكذلك التعرف على طبيعة التصورات لدى سائر المستويات الإدارية فيما يتعلق بالصراع من حيث إنها سلبية أم إيجابية.

وقد تم اختيار عينة ممثلة مكونة من عشر وزارات وخمس وثلاثين مؤسسة عامة مستقلة، وعشرين شركة مساهمة ، تم تصنيفها شركات خاصة حسب قانون الشركات في الأردن. وتم توزيع ٤٠٥ استبانة على المديرين في المستويات العليا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الأسباب الرئيسية للصراع في القطاعين العام والخاص تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة في سائر المستويات الإدارية.
- أن الأفراد في القطاعين العام والخاص يلجئون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية إلى المنافسة الشريفة والتنازلات المتبادلة.

١٠- أجرى عادل زايد (١٩٩٤)، دراسة بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة "، وهدفت هذه الدراسة تقييم وجهات النظر العلمية بالنسبة لظاهرة الصراع التنظيمي، ودراسة وتحليل الإستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إتباعها لإدارة الصراع، وتحديد النتائج الإيجابية، والسلبية لعملية إدارة الصراع، وكذلك تحليل العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع.

وتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة قطاعات حكومية عاملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، هي قطاع وزارة التربية والتعليم، قطاع البلديات، قطاع وزارة الصحة. واعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات عينة البحث من داخل كل

قطاع، حيث كان حجم عينة الدراسة ١٠٥٠ شخصاً، أي بواقع ٣٥٠ شخصاً من كل قطاع، وتم إعادة ٧٥٠ إستبانة من أصل حجم العينة الأصلي، وبلغ حجم الإستبانات الصالحة للتليل (٥٧٨)، أي بنسبة ٧٧%.

واستخدم الباحث قائمة الإستقصاء التي أعدها بيكر (Baker, 1988) وزملاؤه، والتي تتضمن الأبعاد الستة التالية: إستراتيجية التنافس، إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، حدة الصراع وفعاليتها، الإدارة والصراع البناء.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إستراتيجيات إدارة الصراع الأكثر استخداماً هي إستراتيجية التعاون، يليها إستراتيجية التجنب، وأن أقلها استخداماً على الإطلاق هي إستراتيجية التنافس، ودلت نتائج الدراسة أن إحساس العاملين بكفاءة الإدارة كان أعلى من إحساسهم بحدة الصراع، وإن إحساسهم بالصراع البناء كان الأقل. ودلت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات التي يتبعها المدير وبين إحساس العاملين بفعالية الإدارة، إذ يلاحظ أن إستراتيجية التعاون تؤدي إلى زيادة إحساس العاملين بفعالية الإدارة في حين أن إتباع إستراتيجية التنافس يؤدي إلى التأثير سلباً على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، أما عن إستراتيجية التجنب فلم يكن لها تأثير في هذه الحالة.

وخلصت الدراسة إلى الاستنتاج أن المدير الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة إيجابية يمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، ويمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة.

١١- أجرى سعيد عباينة (١٩٩٦)، دراسة بعنوان " أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الحكومية الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر متغيرات الجنس، والخبرة التدريسية، والرتبة الأكاديمية، والكلية، والجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب.

وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٩ عضو هيئة تدريس، واستخدم الباحث في دراسته استبانة قام بتطويرها، اعتماداً على نظرية الشبكة الإدارية، وتكونت الأداة من ثلاثين فقرة تقيس خمسة أساليب لإدارة الصراع هي: التعاون، المجاملة، الإيجار، التوفيق، التجنب.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل العمداء مسن الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً هي: التجنب، الإيجار، المجاملة، التعاون، التوفيق. ولم تجد الدراسة أثراً لمتغير الجنس باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التجنب وكان لصالح الإناث. ولم تجد الدراسة أثراً لمتغير الكلية باستثناء الأثر الموجود على أسلوب التعاون وكان لصالح الكليات الإنسانية. في المقابل أشارت الدراسة إلى وجود أثر لمتغيرات الخبرة التدريسية، والرتبة الأكاديمية، والجامعة على نظرة أعضاء هيئة التدريس لأساليب إدارة الصراع التي يستخدمها عمداء كلياتهم.

١٢- أجرى جمال الخضور (١٩٩٦)، في الأردن دراسة بعنوان " أنماط إدارة الصواع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أنماط إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في تربيتي محافظة المفرق الأولى والثانية، وكذلك معرفة أثر متغيرات الخبرة و الجنس و المؤهل على هذه الأنماط المستخدمة من قبلهم، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة المفرق، وتشكلت عينة الدراسة من ١٧٨ مديراً ومديرة، واستخدمت الدراسة مقياس ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilman , 1976)، لقياس أساليب إدارة الصراع المستخدمة.

وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أنماط إدارة الصراع المستخدمة مرتبة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً هي: التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة. ولم تجد الدراسة أثراً لمتغير الخبرة على أنماط إدارة الصراع باستثناء الأثر الموجود على نمط التسوية، حيث كان ذوي الخبرة القصيرة (١-٥ سنوات) يستخدمون نمط التسوية بشكل أكبر من مستويات الخبرة المتوسطة و الطويلة. وكذلك أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود أثر لمتغير الجنس على نمط المنافسة لصالح الإناث، وعلى نمط المجاملة لصالح

الذكور. ولم تجد الدراسة أثرا لمتغير المؤهل العلمي على أنماط إدارة الصراع، باستثناء الأثر الموجود على نمط المجاملة وكان لصالح حملة الماجستير.

٢ (الدراسات الأجنبية:

١- أجرى رولنز (Rollins , 1985)، في ولاية أركانساس الأمريكية دراسة بعنوان " العلاقة بين الاستخدام الملائم لإستراتيجيات إدارة الصراع وحل المشكلة التنظيمية "، وهدفت هذه الدراسة الى تحديد تلك العلاقة من خلال عينة تكونت من ٤١ مدرسا، واستخدمت الدراسة استبانة الصحة التنظيمية Organizational Health Instrument، حيث قام المعلمون بالاجابة عليها، واستبانة دراسة الحالات التي قام المديرين بالاجابة عليها. وقد دلت نتائج الدراسة إلى إنه لا توجد علاقة إيجابية بين الاستخدام المناسب لإستراتيجيات إدارة الصراع وحل المشكلة التنظيمية.

٢- أجرى شال (Schaal , 1987)، في ولاية ويسكونسن الأمريكية دراسة بعنوان " الصراع المدرك بين مديري تربية ولاية ويسكونسن وعلاقته بمتغيرات مختارة "، وقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أدراك مديري التربية للصراع في تلك الولاية وتحديد وجود أية علاقة للصراع بالأنماط القيادية ، وأنماط حل الصراع، والخبرة، ودرجة نجاح المدير، ومعدل الالتحاق بالمنطقة. وجمعت البيانات من عدد من مديري التربية عن طريق مسح بريدي أجري لهذا الغرض. ودلت نتائج الدراسة أن الطريقة الأكثر شيوعا للتعامل مع الصراع كانت بالمواجهة وإيجاد حلول عقلانية للصراع بدلا من اتباع منحى الإكراه والمجاملة.

٣- أجرى مارتينييه (Martinez , 1987)، في ولاية نيفادا الأمريكية دراسة بعنوان " الصراع الدائر بين مجلس المدرسة ومديري التربية، والإستراتيجيات المتبعة لحله "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفرق في إدراك كل من أعضاء مجلس المدرسة ومديري التربية حول طبيعة الصراع الدائر بينهم ومدى تكراره، والإستراتيجيات المتبعة من قبل كل طرف لحل الصراعات. وقد شملت عينة الدراسة على ١٠٧ من أعضاء مجلس المدارس ، و١٧ مديرا للتربية. استخدمت الدراسة استبانة كيت كارمان (Keat Carman) لقياس الصراع فيها. ودلت نتائج الدراسة أن مديري التربية قد وجدوا خمسة جوانب رئيسية تثير الصراع هي: دور ومسؤولية مجلس المدرسة، فشل الاتصالات، فروق في

أسلوب الإدارة، عملية إعادة التنظيم الإداري، المعلومات المتوفرة في اجتماع المجلس، في حين أن أعضاء مجلس المدارس قد وجدوا خمسة جوانب رئيسية تثير الصراع هي: فشل الاتصالات، توقعات الأداء، فروق في أساليب الإدارة، مساهمة المعلومات الواردة من مصادر مختلفة، عملية إعادة التنظيم الإداري. ومن جانب آخر فقد اتفق الطرفان مديرو التربية وأعضاء مجالس المدارس على أن الأمور التي تساهم في إثارة الصراع بينهما هي الافتقار إلى الثقة والاتصالات والقيادة. وفيما يتعلق بالإستراتيجيات المتبعة لحل الصراع فقد أختار مديرو التربية وأعضاء مجالس المدارس أسلوب التكامل لإدارة الصراع، وكذلك أسلوب التوفيق والمفاوضة، في حين أن إستراتيجيات الإكراه والتجنب فقد كانت الأقل تفضيلاً.

٤- أجرى فوروساوا (Furusawa , 1991)، في ولاية لوس أنجلوس الأمريكية دراسة بعنوان " إستراتيجيات حل الصراع لمديري المدارس التي تبدأ من الروضة حتى الصف الثاني عشر في المدارس الحكومية في لوس أنجلوس "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تلك الإستراتيجيات في المدارس الحكومية الواقعة في مدينة لوس أنجلوس. وتكونت عينة الدراسة من ٢٠١ مديراً. استخدمت الدراسة أداة مطورة من قبل الباحث المذكور. ودلت نتائج الدراسة على أن كافة مديري المدارس يتبعون إستراتيجيات مختلفة في حل الصراع، إلا أن إستراتيجية التكامل كانت الأكثر تكراراً، في حين أن إستراتيجية التجنب كانت الأقل تكراراً. ومن جانب آخر فقد كشفت الدراسة أن الوقت الذي يقضيه المديرين في حل الصراعات مع الطلبة هو الأكبر قياساً بالوقت الذي يقضيه المديرين في الصراع مع الرؤساء. كما أظهرت نتائج الدراسة اختلاف الإستراتيجيات المتبعة تبعاً للمستوى الإداري للمديرين، والمركز، والعرق، والجنس، ومستوى التعليم.

٥- أجرى ديتريتش (Dietrich , 1991) في مدينة كانساس الأمريكية دراسة بعنوان " العلاقة بين أساليب إدارة الصراع والخصائص النفسية والذكرية لمديري تربية المدارس الحكومية ورؤساء مجالس المدارس وفعاليتهم "، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أساليب إدارة الصراع، والخصائص النفسية والذكرية، وإدراكات الأقران والمجتمع لفاعلية ونجاح قادة المدارس في عرض البرامج التربوية. وتكونت عينة الدراسة من ٤٥٢ مدير مدرسة ثانوية. استخدمت فيها ثلاث استبانات هي: استبانة توماس وكيلمان لقياس أساليب إدارة الصراع، واستبانة لتحديد دور الجنس، واستبانة لتقييم فاعلية قادة المدرسة ونجاحهم في تنفيذ البرامج التربوية.

ودلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراخ المتبعة من قبل مديري التربية ورؤساء مجالس المدارس، كما لم تظهر فروقات ذات دلالة بين دور الجنس، في حين كانت هناك دلالات إحصائية بين أسلوب التجنيب وعمر مدير المدرسة ومستواه العلمي والمنطقة الجغرافية، وكذلك وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الحزم في الصراخ والعمر والخبرة والمنطقة الجغرافية.

٦- أجرى فريس وآخرون (Fris and others , 1992) دراسة في مقاطعة ألبرتا الكندية بعنوان " أنواع إستراتيجيات إدارة الصراخ المستخدمة في ثلاثة أنواع من المؤسسات، ٥٠ حالة من المدارس، ومراكز الصحة المجتمعية، ومدارس التمريض ". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى أساليب إدارة مديري المدارس، وموجهي التمريض، والمشرفين على مراكز صحة المجتمع للصراخ.

وتكونت عينة الدراسة من ١٥ مدير مدرسة كندية، و١٨ مدير مدرسة نيوزلندية، و٨ مشرفين على مراكز صحة المجتمع غرب كندا، و٦ مديري كلية التمريض في مقاطعة غوب كندا. وتم جمع بيانات الدراسة بأسلوب المقابلة . وأشارت نتائج الدراسة إلى أن كلى المجموعتين من مديري المدارس، ومشرفي مراكز صحة المجتمع، أدارت الصراخ عن طريق استقصاء المعلومات العامة، بينما حاول مديرو كليات التمريض العمل على إدارة الجو التنظيمي، وأن أسلوب حل الصراخ المستخدم في المؤسسات التي شملتها الدراسة، ليس من الضروري أن يكون قابلاً للتطبيق على غيرها من المؤسسات.

٧- أجرى أرنيسست وآخرون (Earnest and others , 1993)، دراسة في ولاية أوهايو الأمريكية بعنوان " أنماط إدارة الصراخ كانعكاس للشخصية المفضلة من قبل المنطقة ومدير الفرع في شركة الشمال الأوسط التعاونية ". وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الصراخ بين الأفراد، وفحص العلاقة بين أنماط إدارة الصراخ، والأنماط النفسية، إضافة إلى صفات ديمغرافية مختارة.

وتكونت عينة الدراسة من ١٢ موجهها فرعيا، و ٦٨ موجه منطقة في الأقاليم من موجهي المنطقة الشمالية الوسطى الأمريكية، وأجاب ٧٨ فردا من أصل ٨٠ فردا هو حجم عينة الدراسة. وأستخدم الباحث لهذا الغرض:

- مقياس Myers-Briggs Type Indicator form G.

- مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories - II , ROCI-II.

وكان معظم أفراد العينة من الذكور، ومعدل أعمارهم ٥١ سنة، ويحملون شهادات عليا في الدراسات الاجتماعية. وخلصت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- فضل المديرين أن يستعملوا نمط إدارة الصراع التكاملي في مواقف الصراع.
- غالبية المديرين كانوا من الشخصيات المفكرة الحاكمة، مما يشير إلى إنهم يقومون بإعطاء قرارات منطقية، وموضوعية، وصارمة، ويفضلون البيئات الحاسمة البنائية والمنظمة.
- المديرين الذين فضلوا النمط البديهي كانوا أكثر مناسبة في استخدام إدارة الصراع التكاملي، حين يواجهون موقف صراع.
- المدراء الذين فضلوا النمط القضائي، كانوا أكثر مناسبة في استخدام أسلوب تجنب الصراع.
- كلما ازدادت فترة المكوث في العمل ازداد اتجاه المديرين إلى استخدام النمط التجنبي في إدارة الصراع.
- يميل المديرين إلى استخدام أنماط التكامل والإجبار في إدارة الصراع بشكل أقل كلما زادت مدة مكوثهم في المنصب الإداري.

٨- أجرى كل من أرنيسست وماككاسلين (Earnest & McCaslin , 1994) ، دراسة بعنوان " طريقة إدارية لإدارة الصراع - دراسة حول العلاقة بين أنماط إدارة الصراع وأنماط الشخصية " وتكونت عينة الدراسة من ٦٦ من موجهي المناطق، وأستخدم الباحث لهذا الغرض:

- مقياس Myers Briggs Type Inventory.

- مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories - II , ROCI-II.

وأظهرت نتائج الدراسة أن موجهي المناطق يفضلون النموذج التكاملي في إدارة الصراع، وأن هناك علاقة إيجابية بين النمط الشخصي والنمط الإداري، وأكدت الدراسة أن الفهم الأفضل لهذه الأنماط والأنواع يؤدي إلى تطوير الديناميكية الجماعية، وبناء الطاقم، وحل الخلافات.

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

وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام (القدماء والجدد)، واستخدم الباحث لهذا الغرض مقياس Flanagan's Critical Incident Technique ، وتم تحليل البيانات باستخدام تقنية Miles' and Huberman's Content Analysis Technique . وتم تصنيف الأسباب، والإستراتيجيات، والقيم في مجموعات، مع مقارنة أسباب الصراع مع الأدبيات السابقة. حيث وجد أنها متشابهة مع وجود بعض الفوارق المتمثلة في عدم الاتفاق على الأمور الأكاديمية والقضايا الطلابية. ووجدت هذه الدراسة أن هذه الفروق قد تعزى إلى طبيعة المنظمة . ووجد أن هناك تشابهاً بين إستراتيجيات الصراع المعرفة في هذه الدراسة مع تلك في الدراسات السابقة، مع وجود بعض الفروق، حيث أن منع الصراع أو احتواءه كان الأسلوب المستخدم من قبل رؤساء الأقسام بشكل متكرر، بينما لم تستخدم هذه الأساليب في دراسات سابقة. أن هذه الاختلافات تعزى إلى طبيعة المؤسسات ومجموعة الناس.

١٠- أجرى كل من وايدر-واتفيلد، وواتفيلد (Weider-Hatfield ; & Hatfield , 1996) ، دراسة بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع من قبل الرئيس، ونتائجها على المرؤوسين "، وهدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إدارة المدير للصراعات والإستراتيجيات المستخدمة تجاه المرؤوسين. وأكدت نتائج هذه الدراسة أن هناك علاقة بين استخدام المدير لإستراتيجيات التعاون، الإجبار، التكيف، وأربعة من أنواع المكافآت هي: النظام والوظيفة والأداء والعلاقات الداخلية بين الأشخاص، التي قد يمارسها المرؤوسون خلال العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا وجود علاقة إيجابية مع إستراتيجية التعاون، وعلاقة سلبية مع إستراتيجية الإجبار.

١١- أجرى إيفانس (Evans , 1996)، دراسة في ولاية ألاباما الأمريكية، بعنوان " تحليل جدلي للقيادة، والاتصال، وأنماط إدارة الصراع "، هدفت مقارنة أنماط الصراع القيادي بين مديرتين إداريتين في منظمة علاجي غير ربحية، تعنى بالأطفال وكبار السن. وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة، وملاحظة المشاركين، وتحليل نمطي للقيادة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرية التنفيذية التي تعمل في ميدان عام كانت أكثر راحة مع النمط الرسمي، واستخدمت نموذجاً إدارياً نسبياً. في حين أن المديرية التي عملت في الميدان الخاص فضلت العمل بأسلوب غير رسمي، واستخدمت نموذجاً إدارياً غير نسبي. وأوصت الدراسة إلى أنه من أجل أن تحافظ المديرتان على أهدافهم المشتركة فسي تطوير البرامج للمنظمة غير الربحية يجب عليهما أولاً تطوير علاقات الزمالة، وأن تركزا على المهمة الراهنة عن طريق استخدام التعاون وطرق حل المشكلة.

١٢- أجرى موريس (Morris , 1996)، دراسة بعنوان " تصورات المعلمين لمناخ إدارة الصراع، وإجراءاته في مدارس جنوب كارولينا "، هدفت هذه الدراسة مقارنة تصورات مدرسي المدارس الأساسية، والثانوية، حول إدارة الصراع ومناخه، وإجراءاته في مدارس جنوب كارولينا، وتحديد درجة الانسجام الموجودة بين المجموعتين. تكونت عينة الدراسة من ١٨٩ مدرساً ابتدائياً، ١٩١ مدرساً ثانوياً. واستخدم الباحث مقياس The Conflict Resolution Attitudinal Survey الذي صممه كل من كروسبي وشيرر (Crosby & Scherer , 1981)، وتم تعديله من قبل لافيت (Lovett , 1995).

وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات المعلمين حول إدارة الصراع في مدارس جنوب كارولينا، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة بين تصورات معلمي المدارس الأساسية والثانوية حول إجراءات إدارة الصراع في مدارسهم، وكذلك عدم وجود فروق ذات دلالة للآثار الأساسية لمتغيرات الجنس، والعرق، و مكان المدرسة، على معلمي المدارس الأساسية والثانوية حول مناخ إدارة الصراع وإجراءاته في مدارس كارولينا الجنوبية.

وتعكس نتائج هذه الدراسة الانسجام بين تصورات معلمي الصفوف الأساسية والثانوية لإدارة الصراع مناخا وإجراءات في المدارس العامة، وتشير نتائج الدراسة أيضا أن كلاً من المعلمين في المدارس الأساسية والثانوية، يتشاركون بتصورات متشابهة للمناخ التنظيمي والإجراءات المستخدمة للتعامل مع الصراعات الموجودة، أو التي ستوجد في المستقبل.

١٣- أجرى ماكوميك (McCornick , 1996)، دراسة بعنوان " الصراع الذي يواجهه مدراء المدارس الإعدادية وكيفية إدارته (إدارة الصراع) ". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى قدرة مديري المدارس على تحليل الصراع، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال الملاحظة المباشرة لثلاثة من مديري مدارس متوسطة، ضمن نموذج حالة دراسية متعددة، وتم استخدام تقنيات التسجيل الصوتي، والملاحظة المباشرة ، من خلال تعريف الصراع كألية تتشعب فيها مصالح الأطراف، وتم ملاحظة مدى واسع من حوادث الصراع.

وأظهرت نتائج الدراسة، أن المديرين يواجهون يوميا صراعات تختلف في شدتها وتبعاتها فترة نصف وقت دوامهما. ووجد أيضا أن الصراع يبرز بشكل شبه سائد من خلال البنية المؤسسية للمدرسة، إضافة إلى بروز عدد منها من خلال البناء الهيكلي الوظيفي، كمحاولة من قبل المدير لفرض قوانين المدرسة بشكل قوي أو متابعته لتصرفات مرعوسيه، وكذلك بروز الصراع من خلال العلاقات بين الأشخاص وقوى البيئة التي خلقت مطالب وتأثيرات على المديرين.

١٤- أجرى أندريس (Andrees , 1996)، دراسة بعنوان " دراسة حول العلاقات بين مناخ الاتصال التنظيمي، وأنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس في منطقة أوكلاند في ولاية ميتشيجن ". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين أنماط إدارة الصراع، ومناخ الاتصال التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من ٥٨ مدير مدرسة، و٦٧ معلماً. واستخدم الباحث مقياسين هما:

- مقياس The organizational Communication Climate Survey

- مقياس Organizational Conflict Communication Instrument

وأظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب التكاملي في إدارة الصراع كان الأكثر استخداماً، وأن فعاليته كانت إيجابية أكثر، عدا عن أنه يدوم لفترة أطول لأنه قائم على ربط القوى بدلاً من تفريقها. وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة بين أنماط الاتصال غير الوجيهة والوصفية مقابل المناخ التقييمي، إضافة إلى أن الحل الوجيه كان له علاقة مع خمسة من ستة توجهات في مناخ الاتصال، ووجد أن هناك إختلافاً أيضاً بين كل من المديرين والمعلمين في تصوراتهم حول مناخ الاتصال.

١٥- أجرى لاجاو (Lagao, 1996)، دراسة بعنوان "الفروقات الثقافية في أنماط حل الصراع لدى المديرين"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أثر المتغيرات الثقافية على أنماط حل الصراع التي يستخدمها المدراء الفلبينيين، والقوقازيين. وتكونت عينة الدراسة من ١٧ مديراً فلبينياً من مانيلا و١٣ مديراً قوقازياً يعملون في سان ماتو في ولاية كاليفورنيا الأمريكية. واستخدم الباحث في دراسته مقياسين هما:

- مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories – II , ROCI-II

- مقياس Hofstede's Work Values Scale

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أنماطاً معينة من إدارة الصراع مفضلة من قبل المديرين، حيث يفضل المدراء الفلبينيون نمط الإدارة التكاملي أكثر من نمط الفرض أو السيادة أو التجنب، ولم يفضلوا استخدام هذه الأنماط أكثر من نمط التسوية. بينما يفضل المدراء القوقازيون النمط التكاملي أكثر من نمط السيادة والتجنب، ولم يفضلوا استخدام هذه الأنماط أكثر من نمط الفرض والتسوية. في حين فضل كل من المديرين الفلبينيين والقوقازيين استخدام نمط التجنب كأخر خيار من الأنماط.

١٦- أجرى مكلانتير (McIntyre, 1997)، دراسة بعنوان "نمط إدارة الصراع التابع - المسيطر من قبل الفرد والآخرين"، هدفت هذه الدراسة مقارنة تقارير المديرين حول الصراع، مع تلك الصادرة عن المرؤوسين. واستخدم الباحث لهذا الغرض:

مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories – II , ROCI-II، الذي يتضمن بعدين هما الاهتمام بالنفس، والاهتمام بالآخرين، إضافة إلى خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد

هي: التجنب، السيطرة، التسوية، التكامل، الفرض. وتكونت عينة الدراسة من ١٠٩ مديرا، و٣٧٢ مرؤوسا في شركات الشاطئ الشرقي.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمرؤوسين يوافقون على ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها كما يلي: نمط التكامل، التسوية، الفرض، السيطرة، التجنب، حيث أن أكثر النمطين المستخدمين يعكسان رغبة اجتماعية تشمل اهتماما معتدلا إلى اهتمام عال بالنسبة للنفس والآخرين. وهذه الأنماط أكثر ملاءمة للتغيرات التنظيمية الحالية التي تتبنى إتجاهات أكثر عملية على أسس جماعية لإدارة الموظفين والصراعات. وكذلك وجدت الدراسة أن هناك فروقات بين نمط إدارة المدير وتقاريره حول الصراعات، وبين تلك التقارير المقدمة من قبل المرؤوسين. فتقارير المديرين كانت تتضمن أساليب التكامل، والسيطرة، في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب أكثر تجنباً، وأقل تسوية من المديرين التي أعطوها لأنفسهم.

١٧- أجرى شوماخر (Schumacher, 1997)، دراسة بعنوان " إستراتيجيات الصراع والاتصال الفردي المتكيف: هل هناك علاقة؟ ". هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجيات الصراع والتكيف في الاتصال من قبل المرؤوسين عند تعاملهم مع المشرفين عليهم. وتكونت عينة الدراسة من ١١١ طالبا، و٣٦ طالبة من طلبة مساق جامعي حول الاتصال في جامعة الوسط الغربي من ولاية أوهايو الأمريكية. واستخدم الباحث في دراسته مقياسين:

- مقياس (the Organizational Communication Conflict Instrument, OCCI) الذي صممه بوتنام وولسون (Putnam & Wilson , 1982).

- مقياس (the Communication Adaptability Scale CAS) الذي صممه دوران (Duran , 1983). لفحص إذا ما كان الأفراد الأكثر تكيفا يستخدمون إستراتيجيات مختلفة في مواقف الخلافات التنظيمية. وأشارت نتائج الدراسة أن الأفراد الذين كانوا أكثر تكيفا مالوا إلى استخدام إستراتيجيات لا تتضمن تحديا، بينما مال الأفراد الأقل تكيفا إلى استخدام إستراتيجيات تتضمن تحكما. وأكدت النتائج على أهمية امتلاك احتياطي من المهارات التي يمكن الاختيار فيها حين الحاجة.

١٨- أجرى جروسكي (Groski , 1997)، دراسة بعنوان " دراسة حول العلاقة ما بين إدمان العمل، وثلاثة مهارات إدارية: الفعالية القيادية والتكيف، استخدام التفاوض، اختيار توجهات إدارة الصراع " وتكونت عينة الدراسة غير المتجانسة من ٤٠٦ شخصا ٤٥% إناث، و٥٥% ذكور، تم اختيارهم من ثماني مؤسسات، تمثل مدى واسعا من المستويات التنظيمية، والبنى الإدارية، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة في العمل. واستخدم الباحث في هذه الدراسة ثلاثة مقاييس هي:

١-مقياس the Work Addiction Risk Test WART ، لقياس خطر إدمان العمل.

٢-مقياس the Leadership Effectiveness and Adaptability Description LEAD ، لقياس فعالية القيادة، والتكيف، واستخدام التفاوض.

٣-مقياس ROCI-II , Rahim Organizational Conflict Inventories - II ، لقياس اختيار توجهات إدارة الصراع.

وأشارت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ما بين إدمان العمل وعلامات فعالية الإدارة، حين تم تحليل كل العينة وكل المجموعة الفرعية. ولم يَقم أي من المشاركين باختيار التفاوض كنمط قيادي أساسي بالنسبة لهم، وبالتالي لم تخرج أي استنتاجات تتعلق بالعلاقة ما بين التفاوض والإدمان على العمل، في حين كان هناك تشابه وعلاقة بين أنماط إدمان العمل وأنماط إدارة الصراع.

١٩- أجرى روبرتس (Roberts , 1997)، دراسة بعنوان " تحقيق حول العلاقة بين اعتقادات مدير المدرسة حول الفعالية الذاتية، وأساليبهم في إدارة الصراع مع المعلمين (إدارة الصراع) "، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة ما بين اعتقادات مديري المدارس العليا حول الفعالية الذاتية في ثلاثة ولايات جنوبية شرقية، وأساليبهم في إدارة الصراع مع المعلمين. إضافة إلى التعرف على دور السكان المحليين في التأثير على اعتقادات المديرين وأنماط إدارة الصراع.

وتكونت عينة الدراسة من ٢٧٣ مدير مدرسة عليا من ولاية جورجيا، والأباما، والمسيسيبي. واستخدم الباحث مقياسين:

- مقياس the School Administrator Self Efficacy Survey ، لقياس الفعالية الذاتية لمدير المدرسة.

- مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories - II Form B , ROCI-II ، لقياس أساليب إدارة الصراع.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مميزة بين معتقدات الفعالية الذاتية للمدير، وبين أنماط إدارة الصراع، وأظهرت النتائج أيضا وجود فروق بين الفعالية الذاتية وإدارة الصراع تعزى إلى متغيرات العرق، والخبرة، والترابط بين الخبرة، والجنس، والعرق.

٢٠- أجرى أوه أونج سو (OH-Eong - Soo , 1997)، دراسة بعنوان " مقارنة بين أنماط إدارة الصراع لدى المدربين ومديري الفرق ، والعوامل التي تؤثر على أنماط إدارة الصراع في القسم الأول من مؤسسة NCAA "، هدفت هذه الدراسة التعرف و مقارنة كيف يقوم الموجهون الرياضيون لفرق كرة القدم (ذكور)، والموجهون لفرق كرة السلة (إناث) من قسم NCAA بإدارة الصراعات الشخصية في أقسامهم الرياضية، هذا بالإضافة إلى هدف ثانوي آخر هو تعريف ومقارنة العوامل التي قد تؤثر بشكل واضح على الصراع ما بين الموجهين الرياضيين، والمدربين في نمط إدارة الصراع. استخدم الباحث أداة رحيم (Rahim , 1983) ROCI-II Rahim Organizational Conflict Inventories - II ، وتكونت عينة الدراسة من ١١٣٩ شخصا، أكمل منهم ٥٠١ بشكل صحيح، وكان منهم ١٥٢ موجهين رياضيا، و ١١٨ متدرب كرة سلة، و ١٠٨ متدرب كرة قدم، و ١٢٣ متدربة كرة سلة من مؤسسة NCAA.

وأشارت نتائج الدراسة أن الموجهين والمدربين في هذه الدراسة فضلوا استخدام نمط إدارة الصراع التكاملي، يتبعه أسلوب التسوية، الفرض، السيادة، التجنب. النتائج تشير إلى تشابه أنماط إدارة الصراع بين كل من الموجهين و المدربين إلى حد ما. إلا أن الموجهين استخدموا أسلوب التسوية أكثر من أسلوب الفرض، بينما استخدم المدربون في كل مجموعة أسلوب الفرض أكثر من أسلوب التسوية. أما العوامل التي أثرت على هذه العلاقة تضمنت الدور الوظيفي بين الفرد والآخر، والجنس، وإدراك الموجه والمدرب حول علامات النجاح أو الخسارة، والدرجة الدراسية، والتخصص. الإدراك حول العلاقة كان أكثر العوامل تميزا في

التأثير على نمط إدارة الصراع للموجهين الرياضيين والمدربين في مؤسسات NCAA القسم الأول.

٢١- أجرى هانج (Huang, 1997)، دراسة بعنوان " إستراتيجيات العلاقات العامة ، نتائج العلاقات العامة وإستراتيجيات إدارة الصراع (تايوان - الصين) "، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى علاقة أثر ثلاثة مفاهيم مركزية وخاصة علاقاتها السببية وهي إستراتيجيات العلاقات العامة، والعلاقات المؤسسية العامة، وإستراتيجيات إدارة الصراع . وتكونت عينة الدراسة من المشرعين ومساعدتهم في تايبيه-تايوان، حيث تم إرسال أداة الدراسة إليهم، وتم إعادة (٣٠١) استبانة صالحة للتحليل. واستخدم الباحث في دراسته ثلاثة مقاييس هي:

- مقياس (Public Relations Strategies Assessment - PRSA)

- مقياس Organization-Public Relations Assessment - OPRA

- مقياس Conflict Management Strategy Assessment - CMSA

وأظهرت نتائج الدراسة، أن الاتصال الأخلاقي له مؤشر مسبق حول الثقة، والتحكم ، والإقناع، والالتزام في العلاقات المؤسسية العامة، وبشكل مشابه فإن الاتصال مزدوج الاتجاه، والاتصال بين الأفراد كانا مؤشرين مسبقين جيدين حول الثقة، والتحكم، والإقناع في العلاقات، إضافة إلى أن الثقة، والتحكم تبرز قيمها كمتغيرين حاسمين تعمل على معادلة الآثار لإستراتيجيات العلاقات العامة وإدارة الصراع. وان التحكم التبادلي قد يحفز العلاقات العامة للبحث عن حلول مقبولة خلاقة وتبادلية، أو البحث عن مساعدة من طوف ثالث لحل الصراع. وبعكس التوقعات فإن القناعات النسبية والالتزامات النسبية لم تؤثر على أي من إستراتيجيات إدارة الصراع.

٢٢- أجرى أوتو (Otto, 1998)، دراسة بعنوان " حل نزاعات العمل: دور ثقافة المنظمة في الصراع التنظيمي (حل الصراع) "، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين ثقافة المنظمة والصراع التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من موظفي ٢٥ قسم، قاموا بتعبئة استبانة خاصة لقياس ثقافة مؤسساتهم، ومجموعة فرعية أخرى من موظفي ١٥ قسم أجابوا على أسئلة حول خبرتهم في صنع القرار في أنماط مختلفة من أوضاع الصراع.

وتضمن استبانة ثقافة المؤسسة ثمانية متغيرات هي: نوعية الاتصال، ووجود نظام لحل المشكلات، والأخذ بعين الاعتبار المصالح، والإنتاجية، ونوعية العلاقات العقلانية، والتعاون، ومدى مباشرة النمط.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تباينا واضحا بين الأقسام يعزى إلى متغيرات ثقافة المؤسسة، ووجد أن الأقسام التي عرفت نفسها بملكيتها للمشاكل المتعلقة بإدارة الصراع لديها نوعية أدنى من الاتصالات، بينما كانت عاطفية أكثر منها عقلانية في صنع القرارات، وكانت أكثر احتمالية لأخذ توجهات مباشرة في حل المشاكل من تلك الأقسام التي تم اختيارها بشكل عشوائي. ووجد أيضا أن لثقافة المنظمة علاقة بالخبرة بمجال حل الصراع. فعالية حل الصراع غير الرسمي وتقنياتها كانت أفضل للتنبؤ فيما إذا حل الصراع أم لا. متغيرات الثقافة مثل نوعية العلاقات والعقلانية، أثرت في فعالية التقنيات غير الرسمية. وجود الأنظمة الرسمية من أجل حل الصراعات قد أثرت أيضا في فعالية التقنيات غير الرسمية.

٢٣- أجرى هاموند (Hammond , 1999)، دراسة بعنوان " تحقيق حول أنماط إدارة الصراع الأولية والثانوية المفضلة من قبل الذكور والإناث في أدوار المديرين والطلاب (طلبة الكلية)"، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط إدارة الصراع الأولية والثانوية المفضلة للموظفين في منظمين، وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث في هذه الدراسة مقياسين هما:

- مقياس Ting-Toomey's Conflict Face-Negotiation

- مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories -II ROCI - II

وتمحورت أسئلة الدراسة فيما يلي:

-هل يميل الناس إلى استخدام النمط التكاملي أولا، ومن ثم نمط التسوية ثانيا في سعيهم لإدارة الصراع؟

-هل يميل الرجال والنساء إلى استخدام نفس الإستراتيجيات؟

-هل يميل المدبرون وطلاب الكلية إلى استخدام نفس الإستراتيجيات الخاصة بالصراع؟

نتائج الدراسة توافقت مع بحث رحيم (Rahim, 1983)، وتوافقت جزئياً مع بحث تنج - تومي (Ting-Toomy , 1991)، في هذه الدراسة وجد أن النمط التكاملي أحتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع، وتلاه النمط الإلزامي، وأظهرت الدراسة أنه لا فرق بين الذكور والإناث في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع، وكذلك لا يوجد فرق بين المدرين والطلبة في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع.

٢٤- أجرى روسنفيلد (Rosenfeld , 1999)، دراسة بعنوان " أنماط إدارة الصراع ودور شبكة الاتصالات وموقعها "، هدفت هذه الدراسة التعرف إلى أنماط إدارة الصراع وعلاقتها مع أدوار شبكة الاتصالات، حيث تم تعريف أربعة أدوار هي: الأنعزالي، بناء الجسور، الصلة، أفراد المجموعة، ومقارنتها مع استخدام أنماط إدارة الصراع الخمسة: التجنب، التكيف، التنافس، التسوية، التعاون. واستخدم الباحث في هذه الدراسة مقياس Rahim Organizational Conflict Inventories - ROCI-II، إضافة إلى التقرير الذاتي والإدراك الحسي، وتم مقارنة وسائل القياس الثلاثة مع النتائج التي أشارت إلى وجود تشابه بين نتائج مقياس رحيم، والإدراك الذاتي. كما أشارت إلى وجود تشابه بين الإدراك الذاتي والإدراك المستقبلي، فقط الإدراك الحسي المستقبلي أظهر علاقة مميزة لشبكة العلاقات ودورها. وأشارت النتائج إلى أنه في حين لا يستخدم الربط الجسري والصلة نمط إدارة صراع معين، فإن الانعزالي يستخدم النمط التجنبي، وأفراد المجموعة تستخدم نمط التسوية والتعاون.

يستدل من الدراسات السابقة أنها قد تناولت موضوع إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم التركيز على أساليب إدارة الصراع أو إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة، ويتضح من نتائج تلك الدراسات ميل الإداريين لاستخدام أساليب التعاون أكثر من أساليب الحزم.

وبلاحظ أن أكثر الدراسات و خاصة العربية منها قد تناولت ظاهرة الصراع التنظيمي في إطار المؤسسات التعليمية، وأن عدداً محدوداً من تلك الدراسات قد شملت المؤسسات الحكومية والخاصة، هذا بالإضافة إلى أن بعض هذه الدراسات قد بحثت في العلاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة وبعض المتغيرات الأخرى كالأنماط القيادية والضبط

الموقفي وأسباب الصراع و نتائجه، إضافة إلى المتغيرات الديمغرافية كالجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة .

ويلاحظ أيضا أن معظم الدراسات قد استهدفت الإداريين في المستويات المتوسطة والتنفيذية، ولم يتم التركيز على الإداريين في المستويات العليا، عدا عن أن معظم تلك الدراسات لم تستهدف الإداريين في القطاع الرياضي أو قطاع الإدارة العامة في الوزارات كوزارة الشباب و الرياضة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهج الدراسة
- مجتمع الدراسة
- أداة الدراسة
- إجراءات الدراسة
- تصميم الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا للطرق والإجراءات التي اتبعت في هذه الدراسة، بما في ذلك منهج الدراسة، مجتمعها، أدواتها، الخطوات التي اتبعت للتأكد من صدق الأداة و ثباتها، وكذلك المعالجات الإحصائية التي اتبعت لاستخراج النتائج.

منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، لملاءمته لأهداف الدراسة، وأبعادها المختلفة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من مجموع الإداريين العاملين في وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من درجة (مدير عام في الوزارة، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم)، حيث بلغ عددهم ١٤١ إداريا بعد استثناء الباحث نفسه كونه أحد الإداريين العاملين في الوزارة وفقا لإحصائيات الوزارة، فيما بلغ عدد الأفراد المستجيبين ١٤٠ إداريا، والجدول (١) يبين توزيع مجتمع الدراسة تبعا لمتغيرات الدراسة المستقلة.

الجدول (١)

التكرارات والنسب المئوية لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة المستجيبين وفقا للمتغيرات المستقلة

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
٨١,٤	١١٤	ذكر	الجنس
١٨,٦	٢٦	أنثى	
١٠٠	١٤٠	المجموع	
٨,٦	١٢	مدير عام	الدرجة الوظيفية
٥٤,٣	٧٦	مدير	
٢٠,٧	٢٩	نائب مدير	
١٦,٤	٢٣	رئيس قسم	
١٠٠	١٤٠	المجموع	
٣٣,٦	٤٧	٥-١ سنوات	الخبرة
٢٨,٦	٤٠	٦-١٠ سنوات	
١٠,٧	١٥	١١-١٥ سنة	
٢٧,١	٣٨	أكثر من ١٦ سنة	
١٠٠	١٤٠	المجموع	
١٢,١	١٧	توجيهي	المستوى التعليمي
٢٠,٧	٢٩	دبلوم متوسط	
٥٢,٩	٧٤	بكالوريوس	
١٤,٣	٢٠	ماجستير فأعلى	
١٠٠	١٤٠	المجموع	
١٣,٦	١٩	علوم إدارية	التخصص
٢١,٤	٣٠	علوم رياضية	
١٢,١	١٧	علوم تربوية	
١٨,٦	٢٦	علوم اجتماعية	
٦,٤	٩	علوم تجارية	
٢٧,٩	٣٩	أخرى	
١٠٠	١٤٠	المجموع	
٥٠,٧	٧١	مقر الوزارة	مكان العمل
٣٩,٣	٥٥	مديرية محافظة	
١٠	١٤	مجمع رياضي	
١٠٠	١٤٠	المجموع	

أداة الدراسة : للإجابة عن أسئلة الدراسة، قام الباحث بتطوير أداة خاصة، اعتمدا على إطلاع ودراسته للأدب المتصل بموضوع الدراسة، وكذلك ما توفر من الدراسات السابقة، وتكونت أداة الدراسة من ثلاثة أجزاء هي:

(١) الجزء الأول: المعلومات الشخصية، للتعرف على متغيرات الدراسة الديمغرافية (الجنس، والدرجة الوظيفية، والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي، والتخصص الدراسي، ومكان العمل).

(٢) الجزء الثاني: أسباب الصراع التنظيمي، للتعرف على الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي داخل وزارة الشباب والرياضة، قام الباحث بتطوير إستبانة خاصة، واعتمد الباحث في تطويره لهذه الاستبانة على الأدب المتصل بموضوع الدراسة وكذلك على دراسة (فياض، ١٩٩١). وتكون هذا الجزء من ٢٤ فقرة موزعة على مجالين أساسيين هما الأسباب العملية والتنظيمية، التي تتعلق بالمنظمة، ومجال الأسباب الشخصية التي تتعلق بالموظف نفسه، حيث تكون كل مجال من ١٢ فقرة. تم صياغة جميع الفقرات بصيغة سلبية لأنها تعبر عن مواقف مولدة للصراع، في حين تكون سلم الاستجابات مسن خمس استجابات محتملة وفقا لسلم ليكرت (Likert)، وهي موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة.

(٣) الجزء الثالث: أساليب إدارة الصراع، استخدم الباحث في دراسته الاستبانة التي طورها كل من ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilmann , 1986)، لقياس خمسة أساليب محتملة لإدارة الصراع هي المنافسة، التعاون، التسوية، التجنب، المجاملة، موزعة على بعدي الحزم الذي يشير إلى الاهتمام بالذات، وبعد التعاون الذي يشير إلى الاهتمام بالآخرين. وسبق أن استخدمت هذه الاستبانة في دراسة كل من بواب (١٩٨٦)، وسالم (١٩٨٨)، وفياض (١٩٩١)، والقرعان (١٩٩٣)، وزكريان (١٩٩٤)، في الأردن. في حين قام العديلي (١٩٩٣) بترجمته ونشره في السعودية.

تتألف استبانة ثوماس وكيلمان، من ثلاثين فقرة، تتضمن كل فقرة من استجابتين تمثل كل استجابة طريقة وأسلوب من الأساليب المحتملة لإدارة الصراع التنظيمي، وتتم الاستجابة على فقرات الاستبانة، بدعوة المستجيب لتصور موقف تختلف فيها رغباته واهتماماته، مع رغبات واهتمامات الآخرين، ومن ثم اختيار إحدى الاستجابتين المحتملتين الواردتين في الفقرة الواحدة، ويمثل ذلك الاختيار الأسلوب الذي يتبعه الإداري في مواقف الصراع. ولاستخراج النتائج وفق استبانة ثوماس وكيلمان، يتم أولاً استخراج المجاميع الخام لاستجابات المستجيبين على كل أسلوب، ومقارنتها مع مفتاح المقياس على سلم يتدرج من (صفر) إلى (١٢) لكل أسلوب من الأساليب الخمسة لإدارة الصراع، حيث تتحدد درجة إتباع المستجيب لذلك الأساس النظري لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وينقسم ذلك السلم إلى ثلاثة مستويات هي عال، متوسط، ضعيف (زكريان، ١٩٩٤).

ويوضح جدول (٢) توزيع الاستجابات المحتملة لأساليب إدارة الصراع وفقاً لمقياس ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilmann)

الجدول (٢)

توزيع الاستجابات على مقياس ثوماس وكيلمان (Thomas & Kilmann)

الأسلوب	الفقرة الممثلة للأسلوب	
	بعد الحزم (أ)	بعد التعاون (ب)
١ أسلوب المنافسة	٣، ٨، ١٠، ١٧، ٢٥، ٢٨	٦، ٩، ١٣، ١٤، ١٦، ٢٢
٢ أسلوب التعاون	٥، ١١، ١٤، ١٩، ٢٠، ٢٣	٢، ٨، ٢١، ٢٦، ٢٨، ٣٠
٣ أسلوب التسوية	٢، ٤، ١٣، ٢٢، ٢٦، ٢٩	٧، ١٠، ١٢، ١٨، ٢٠، ٢٤
٤ أسلوب التجنب	١، ٦، ٧، ٩، ١٢، ٢٧	٥، ١٥، ١٧، ١٩، ٢٣، ٢٩
٥ أسلوب المجاملة	١٥، ١٦، ١٨، ٢١، ٢٤، ٣٠	١، ٣، ٤، ١١، ٢٥، ٢٧

صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، من حيث صحة فقراتها لغويا، ومدى إرتباطها وإنسجامها مع مجال وأبعاد الدراسة، قام الباحث بعرضها على لجنة من المحكمين النقاة، تألفت من ٩ محكمين من حملة شهادة الدكتوراة في جامعتي النجاح الوطنية، والقدس المفتوحة فرع جنين، وحصل الباحث على صدق منطقي لفقرات الأداة، بعد تصحيح بعض فقراتها لغويا، وحذف فقرة واحدة، وإضافة فقرة جديدة في الاستبانة المتعلقة بأسباب الصراع التنظيمي.

علما أن استبانة ثوماس وكيلمان لقياس أساليب إدارة الصراع ، سبق وأن قام (بواب، ١٩٨٦) بترجمتها لأول مرة، وحصل على صدق منطقي وإجماع الخبراء والمحكمين الذين عرضت عليهم الاستبانة، وذلك فيما يتعلق بصلاحية استخدامها وملاءمتها لقياس ما صممت من أجله في إطار البيئة الأردنية.

ومن جهة أخرى فقد أشار كل من ثوماس وكيلمان، إلى مقارنة أجريهاها بين أداتهما وأدوات مماثلة أخرى أعدت من قبل كل من بليك وموتون، ولورنس ولوروش، وهول (Mouton , Lawrance & Lorsch , and Hall & Blake) على مستوى كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع، ودلت النتائج على وجود ارتباطات ذات دلالة بين كل أسلوب من الأساليب الواردة في أداتهما، وبين الأساليب المناظرة لها في أداة هول (Hall) . وأن معاملات الارتباط المعدلة بين أساليب المنافسة في الأدوات الأربع كانت قوية، في حين أنها كانت معتدلة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأخرى في الأدوات الأربع (زكريان، ١٩٩٤).

ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، لحساب معامل الارتباط عن طريق الحاسوب، حيث تم التوصل إلى معامل الثبات لإستبانة أسباب الصراع، التي تضمنتها أداة الدراسة حيث بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٧) في حين كانت معاملات الثبات لمجال الأسباب الشخصية (٠,٨١)، ومجال الأسباب التنظيمية والعملية (٠,٨٠).

وقد حصل كل من بواب (١٩٨٦)، وسالم (١٩٨٨)، والقرعان (١٩٩٣)، والخضور (١٩٩٦)، وعبابنة (١٩٩٦)، حين قياسهم لمعامل ثبات إستبانة أساليب إدارة الصراع (استبانة ثوماس وكيلمان) على معامل ثبات عال. ومن جهة أخرى فقد دلت نتائج الاختبارات التي أجريت لقياس ثبات أداة ثوماس وكيلمان على أن معامل ثبات هذه الأداة أعلى من معاملات ثبات الأدوات الأخرى التي صممت من قبل الآخرين لقياس الغرض نفسه (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) (سالم ، ١٩٨٨).

وفي الدراسة الحالية كانت معاملات الثبات لأساليب إدارة الصراع بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا كما في الجدول (٣) التالي

الجدول (٣)

معادلة كرونباخ ألفا لثبات أساليب إدارة الصراع

الأساليب	الثبات	
أسلوب المنافسة	٠,٨٠	١
أسلوب التعاون	٠,٧٨	٢
أسلوب التسوية	٠,٨٤	٣
أسلوب التجنب	٠,٧٩	٤
أسلوب المجاملة	٠,٨١	٥

ويتضح من الجدول (٣) أن معادلة ثبات أساليب إدارة الصراع تراوحت بين (٠,٧٨ - ٠,٨٤) وجميعها عالية وتفي بأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها قام الباحث بالإجراءات التالية:

- ١- الحصول على موافقة وزارة الشباب والرياضة لإجراء الدراسة.
- ٢- قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على الإداريين العاملين في الوزارة بشكل مباشر، في حين استعان الباحث بجهاز الفاكس لتسليم الأداة على من تعذر الوصول إليهم بسبب الإغلاق المفروض من قبل سلطات الاحتلال الإسرائيلي.
- ٣- لغرض الحصول على جميع الاستجابات، قام الباحث بإجراء مكالمات هاتفية مع عدد كبير من المستجيبين، وتابع ذلك من أجل حصر جميع أفراد مجتمع الدراسة.
- ٤- قام الباحث بجمع الاستجابات بشكل مباشر، في حين انتظر مدة أسبوعين لجمع الاستجابات الباقية التي تم إعادتها إلى مقر الوزارة في رام الله، حيث بلغ عدد الاستجابات المعادة ١٤٠ استجابة من أصل ١٤١، أي ما نسبته ٩٩%، ويوضح جدول (١) خصائص أفراد المستجيبين وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- ٥- قام الباحث بتدقيق الاستجابات المعادة، والتأكد من سلامتها وصحتها لأغراض الدراسة، ومن ثم قام بتصنيفها وجدولتها وفقاً لمتغيرات الدراسة.
- ٦- قام الباحث بتقريغ البيانات في جهاز الحاسوب، لإجراء المعالجات الإحصائية اللازمة.

تصميم الدراسة:

أولاً) المتغيرات المستقلة، وهي:

- ١- الجنس، وله مستويان (ذكور، إناث).
- ٢- سنوات الخبرة ، ولها أربعة مستويات وهي (أقل من خمس سنوات، من ٦ إلى ١٠ سنوات، من ١١ إلى ١٥ سنة، ١٦ سنة فأكثر).
- ٣- المستوى التعليمي، وله أربعة مستويات وهي (توجيهي، ودبلوم، وبكالوريوس، وماجستير فأعلى).

- ٤- التخصص الدراسي، وله ستة مستويات وهي (علوم إدارية، وعلوم رياضية، وعلوم تربوية، وعلوم اجتماعية، وعلوم تجارية، وعلوم أخرى).
- ٥- الدرجة الوظيفية، ولها أربعة مستويات وهي (مدير عام في الوزارة، ومدير، ونائب مدير، ورئيس قسم).
- ٦- مكان العمل، وله ثلاثة مستويات وهي (مقر الوزارة العام، ومديريات الشباب والرياضة في المحافظات، والمجمعات الرياضية).

ثانياً) المتغيرات التابعة، وهي:

- ١- أسباب الصراع التنظيمي، ولها قسمان: (أسباب عملية وتنظيمية، وأسباب شخصية).
- ٢- أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ولها خمسة أساليب: (أسلوب المجاملة، التجنب، التسوية أو الحل الوسط، التعاون، المنافسة).

المعالجات الإحصائية : من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتم الاكتفاء بالإحصاء الوصفي نظراً لأن الباحث تناول في البحث والدراسة المجتمع بأكمله، وبالتالي يصبح التعامل مع معالم (Parameters)، وليس إحصائيات (Statistics).

الفصل الرابع نتائج الدراسة

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن

الفصل الرابع نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، من حيث أسباب هذا الصراع، والأساليب المستخدمة في إدارة الصراع، وكذلك تحديد أثر عدد من المتغيرات المستقلة على أساليب إدارة الصراع المستخدمة. ومن أجل تحقيق ذلك تم جمع البيانات اللازمة بواسطة أداة الدراسة، وصنفت وعولجت إحصائياً، ويتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي خرجت بها الدراسة، حيث تم تقسيم النتائج تبعاً لأسئلة الدراسة، وعرضها على النحو التالي:

أولاً النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه:

ما أسباب الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية، والنسب المئوية للمستجيبين، وتم تصنيف هذه الأسباب إلى أربع درجات وفقاً لنسبتها المئوية (٨٠ % فأكثر درجة كبيرة جداً، من ٧٠% إلى ٧٩,٩% درجة كبيرة، من ٦٠% إلى ٦٩,٩% درجة متوسطة، من ٥٠% إلى ٥٩,٩% درجة قليلة، أقل من ٥٠% درجة قليلة جداً). والجدول (٤) و(٥) تشير إلى أسباب الصراع التنظيمي:

(١) الأسباب العملية والتنظيمية:

جدول رقم (٤)

الأوساط الحسابية والنسب المئوية لأسباب الصراع التنظيمي (العملية والتنظيمية) لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة

الدرجة	النسبة المئوية	متوسط الاستجابة	الفقرة
كبيرة	٧٤,٤	٣,٧٢	١ قلة وضوح أهداف العمل.
كبيرة جدا	٨٢	٤,١٠	٢ ندرة وجود تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات.
كبيرة جدا	٨٠,٨	٤,٠٤	٣ تداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم.
كبيرة	٧٩,٢	٣,٩٦	٤ قلة وضوح مسؤوليات الموظفين وصلاحياتهم.
كبيرة	٧١,٢	٣,٥٦	٥ ضعف الاتصال بين الدوائر والأقسام والموظفين.
كبيرة	٧٤,٨	٣,٧٤	٦ قلة تفويض السلطة الكافية للموظفين.
كبيرة	٧٣,٢	٣,٦٦	٧ اشتراك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد.
كبيرة جدا	٨١,٨	٤,٠٩	٨ تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة.
متوسطة	٦٤,٢	٣,٢١	٩ التنافس على موارد المؤسسة المالية والبشرية.
متوسطة	٦٤,٨	٣,٢٤	١٠ تعقد الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة.
متوسطة	٦٥,٦	٣,٢٨	١١ تنقل الموظفين وقلة استقرارهم في وظيفة محددة.
كبيرة جدا	٨٤,٨	٤,٢٤	١٢ قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز والترقيات.
كبيرة	٧٤,٨	٣,٧٤	المعدل العام للأسباب العملية التنظيمية

يتضح من الجدول (٤) أن الأسباب العملية والتنظيمية للصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة كانت كبيرة جدا على الأسباب ذات الأرقام (٢، ٣، ٨، ١٢)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من ٨٠%. وكانت كبيرة على الأسباب ذات الأرقام (١، ٤، ٥، ٦، ٧)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (من ٧٠% إلى ٧٩,٩%)، في حين كانت متوسطة على الأسباب ذات الأرقام (٩، ١٠، ١١)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (من ٦٠% إلى ٦٩,٩%)، وفيما يتعلق بالمعدل العام للأسباب العملية التنظيمية للصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين، كانت الدرجة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٧٤,٧%.

٢) الأسباب الشخصية:

جدول رقم (٥)

الأوساط الحسابية والنسب المئوية لأسباب الصراع التنظيمي (الشخصية) لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة

الدرجة	النسبة المئوية	توسط الاستجابة	الفقرة
كبيرة	٧٨,٦	٣,٩٣	١ التمييز في المعاملة بين الموظفين.
متوسطة	٦٤	٣,٢٠	٢ سوء العلاقات الشخصية بين الموظفين.
متوسطة	٦٦,٢	٣,٣١	٣ تعارض أهداف الموظفين و مصالحهم.
كبيرة	٧٥,٤	٣,٧٧	٤ قلة التعاون وضعف الانضباط من بعض الموظفين.
كبيرة	٧١,٦	٣,٥٨	٥ التنافس على المركز و المكانة بين الموظفين.
كبيرة	٧٦,٦	٣,٨٣	٦ تباين ثقافات الموظفين و قيمهم و اتجاهاتهم.
كبيرة	٧٦,٤	٣,٨٢	٧ ضعف قدرة بعض الموظفين على تحسين أدائهم.
كبيرة	٧٨,٤	٣,٩٢	٨ قلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن.
كبيرة	٧٠,٨	٣,٥٤	٩ تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف.
كبيرة	٧١,٦	٣,٥٨	١٠ الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين.
كبيرة	٧٣,٨	٣,٦٩	١١ اختلاف الموظفين في إدراكهم وتقييمهم للأمور.
متوسطة	٦٨,٨	٣,٤٤	١٢ مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتطور في بناء المنظمة.
كبيرة	٧٢,٧	٣,٦٤	المعدل العام للأسباب الشخصية

يتضح من الجدول (٥) أن الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة كانت كبيرة على الأسباب ذات الأرقام (١ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠ ، ١١)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (من ٧٠ % إلى ٧٩,٩ %)، في حين كانت متوسطة على الأسباب ذات الأرقام (٢ ، ٣ ، ١٢)، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها (من ٦٠ % إلى ٦٩,٩ %)، وفيما يتعلق بالمعدل العام للأسباب الشخصية للصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة في فلسطين، كانت الدرجة كبيرة حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى ٧٢,٦%.

ثانيا النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه:

ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخراج المجاميع الخام لاستجابات الأفراد المستجيبين على الإستبانة الخاصة بأسباب الصراع التنظيمي، ومقارنتها بمقياس الأداة (مقياس ثوماس وكيلمان)، والذي يتكون من سلم تراوحت درجاته (من صفر - ١٢ درجة)، أي من استخدام منخفض جدا إلى استخدام مرتفع جدا، حيث تم اعتماد درجات تفضيل أفراد العينة لكل أسلوب من الأساليب الخمسة التي يتضمنها المقياس (أسلوب التنافس، التعاون، التسوية، التجنب، المجاملة) على أنها درجة استخدام المستجيب لأساليب إدارة الصراع التنظيمي في هذه الدراسة. ومن ثم تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع، والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة

الترتيب	أساليب إدارة الصراع	الوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)
١	أسلوب التسوية	٦,٩٧	٢,٢٥	٥٨
٢	أسلوب التعاون	٦,٥٥	١,٥٧	٥٤
٣	أسلوب التجنب	٦,٤٠	١,٩٤	٥٣
٤	أسلوب المنافسة	٤,٧٨	٢,٦٧	٣٩
٥	أسلوب المجاملة	٤,٧٧	١,٨٢	٣٩

* أقصى درجة للاستجابة (١٢) درجة .

ويتضح من الجدول (٦)، أن أساليب التسوية، والتعاون، والتجنب كانت أكثر أساليب إدارة الصراع شيوعا لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة حيث كانت النسبة المئوية لهما أكثر من ٥٠%، في حين كانت أساليب المنافسة والمجاملة أقل شيوعا، حيث كانت نسبتهما المئوية أقل من ٥٠%، ويتضح أيضا من ترتيب أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب و الرياضة أن أسلوب التسوية (الحل الوسط) كان الأسلوب الأكثر استخداما لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة بوسط حسابي ٦,٩٧، يليه بالترتيب أسلوب التعاون

بوسط حسابي ٦,٥٥، ثم أسلوب التجنب (الانسحاب) بوسط حسابي ٦,٤٠، ثم أسلوب التنافس (الإكراه) كان أقل استخداماً بوسط حسابي ٤,٧٨، وأخيراً أسلوب المجاملة كان الأقل استخداماً بوسط حسابي ٤,٧٧.

ثالثاً النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الجنس؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستجيبين وفقاً لمتغير الجنس، ويشير الجدول (٧) إلى ذلك .

الجدول (٧)

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
ذكر	١١٤	٤,٥٠	٢,٥٨	٦,٥٨	١,٦٥	٧,٠٨	٢,٢٨	٦,٤٧	١,٩٦	٤,٨٤	١,٧٦
أنثى	٢٦	٦,٠٣	٢,٧٦	٦,٤٢	١,١٧	٦,٥٠	٢,١٠	٦,١١	١,٨٦	٤,٤٦	٢,٠٨

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ويتضح من الجدول (٧) أن هناك اختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب و الرياضة بين الذكور والإناث ، حيث أن استخدم الذكور أساليب: التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة أكثر من الإناث، حيث كانت الأوساط الحسابية عليها عند الذكور على التوالي (٧,٠٨ ، ٦,٥٨ ، ٦,٤٧ ، ٤,٤٦)، في المقابل كانت الأوساط الحسابية عليها عند الإناث على التوالي (٦,٥ ، ٦,٤٢ ، ٦,١١ ، ٤,٤٦)، في حين تميل الإناث إلى استخدام أسلوب المنافسة بوسط ٦,٠٣ وبدرجة أكثر من الذكور بوسط ٤,٥٠.

رابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الدرجة الوظيفية؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستجيبين وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، ويشير الجدول (٨) إلى ذلك.

الجدول (٨)

الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية.

الوظيفة	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
مدير عام	١٢	٤,٨٣	٢,٦٥	٦,٧٥	١,٩٥	٦,٧٥	١,٣٥	٦,١٦	٢,١٦	٤,٨٣	١,١١
مدير	٧٦	٤,٩٠	٢,٧٦	٦,٥١	١,٦٢	٦,٨١	٢,٤٦	٦,٣٩	٢,٠٢	٤,٨١	١,٧٠
نائب مدير	٢٩	٤,٠٠	٢,٥٢	٦,٦٨	١,٥٨	٧,١٧	٢,٢٢	٦,٥٥	١,٥٧	٥,٢٠	٢,١٢
رئيس قسم	٢٣	٥,٣٤	٢,٥١	٦,٤٣	١,٢٣	٧,٣٩	١,٩٩	٦,٣٩	٢,٠٨	٤,٠٤	١,٩٨

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ويتضح من الجدول (٨) أن هناك إختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، ويمكن ملاحظة هذا

الإختلاف على كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة كما يلي:

- أسلوب المنافسة: حيث أظهرت النتائج أن أعلى وسط كان عند رؤساء الأقسام (٥,٣٤)،

يليهم المديرون (٤,٩٠)، فالمديرون العامون (٤,٨٣)، ثم نائبي المدير (٤,٠) .

- أسلوب التعاون: حيث أظهرت النتائج أن أعلى وسط في استخدام هذا الأسلوب كان عند

المديرين العامين (٦,٧٥) ، يليهم نائبي المدير (٦,٦٨)، فالمديرين (٦,٥١)، ثم رؤساء

الأقسام (٦,٤٣) .

- أسلوب التسوية: حيث أظهرت النتائج أن أعلى وسط في استخدام هذا الأسلوب كان عند رؤساء الأقسام (٧,٣٩)، يليهم نائبي المدير (٧,١٧)، فالمديرين (٦,٨١)، ثم المديرين العامين (٦,٧٥) .

- أسلوب التجنب: حيث كان أعلى وسط عند نائبي المدراء (٦,٥٥)، يليهم المدبرون ورؤساء الأقسام (٦,٣٩)، ثم المديرين العامين (٦,١٦) .

- أسلوب المجاملة: حيث كان أعلى وسط عند نائبي المدراء (٥,٢٠)، يليهم المدبرون العامين (٤,٨٣)، فالمدبرون (٤,٨١)، ثم رؤساء الأقسام (٤,٠٤) .

خامسا النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الخبرة؟
وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستجيبين وفقا لمتغير الخبرة، ويشير الجدول (٩) إلى ذلك.

الجدول (٩)

الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير الخبرة

الخبرة	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
٥-١	٤٧	٢,٥٨	٤,٤٦	١,٥٢	٦,٦١	٢,٦٠	٧,١٤	١,٩٠	٦,٦٣	٤,٦٣	١,٩٩
١٠-٦	٤٠	٢,٥١	٤,٧٧	١,٥١	٦,٥٧	٢,٢١	٦,٩٠	١,٩٠	٦,٢٢	٥,٠٢	٢,٠٣
١٥-١١	١٥	٢,٩٤	٥,٥٣	١,٥٦	٥,٨٠	١,٥٤	٧,٤٠	٢,١٧	٦	٥	١,٦٩
١٦ فأكثر	٣٨	٢,٨٧	٤,٨٩	١,٦٦	٦,٧٦	٢,١٠	٦,٦٨	١,٩٦	٦,٤٧	٤,٥٧	١,٤٠

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ويتضح من الجدول (٩) أن هناك إختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقا لمتغير الخبرة، ويمكن ملاحظة هذا الإختلاف على كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة كما يلي :

- أسلوب المنافسة: حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى وسط في استخدام هذا الأسلوب كان عند ذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٥,٥٣، يليهم ذوي الخبرة الرابعة

(١٦ سنة فأكثر) بوسط ٤,٨٩، فزوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٤,٧٧، ثم فزوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٤,٤٦.

- أسلوب التعاون: حيث كان أعلى وسط في استخدام هذا الأسلوب عند فزوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) بوسط ٦,٧٦، يليهم فزوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٦,٦١، فزوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٦,٥٧، ثم فزوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٥,٨٠.

- أسلوب التسوية: حيث كان أعلى وسط عند فزوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٧,٤٠، يليهم فزوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٧,١٤، فزوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٦,٩٥، ثم فزوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) بوسط ٦,٦٨.

- أسلوب التجنب: حيث كان أعلى وسط عند فزوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٦,٦٣، يليهم فزوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) بوسط ٦,٤٧، فزوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٦,٢٢، ثم فزوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٦,٠٠.

- أسلوب المجاملة: حيث كان أعلى وسط عند فزوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنة) بوسط ٥,٠٢، يليهم فزوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٥,٠٠، فزوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأكثر) بوسط ٤,٥٧، ثم فزوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٤.

سادسا النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، الذي نصه:
هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة
في فلسطين باختلاف متغير المستوى التعليمي؟
وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية
للمستجيبين وفقا لمتغير المستوى التعليمي، ويشير الجدول (١٠) إلى ذلك.

الجدول (١٠)

الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير المستوى التعليمي

المؤهل	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
توجيهي	١٧	٢,٤٨	٥,١٧	٦	٢,٠٣	٧	٢,٦٤	٦,٥٢	٢,٣٢	٤,٩٤	١,٨٨
دبلوم	٢٩	٢,٧٤	٤,٦٨	٦,٤٨	١,١٨	٦,٨٦	١,٩٢	٦,٥٥	٢,٠٢	٤,٩٦	١,٧٦
بكالوريوس	٧٤	٢,٧٤	٤,٧٧	٦,٦٨	١,٥٢	٧,١٣	٢,٤٦	٦,٢٥	١,٩٠	٤,٦٣	١,٨٧
ماجستير فأعلى	٢٠	٢,٦٦	٤,٦٥	٦,٦٥	١,٨١	٦,٥٥	١,٥٣	٦,٦٥	١,٦٩	٤,٨٥	١,٧٥

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

- ويتضح من الجدول (١٠) أن هناك إختلافاً في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقا لمتغير المستوى التعليمي، ويمكن ملاحظة هذا الإختلاف على كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة كما يلي:
- أسلوب المنافسة: أظهرت هذه النتائج أن أعلى وسط في استخدام أسلوب المنافسة كان عند حملة شهادة التوجيهي (٥,١٧)، يليهم حملة شهادة البكالوريوس (٤,٧٧)، فحملة شهادة الدبلوم المتوسط (٤,٦٨)، ثم حملة شهادة الماجستير فأعلى (٤,٦٥) .
 - أسلوب التعاون: حيث كان أعلى وسط عند حملة شهادة البكالوريوس (٦,٦٨)، يليهم حملة شهادة الماجستير فأعلى (٦,٦٥)، فحملة شهادة الدبلوم المتوسط (٦,٤٨)، ثم حملة شهادة التوجيهي (٦,٠٠) .

- أسلوب التسوية: حيث كان أعلى وسط عند حملة شهادة البكالوريوس (٧,١٣)، يليهم حملة شهادة التوجيهي (٧,٠٠)، فحملة شهادة الدبلوم المتوسط (٦,٨٦)، ثم حملة شهادة الماجستير فأعلى (٦,٥٥) .
- أسلوب التجنب: حيث كان أعلى وسط عند حملة شهادة الماجستير فأعلى (٦,٦٥)، يليهم حملة شهادة الدبلوم المتوسط (٦,٥٥)، فحملة شهادة التوجيهي (٦,٥٢)، ثم حملة شهادة البكالوريوس (٦,٢٥) .
- أسلوب المجاملة: حيث كان أعلى وسط عند حملة شهادة الدبلوم المتوسط (٤,٩٦)، يليهم حملة شهادة التوجيهي (٤,٩٤)، فحملة شهادة الماجستير فأعلى (٤,٨٥)، ثم حملة شهادة البكالوريوس (٤,٦٣) .

سابعاً النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير التخصص الدراسي؟
وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستجيبين وفقاً لمتغير التخصص الدراسي، ويشير الجدول (١١) إلى ذلك.

الجدول (١١)

الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير التخصص الدراسي

التخصص	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
علوم إدارية	١٩	٤,١٠	٢,٤٠	٧,٠٥	٠,٩١١	٦,٨٤	٢,٠٠	٦,١٥	٢,٣١	٥,٢٦	١,٧٥
علوم رياضية	٣٠	٤,٨٦	٢,٧٠	٦,٩٣	١,٥٧	٦,٩٠	٢,٤٥	٦,٥٠	١,٦٥	٤,٤٣	١,٨١
علوم تربوية	١٧	٥,٨٢	٢,٨٩	٦,٢٣	١,٣٠	٦,١٧	١,٣٨	٧,١٧	٢,٠٦	٤,١٧	١,٩٤
علوم اجتماعية	٢٦	٣,٦٥	٢,٤٤	٦,٦١	١,٧٢	٧,٥٠	٢,٢١	٦,٢٦	٢,٢٠	٥,٣٨	٢,٠٠
علوم تجارية	٩	٥,٣٣	٣,٤٢	٥,٨٨	١,٤٥	٨	٢,٠٦	٥,٣٣	١,٥٨	٥	١,١١
غير ذلك *	٣٩	٥,٢٣	٢,٤٦	٦,٢٨	١,٧٩	٦,٨٧	٢,٥٤	٦,٤٦	١,٧٤	٤,٥٨	١,٧٤

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

* استثنى من تحليل هذه الفئة أصحاب المستوى التعليمي التوجيهي.

ويتضح من الجدول (١١) أن هناك إختلافا في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقا لمتغير التخصص الدراسي، ويمكن ملاحظة هذا الإختلاف على كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة كما يلي:

- أسلوب المنافسة: حيث كان أعلى وسط في استخدام أسلوب المنافسة عند ذوي تخصص العلوم التربوية (٥,٨٢)، يليهم ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية (٥,٣٣) ، ثم يليهم من هم من غير تلك التخصصات (٥,٢٣)، فذوي تخصص العلوم الرياضية (٤,٨٦)، فذوي تخصص العلوم الإدارية (٤,١٠)، ثم ذوي تخصص العلوم الاجتماعية (٣,٦٥) .

- أسلوب التعاون: حيث كان أعلى وسط عند ذوي تخصص العلوم الإدارية (٧,٠٥)، يليهم ذوي تخصص العلوم الرياضية (٦,٩٣)، فذوي تخصص العلوم الاجتماعية (٦,٦١)، ثم من هم من غير تلك التخصصات (٦,٢٨)، فذوي تخصص العلوم التربوية (٦,٢٣)، ثم ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية (٥,٨٨) . ٥٨٢١٩٤

- أسلوب التسوية: حيث كان أعلى وسط عند ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية (٨,٠٠)، يليهم ذوي تخصص العلوم الاجتماعية (٧,٥٠)، فذوي تخصص العلوم الرياضية (٦,٩٠)، يليهم من هم من غير تلك التخصصات (٦,٨٧)، فذوي تخصص العلوم الإدارية (٦,٨٤)، ثم ذوي تخصص العلوم التربوية (٦,١٧) .

- أسلوب التجنب: حيث كان أعلى وسط عند ذوي تخصص العلوم التربوية (٧,١٧)، يليهم ذوي تخصص العلوم الرياضية (٦,٥٠)، ثم من هم من غير تلك التخصصات (٦,٤٦)، فذوي تخصص العلوم الاجتماعية بوسط (٦,٢٦) فذوي تخصص العلوم الإدارية (٦,١٥)، ثم ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية (٥,٣٣) .

- أسلوب المجاملة: حيث كان أعلى وسط عند ذوي تخصص العلوم الاجتماعية (٥,٣٨)، يليهم ذوي تخصص العلوم الإدارية (٥,٢٦)، فذوي تخصص العلوم التجارية والمالية (٥,٠٠)، ثم من هم من غير تلك التخصصات (٤,٥٨)، فذوي تخصص العلوم الرياضية (٤,٤٣)، ثم ذوي تخصص العلوم التربوية (٤,١٧) .

ثامنا النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير مكان العمل؟

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم احتساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمستجيبين وفقا لمتغير مكان العمل، ويشير الجدول (١٢) إلى ذلك.

الجدول (١٢)

الأوساط الحسابية ، والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا لمتغير مكان العمل

مكان العمل	ن	أسلوب المنافسة		أسلوب التعاون		أسلوب التسوية		أسلوب التجنب		أسلوب المجاملة	
		ع	م	ع	م	ع	م	ع	م	ع	م
مقر الوزارة	٧١	٤,٩١	٢,٦٣	٦,٥٠	١,٦١	٦,٩٨	٢,١٤	٦,٣٣	١,٩٣	٤,٧١	١,٨٨
مديرية	٥٥	٤,٤٠	٢,٧١	٦,٥٤	١,٥٩	٧,١٦	٢,٤٠	٦,٤١	١,٩٩	٥	١,٨١
مجمع	١٤	٥,٦٤	٢,٦٤	٦,٨٥	١,٣٥	٦,٢١	٢,١٩	٦,٧١	١,٨٥	٤,١٤	١,٤٦

ن = عدد الأفراد المستجيبين م = الوسط الحسابي ع = الانحراف المعياري

ويتضح من الجدول (١٢) أن هناك إختلافا في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة وفقا لمتغير مكان العمل، ويمكن ملاحظة هذا الإختلاف على كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع الخمسة كما يلي:

- أسلوب المنافسة: حيث أظهرت النتائج أن أعلى وسط في استخدام أسلوب المنافسة كان عند الإداريين في المجمعات الرياضية (٥,٦٤)، يليهم الإداريون في مقر الوزارة العام (٤,٩١)، ثم الإداريون في المديريات (٤,٤٠) .
- أسلوب التعاون: حيث كان أعلى وسط عند الإداريين في المجمعات الرياضية (٦,٨٥)، يليهم الإداريون في المديريات (٦,٥٤)، ثم الإداريون في مقر الوزارة العام (٦,٥٠) .
- أسلوب التسوية: حيث كان أعلى وسط عند الإداريين في المديريات (٧,١٦)، يليهم الإداريون في مقر الوزارة العام (٦,٩٨)، ثم الإداريون في المجمعات الرياضية (٦,٢١) .

- أسلوب التجنب: حيث كان أعلى وسط عند الإداريين في المجمعات الرياضية (٦,١٧)، يليهم الإداريون في المديریات (٦,٤١)، ثم الإداريون في مقر الوزارة العام (٦,٣٣) .
- أسلوب المجاملة: حيث كان أعلى وسط عند الإداريين في المديریات (٥,٠٠)، يليهم الإداريون في مقر الوزارة العام (٤,٧١)، ثم الإداريون في المجمعات الرياضية (٤,١٤) .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع
- مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن
- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل تحليلاً ومناقشة للنتائج التي تم عرضها في الفصل الرابع، وكذلك عرضاً للتوصيات التي خرجت بها الدراسة، كي تكون عوناً لصناع القرار، أو المهتمين في ميدان الصراع التنظيمي وإدارته، وفيما يلي عرضاً لمناقشة نتائج الدراسة:

أولاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول، الذي نصه:

ما أسباب الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

أظهرت نتائج الجداول (٤)، و (٥)، أن هناك أسباباً عملية تنظيمية وأسباباً شخصية تؤدي إلى الصراع التنظيمي، وأن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة هو درجة شيوع الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي، وهي درجة كبيرة (بنسبة ٧٣,٧ %)، وكان هناك إختلاف قليل نسبياً بين الأسباب العملية التنظيمية و الأسباب الشخصية، حيث كانت الأسباب العملية التنظيمية أكثر شيوعاً (بنسبة ٧٤,٧ %) من الأسباب الشخصية (بنسبة ٧٢,٦ %)، وكان من أبرز الأسباب العملية التنظيمية: قلة استخدام نظام المكافآت والحوافز والترقيات، وندرة وجود تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات، وتضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة، وتداخل اختصاصات الموظفين ومهامهم، وقلة وضوح مسؤوليات الموظفين وصلاحياتهم، وقلة تفويض السلطة الكافية للموظفين، وقلة وضوح أهداف العمل، واشتراك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد، وضعف الاتصال بين الدوائر والأقسام والموظفين.

أما بالنسبة للأسباب الشخصية فكان من أبرزها: التمييز في المعاملة بين الموظفين، وقلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن، وتباين ثقافات الموظفين وقيمهم واتجاهاتهم، وضعف قدرة بعض الموظفين على تحسين أدائهم، وقلة التعاون وضعف الإنضباط بين بعض الموظفين، واختلاف الموظفين في إدراكهم وتقييمهم للأمور، والاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين، والتنافس على المركز والمكانة بين الموظفين، وتعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف.

إن هذه الأسباب يمكن النظر إليها على أنها أسباب مولدة للصراع، إذ لا تخلو مؤسسة من بعضها، ولعل ما يفسر درجة شيوعها بشكل كبير في وزارة الشباب والرياضة هو كون

الوزارة مستحدثة، لم تستند في تكوينها على إرث إداري سابق وواضح المعالم، عدا عن أن معظم كادرها وإداريها يختلفون من حيث الخبرات والتخصصات المهنية.

وتأتي هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة فياض (١٩٩١)، التي أشارت إلى أن النزاعات التنظيمية بين العاملين في الوزارات تنشأ عن أسباب تنظيمية عملية وأخرى شخصية. وكما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحنيطي (١٩٩٣)، التي أشارت إلى أن الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي تعود إلى تعارض المصالح وقيام الأفراد بالأدوار المختلفة. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة مارتييني (Martine , 1987)، التي أشارت إلى تعدد الأدوار وفشل الاتصالات واختلاف أساليب الإدارة وعملية إعادة التنظيم الإداري، كأسباب للصراع التنظيمي. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة مكورنك (McCormick , 1996)، التي أشارت إلى أن أسباب الصراع تعود البناء الهيكلي الوظيفي وفرض قوانين بشكل قوي أو متابعة لتصرفات المرؤوسين و العلاقات بين الأشخاص وقوى البيئة.

ثانيا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، الذي نصه:

ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين؟

أظهرت نتائج الجدول (٦)، أن الإداريين في وزارة الشباب والرياضة عند إدارتهم للصراع التنظيمي استخدموا أسلوب التسوية أو الحل الوسط في المقام الأول يليه أسلوب التعاون، ثم أسلوب التجنب، فأسلوب المنافسة، ثم أسلوب المجاملة. إن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة هو ميل إداريي وزارة الشباب والرياضة نحو الاعتدال والوسطية بين بعدي الحزم والتعاون، حيث كان أسلوب التسوية أكثر شيوعا من أساليب إدارة الصراع الأخرى بوسط (٦,٩٧)، ويعد هذا الأسلوب أسلوبا متوسط بين بعدي الحزم والتعاون، فالفرد هنا يميل إلى الإقناع والمناورة لإيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضي جزئيا كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئا كما يخسر شيئا.

ولعل سبب اختيار الإداريين لأسلوب التسوية في المقام الأول يعود ربما لتقديرهم أن الأهداف متوسطة الأهمية ولا تستحق جهدا كبيرا، وأن أطراف الصراع لديهم قوة متعادلة نسبيا، عدا عن رغبة أطراف الصراع في الوصول إلى تسويات مؤقتة .

أما بالنسبة لاستخدام الإداريين أسلوب التعاون في المقام الثاني بوسط (٦,٥٥)، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوباً عالياً في الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، إذ يساوي في درجة اهتمامه بهما في وقت واحد، فالفرد هنا يلجأ إلى استخدام قوة السلطة التي يتمتع بها إضافة إلى استخدامه للعلاقات الإنسانية لإشباع جميع الأهداف، وبذل جهود ووقت كاف لدراسة أسباب الصراع، وحث أطراف الصراع لتفهم أبعاد الصراع وأسبابه وطرح بدائل الحل ومناقشتها حتى يتم معالجة موضوع الصراع معالجة فعالة ومقبولة من الجميع، فالجميع هنا يشتركون في عملية مواجهة الصراع، ومعالجته، إضافة لاستثمار الصراع وتوظيفه لتحقيق نتائج إيجابية.

ولعل استخدام الإداريين لأسلوب التعاون كترتيب ثانٍ ربما يعود إلى حرص أفراد المجتمع لإيجاد حلول مقنعة ومقبولة، وإنهم ربما يشعرون أن موضوع الصراع يعد قضية أساسية وهامة تؤثر على أهداف المنظمة، وينبغي أن تبذل الجهود والوقت الكافي لذلك. ومن جهة أخرى ربما يعود استخدام الإداريين لأسلوب التعاون بكثرة هو طبيعة ظروف الانتفاضة السائدة، وما تتضمنه من تعزيز لروح التعاون والتشارك والعمل التعاوني والجماعي.

ويستخدم الإداريون أسلوب التجنب بوسط (٦,٤٠) كترتيب ثالث، ويمكن القول أن أسلوب التجنب يعد أسلوباً قليلاً في الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، والفرد فيه يميل إلى الانسحاب وتجنب إدارة الصراع، تاركاً المجال أمام كل الاحتمالات، فيتجاهل الخلافات ويرفض أن يقف مع أحد الأطراف.

ولعل السبب في استخدام الإداريين لأسلوب التجنب كترتيب ثالث، هو ربما شعورهم أن موضوع الصراع قليل الأهمية، وهم أمام معركة يشعرون أنهم لن يربحوها، أو أنهم يرغبون في جعل أطراف الصراع يهدؤون كي تنخفض توتراتهم.

ويستخدم أفراد العينة أسلوب المنافسة بوسط (٤,٧٨) كترتيب رابع، وهي إشارة إلى قلة استخدامهم لهذا الأسلوب، إذ يعد أسلوب المنافسة، أسلوباً حازماً وغير تعاوني، يلجأ الفرد فيه إلى استخدام قوة السلطة أو المركز، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والخسارة فيه تعني فقدان المكانة وقلة الكفاءة، ويتميز أيضاً بالسلوك العدواني القائم على القمع والإكراه.

وعلى الرغم من قلة استخدام الإداريين لأسلوب المنافسة إلا أنهم قد يستخدمونه في بعض الحالات الطارئة التي تتطلب حسما سريعا.

ويستخدم الإداريون أسلوب المجاملة بوسط (٤,٧٧)، كترتيب أخير وهي إشارة إلى قلة وندرة استخدامهم لهذا الأسلوب، الذي يعد من الأساليب التعاونية غير الحازمة، والفرد فيه يحرص على إرضاء اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته الخاصة، من خلال الإذعان لأهداف الآخرين، وتجاهل الخلافات بدلا من المخاطرة في مواجهتها، تاركا تقرير مصيرها للوقت، وقد يلجأ الفرد لهذا الأسلوب عندما يدرك أنه على خطأ وأن عليه الإصغاء لآخريين وإن إكماله للمواجهة قد تقود إلى خسارة محققة.

إن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة هو ميل الإداريين إلى الاعتدال والوسطية في الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون عند إدارة الصراع التنظيمي، وهم يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من استخدامهم لأساليب المجاملة والمنافسة .

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخضور (١٩٩٦)، التي أشارت إلى استخدام أفراد العينة أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (التسوية، التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة). وكذلك تتفق مع نتائج دراسة كوزان (١٩٨٩)، التي أبرزت استخدام أفراد العينة أساليب إدارة الصراع مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (التعاون، التسوية، التجنب، المجاملة، المنافسة). وتتفق أيضا مع نتائج دراسة فياض (١٩٩١)، التي أبرزت استخدام أفراد المجتمع أساليب إدارة الصراع مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (أسلوب التعاون، التسوية، التجنب، التجاهل، المنافسة، التنازل). وتتفق أيضا مع نتائج دراسة البواب (١٩٨٦)، التي أبرزت استخدام أفراد العينة لأساليب التعاون والتسوية، بنسبة أكثر من استخدامهم لأساليب التجنب والمجاملة والمنافسة.

وتتفق أيضا مع نتائج دراسة كل من شال (Schaal , 1987)، التي أبرزت استخدام أفراد العينة لأسلوب التعاون، والحل الوسط، بصورة أكثر من استخدامهم لأسلوب الإكراه، والمجاملة. ودراسة مارتييني (Martinez , 1987)، التي أشارت إلى استخدام أفراد العينة لأسلوب التكامل، وأسلوب التوفيق والمفاوضة، بصورة أكثر من استخدامهم لأسلوب الإكراه، والتجنب. ودراسة أندريس (Andrees , 1996)، التي أشارت إلى أن أسلوب التكامل في

إدارة الصراع كان الأكثر استخداما. ودراسة لاجو (Lagao , 1996)، التي أشارت إلى تفضيل أسلوب التكامل أكثر من أسلوب الفرض، والسيادة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة القرعان (١٩٩٣)، التي أبرزت استخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (أسلوب المجاملة، التعاون، التجنب، التسوية، التنافس)، وكذلك تختلف مع نتائج دراسة عباينة (١٩٩٣)، التي أشارت إلى استخدام أفراد العينة لأساليب مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (التجنب، الإجبار أو المنافسة، المجاملة، التعاون، التوفيق أو التسوية). كما اختلفت مع نتائج دراسة زكريان (١٩٩٤)، التي أشارت إلى استخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما (أسلوب التجنب، التسوية، المجاملة، التعاون، المنافسة أو الإكراه)، ولعل السبب في ذلك هو اختلاف مجتمع الدراسة وبيئتها.

ثالثا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الجنس؟

أظهرت نتائج الجدول (٧)، أن هناك اختلافا في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس، إذ يستخدم الذكور أساليب إدارة الصراع مرتبة من الأكثر إلى الأقل استخداما (أسلوب التسوية، أسلوب التعاون، التجنب، المجاملة، المنافسة)، في حين تستخدم الإناث أساليب (التسوية، التعاون، التجنب، المنافسة، المجاملة).

إن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة هو وجود اختلاف في درجة تفضيل واستخدام أساليب إدارة الصراع بين الذكور والإناث، وبعد الاطلاع على جدول رقم (٧)، يتضح أن هناك اختلاف بين الذكور والإناث في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع، حيث يستخدم الذكور أسلوب التسوية، والتعاون، والتجنب، والمجاملة أكثر من الإناث، في حين تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

وعند تفسير سبب استخدام الذكور والإناث لهذين الأسلوبين لا بد لنا معرفة الخصائص والصفات التي يتميز بها هذان الأسلوبان. فبالنسبة لأسلوب التسوية فإنه يعد أسلوبا متوسط الاهتمام ببعدي الحزم و التعاون، فالفردي فيه يجهد نفسه في الإقناع والمناورة لإيجاد حل وسط

ملائم ومقبول يرضي جزئيا كل طرف من الأطراف، ففيه يربح كل طرف شيئا، كما أنه يخسر شيئا، في حين أن أسلوب المنافسة يعد أسلوبا كثير الاهتمام ببعد الحزم وقليل الاهتمام ببعد التعاون، يلجأ الفرد فيه إلى استخدام قوة السلطة والمركز، لفرض حل في الغالب يكون لصالح أحد الأطراف فقط، والخسارة فيه تعني فقدان المكان وقلة الكفاءة، فالفرد هنا يتمتع بقوة المحافظة على ذاته وعلى مركزه، وبالتالي هدفه هو حماية نفسه من الطرف الآخر.

ومن هنا فإن استخدام الذكور لأسلوب التسوية أكثر من الإناث يمكن تفسيره إلى أن الذكور ربما يتمتعون بقوة الشخصية وقدرة عالية على إقناع أطراف الصراع بما يمكن التوصل إليه من حلول وسط، هذا بالإضافة إلى أن الذكور ربما يشعرون أن استخدامهم لأسلوب التسوية قد يحميهم من تجاوزات أطراف الصراع، وبالتالي الاتجاه نحو تحقيق حل وسط وسريع للصراع القائم، يرضي جميع الأطراف و يحافظ على استمرار العمل والإنجاز.

أما بالنسبة لاستخدام الإناث لأسلوب المنافسة أكثر من الذكور، فيمكن تفسيره إلى أن الإناث ربما يشعرون أكثر بقلة الثقة بالطرف الآخر، وبالحرص الشديد على المركز الوظيفي، الذي يمنحهن قوة السلطة الكفيلة بفرض حلول سريعة وحاسمة، خصوصا وقت الطوارئ والأزمات.

وتتسجم هذه النتيجة مع الأدب التربوي والدراسات السابقة المتصلة بموضوع إدارة الصراع التنظيمي، وقد أشار رحيم (Rahim , 1986)، إلى وجود أثر للجنس ضمن المتغيرات الديموغرافية الأخرى في توجه الأفراد نحو إتباع أسلوب التكامل في إدارة الصراع، والتقليل من أساليب الإكراه، والسيطرة، والتجنب، وأشارت هيلر (Heller)، في زكريان (١٩٩٤)، أن كلا من الذكور والإناث يمكن أن يكونوا متسلطين وعدوانيين، ولكن الذكور أكثر ميلا من الإناث لهذا النمط، وأن الإناث يفتقرون إلى الحزم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخضور (١٩٩٦)، التي أشارت إلى وجود اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الجنس، حيث برز استخدام الإناث لأسلوب المنافسة بشكل أكثر من الذكور، في حين استخدم الذكور أسلوب المجاملة أكثر من الإناث. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الشرعة (Shara , 1989)، التي أشارت إلى أن الإناث كن أكثر استخداما لأسلوب المنافسة من الذكور.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكريان (١٩٩٤)، التي أشارت إلى التنوع في استخدام أساليب إدارة الصراع من قبل الإناث، وتتفق أيضا مع نتائج دراسة كل من فوروسوا (Furusawa, 1991)، ودراسة روبرتس (Roberts, 1997)، ودراسة هويانج سو (OH-Eong-Soo, 1997)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى وجود اختلاف في الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع يعزى لمتغير الجنس.

وكذلك تتفق هذه النتيجة إلى حد ما مع نتائج دراسة كل من سالم (١٩٨٨)، و نتائج دراسة البواب (١٩٨٦)، اللتان أشارتا إلى وجود اختلاف في أساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الجنس، غير أن الإناث كن أكثر استخداما لنمط التسوية، بالمقابل كان الذكور أكثر استخداما لنمط المجاملة، غير أن الجزء المتعلق بدرجة تفضيل الإناث و الذكور لأساليب إدارة الصراع من تلك الدراسات، يختلف مع جانب من هذه الدراسة.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابنة (١٩٩٦)، التي أشارت إلى عدم وجود أثر لمتغير الجنس في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولعل السبب في ذلك يعود إلى اختلاف عينة الدراسة، فدراسة عابنة استهدفت إداريي الجامعات من وجهة نظر المرؤوسين. وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من ديترش (Dietrich , 1991)، ودراسة موريس (Morris , 1996)، ودراسة هاموند (Hammond , 1999)، حيث أشارت تلك الدراسات إلى عدم وجد فروق بين الذكور و الإناث في استخدامهم لأساليب إدارة الصراع.

رابعا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الدرجة الوظيفية؟

أظهرت نتائج الجدول (٨) ، أن هناك اختلافا في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، ويتضح من نتائج هذا الجدول ما يلي:

١- إن أسلوب التسوية والتعاون كانا الأكثر شيوعا واستخداما لدى الإداريين، غير أن هناك اختلافا في درجة شيوع أسلوب التسوية، إذ يستخدم الإداريون من فئة رئيس قسم هذا الأسلوب بشكل أكثر وبوسط ٧,٣١، يليهم الإداريون من فئة نائب مدير بوسط ٧,١٧، ثم فئة المدير بوسط ٦,٨١، ثم فئة المدير العام بوسط ٦,٧٥. إن أبرز ما يشير إليه ذلك هو أنه كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية كلما قلت درجة استخدام أو التفضيل لأسلوب التسوية، وبالمقابل

اتجاه الدرجات الوظيفية العليا (درجة مدير، ومدير عام) نحو استخدام أسلوب التعاون، ولعل ذلك يعود ربما لزيادة المسؤوليات والسلطات التي يتمتع بها الإداريون من الفئة العليا. وهذا ينسجم مع خصائص أسلوب التعاون ومتطلباته، فهو أسلوب يتطلب توفر مهارات وقدرات إدارية وقيادية عالية، لتنظيم الاجتماعات بين أطراف الصراع، وطرح بدائل للحلول، وقيادة الحوار حولها.

٢- إن أسلوبى المجاملة والمنافسة كانا الأقل استخداما من بين أساليب إدارة الصراع، وأن هناك اختلافا بين الإداريين في درجة استخدامهم وتفضيلهم لأسلوبى المجاملة والمنافسة، فنجد أن فئة رئيس القسم يستخدمون أسلوب المنافسة بوسط ٥,٣٤، يليهم فئة المدير بوسط ٤,٩٠، ثم فئة مدير عام بوسط ٤,٨٣، ثم فئة نائب مدير بوسط ٤,٠٠، في حين استخدمت فئة نائب مدير أسلوب المجاملة بوسط ٥,٢٠، يليه فئة المدير العام بوسط ٤,٨٣، ثم فئة المدير بوسط ٤,٨١، ثم فئة رئيس القسم بوسط ٤,٠٤.

إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة كوزان (١٩٨٩)، التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير الدرجة الوظيفية في استخدام أساليب إدارة الصراع، إذ يستخدم المديرون أسلوب التعاون أكثر من أساليب إدارة الصراع الأخرى. وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبابنة (١٩٩٦)، التي أشارت إلى وجود أثر للرتبة الأكاديمية أو الدرجة الوظيفية في استخدام أساليب إدارة الصراع.

وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من فوروسوا (Furusawa , 1991)، ودراسة سيخون (Sekhon , 1994)، ودراسة اوتو (Otto , 1998)، ودراسة وايدر هتفيلد وهتفيلد (Weider-Hutfield & Hutfield, 1996)، ودراسة ماكلانتيير (McLntyre , 1997)، التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير الدرجة الوظيفية والمركز والمستوى الإداري في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وبالمقابل تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة ديترتش (Dietrich , 1991)، التي أشارت إلى عدم وجود علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمستويات الوظيفية.

خامسا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير الخبرة؟

أظهرت نتائج الجدول (٩)، اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها الإداريون يعزى لمتغير الخبرة، ويتضح من تلك النتائج ما يلي:

١- أن أسلوب التسوية كان أكثر شيوعا لدى الإداريين من ذوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات)، وذوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات)، وذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة)، في حين كان أسلوب التعاون أكثر شيوعا لدى الإداريين من ذوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأعلى)، وربما يعود ذلك إلى أن أسلوب التعاون يتطلب قدرات ومهارات إدارية عالية لقيادة الاجتماعات، والتعرف على الأسباب الكامنة وراء الصراع، وحث أطراف الصراع على المبادرة بتقديم أفكار وبدائل لحل الصراع، إضافة إلى العمل على توظيف الصراع والاستفادة من نتائجه الإيجابية، وهذه المهارات والقدرات ربما تتوفر لدى من يتمتعون بخبرة عالية أكثر من غيرهم.

٢- هناك اختلاف في نسبة شيوع أسلوب التسوية بين الإداريين، إذ يستخدمه ذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٧,٤٠ أكثر من ذوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٧,١٤، وذوي الخبر الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٦,٩٠، وذوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأعلى) بوسط ٦,٦٨.

٣- هناك اختلاف في درجة شيوع أسلوب التعاون بين الإداريين، إذ يستخدمه ذوي الخبرة الرابعة (١٦ سنة فأعلى) بوسط ٦,٧٦ أكثر من ذوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات) بوسط ٦,٦١، وذوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات) بوسط ٦,٦١ وذوي الخبرة الثالثة (١١-١٥ سنة) بوسط ٥,٨٠.

إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة الخضور (١٩٩٦)، التي أشارت إلى وجود اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة، حيث أن ذوي الخبرة الأولى (١-٥ سنوات)، يستخدمون أسلوب التسوية أكثر من ذوي الخبرة الثانية (٦-١٠ سنوات)، وذوي الخبرة الثالثة (١١ سنة و فوق). وكذلك تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سالم، ١٩٨٨)، التي أشارت إلى وجود اختلاف في استخدام أساليب إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة الإدارية، فذوي الخبرة التي نقل عن (١١ سنة)، يستخدمون أسلوب التجنب

بشكل أكثر من ذوي الخبرة التي تزيد عن ذلك، في حين أن الإداريين من ذوي الخبرة التي تزيد عن (١١ سنة)، يستخدمون أسلوب المنافسة أكثر من ذوي الخبرة التي تقل عن ذلك.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من عباينة (١٩٩٣)، ونتائج دراسة زكريان (١٩٩٤)، ونتائج دراسة شرعة (١٩٨٨)، ونتائج دراسة ديتريش (Dietrich , 1991)، ونتائج دراسة روبرتس (Roberts , 1997)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر لمتغير الخبرة في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

سادسا مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير المستوى التعليمي؟

أظهرت نتائج الجدول (١٠)، اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها الإداريون يعزى لمتغير المستوى التعليمي، وإن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة أن حملة شهادة التوجيهي ، والدبلوم المتوسط، والبكالوريوس، يستخدمون أسلوب التسوية كترتيب أول وبشكل أكثر من استخدامهم لأساليب إدارة الصراع الأخرى، في حين يستخدم حملة شهادة الماجستير فأعلى، أسلوب التعاون والتجنب بصورة متساوية، و كترتيب أول، أن هذا الأمر مثير للاهتمام، فأسلوب التعاون والتجنب، يعتبران أسلوبين متناقضين، فأسلوب التعاون يتميز بالاهتمام العالي ببعدي الحزم والتعاون، وفيه يتم حث الأطراف للتعاون والمشاركة في عملية مواجهة الصراع وتدبره. بالمقابل فإن أسلوب التجنب يعتبر أسلوبا قليل الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، والفرد فيه يكون سلبيا جدا في عملية إدارة الصراع، فهو يتجنب الصراع، وينسحب من مواجهته، تاركا المجال أمام احتمالات حدوث نتائج سلبية غير مفضلة. ولعل السبب في ذلك ربما يعود لكون الإداريين من حملة شهادة الماجستير فأعلى غير متجانسين من حيث مستوياتهم الوظيفية، ومستوى السلطات والصلاحيات التي يتمتعون بها، هذا بالإضافة إلى قلة تجانسهم من حيث مستوى الخبرات والتخصص الدراسي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة زكريان (١٩٩٤) التي أشارت إلى أثر متغير المستوى التعليمي في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، إذ كلما ارتفع مستوى المؤهل العلمي تعددت أساليب إدارة الصراع المستخدمة. وكذلك تتفق مع نتائج دراسة كل من فوروسوا (Furusawa , 1991)، ودراسة ديتريش (Dietrich , 1991)، ودراسة اوه يونج

سو (OH-Eong-Soo , 1997)، حيث أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي في استخدام أساليب إدارة الصراع.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الخضور (١٩٩٦)، التي أشارت إلى أن حملة شهادة الماجستير يستخدمون أسلوب المجاملة أكثر من حملة شهادة البكالوريوس، وحملة شهادة الدبلوم. ولعل السبب في ذلك يعود إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينته، حيث كانت عينة الدراسة عند الخضور هم من مديري المدارس وفي حقل التربية والتعليم.

سابعاً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السابع، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير التخصص الدراسي؟

أظهرت نتائج الجدول (١١)، أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة تختلف تبعاً لمتغير التخصص الدراسي، إذ يستخدم ذوي تخصص العلوم الإدارية، والعلوم الرياضية أسلوب التعاون كترتيب أول، وبشكل أكثر من باقي أساليب إدارة الصراع، وكذلك يستخدم ذوي تخصص العلوم التربوية أسلوب التجنب كترتيب أول وبشكل أكثر من استخدامهم لأساليب إدارة الصراع الأخرى، في حين يستخدم ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية، والعلوم الاجتماعية، وممن هم من غير تلك التخصصات، أسلوب التسوية كترتيب أول وبشكل أكثر من استخدامهم لأساليب إدارة الصراع الأخرى.

إن استخدام ذوي تخصص العلوم الإدارية، والعلوم الرياضية، لأسلوب التعاون، يمكن مناقشته بمعرفة الخصائص المتعلقة بهذا الأسلوب، فهو يعد أسلوباً عالي الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، كما أن الفرد فيه يميل إلى إتاحة الفرص أمام أطراف الصراع للمشاركة في عملية مواجهة الصراع وتفهم أبعاده، وطرح بدائل للحلول الممكنة، وهذا بلا شك يتطلب توفر مهارات وقدرات إدارية، ومعرفة علمية بظاهرة الصراع التنظيمي، وإدارته، وهذا ربما يعكس استخدام ذوي تخصص العلوم الإدارية، والعلوم الرياضية لأسلوب التعاون، فهم ربما يتمتعون أكثر من غيرهم بمعرفة ومهارات إدارة الصراع، ومن جهة أخرى ربما لديهم أكثر من غيرهم معرفة بطبيعة الصراعات والخلافات التي يمكن أن تنشأ في إطار وزارة الشباب والرياضة، وبالتالي يمكن أن تكون إدارتهم ومواجهتهم للصراع متميزة وذات كفاءة عالية ومختلفة عن باقي التخصصات الأخرى.

أما بالنسبة لاستخدام أسلوب التجنب من قبل ذوي تخصص العلوم التربوية بشكل أكثر، فإن هذا الأسلوب يعد أسلوباً قليل الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، والفرد فيه يميل إلى الانسحاب من مواجهة الصراع وإدارته، ولعل سبب استخدام ذوي تخصص العلوم التربوية لهذا الأسلوب بكثرة ربما يعود إلى طبيعة ذوي هذا التخصص، الذي ينقصهم ربما المعرفة والإلمام اللازم لتفهم الصراع ومعرفة أبعاده، وكيفية مواجهته، وتوظيفه، وإدارته، ولذلك هم يفضلون الانسحاب على المواجهة.

أما بالنسبة لاستخدام ذوي تخصص العلوم التجارية والمالية، والعلوم الاجتماعية، وغير تلك التخصصات، لأسلوب التسوية، فإنه من المعروف أن هذا الأسلوب يعد أسلوباً معتدلاً ومتوسط الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، والفرد فيه يميل إلى الوصول إلى حلول وسط، لا ربح فيها ولا خسارة، فالحل هنا يعد حلاً مؤقتاً، وكأنه يسعى إلى تأجيل الصراع إلى وقت آخر، ولعل سبب استخدام ذوي تلك التخصصات لأسلوب التسوية بكثرة، ربما يعود إلى طبيعة ذوي تلك التخصصات، فهم تنقصهم المعرفة الكافية بظاهرة الصراع التنظيمي، وسبل إدارته، هذا بالإضافة لمهاراتهم التفاوضية العالية وتقديرهم لمبدأ الربح والخسارة، وحرصهم على توازن القوى بين أطراف الصراع، تضمن مستوى معقولاً للحل ومقبولاً لدى مختلف الأطراف.

إن هذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة زكريان (١٩٩٤)، التي أشارت إلى وجود أثر لمتغير التخصص الدراسي في استخدام أساليب حل المشكلات، وكذلك تتفق مع نتائج دراسة اوه يونج سو (OH-Eong-Soo , 1997)، التي أشارت أيضاً إلى وجود أثر لمتغير التخصص الدراسي على استخدام أساليب إدارة الصراع.

ثامناً مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثامن، الذي نصه:

هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها إداريو وزارة الشباب والرياضة في فلسطين باختلاف متغير مكان العمل؟

أظهرت نتائج الجدول (١٢)، أن استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف متغير مكان العمل. وأن أبرز ما تشير إليه هذه النتيجة هو أن الإداريين العاملين في مقر الوزارة العام، والعاملين في المديرية، يستخدمون أسلوب التسوية في المقام الأول، وبشكل أكبر من استخدامهم لأساليب إدارة الصراع الأخرى، في حين يستخدم الإداريون العاملون في المجمعات الرياضية أسلوب التعاون في المقام الأول، وبشكل أكثر من استخدامهم

لأساليب إدارة الصراع الأخرى. وإذا أمعنا النظر إلى الجدول (١٢)، يتضح أن هناك اختلافا في درجة تفضيل واستخدام أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع تبعا لمتغير مكان العمل، فالإداريون العاملون في المديرات يستخدمون أسلوب التسوية، والمجاملة بشكل أكبر من باقي أفراد العينة، والإداريون العاملون في المجمعات الرياضية يستخدمون أساليب التعاون، التجنب، المنافسة، بشكل أكثر من باقي أفراد العينة، بالمقابل كان هناك ميل بالوسطية في درجة استخدام أساليب إدارة الصراع، لدى الإداريين العاملين في مقر الوزارة.

التوصيات

في ضوء أهداف الدراسة، ونتائجها يوصي الباحث بالتوصيات التالية:

١- ضرورة تقييم النظام الإداري الحالي في وزارة الشباب والرياضة، والعمل على استحداث نظام إداري واضح من حيث، نطاق السلطات والصلاحيات، وتجنب تداخلها، وتحديد وتوضيح المسؤوليات كل حسب اختصاصه وقدراته.

٢- ضرورة تفعيل نظام الحوافز المعنوية والمادية، والترقيات للإداريين المميزين في عملهم.

٣- ضرورة توحيد القرارات الإدارية، وتفويض الإداريين بقدر مناسب من السلطات الإدارية.

٤- ضرورة تشجيع روح التعاون وعمل الفريق بين الإداريين.

٥ - الاهتمام بزيادة تأهيل الإداريين وتطوير قدراتهم حول الأسس النظرية لمفهوم الصراع التنظيمي، وأساليب إدارته.

٦- إرشاد الإداريين وتوجيههم للتقليل من استخدام أسلوب التسوية، والاتجاه نحو استخدام أسلوب التعاون بصورة أكثر، لما لهذا الأسلوب من نتائج إيجابية على الموظفين أنفسهم، والمنظمة التي يعملون بها.

٧- خلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد، يسوده شعور الموظفين بالأمن والرضى الوظيفي.

٨- إجراء دراسات إضافية لموضوع الصراع التنظيمي، تتناول منظمات أخرى، ومواضيع أخرى كالعلاقة بين متغير التدريب على إدارة الصراع، وأساليب إدارة الصراع المستخدمة.

٩- ضرورة تعميم نتائج هذه الدراسة على باقي المؤسسات، لتحقيق الاستفادة من نتائجها في فهم ظاهرة الصراع التنظيمي، واختيار الأسلوب المناسب لإدارته.

المراجع

أولا المراجع العربية .

ثانيا المراجع الأجنبية .

المراجع

أولا المراجع العربية :

- أبو قحف، عبد السلام وعيتاني، رنا (١٩٩٩)، ثقافة الخرافات و إدارة الأزمات (سلسلة الثقافة الإدارية)، الدار الجامعية، عمان، الأردن، ص ١٠٤-١٠٥.
- بعيرة، ابو بكر مصطفى وآخرون (١٩٩١)، الموسوعة الإدارية (مصطلحات إدارية مختارة)، ط٢، جامعة قاريونس، بنغازي، ليبيا، ص ٤١ - ٤٢.
- البواب، حسني الخوري يعقوب (١٩٨٦)، " أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المدراء في المدرسة الثانوية الأكاديمية في الأردن "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- حريم، حسين (١٩٩٧)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٣١-٢٥٤.
- الحنيطي، محمد فالح (١٩٩٣)، " الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن "، دراسات، مجلد ٢٠، عدد ١.
- الرحيم، أفضال (ترجمة حسنين ، محمد حامد) (١٩٨٦)، إستراتيجية لإدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ١٠، عدد ١، عمان، الأردن، ص ٩٥-١٠١.
- الخضور، جمال فارس سليمان (١٩٩٦)، " أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- ٢٢ ١٩٩٥
- زايد، عادل محمد (١٩٩٤)، " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة "، الإدارة العامة، مجلد ٣٤، عدد ٤، الرياض، السعودية، ص ٥٢٥-٥٥٤.

- زكريان، زوزيت مسروب (١٩٩٤)، " الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة تطبيق الأسس النظرية لإستراتيجيات إدارة الصراع في المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في منطقة عمان الكبرى "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الزغل، رياض (١٩٨٤)، الصراع داخل التنظيم: منابعه وصورته وعلاقات البيئة المحيطة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٨، عدد ١، عمان، الأردن، ص ٧٤-٨٥.
- سالم، توفيق ابراهيم شحادة (١٩٨٨)، " أثر الضبط الموقفي على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الإعدادية في الأردن "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون (١٩٩٥)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط ٥، عمان، الأردن، ص ١١-٢٠.
- شوايش، مصطفى نجيب (١٩٩٣)، الإدارة الحديثة (مفاهيم ، وظائف ، تطبيقات)، دار الفرقان، عمان، الأردن، ص ٢٨ - ٣١.
- شرف، عبد الحميد (١٩٩٠)، الإدارة في التربية الرياضية (بين النظرية والتطبيق)، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص ٢٠ - ٢١.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٩٨)، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي (سلوك الأفراد و الجماعات في النظم)، الجامعة الأردنية، ط ٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٩٣ - ٣١٠.
- عبابنة، سعيد "محمد سعيد" مصطفى (١٩٩٦)، " أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

- عباينة، تميم نجيب علي (١٩٩٥)، " أساليب إدارة الصراع: مقارنة بين مديري القطاع العام والخاص في الأردن، دراسة تطبيقية في محافظة إربد"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب، أحمد جاد (١٩٩٦)، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات العمل)، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، مصر، ص ١٣٥-١٥٤.
- عقل، عبد اللطيف (١٩٨٢)، علم النفس الاجتماعي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص ١٠٦-١٠٧.
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣)، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الألكترونية، الرياض، السعودية، ص ٣٤٣-٣٧٧.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٩)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٢٣٩-٢٥٥.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٣)، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، مجلد ٧، عدد ٤، عمان، الأردن، ص ٢٦-٣٩.
- العلاق، بشير عباس (١٩٩٦)، الإدارة (مبادئ، وظائف، تطبيقات)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان، القاهرة، مصر، ص ١٨-١٩.
- العيسوي، عبد الرحمن (١٩٩٨)، سيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص ٧٠ - ٧١.
- فياض، رجاء خالد (١٩٩١)، " النزاعات التنظيمية بين العاملين كما يراها المديرون في الوزارات في الأردن"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

- فيفر، إيزابيل ودنلاب، جين (ترجمة ديراني ، محمد عيد) (١٩٩٧)، الإشراف التربوي على المعلمين (دليل لتحسين التدريس)، ط ٢، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، ص ٢١٥ - ٢٢٣.
- قطب، سعد محمد، عمر، سمير عباس، ذنون، راشد حمدون (١٩٩١)، التنظيم والإدارة في مجال التربية الرياضية، القاهرة، مصر، ص ٣٨ - ٥٣.
- القرعان، عاطف بدري راشد (١٩٩٦)، " إدارة الصراع : دراسة إستطلاعية لآراء المرؤوسين لأساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديريهم، ونتائجها الإيجابية في الدوائر الحكومية في محافظات شمال الأردن " ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن .
- ماهر، احمد (٢٠٠٠)، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، جامعة الاسكندرية ، ط ٧، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ص ٢٦٩-٢٨٩.
- المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي (١٩٩٥)، تحليل السلوك التنظيمي (سيكولوجيا وإداريا للعاملين و الجمهور)، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، ص ٥٠٨ - ٥١٩.
- مرعي، توفيق وبلقيس، احمد (١٩٨٢)، الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ٨٠-٩٣.
- معهد التربية (١٩٩٧)، الصراع التربوي البناء، دورات التربية أثناء الخدمة، الأونوروا، و اليونيسكو، (E ٤٣١) .
- اللوزي، موسى (١٩٩٩)، التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة)، دار وائل، عمان، الأردن، ص ٧٤ - ١٠٣.

- Andrees, Jo Ann (1996). Study of the relationships between organizational communication climate and conflict management styles of principals in Oakland County (MICHIGAN). Dissertation Abstracts International, AAC9715801.
- Ballek, Karen Ann (1997). From conflict to consensus: A conflict intervention process (organizational development, dispute resolution, group process). Dissertation Abstracts International, AAC980408.
- Brown, Bettina Lankard (1998). Conflict management: trends and issues alerts. The IREC Database , ED417291.
- Evans, Jennifer Payne (1996). A dialectic analysis of leadership, communication, and conflict management styles. The IREC Database, ED 400601.
- Earnest, Garee W.; & McCaslin, N.L. (1994). Extension administrators approach to conflict management: A study of relationship between conflict management styles and personality Type. The IREC Database, EJ490426.
- Earnest, Garee W.; & Others (1993). Conflict management styles as reflections of Jungian personality type preferences of the cooperative extension's north central region district directors. The IREC Database, ED357252.
- Fris, Joe; & Others (1992). Types of conflict management strategies used in three kinds of organizations: 50 cases from schools, community health centers, and school of nursing. The IREC Database, ED 347649.
- Gorski, Barbava A. (1997). A study of the relationship of work addiction and three managerial skills: leadership effectiveness and adaptability, use of delegation, and selection of conflict management approaches. Dissertation Abstracts International, AAC9821866.

- Hammond, Lois Jane (1999). An investigation of the primary and secondary conflict management style preferences of males and females in the roles of managers and students (college students). Dissertation Abstracts International, AAC 9933304.
- Holton, Susan, A. (1995). And now ... The answers! How to deal with conflict in higher education?. The IREC Database, EJ520077.
- Huang, Yi Hui (1997). Public relations strategies, relational outcomes, and conflict management strategies (TAIWAN, CHAINA). Dissertation Abstracts International, AAC9816477.
- Kirtman, Lyle J. & Minkoff, Maxine (1996). A systems approach to conflict management. The IREC Database, EJ521473.
- Kosa, Karen L. (1999). Exit barriers and the conflict resolution process in channels of distribution (distribution channels, investments). Dissertation Abstracts International, AAC9928200.
- Lagao, Maxlaga (1996). Cultural differences of managers' conflict resolution styles. Dissertation Abstracts International, AAC 1383260.
- McCormick, Nancy Due (1996). The conflict intermediate school principals encounter and how they manage it (conflict management). Dissertation Abstracts International, AAC 936669.
- McLntyre, Scott Elmes (1997). Superior – subordinate conflict management style reported by self and others. The IREC Database, ED 420790.
- Morris, Yvonne Anna (1996). Teachers' perceptions of the conflict management climate and procedures in south carolina schools. Dissertation Abstracts International, AAC9806681.
- Mhehe, Edith George (1997). The role of the school administrator in conflict management. The IREC Database, ED408642.
- Oh, Eung – Soo (1997). A comparison of NCAA division 1 athletics directors' and coaches' conflict management styles and influential factors that affect the conflict management styles. Dissertation Abstracts International, AAC9817099.

- Otto, Amy lea (1998). Resolving workplace disputes: the role of organizational culture in organizational conflict (conflict resolution). Dissertation Abstracts International, AAC9830289.
- Roberts, William Ladon (1997). An investigation of the relationship between principal's self – efficacy beliefs and their methods of managing conflict with teachers (conflict management). Dissertation Abstracts International, AAC9720901.
- ‡ Rosenfeld, Heather L. (1999) Conflict management styles and communication network role and position. Dissertation Abstracts International, AAC9931514.
- Schumacher, Bradley K. (1997). Conflict strategies and interpersonal communicative adaptability: is there a relationship? . The IREC Database, ED417428.
- Sekhon, Devinder Singh (1994). College academic chairpersons: conflict and conflict management. Dissertation Abstracts International, AACNN11364.
- Weider – Hatfield, Deborah; & Hatfield, John D. (1996). Superiors' conflict management strategies and subordinate outcomes. The IREC Database, EJ535505.

الملاحق

ملحق رقم (١) : أداة الدراسة.

ملحق رقم (٢) : مفتاح مقياس أساليب إدارة الصراع.

ملحق رقم (٣) : أداة الدراسة قبل التحكيم .

ملحق رقم (٤) : أسماء لجنة التحكيم.

ملحق رقم (٥) : كتاب الباحث إلى وزارة الشباب والرياضة .

ملحق رقم (٦) : كتاب وزارة الشباب والرياضة.

ملحق رقم (١)

بسم الله الرحمن الرحيم

أختي الموظفة ، أخي الموظف

تحية طيبة

أقوم بإجراء دراسة علمية تهدف التعرف على واقع الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. وعليه يرجى تعاونكم في تعبئة الاستبانة، لما في ذلك من أهمية لإنجاز هذه الدراسة، علماً أن الاستبانة تتكون من ثلاثة أجزاء. يهدف الجزء الأول التعرف إلى المعلومات الشخصية للموظف، أما الجزء الثاني فيهدف التعرف إلى الأسباب المؤدية للصراع التنظيمي، في حين يهدف الجزء الثالث التعرف إلى الأساليب التي يتبعها الإداري في مواجهة الصراع التنظيمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم و متمنياً لكم مزيداً من النجاح والتوفيق

الباحث

مروان وشاحي

جامعة النجاح الوطنية - نابلس

الجزء الأول : المعلومات الشخصية للموظف

يرجى وضع شارة (x) في المكان المناسب :

١- الجنس : () ذكر () أنثى .

٢- الدرجة الوظيفية : () مدير عام . () مدير .
() نائب مدير . () رئيس قسم .

٣- سنوات الخبرة المهنية : () من ١ - ٥ سنوات . () أكثر من ٥ - ١٠ سنوات .
() أكثر من ١٠ - ١٥ سنة . () أكثر من ١٥ سنة .

٤- المستوى التعليمي (الأعلى) : () توجيهي . () بكالوريوس .
() دبلوم متوسط . () ماجستير فأعلى .

٥- التخصص الدراسي : () علوم إدارية . () علوم رياضية .
() علوم تربوية . () علوم اجتماعية .
() علوم تجارية ومالية . () غير ذلك .

٦- مكان العمل : () مقر الوزارة العام
() مديرية محافظة

() مجمع رياضي

الجزء الثاني : أسباب الصراع التنظيمي

يرجى قراءة الفقرات التالية المعبرة عن أسباب الصراع التنظيمي، ومن ثم ضع إشارة (x) في الخانة التي تتفق مع رأيك مقابل كل فقرة من الفقرات .

يحدث الصراع داخل (الوزارة) نتيجة للأسباب التالية :

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الفقرة
					أسباب عملية وتنظيمية
					١ قلة وضوح أهداف العمل .
					٢ ندرة وجود تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات .
					٣ تداخل اختصاصات الموظفين و مهامهم .
					٤ قلة وضوح مسؤوليات الموظفين و صلاحياتهم .
					٥ ضعف الاتصال بين الدوائر والأقسام والموظفين .
					٦ قلة تفويض السلطة الكافية للموظفين .
					٧ اشتراك أكثر من موظف في إنجاز عمل واحد .
					٨ تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة .
					٩ التنافس على موارد المؤسسة المالية والبشرية .
					١٠ تعقد الهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة .
					١١ تنقل الموظفين و قلة استقرارهم في وظيفة محددة .
					١٢ قلة استخدام نظام المكافآت و الحوافز و الترقيات .
					أسباب شخصية
					١٣ التمييز في المعاملة بين الموظفين .
					١٤ سوء العلاقات الشخصية بين الموظفين .
					١٥ تعارض أهداف الموظفين و مصالحهم .
					١٦ قلة التعاون وضعف الانضباط من بعض الموظفين .
					١٧ التنافس على المركز و المكانة بين الموظفين .
					١٨ تباين ثقافات الموظفين و قيمهم و اتجاهاتهم .
					١٩ ضعف قدرة بعض الموظفين على تحسين أدائهم .
					٢٠ قلة شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن .
					٢١ تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف .
					٢٢ الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين .
					٢٣ اختلاف الموظفين في إدراكهم وتقييمهم للأمور .
					٢٤ مقاومة بعض الموظفين للتغيير والتطور في بناء المنظمة .

الجزء الثالث : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تصور نفسك في موقف تختلف فيه رغباتك، أو اهتماماتك، أو وجهات نظرك، مع فرد آخر، كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

فيما يلي ثلاثون فقرة تتكون كل منها من زوجين من العبارات (أ) ، و (ب) التي تصف الاستجابات السلوكية المحتملة ، يرجى قراءتها ووضع دائرة حول العبارة الأكثر تمييزا وقريبا لسلوكك .
في حالات عديدة ستجد أنه لا العبارة (أ) ولا (ب) يمكن أن تطابق تماما سلوكك ، ولكن أرجو أن يتم اختيار العبارة التي تعتقد أنها الأقرب إلى سلوكك .

١	أ - في بعض الأحيان أتجنب مواجهة المشكلة ، و أترك الأمر للآخرين ليجدوا حلا لها . ب - عند المفاوضة مع الطرف الآخر فأنتي أفضل محاولة التركيز على النقاط التي نحن متفقون عليها ، دون الاهتمام بالمواضيع التي نختلف عليها .
٢	أ - أحاول أن أجد حلا وسطا يرضي الطرفين . ب - أحاول أن أعطي اعتبارا ، و أحسب حسابا لجميع الأمور التي تهمني وتهم زملائي (الطرف الآخر) .
٣	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة لتحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين (الطرف الثاني) ، و أحافظ على العلاقات القائمة بيننا .
٤	أ - أحاول أن أجد حلا وسطا يرضي الطرفين . ب - أضحي أحيانا برغباتي الخاصة ، من أجل رغبات الآخرين .
٥	أ - أستعين في الغالب بالطرف الآخر ، لإيجاد حل للمشكلة التي تعترضنا . ب - أحاول أن أفعل كل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
٦	أ - أحاول أن أتجنب ما يضايقني . ب - أحاول أن أؤكد وجهة نظري وأكسب موقفي .
٧	أ - أحاول أن أوجل المواجهة في القضية التي بيننا ، حتى يتوفر لدي بعض الوقت للتفكير فيها . ب - أتنازل عن بعض النقاط ، وأقبل نقاطا أخرى تسهلا للوصول إلى الحل .
٨	أ - أنا عادة حازم في المثابرة لتحقيق أهدافي . ب - أحاول توضيح مجالات اهتمامنا، ونقاط النقاش ، وأطرحها على بساط البحث .
٩	أ - أشعر أن الاختلافات بيننا لا تستحق دائما أن نقلق من أجلها . ب - أنني أبذل بعض الجهد لأشق طريقي كي أصل إلى ما أريد .
١٠	أ - أنا حازم في المثابرة لتحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أجد حلا وسطا فيه تسوية ، بحيث يرضي إلى حد ما الطرفين .
١١	أ - أحاول توضيح مجالات اهتمامنا ، ونقاط النقاش ، وأطرحها على بساط البحث . ب - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين ، وأحافظ على العلاقات القائمة بيننا .
١٢	أ - أتجنب أحيانا اتخاذ مواقف من شأنها أن تحقق نزاعا مع الآخرين . ب - من الممكن أن أدع الطرف الآخر ، يحصل على بعض امتيازاته ورغباته ، إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي .
١٣	أ - أقترح حلا وسطا . ب - أضغط على الطرف الآخر حتى أؤكد وجهة نظري .

١٤	أ - أتبادل مع الطرف الآخر وجهات النظر لحل المشكلة . ب - أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقفي .
١٥	أ - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين ، وأحافظ على العلاقات القائمة بيننا . ب - أحاول أن أفعل كل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
١٦	أ - أحاول أن لا أرحم مشاعر الآخرين . ب - أحاول أن أقنع الطرف الآخر بسلامة موقفي وصحته .
١٧	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة لتحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
١٨	أ - من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم ، إذا كان في ذلك إسعاد لهم . ب - من الممكن أن أدع الطرف الآخر يحصل على بعض امتيازاته ورغباته إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي .
١٩	أ - أحاول توضيح مجالات اهتمامنا ، ونقاط البحث ، وأطرحها فوراً على بساط البحث . ب - أحاول أن أوجل النظر في القضية المطروحة حتى أجد بعض الوقت للنظر فيها .
٢٠	أ - أحاول الشروع في العمل على الفور من خلال اختلاف وجهات النظر . ب - أحاول أن أجد توافقاً عادلاً للأرباح والخسائر .
٢١	أ - عند المباشرة بالمفاوضات ، أحاول أن أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري . ب - أميل دائماً للدخول في النقاش لحل المشكلة .
٢٢	أ - أحاول أن أجد نقطة وسط بين موقفي وموقف الطرف الآخر . ب - أصر على تحقيق رغباتي .
٢٣	أ - غالباً ما أكون مهتماً بإشباع جميع رغباتي ، ورغبات الطرف الآخر على حد سواء . ب - أحياناً لا أواجه المشكلة بل أترك الأمر للآخرين ليقوموا بإيجاد حل لها .
٢٤	أ - أحاول أن أمكن للطرف الآخر من تحقيق رغباته إذا كان ذلك مهماً بالنسبة له . ب - أحاول أن أجعل الطرف الآخر قابلاً بالحل الوسط (التسوية) .
٢٥	أ - أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقفي . ب - عند المباشرة في المفاوضات أحاول أن أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري .
٢٦	أ - أقترح حلاً وسطاً . ب - أنا على الدوام معني بأن يشبع كل منا نحن الطرفين جميع رغباته .
٢٧	أ - أحياناً أتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين . ب - من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم .
٢٨	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة لتحقيق أهدافي . ب - أنا في العادة أطلب مساعدة الطرف الآخر من أجل إيجاد حل للمشكلة القائمة .
٢٩	أ - أقترح حلاً وسطاً . ب - أشعر أن الاختلافات القائمة بيننا لا تستحق دائماً أن نقلق من أجلها .
٣٠	أ - أحاول أن لا أخدش مشاعر الآخرين . ب - أنا دائماً أشاطر الطرف الآخر البحث في المشكلة ، وتبادل وجهات النظر كي نتمكن من إيجاد حل لها .

ملحق رقم (٢)

مفتاح مقياس توماس وكيلمان لأساليب إدارة الصراع

رقم الفقرة	المنافسة	التعاون	التسوية	التجنب	المجاملة
١				أ	ب
٢		ب	أ		
٣	أ				ب
٤			أ		ب
٥		أ		ب	
٦	ب			أ	
٧			ب	أ	
٨	أ	ب			
٩	ب			أ	
١٠	أ		ب		
١١		أ			ب
١٢			ب	أ	
١٣	ب		أ		
١٤	ب	أ			
١٥				ب	أ
١٦	ب				أ
١٧	أ			ب	
١٨			ب		أ
١٩		أ		ب	
٢٠		أ	ب		
٢١		ب			أ
٢٢	ب		أ		
٢٣		أ		ب	
٢٤			ب		أ
٢٥	أ				ب
٢٦		ب	أ		
٢٧				أ	ب
٢٨	أ	ب			
٢٩			أ	ب	
٣٠		ب			أ

ملحق رقم (٣)
بسم الله الرحمن الرحيم

حفظه الله

الأخ الدكتور

تحية طيبة وبعد

أقوم بدراسة علمية تهدف التعرف الى واقع الصراع المنظمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، وذلك إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية . ونظراً لتخصصكم ودرائتكم وخبرتكم بموضوع الدراسة ، فأنتني أمل من حضرتكم الموافقة على تحكيم الإستهانة المرفقة ، من خلال قراءة فقراتها بتمعن ، وإبداء ملاحظاتكم حول صحة فقراتها من الناحية اللغوية ، ومدى إرتباطها وإنسجامها مع مجال وأبعاد الإستهانة المقترحة ، وتعديل وإضافة فقرات ملائمة .

علماً ان الإستهانة تتألف من جزئين ، يهدف الجزء الأول منها التعرف الى الأسباب المؤدية للصراع المنظمي من وجهة نظر الإداري ، وقد اعتمد الباحث في صياغته لفقراتها من خلال إطلاع على دراسة (فياض ، ١٩٩١) ، ومراجعة الأدب المتصل بموضوع الدراسة . أما الجزء الثاني فيهدف التعرف الى الأساليب التي يستخدمها الإداري في مواجهة الصراع ، ويستخدم الباحث لهذا الغرض (مقياس Thomas & Kilmann , 1974 لأساليب إدارة الصراع) ، حيث تم التحقق من صدقه وثباته ، وتم ترجمته والتحقق من ملاءمته للبيئة العربية ، وتطبيقه في دراسة كل من (البسواب ، ١٩٨٦) ، و (سالم ، ١٩٨٨) ، و (فياض ، ١٩٩١) ، و (القرعان ، ١٩٩٣) ، و (زكريان ، ١٩٩٤) في الأردن .

مع فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مروان وشاحي

كلية الدراسات العليا - الإدارة التربوية

جامعة النجاح الوطنية

الجزء الأول : أسباب الصراع المنظمي

يحدث الصراع داخل المنظمة (الوزارة) نتيجة للأسباب التالية :

التعديل المقترح	غير مناسب	مناسب من (١٠)	الفقرة
			أسباب عملية وتنظيمية
			١ عدم وضوح أهداف العمل
			٢ عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات والصلاحيات
			٣ تداخل وعدم وضوح اختصاصات ومهام الموظفين
			٤ عدم الاتفاق على أهداف العمل
			٥ صعوبة الاتصال بين الدوائر والأقسام والموظفين
			٦ عدم تفويض السلطة الكافية للموظفين
			٧ اشتراك أكثر من موظف في إنجاز نفس العمل
			٨ تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة
			٩ التنافس على موارد المؤسسة المالية والبشرية
			١٠ تعقد الهيكل التنظيمي و الإداري للمؤسسة
			١١ تنقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظيفة محددة
			١٢ نظام المكافآت و الحوافز و الترقيات
			أسباب شخصية
			١٣ التمييز في المعاملة بين الموظفين
			١٤ سوء العلاقات الشخصية بين الموظفين
			١٥ تعارض أهداف ومصالح الموظفين
			١٦ عدم التعاون وعدم الانضباط من بعض الموظفين
			١٧ التنافس على السلطة و المركز و المكانة و السيطرة
			١٨ تباين ثقافات و قيم واتجاهات الموظفين
			١٩ عدم قدرة بعض الموظفين على تحسين أداءهم
			٢٠ عدم شعور الموظفين بالرضى الوظيفي والأمن
			٢١ تعارض الأدوار التي يقوم بها الموظف وغموضها
			٢٢ الاختلاف في السمات الشخصية بين الموظفين
			٢٣ اختلاف الموظفين في إدراكهم وتقييمهم للأمور
			٢٤ مقاومة الموظفين للتغيير والتطور في بناء المنظمة

الجزء الثاني : أساليب إدارة الصراع المنظمي

تصور نفسك في موقف تختلف فيه رغباتك ، أو اهتماماتك ، أو وجهات نظرك ، مع فرد آخر ، كيف تتصرف في هذا الموقف ؟

فيما يلي ثلاثون فقرة تتكون كل منها من زوجين من العبارات (أ) ، و (ب) التي تصف الاستجابات السلوكية المحتملة ، يرجى قراءتها ووضع دائرة حول العبارة الأكثر تمييزا وقربا لسلوكك .
في حالات عديدة ستجد أنه لا العبارة (أ) ولا (ب) يمكن أن تطابق تماما سلوكك ، ولكن أرجو أن يتم اختيار العبارة التي تعتقد أنها الأقرب إلى سلوكك .

١	أ - في بعض الأحيان لا أواجه المشكلة ، بل أترك الأمر للآخرين ليجدوا حلا لها . ب - عند المفاوضة مع الطرف الآخر فأنتي أفضل محاولة التركيز على النقاط التي نحن متفقون عليها ، دون الاهتمام بالمواضيع التي نختلف عليها .
٢	أ - أحاول أن أجد حلا وسطا يرضي الطرفين . ب - أحاول أن أعطي اعتبارا ، و أحسب حسابا لجميع الأمور التي تهمني وتهم زملائي (الطرف الآخر) .
٣	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين (الطرف الثاني) ، و أحافظ على العلاقات القائمة بيننا .
٤	أ - أحاول أن أجد حلا وسطا يرضي الطرفين . ب - في بعض الأحيان ، أضحي برغباتي الخاصة ، من أجل رغبات الطرف الآخر .
٥	أ - أنا على الدوام ، أستعين بالطرف الآخر ، لإيجاد حل للمشكلة التي تعترضنا . ب - أحاول أن أفعل كل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
٦	أ - أحاول أن أتجنب ما يضايقني . ب - أحاول أن أرسى وجهة نظري وأكسب موقعي .
٧	أ - أحاول أن أوجل المواجهة في القضية التي بيننا ، حتى يتوفر لدي بعض الوقت للتفكير فيها . ب - أنتازل عن بعض النقاط ، وأتقبل نقاطا أخرى تسهلا للوصول إلى الحل .
٨	أ - أنا عادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أبرز جميع اهتماماتنا ، وجميع القضايا ، ونقاط النقاش ، وأطرحها على بساط البحث .
٩	أ - أشعر أن الاختلافات بيننا لا تستحق دائما أن نقلق من أجلها . ب - أنني أبذل بعض الجهد لأشق طريقي كي أصل إلى ما أريد .
١٠	أ - أنا حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أجد حلا وسطا فيه تسوية ، بحيث يرضي كلا من الطرفين إلى حد ما .
١١	أ - أحاول أن أبرز جميع اهتماماتنا ، وجميع القضايا ، ونقاط النقاش ، وأطرحها على بساط البحث . ب - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين ، وأحافظ على العلاقات القائمة بيننا .
١٢	أ - أحيانا أتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تحقق نزاعا مع الآخرين . ب - من الممكن أن أدع الطرف الآخر ، يحصل على بعض امتيازاته ورغباته ، إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي .
١٣	أ - أقترح حلا وسطا . ب - أضغط على الطرف الآخر حتى أرسى وجهة نظري .

١٤	أ - أتبادل مع الطرف الآخر وجهات النظر لحل المشكلة . ب - أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقفي .
١٥	أ - أحاول أن أراعي مشاعر الآخرين ، وأحافظ على العلاقات القائمة بيننا . ب - أحاول أن أفعل كل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
١٦	أ - أحاول أن لا أرح مشاعر الآخرين . ب - أحاول أن أفتح الطرف الآخر بسلاسة موقفي وصحته .
١٧	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي . ب - أحاول أن أفعل ما هو ضروري لتجنب التوترات التي لا فائدة منها .
١٨	أ - من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم ، إذا كان في ذلك إسعاد لهم . ب - من الممكن أن أدع الطرف الآخر يحصل على بعض امتيازاته ورغباته إذا مكنتني من نيل بعض امتيازاتي ورغباتي .
١٩	أ - أحاول أن أبرز جميع الاهتمامات والقضايا ونقاط البحث ، وأطرحها فوراً على بساط البحث . ب - أحاول أن أوجّل النظر في القضية المطروحة حتى أجد بعض الوقت للنظر فيها .
٢٠	أ - أحاول الشروع في العمل على الفور من خلال اختلاف وجهات النظر . ب - أحاول أن أجد توافقاً عادلاً للأرباح والخسائر .
٢١	أ - عند المباشرة بالمفاوضات ، أحاول أن أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري . ب - أميل دائماً للدخول في النقاش لحل المشكلة .
٢٢	أ - أحاول أن أجد نقطة وسط بين موقفي وموقف الطرف الآخر . ب - أصر على تحقيق رغباتي .
٢٣	أ - غالباً ما أكون مهتماً بإشباع جميع رغباتي ، ورغبات الطرف الآخر على حد سواء . ب - أحياناً لا أواجه المشكلة بل أترك الأمر للآخرين ليقوموا بإيجاد حل لها .
٢٤	أ - أحاول أن أمكن الطرف الآخر من تحقيق رغباته إذا كان ذلك مهماً بالنسبة له . ب - أحاول أن أجعل الطرف الآخر قابلاً بالحل الوسط (التسوية) .
٢٥	أ - أحاول أن أبين للطرف الآخر المنطق والفوائد من موقفي . ب - عند المباشرة في المفاوضات أحاول أن أجعل رغبات الطرف الآخر موضع اعتباري .
٢٦	أ - أقترح حلاً وسطاً . ب - أنا على الدوام معني بأن يشبع كل منا نحن الطرفين جميع رغباته .
٢٧	أ - أحياناً أتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعاً مع الآخرين . ب - من الممكن أن أدع الآخرين يبقون على وجهات نظرهم إذا كان في ذلك إسعاد لهم .
٢٨	أ - أنا في العادة حازم في المثابرة على تحقيق أهدافي . ب - أنا في العادة أطلب مساعدة الطرف الآخر من أجل إيجاد حل للمشكلة القائمة .
٢٩	أ - أقترح حلاً وسطاً . ب - أشعر أن الاختلافات القائمة بيننا لا تستحق دائماً أن نقلق من أجلها .
٣٠	أ - أحاول أن لا أجدش مشاعر الآخرين . ب - أنا دائماً أشاطر الطرف الآخر البحث في المشكلة ، وتبادل وجهات النظر كي تتمكن من إيجاد حل لها .

ملحق رقم (٤)

أسماء لجنة التحكيم

- | | |
|------------------------------|-------------------------------|
| جامعة النجاح الوطنية - نابلس | ١- الأستاذ الدكتور جودت سعادة |
| جامعة النجاح الوطنية - نابلس | ٢- الدكتور حسني المصري |
| جامعة النجاح الوطنية - نابلس | ٣- الدكتور غسان الحلو |
| جامعة النجاح الوطنية - نابلس | ٤- الدكتور عبد عساف |
| جامعة النجاح الوطنية - نابلس | ٥- الدكتور مجيد منصور |
| جامعة القدس المفتوحة - جنين | ٦- الدكتور عبد الحميد شعبان |
| جامعة القدس المفتوحة - جنين | ٧- الدكتور وائل أبو حسن |
| جامعة القدس المفتوحة - جنين | ٨- الدكتور محمد عباس |
| جامعة القدس المفتوحة - جنين | ٩- الدكتور فتح الله غانم |



التاريخ : ٢٠٠١/٤/٩

الرقم : ص ٢٠ / ٤ / ١٤٥٠

الأخ الدكتور جمال محيسن حفظه الله ،
الوكيل المساعد لوزارة الشباب والرياضة .

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : أطروحة ماجستير .

إستكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية أقوم بدراسة علمية تهدف التعرف الى واقع الصراع المنظمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في فلسطين ، حيث ستشمل الدراسة الإداريين من فئة (مدير عام في الوزارة ، مدير دائرة ، نائب مدير ، رئيس قسم) في محافظات الضفة الغربية .
وعليه نأمل موافقتكم على إجراء هذه الدراسة من خلال السماح للموظفين المعنيين بتعبئة إستبانة الدراسة .

مع فائق الإحترام والتقدير

الباحث
مروان وشاحي

مدير مركز الشهيد صلاح خلف



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Palestinian National Authority
Ministry of Youth & Sport



السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة الشباب والرياضة

الرقم: وشرد /
التاريخ: ٢٠٠١/٤/١٢

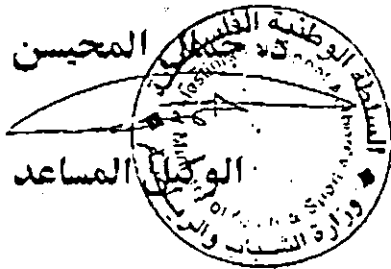
الأخ / مروان وشاحي حفظه الله

مدير مركز الشهيد صلاح خلف
لإعداد القيادات الشابة / الفارعة

تحية طيبة وبعد ،،،

بالإشارة الى طلبكم بشأن رغبتكم باستكمال الدراسة للحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية من جامعة النجاح الوطنية فانه يسرنا إعلامكم بمباركتنا وموافقنا
لاستكمال دراستكم ، ونسأل الله العلي القدير النجاح وانتوفيق لكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام



Abstract

Organizational Conflict Management Among the Administrators of the Ministry of Youth & Sport in Palestine

By
Marwan Issa Wishahi

Supervisor
Dr. Abdel Naser Abdel Raheim Qadumi

The aim of the study is to recognize the real organizational conflict among the Administrators in the Ministry of Youth & Sport in Palestine, especially the reasons of the conflict, the styles used in organizational conflict management, and also studying the sex variation effects (gender), experience, educational qualification, field of specialization, the place of work on the styles of organizational conflict management.

For the purpose of the study, the researcher developed a questionnaire which composed of three parts: the first part is based on personal information, the second part includes the reasons of the organizational conflict, while the third part includes the questionnaire that "Thomas & Kilman, 1986" developed for measuring the methods of organizational conflict management. After proving the reliability and stability of the questionnaire, the researcher distributed it on the study population that consists of the total group of the working administrators in the Ministry in the districts of the West Bank starting from (director general, directors, acting directors and CEO of Dept.) that numbered 140 administrators.

After collecting and analyzing data statistically, the results were as follows:

1. The organizational conflict which is created among the administrators of the Ministry of Youth & Sport in Palestine is due to practical and organizational reasons like: loss of determination of delegation and responsibilities, loose-lying power, interaction in different fields of work and role ambiguity, contradiction of decisions in different managerial levels. In addition to personal reasons like: job dissatisfaction, loss of job security, discrimination in manner among the staff and the variety of the staff competence, merit and trends.

2. Methods of compromising, cooperation and avoidance were the most common among the administrators of the Ministry, whereas methods of competition and accommodation were the less common among them. On the other hand, the methods of organizational conflict management were ordered from more common to less common as follows: compromising, cooperation, avoidance, competition, and lastly accommodation style.
3. There are differences among administrators of the Ministry of Youth & Sport in using organizational conflict styles, which is due gender, where males use (compromising, cooperation, avoidance and accommodation styles) more than females, whereas females use competition style more than males.
4. There are differences among the administrators in using the methods of conflict management which is due to job degree variation. Thus compromising style is more in use by the CEO (Chiefs of Dept.), while cooperation style is more used by general managers, avoidance style is more used by vice directors, competition style is more used by CEO, and lastly accommodation style is more used by vice directors.
5. There are differences among the administrators in using the methods of conflict management which is due to variety of experience. Thus, compromising style is more in use by the third experience degree (11-15 years), cooperation style is used by the fourth experience degree (16 years and above). On the contrary, avoidance style is used more by the first experience degree (1-5 years), and competition style is used more by the second experience degree (6-10 years).
6. There are differences among the administrators in using the methods of conflict management which is due to educational qualification variable. Thus, compromising and cooperation styles are more used by the holders of B.A. degree, avoidance style is used by the M.A. degree and above, the competition style is used more by the holders of Tawjihi certificate, and the accommodating style is more used by Diploma degree holders.
7. There are differences among the administrators in using the methods of conflict management which is due to the field of study variable. Thus, compromising style is more used by the

commercial sciences, cooperation style is more used by the administration sciences, while avoidance and competition styles are used by the educational sciences, and accommodating style is more used by the social sciences.

8. There are differences among the administrators in using the methods of conflict management which is due to place of work variable. Thus, compromising and accommodating styles are more used by the staff in directorates, cooperation, avoidance, and competition styles are more used by the staff in sport complexes.

Based on the above mentioned results, and after analyzing and discussing the results, the study call the line authority to pay attention and more interest of rehabilitation programs for the administrators in the field of conflict management methods, directing the administrators for more cooperation, reevaluating and developing the existing administration system of the Ministry. Motivating and encouraging interpersonal relations and cooperation among the staff of the ministry, creating good structural atmosphere, and lastly supporting additional studies relating to organizational conflict issues .