



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين

Impact of organizational conflict resolution methods on employees' performance

إعداد الطالب

محمد خورشيد محمد

الرقم الجامعي

1620502037

إشراف

المشرف الرئيس: أ.د. إبراهيم البطينة

المشرف المشارك: د. علي القرعان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

الفصل الدراسي الأول

2018 -2017

ﺗﻔﻮﻳﺾ

أنا محمد خورشيد محمد، أفوض جامعة آل البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:

التاريخ:

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

أنا الطالب: محمد خورشيد محمد الرقم الجامعي: 1620502037

التخصص: إدارة الأعمال الكلية: اقتصاد والعلوم الإدارية

أعلن بأبني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت، وأنظمتها، وتعليماتها، وقراراتها السارية المفعول المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصيا بإعداد رسالتي بعنوان:

أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين

وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل والإطاريح العلمية. كما أنني أعلن بان رسالتي هذه غير منقولة أو مستلة من رسائل، أو أطاريح، أو كتب، أو أبحاث، أو أي منشورات علمية تم نشرها أو تخزينها في أي وسيلة إعلامية. وتأسيسا على ما تقدم فإنني أتحمّل المسؤولية بأنواعها كافة فيما لو تبين غير ذلك، بما فيه حق مجلس العمداء في جامعة آل البيت بإلغاء قرار منحي الدرجة العلمية التي حصلت عليها، وسحب شهادة التخرج مني بعد صدورها دون أن يكون لي أي حق في التظلم، أو الاعتراض، أو الطعن بأي صورة كانت في القرار الصادر عن مجلس العمداء بهذا الصدد.

توقيع الطالب:..... التاريخ: / / 2017م

عمادة الدراسات العليا

جامعة آل البيت

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة:

أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين

Impact of Organizational Conflict Resolution Methods on Employee Performance

وأجيزت بتاريخ: 2017/12/

إعداد الطالب

محمد خورشيد محمد

إشراف

المشرف الرئيس: أ.د. إبراهيم البطاينة

المشرف المشارك: د. علي القرعان

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

	(مشرفاً ورئيساً)	الأستاذ الدكتور إبراهيم أحمد البطاينة
	(مشرفاً مشاركاً)	الدكتور علي زكريا القرعان
	(عضواً)	الأستاذ الدكتور حسين علي الزيود
	(عضواً)	الدكتور هاني فلاح المرحان
	(عضواً خارجياً)	الدكتور محمد علي الروابدة

الإهداء

إلى من ضحوا بأنفسهم من أجلنا..... شهداء الوطن الغالي

إلى من حمل همي ورفع همتي وصنع حلمي..... أبي الغالي

إلى من حملتني وهنأ على وهن وحرمته من رؤيتها في الدنيا..... روح أمي

إلى من معهم سعدتُ وبرفقتهم في دروب الحياة سرتُ.....إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى من رحل جسده الطاهر ؛ لكن روحه المؤمنة المطمئنة، ترفرف حولنا، ترعانا، تمدنا بالقوة والصبر على

فراقك.....

إني أتنفس عبق أنفاسك الزكية في شهيقِي وزفيري

إلى روح أخي الشهيد رياز أبو ريباز

إلى من وقفوا معي في السراء والضراء..... أصدقائي الطيبين

إليهم أهدي هذا الجهد المتواضع

الباحث

محمد خورشيد محمد

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله، أنعم عليّ بنعمٍ لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشكر له سبحانه أنعم عليّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى كل من:

الأستاذ الدكتور إبراهيم البطاينة

الدكتور علي القرعان

اللذان أشرفا على رسالتي، صاحباً القلب الحنون، واليد المعطاءة، والعقل المنير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، واللذان لم يبخلا عليّ بنصائحهما العلمية القيمة، وتوجيهاتهما السديدة، اللذان منحاني من وقتهما وجهدهما الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعوها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة لتشريفهم لي بقبول مناقشة هذه الرسالة، ولكل ما قدموه من تقييم وتقويم لها لتصبح أفضل مما هي عليه.

وكل الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني من الأهل والأصدقاء.

والله الموفق

الباحث

قائمة المحتويات

ب	نفويض
ج	إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت
د	قرار لجنة المناقشة
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	قائمة المحتويات
ح	الموضوعات
م	قائمة الجداول
ع	قائمة الأشكال
ع	قائمة الملاحق
ف	الملخص
ص	ABSTRACT
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
8	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
42	الفصل الثالث منهجية الدراسة
55	الفصل الرابع عرض النتائج
82	الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات
86	التوصيات
87	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق

الموضوعات

الموضوع
التفويض
إقرار والالتزام
قرار لجنة المناقشة
الإهداء
الشكر والتقدير
قائمة المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة الملاحق
الملخص باللغة العربية
الملخص باللغة الإنجليزية

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

2-1 مشكلة الدراسة

3-1 أسئلة الدراسة

4-1 أهداف الدراسة

5-1 أهمية الدراسة

6-1 مخطط الدراسة

7-1 فرضيات الدراسة

8-1 التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

1-1-2 الصراع التنظيمي

2-1-2 أداء العاملين

3-1-2 العلاقة بين إدارة الصراع وأداء العاملين

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 الدراسات العربية

2-2-2 الدراسات الأجنبية

3-2-2 ما يميز الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

2-3 تصميم الدراسة

3-3 طرق جمع البيانات

4-3 صدق أداة الدراسة

5-3 ثبات أداة الدراسة

6-3 تصحيح المقياس

7-3 الصدق العاملي للأداة

8-3 مجتمع الدراسة وعينتها

9-3 وحدة المعاينة والتحليل

10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع: عرض النتائج

1-4 مقدمة

2-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال
أساليب حل الصراع التنظيمي

3-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال
أداء العاملين

4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال أساليب حل الصراع التنظيمي

2-5 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال
أداء العاملين

3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4-5 التوصيات

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول
(1)	درجات الصراع التنظيمي والخصائص التنظيمية في كل درجة ونتائجه
(2)	نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة
(3)	قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدورها بطريقة (Varimax)
(4)	توزيع الأفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية
(5)	يبين الاستبانات الموزعة والخاضعة للتحليل
(6)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "أساليب حل الصراع التنظيمي" مرتبة تنازلياً
(7)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "التعاون" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
(8)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "الهيمنة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية
(9)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "التجنب" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

(10)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "القوة والسيطرة" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(11)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "الاسترضاء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "أداء العاملين" مرتبة تنازليا
(13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "سرعة الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(14)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "دقة الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(15)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "جودة الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(16)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "حجم الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية
(17)	اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل (التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة والسيطرة، الاسترضاء) وأبعاد المتغير التابع (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء)

(18)	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة
(19)	قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط
(20)	تحليل التباين
(21)	نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد لدراسة اثر إبعاد الصراع التنظيمي في أداء العاملين

قائمة الأشكال

الشكل	عنوان الشكل
.1	مخطط الدراسة
.2	صور صراع الأهداف
.3	نموذج "ناقدة جوهاري"
.4	طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء في المنظمات

قائمة الملاحق

الملحق	عنوان الملحق
.1	قائمة بأسماء المحكمين
.2	الاستبانة
.3	كتاب تسهيل مهمة

أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين

إعداد الطالب

محمد خورشيد محمد

المشرف الرئيس: أ.د. إبراهيم البطاينة

المشرف المشارك: د. علي القرعان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتطوير استبانة لقياس حل الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة والسيطرة، الأسترضاء)، وقياس أداء العاملين بأبعاده (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء)، حيث تكونت عينة الدراسة من (149) استبانة، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج منها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد أساليب حل الصراع في أداء العاملين.

وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الخاصة أن تنهي الصراع التنظيمية بأوامر وتعليمات وأن تسمح للموظفين بمناقشتها وذلك من أجل الحد من الصراع وتحسين مستوى أداء العاملين.

الكلمات المفتاحية: حل الصراع التنظيمي، أداء العاملين، الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن.

Impact of organizational conflict resolution methods on employees' performance

Prepared by

Mohammed Khorshid Mohammed

Supervisor:

Prof. Ibrahim Bataineh

Co-supervisor:

Dr. Ali Al-Qur'an

ABSTRACT

The study aimed at identifying the impact of the methods of resolving the organizational conflict on the performance of the employees in the private universities in the Northern Region in Jordan. The researcher used the descriptive, analytical method where he prepared a questionnaire to measure the resolution of the organizational conflict in its dimensions (performance speed, performance accuracy, performance quality and performance extent) and measure the performance of the employees in its dimensions (cooperation, authority, avoidance, power and dominance and appeasement); the study sample consisted of (149) questionnaires. The study concluded many results, including: there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) for the dimensions of the methods of conflict resolution on the performance of employees.

The study recommended a number of points, including: the need that the management of private universities end the organizational conflict via orders and instructions and allow employees to discuss such matter to reduce the conflict and improve the level of the performance of employees.

Keywords: resolving the Organizational Conflict, Performance of Employees, and Private Universities in the Northern Region of Jordan.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 مقدمة

يرى المفكرون الإداريون أن للصراع التنظيمي مجموعة من الآثار التي قد تكون إيجابية أو سلبية، فعلى سبيل المثال قد يحدث الصراع أثر إيجابي من خلال توليد الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية، أو قد يحدث أثر سلبي من خلال انخفاض الإنتاجية كنتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين وعدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع. ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد، كما أن للصراع آثار سلبية أخرى مثل إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

تتصف الجامعات بأنها منظمات إنسانية؛ مما يعني أن نجاحها يرتبط بشكل مباشر بنجاح العلاقات الإنسانية الداخلية بين الأفراد العاملين فيها والذين يعتبرون من أهم عناصر نجاح الجامعة في تحقيق أهدافها؛ وبطبيعة الحال فأن وجود مجموعة من الأفراد داخل بيئة واحدة يؤدي إلى نشوء أنماط التفاعل الاجتماعية بينهم والتي تتضمن التعاون والتنافس والتوافق والصراع، أن الأنماط الاجتماعية المنتشرة بالمنظمة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة على العلاقة بين أهداف المنظمة وما يتطلبه تحقيق تلك الأهداف، حيث أن التباين في قيم الأفراد العاملين في المنظمة واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم من الممكن أن يؤدي إلى الصراعات التنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي، ومن هنا فقد ظهر مفهوم إدارة العلاقات في المنظمات وهي تمثل قابلية إدارة المنظمة للتعامل مع مشاعر الآخرين، والمقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، والقدرة على إدارة التغيير بفاعلية، وبناء وقيادة فرق العمل، والقدرة على الإقناع، والتأثير وحل الصراعات التنظيمية، من هنا جاءت هذه الدراسة لاكتشاف الأثر الذي يحدثه الصراع التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين.

2-1 مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة هذه الدراسة في مدى استغلال الجامعات لوجود قدر من التعارض أو الاختلافات بين اهتمامات وتوجهات العاملين في مختلف المستويات وتحويلها إلى مجال تنافسي مما قد ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين فيها وذلك من خلال رفع درجة حيوية المنظمة وربما مضاعفة فعاليتها، كما تمكن مشكلة الدراسة في تحليل نتائج علاقة الارتباط والتأثير بين أبعاد الصراع التنظيمي وأبعاد أداء العاملين، ولما كان للجامعات الأردنية في المملكة الأردنية الهاشمية دوراً مهماً في سوق العمل الأردني بالكوادر المؤهلة لتؤثر إيجابياً على الاقتصادي الأردني؛ نظراً للمسئوليات المنوطة بها والملاقة على عاتقها، الأمر الذي يتطلب البحث المكثف لمعرفة مستوى الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

3-1 أسئلة الدراسة

تتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

السؤال الأول: ما هي أساليب حل الصراع التنظيمي المعتمدة في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين؟

السؤال الثاني: ما مستوى أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم؟

السؤال الثالث: هل تؤثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين؟

4-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي للتعرف على تأثير أساليب حل الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة على أداء العاملين، كما يتضمن الأهداف الفرعية الآتية:

التعرف على مستوى أساليب حل الصراع التنظيمي والمتمثلة بالتعاون، والهيمنة، والتجنب، والقوة والسيطرة، والاسترضاء في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين فيها.

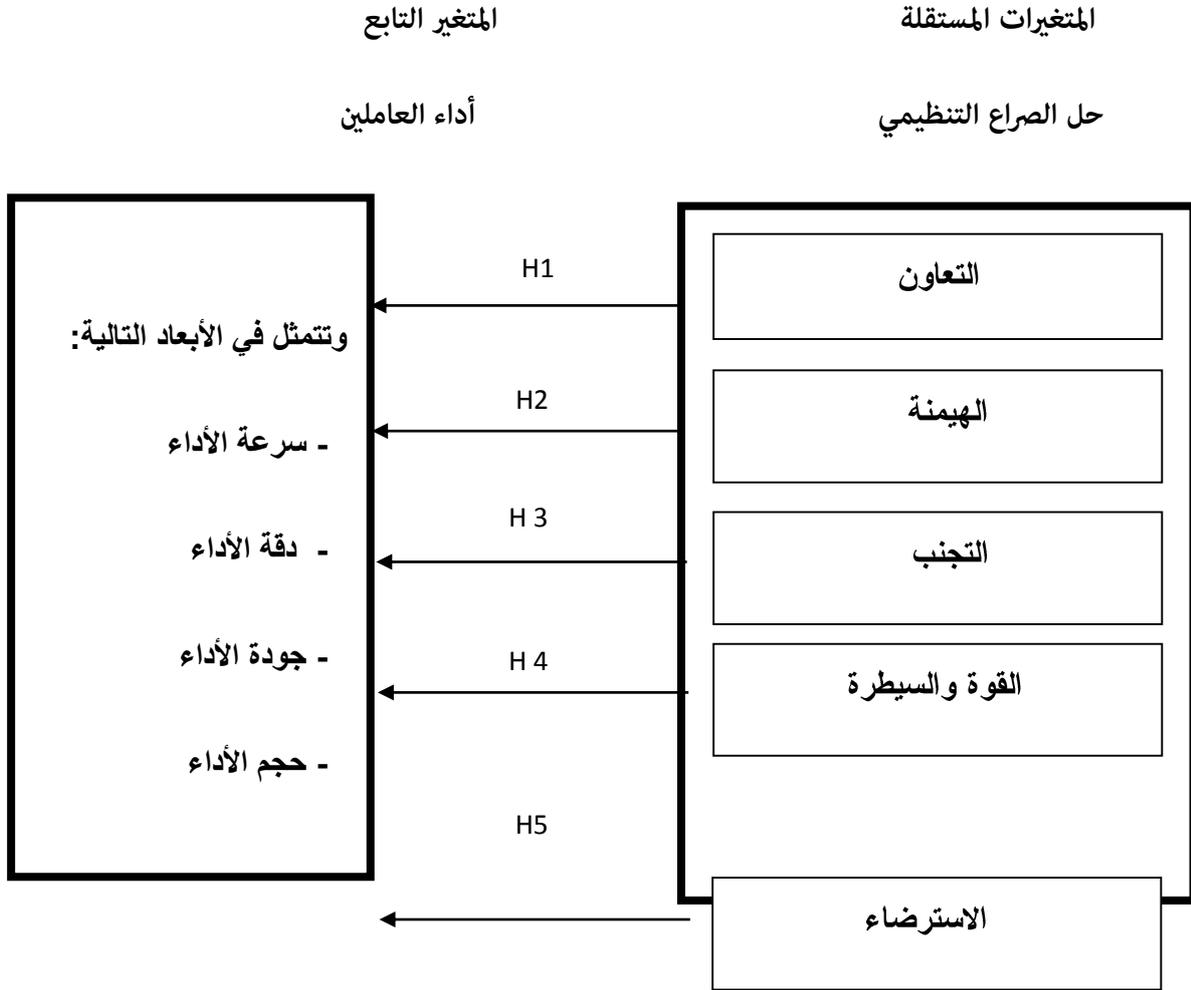
التعرف على مستوى أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظرهم وذلك من خلال أبعاد (سرعة أداء، دقة أداء، جودة أداء، حجم أداء)

5-1 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال التعرف على أساليب حل الصراع التنظيمي وذلك لما لها من دور في تخفيف الصراعات، والتقليل من الآثار السلبية للصراعات التنظيمية، ودراسة أداء العاملين ومدى تأثير متغيرات الأداء بأساليب حل الصراع التنظيمي للوصول إلى اختيار الأسلوب المناسب لحل الصراع التنظيمي بحيث يصبح الصراع إيجابياً ويستثمر في إشاعة الروح المعنوية والتعاون بين الأفراد.

6-1 مخطط الدراسة:

يوضح الشكل (1) العلاقة بين المتغيرات الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة

المصدر:

إعداد الباحث بعد الاستعانة بدراسة (جبران، 2017) فيما يتعلق بأبعاد المتغير المستقل، ودراسة

(Kis üstüner,2016) فيما يتعلق بأبعاد المتغير التابع.

7-1 فرضيات الدراسة

H01: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب حل

الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

التعاون في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظرهم.

H02: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

الهيمنة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظرهم.

H03: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

التجنب في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظرهم.

H04: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظرهم.

H05: الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظرهم.

8-1 التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل: حل الصراع التنظيمي

حل الصراع التنظيمي: العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم.

التعاون: استراتيجية تعتمد على عامل كسب الوقت وذلك لضمان أن الأطراف المتصارعة بحالة هدوء نسبي مما يخفف حدة الصراع إلى أقل حد ممكن.

الهيمنة: استراتيجية تعتمد على أسلوب الإكراه أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في تعامله إلى القوة والسلطة والمركز ليكون في صالح أحد الأطراف فقط دون غيره.

التجنب: استراتيجية تعتمد بالانسحاب من الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر والتأجيل أو التجاهل بين الأطراف المتنازعة.

القوة والسيطرة: استراتيجية تعتمد بشكل أساس لمعالجة الموقف المتعلقة بالصراع وذلك للجوء إلى القوة لإنهاء الصراع.

الاسترضاء: استراتيجية تعتمد على أن المدير يتصرف على أساس أن الصراع سينتهي مع مرور الوقت، وقام المدير بدعوة أطراف الصراع للتعاون لمحاولة تقليل وإزالة التوتر بين الأطراف.

المتغير التابع: أداء العاملين.

أداء العاملين: مستوى أداء الفرد العامل، ونوع سلوكه مقارنة مع مهام الوظيفة وواجباتها الموكلة إليه، ويقاس هذا المستوى بسرعة الأداء، ودقته، وجودته وسيتم قياسه من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة التي تندرج تحت مجموعة من الأبعاد الفرعية (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء).

سرعة الأداء: وهي السرعة في إنجاز الأعمال والالتزام بمواعيد إنجاز الأعمال من غير تأخير، مع المحافظة على جودة العمل، وإنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة.

دقة الأداء: تشمل إتقان العمل والتمكن الفني، القدرة على تنفيذ وتنظيم العمل، والابتعاد عن الأخطاء.

جودة الأداء: خلو الأعمال المنجزة من الأخطاء أو قلتها، والحرص على جودتها.

حجم الأداء: كمية العمل المطلوبة في الجامعة مع قدرات العاملين فيها ويمكن أن يتقبل العاملون القيام بأية أعمال إضافية يتم تكليفهم

الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال الأردن: وهي (جامعة جدارا، جامعة اربد الأهلية، جامعة جرش الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة فيلادلفيا).

الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الإطار النظري

1-1-2 الصراع التنظيمي

1-1-1-2 تمهيد

يُعد المورد البشري المحور الرئيسي في المنظمة؛ إذ أن فعالية المنظمات بشكل عام تعتمد على فعالية هذا المورد وكفاءته، ومع تزايد التشابكات والتطورات التنظيمية والإدارية للمنظمات في العصر الحالي، أصبح من الصعب على المنظمات أن تستمر بنفس المستوى من الاستقرار في العلاقات بين الموظفين؛ وذلك من خلال السيطرة على الخلافات التي قد ترقى في المستقبل لنوع من أنواع الصراعات وفي هذا السياق تظهر ضرورة اهتمام المنظمات بإيجاد طرق لمعالجة الصراعات التي قد تنشأ بين العاملين فيها على مختلف المستويات الإدارية بالاعتماد على أساليب وآليات تمكنها تخفيف الآثار السلبية لهذه الصراعات ومعالجتها بالصورة الأمثل بما يخدم المنظمة في إدارة استثماراتها وتحقيق أهدافها.

ويعد الصراع من الظواهر التي تنشأ في المجتمعات البشرية فيما في ذلك المنظمة كمجتمع إنساني إذ أنها تتميز بوجود أفراد يعملون بها ويسعون إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العامة والخاصة، مما يجعل الصراع أمر حتمي وضروري لا يمكن تجنبه.

تُعد الجامعات كمنظمات خدمية يشكل بها المورد البشري العنصر الأول؛ إذ أنها تمارس بعض أنشطتها في ظل إدارة العلاقات المتشابكة بين موظفيها (الرواشدة والمحاسنة، 2017)، فمن الطبيعي أن يواجه الموظف كثيراً من صور الصراع المتباينة بينه وبين العاملين ضمن نفس المستوى الإداري أو مستويات إدارية أعلى، فقد يواجه الموظف صراع مع نفسه وذلك من خلال السعي نحو تحقيق طموحاته وتنمية قدراته واستعداداته، ويعاني العاملين في مختلف المجالات من صراعات نتيجة لعلاقاتهم مع زملائهم أو الصراعات الناتجة عن الأنظمة والتعليمات والقرارات التي يتعامل معها داخل المنظمة التي يعمل بها، فضلاً عن صراعات في البيئة المحيطة به نتيجة إفرزات الأنظمة الاجتماعية (الجمل، 2015).

2-1-1-2 مفهوم الصراع التنظيمي:

هناك اختلافات في تعريف الصراع التنظيمي من قبل العلماء والباحثين في المجالات الإدارية، وقد قام الباحث بمراجعة الأدبيات والأبحاث والكتب التي عرفت الصراع التنظيمي وفيما يلي بعض لهذه التعريفات:

يعرف الصراع التنظيمي على انه بذل جهد بشكل مقصود من قبل الموظف لطمس جهود موظف آخر وذلك من خلال اللجوء إلى أحد أشكال العوائق ينجم عنها إحباط الموظف الآخر ومنعه عن تحقيق أهدافه (Bhat& Rangnekar& Barua, 2013).

كما أن الصراع التنظيمي عملية تبدأ بإدراك أحد أطراف الصراع أن الطرف الآخر قد يؤثر عليه بشكل سلبي (Burr,2016).

ويعرف كل من وستوسير وكيس (Ustuner & Kis,2014) الصراع التنظيمي بكون عدم اتفاق بين فردين أو أكثر أو مجموعتين أو أكثر داخل المنظمة نفسها، وينشأ الصراع التنظيمي عن وجود اعتماد متبادل بين أطراف الصراع في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهم أو أهدافهم أو قيمهم أو مدركاتهم.

في حين عرفه حجيلة (2012) بكون ظاهرة اجتماعية ينتج عن تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر يعلمون داخل البيئة التنظيمية نفسها، ويرى (الجمل، 2015) أن الصراع التنظيمي هي عملية تبدأ حينما يدرك أحد أطراف أن الطرف الآخر يتخذ مجموعة من الإجراءات وتصرفات للتأثير بشكل سلبي على مصلحته، ويقف دون تحقيق أهدافه.

ويرى كل من الرواشدة والمحاسنة (2017) أن الصراع التنظيمي يحدث في حال عدم اتفاق العاملين في المنظمة حول قضية أو موضوع معين.

بالمقابل يرى كل من (Gordon & Darkenwald 2013) أن الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

مما خلال ما سبق يستنتج الباحث أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة تنظيمية اجتماعية تنشأ كنتيجة لعدم اتفاق العاملين أو كنتيجة لإدراك أحد العاملين بأن الأطراف الآخرين ضد مصالحه؛ ويرى الباحث أن الصراع التنظيمي في الجامعات هو نوع من أنواع المنافسة بين الكفاءات والخبرات المختلفة والتي تؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر ينتج عنها في بعض الأحيان إجراءات وتصرفات من طرف يؤثر سلباً على الطرف الآخر وربما على الجامعة.

3-1-1-2 خصائص الصراع التنظيمي:

يتميز الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص والتي تتمثل بعدم كفاءة أهداف المنظمة لأطراف الصراع، ويعتبر أطراف الصراع أن عملية الحوار هي الوسيلة المثلى لتحقيق التكافؤ بين أهدافهم، كما يُعد التوتر أحد الأبعاد الأساسية للصراع؛ وذلك من خلال إمكانية دخول أطراف الصراع التنظيمي في عدائية ضد بعضهم البعض لإجبار طرف أو أكثر من أطراف الصراع التنظيمي على أن يقبل بعض الحلول التي قد لا تكون مرضية له (الرواشدة والمحاسنة، 2017).

إن يعتبر الصراع التنظيمي وضع مؤقت على الرغم من وجود مجموعة الصراع اللازمة (Gordon & Darkenwald, 2013)، فضلاً عن محاولة بعض الأطراف داخل المنظمة أن تجبر الأطراف المنافسة الأخرى على قبول حل أو اتفاقية وبدون رغبة الأطراف الأخرى بهذا الحل، كما تعبر تكلفة الصراع التنظيمي تكلفة باهظة بالنسبة لأطراف معينة، الأمر الذي يجبر الأطراف على حسم الصراع بطرق سلمية أو قسرية، يهدف كل طرف من أطراف الصراع إلى إعاقة تحقيق الأطراف الأخرى لأهدافها (Bhat, Rangnekar & Barua, 2013).

4-1-1-2 أسباب الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها ومنها صراع الأهداف حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون، والصراع الفكري حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تنسجم مع أفكار الآخرين، والصراع العاطفي حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين، والصراع السلوكي حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يقبلها الآخرون (ديري، 2011)، صراع الأدوار حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين، والتغيير في السلطة والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات، عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما، والتغير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي، والاختلاف في الثقافة والقيم والتقاليد، وحدث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات، والمنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات، والمنافسة على السلطة حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه، والعلاقات الاعتمادية وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم، والتركيب السيكولوجي للفرد يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة (بطاح، 2006)، وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات، والرضا الوظيفي حيث أن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع، وأسلوب اتخاذ القرار، ودرجة المشاركة في صنعه، عدم تحديد الأدوار، وعدم وجود وصف للعمل، وتفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء، ومحدودية الموارد والتنافس عليها، وعدم توفير نظام فعال للاتصال، وتفاوت ادراكات الأفراد في المؤسسة، وضغوط البيئة الخارجية (عبدالقادر، 2011).

2-1-1-5 مستويات الصراع التنظيمي:

ما دام الصراع التنظيمي ظاهرةً طبيعيةً ولا بد من وجودها في أية منظمة مهما كانت طبيعة عملها، فأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها، والتعرف على أسبابها، سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وتحصل الصراعات بين العاملين في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم، واتجاهاتهم، ومؤهلاتهم، ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها، بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكلٍ إيجابي. أشار كل من Ustuner & Kis (2014) إلى ضرورة تدخل إدارة المنظمة في الصراع إذا كان مستوى الصراع عالي وقد وصل إلى حد غير مرغوب فيه، كما على إدارة المنظمة التدخل في حال انخفاض الصراع وذلك للارتقاء به للمستوى المرغوب به.

أن هناك ثلاث درجات من الصراع مستوى مرغوب فيه ويطلق عليه بالحد الأمثل للصراع ومستوى أعلى من المرغوب فيه ومستوى أقل من المرغوب فيه، يوضح الجدول الآتي مستويات الصراع التنظيمي والخصائص التنظيمية في كل مستوى ونتائجه.

الجدول رقم (1)

درجات الصراع التنظيمي والخصائص التنظيمية في كل درجة ونتائجه

المستوى	نتائج	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
منعدم / منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفض
الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد لدراسة (Nischal,2014)

2-1-1-6 أنواع الصراع التنظيمي:

عادة ما يحدث الصراع التنظيمي في منظمات الأعمال في العديد من المستويات، والتي جاءت على النحو الآتي:

الصراع على مستوى الفرد:

يكون هذا الصراع بين الموظف ونفسه وتظهر تأثيره على سلوكيات الموظف وعلاقاته مع زملائه في العمل وتحقيق لأهداف المنظمة التي يعمل بها، ويحدث هذا المستوى من الصراع عندما يستوجب على الموظف أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه وتوقعاته وقيمه ومعتقداته، لكن يكون الموظف مجبراً على اختيار أحد البدائل (Dhiman,2012)، كما أن هذا النوع من الصراع يكون داخل الموظف عندما يواجه مواقف متضاربة، وينشأ هذا الصراع داخل الفرد نتيجة لعدة أسباب منها تناقض الموظف مع أهدافه التي يسعى إلى تحقيقها، والتناقض مع الدور المطلوب منه (كافي، 2015). ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور وفيما يلي موجزاً لكل منها:

أ- صراع الهدف.

يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للأهداف المراد تحقيقها مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الموظف الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد (Nischal,2014)، يوضح الشكل الآتي الصور التي يأخذها هذا النوع من الصراع:



الشكل رقم (2): صور صراع الأهداف

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى دراسة (Corwin, 2014).

ب- صراع الدور:

هناك العديد من الأدوار التي يقوم بها فرد في نطاق عمله في المنظمة أو من خلال وجوده في الأسرة أو المجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزلاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد (Gawerc,2013).

ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين (الجعافرة، 2013).

3- الصراع على مستوى الأفراد:

هذا النوع من أنواع الصراع يحدث بين الأفراد العاملين في المنظمة وعادة ما ينشأ كنتيجة لاختلاف تجارب الموظفين وخبراتهم فضلاً عن وجود اختلافات في آراء الموظفين وإدراكهم للأمور (شلاي، 2011) النظرة وإدراك الأمور واتجاهاتهم، ومن ضمن أهم النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج "ناقدة جوهاري" ويوضح الشكل الآتي هذا النموذج.

الفرد يعرف نفسه فقط	2	1	الفرد يعرف نفسه والآخرين
الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين	4	3	الفرد يعرف الآخرين فقط

الشكل رقم (3): نموذج "ناقدة جوهاري"

يبين الشكل رقم (3) أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين والتي جاءت على النحو الآتي (Corwin, 2014):

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين.

تُعد هذه الحالة أفضل الحالات؛ إذ أن الموظف يدرك مشاعره واتجاهاته ودوافعه كما أنه يدرك مشاعر واتجاهات وإدراكات الأشخاص المحيطين به؛ مما يمكنه من التعامل مع نفسه والآخرين بالشكل المناسب وبالتالي تقليل احتمالية حدوث المشاكل أو الصراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط:

في هذه الحالة يكون فيها الفرد على معرفة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه بدون معرفة كافية بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين، وفي هذه يعاني الفرد من الخوف والصراع كنتيجة لعدم فهم وعدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط:

في هذه الحالة يكون لدى الفرد معلومات عن الآخرين ولكنه لا يعرف ما يخصه من معلومات؛ مما يشعر الفرد بأنه عبء على الآخرين ويجعله أكثر ميلاً للانطواء والانعزالية بعيداً عن زملائه في المنظمة نفسها.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:

هذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة.

الصراع على مستوى الجماعات.

ينشأ هذه النوع من الصراع بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة (Corwin,2014)، ويأخذ هذا المستوى من الصراع التنظيمي شكلين رئيسيين هما:

أ- الصراع التنظيمي الأفقي:

ينشأ هذا النوع من الصراع بين إدارة المنظمة ضمن نفس المستوى الإداري، ويقع ينشأ هذا شكل من الصراعات بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في المستوى التنظيمي واحد(عبدالقادر،2011).

ب- الصراع التنظيمي الراسي:

ينشأ هذا النوع من الصراعات بين أطراف منتمية لمستويات تنظيمية مختلفة؛ وفيما شرح لأسباب

الصراع التنظيمي بين الجماعات(Dhiman,2012):

- الصراع على الموارد: ينشأ هذا النوع من الصراع حينما تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات داخل المنظمة على الموارد المتاحة النادرة مثل الأموال والخدمات والموظفين الماهرين، مما يدفع جماعات العمل للصراع للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المتاحة.

- التنافس في الأداء: ينشأ هذه نوع من الصراع في حالات التي تتشابه بها الجماعات في وظائفها مما يدفع هذه الجماعات للتنافس لتكون ذات أداء متميز عن أداء باقي الجماعات وذلك من خلال زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: أن انتماء جماعة العمل إلى مستوى تنظيمي معين يؤدي إلى تكون اصطبغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافاً بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثالا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يببالغون في طلب النصح.

7-1-1-2 مراحل الصراع التنظيمي:

أن الصراع التنظيمي لا يتضمن مراحل ثابتة ومستقرة؛ إذ من الممكن أن يتخطى كل المراحل ويتفجر بصفة فجائية، كما يمكنه أن يمر فقط على بعض المراحل، وتختلف مدة كل مرحلة من صراع لآخر ومن حالة لأخرى، وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمراحل يمر عبرها الصراع من قبل ظهوره إلى انفجاره وحله، ورغم ذلك يمكن تحديد تلك المراحل وتقديرها (قاسمي، 2012)، ويمر الصراع التنظيمي بخمس مراحل هي (Gawerc, 2013):

مرحلة الصراع الكامن (الضمني / الخفي): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل: الاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم الشخصية للأفراد التنظيم، والاعتماد المتبادل في العمل والسياسات التنظيمية غير المحددة وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد، فمثل هذه الظروف السابقة تؤسس للصراع.

مرحلة إدراك الصراع: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

مرحلة الشعور بالصراع (الإحساس): في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للحصول على مكاسب على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

مرحلة إظهار الصراع (المكشوف / العلني): في هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة على إحباط خصمه، وعدم التعاون أو التخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة

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

8-1-1-2 آثار الصراع التنظيمي:

إن استغلال وجود قدر من التعارض أو الاختلافات بين اهتمامات وتوجهات العاملين، أفراداً وجماعات، في مختلف المستويات وتحويلها إلى مجال تنافسي يمثل سبباً هاماً في دفع درجة حيوية المنظمة وربما مضاعفة فعاليتها، أما إذا تحولت هذه الاختلافات إلى نزاع، فإنها ستعصف بكل مقومات أو احتمالات التعاون المطلوب، وستنقلب أية إيجابيات إلى سلبيات. وهناك آثار إيجابية وسلبية وكما يلي (عساف، 2012؛ العميان، 2005؛ المومني، 2011):

أولاً: الآثار الإيجابية للصراع

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بأن للصراع آثاراً إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه وهو نتيجة ظروف معينة في المنظمة على اعتبار أنه أساساً للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الناجحة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة وتتكيف مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي تبرز في ظل الظروف العادية.

يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال.

يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

إن الصراع قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشاكل في المنظمة.

يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

ثانياً: الآثار السلبية

أما أصحاب المدرسة التقليدية فإنهم يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة وأن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ونذكر ما يلي:

قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض.

قد تؤدي الصراعات التنظيمية إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.

عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

2-1-1-9 إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر العلماء والباحثين أن هذا الموضوع من أصعب المواضيع واعقدها، خاصة عند الانتقال من الحديث النظري إلى المعالجة العملية. فالصراع أمر لابد منه ويحدث على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات، ولكن هل تبقى الإدارة مكتوفة الأيدي ولا تعمل على إيجاد حل لهذه الصراعات؟ الإجابة بالنفي. لأن الإدارة لابد لها من أن تتدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب (ديري، 2011).

2-1-1-10 مفهوم إدارة الصراع

أن إدارة الصراع هي " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده" (المعشر، 2005). وفي نفس السياق عرف العميان (2005) إدارة الصراع بأنها عملية تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبإيجاد الصراع إذا كان منعماً، أما الصيرفي (2008) فقد عرف إدارة الصراع التنظيمي على أنها مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى مستواه الأمثل.

إن إدارة الصراعات التنظيمية لا تعني حلها، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها وإدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة (بورغدة، 2005).

الصراعات التنظيمية أمر حتمي في كل المنظمات، ولا يمكن للإدارة الناجحة الوقوف موقف المتفرج، إن العمل على تشخيص الصراع ودراسة أسبابه وأثاره والنتائج المترتبة عليه هي الأساس الذي يبنى عليه لاختيار الطريقة والأسلوب الأمثل لحل تلك الصراعات التنظيمية والسيطرة عليها.

2-1-1-11 مفهوم استراتيجيات الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع تعرف على أنها سلسلة من الخطوات تبدأ من تشخيص الصراع وبناءً على ذلك يتم تحديد الاستراتيجية المناسبة لمواجهة الصراع وحله على مستوى المنظمة، يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السيئة على الأداء فيما يلي (Dhiman,2012):

استراتيجية التجنب:

تقوم هذه الاستراتيجية بالانسحاب من الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر والتأجيل أو التجاهل بين الأطراف المتنازعة، وتكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة، تعتمد هذه الاستراتيجية بشكل عام على التغاضي عن أسباب الصراع مع استمرارية الصراع وذلك تحت ظرف معين ومحكم، ويتم الأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي:

1- الإهمال: تجاهل موقف الصراع ككل وذلك على أمل أن الموقف سوف يتحسن من مرور الوقت، من أبرز عيوب هذه الاستراتيجية أن الصراع يزداد معه الأمر سوءاً بمرور الزمن حيث لم يتم تحديد مصادر الصراع وأسباب الصراع.

2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: وذلك من خلال إبعاد الأفراد أو الجماعات ذات العلاقة بموضوع الصراع عن بعضها، وذلك لضمان انعدام التفاعل بينهم سعياً نحو إزالة الصراع، ومن أبرز عيوب هذه الاستراتيجية أن لها أثر سلبي على كفاءة وفعالية المنظمة ككل خصوصاً من حالة وجود مستوى مرتفع من الاعتماد المتبادل بين الأفراد والجماعات.

3- التفاعل المحدود: وذلك من خلال السماح للأفراد بالتفاعل بدرجة محدودة، ويكون هذه التفاعل خلال المواقف الرسمية مثل الاجتماعات والتي يتم فيها تحديد جداول أعمال دقيقة وصارمة.

استراتيجية التعاون :

تعتمد هذه الاستراتيجية على عامل كسب الوقت وذلك لضمان أن الأطراف المتصارعة بحالة هدوء نسبي مما يخفف حدة الصراع إلى أقل حد ممكن، وتقوم هذه الاستراتيجية بالبحث عن نقاط الوفاق وتجنب نقاط الخلاف، ويتميز هذا الأسلوب باللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، كما تعتمد هذه الاستراتيجية على أسلوبين الأول يتم من خلال التقليل من نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع، والاهتمام بأوجه التوافق والقواسم المشتركة، الأمر الذي قد يساهم في اكتشاف أطراف الصراع أنهم ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي وبالتالي تقليل حد الصراع وذلك بتقديم تنازلات بين أطراف الصراع.

استراتيجية استخدام القوة والسيطرة:

تهدف هذه الاستراتيجية بشكل أساس لمعالجة الموقف المتعلقة بالصراع وذلك للجوء إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة، ويتم ذلك بإقحام شخص مسئول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بأنها الصراع ووضع الحل المناسب، كما تعتمد الاستراتيجية على تحديد مصادر الصراع ومناقشتها، ويتم تنفيذ هذه الاستراتيجية ضمن مجموعة من الأساليب:

1- التبادل بوجهات النظر بين الموظفين والجماعات المختلفة خلال فترة من الزمن؛ وذلك بهدف تقريب وجهات النظر والتفاهم المتبادل.

2- التركيز على الأهداف الاستراتيجية: وذلك من خلال التركيز على الجهود كل طرف من أطراف الصراع واهتماماته؛ إذ قد يكون أحد هذه الأهداف هو بقاء واستمرار المنظمة، على أرض الواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالاً في معالجة الصراع، فإن ذلك يوجب وجود اعتماد متبادل بين الجماعات، وأن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة، وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف.

- استراتيجية الاسترضاء:

تتضمن هذه الاستراتيجية فإن المدير يتصرف على أساس أن الصراع سينتهي مع مرور الوقت، وقام المدير بدعوة أطراف الصراع للتعاون لمحاولة تقليل وإزالة التوتر بين الأطراف، وهذا الأسلوب في إدارة الصراع يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المواقف على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائم.

- استراتيجية الهيمنة:

تقوم هذه الاستراتيجية على أسلوب الإجبار أو الإكراه، حيث يلجأ المدير في تعامله إلى القوة والسلطة والمركز ليكون في صالح أحد الأطراف فقط دون غيره، ويلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر عندما يكون الصراع بين الزملاء، ويخفف هذا الأسلوب من الدافعية للقيام بالعمل، ويتم استخدامه عند الرغبة في اتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة ومستعجلة، وقد تتخذ الإدارة قراراتها بحل المشكلات دون الرجوع للعاملين فيها (الثبتي، 2008).

2-1-2 أداء العاملين

1-2-1-2 تمهيد

يُعد الأداء مفهوم من المفاهيم التي نالت اهتماماً كبيراً في دراسات الموارد البشرية بشكل خاص وفي الدراسات الإدارية بشكل عام، ويعود ذلك لأهمية المفهوم على مستوى المؤسسة والفرد إضافة إلى وجود عوامل خارجية وداخلية تؤثر في أداء العاملين داخل المنظمات، لذلك من الأهمية تسليط الضوء على الموضوع وعلى أبرز وجهات نظر لبعض الباحثين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية لمعرفة وجهة نظرهم حول مفهوم الأداء. ويقصد بمفهوم الأداء: الأهداف والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال أداء العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الوسائل والأهداف المطلوب تحقيقها، أي أن مفهوم الأداء يصل بين الأهداف وبين النشاطات التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال واجبات ومهام ينفذها العاملين داخل تلك المؤسسات (الجباسي، 2011).

وأشار كل من مارلير وفيشر (Marler and Fisher, 2010) للأداء على أن العملية التي يتم التعرف من خلالها على أداء الفرد لمهامه وقدراته على القيام بالأداء المطلوب والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

ويمكن تعريف الأداء بأنه المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام بها على الوجه المطلوب؛ لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها (عمار، 2015).

وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل مشتركة ترتبط بمفهوم الأداء تتلخص في ما يلي (بحر وأبوسوبرج ، 2010؛ Durrani, et al., 2011):

الفرد: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل، من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المنظمة .

الوظيفة: هي ما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل وترقيات.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة التي تتضمن: مناخ العمل، ونظام الإشراف، والأنظمة الإدارية، والهيكل التنظيمي) إلى كفاءة الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية عالية.

ويرى الباحث أن مفهوم الأداء يتضمن مفاهيم أخرى إضافة إلى مفهوم الكفاءة والفاعلية مثل: معدلات دوران العاملين، والحوادث، والغياب، والتأخير عن العمل، حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته مرتفعة، كما يسهم أدائه في تخفيض المشاكل المتعلقة بالعمل كالانتظام في العمل والدوام. وحسن استغلال الموارد يمكن القول بأن مفهوم الأداء يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والنتائج والسلبيات الناجمة عن أداء وسلوك الموظف في العمل.

2-2-1-2 مفهوم أداء العاملين:

أشار النصور (2012) إلى مفهوم أداء العاملين بأنه ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل، ونوعية علاقاتهم بالآخرين وانضباطهم والتزامهم بالأنظمة والتعليمات"، ويوضح النصور أنه يتم قياس أداء العاملين من خلال ثلاثة أبعاد وهي جودة العمل وتشمل الدقة، والإتقان، التمكن الفني، القدرة على تنفيذ وتنظيم العمل، والابتعاد عن الأخطاء، كمية العمل وتتضمن حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز، والمعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعرفة، المهارة المهنية، المعرفة الفنية، الخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المتصلة بها، أما الالتزام فيشمل الجدية في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية، إنجاز الأعمال في الوقت المحدد، الالتزام بالدوام، ومدى الحاجة للإشراف.

كما أشار كل من بحر وأبو سوبرج (2010) إلى مفهوم أداء العاملين بأنه "عبارة عن نشاط العاملين عن طريق أداء المهام والواجبات والمسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كلاً حسب موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالمهام والواجبات والمسؤوليات بالشكل المطلوب لتحقيق الأهداف المطلوبة".

بينما كانت وجهة نظر الرواحنة (2013) أن أداء العاملين هو "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل".

بينما أشار كل من اللوزي والزهراني (2012) إلى مفهوم أداء العاملين على أنه مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي يمارسها العاملون لتحقيق أهداف المنظمة، كما تعبر عن قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة، ويتحقق الأداء بشكل عام بتواجد كل من القدرة والدافعية.

إن أداء العاملين في مفهومه الحقيقي ينظر إليه على أنه عبارة عن ناتج عن مجموعة من العوامل المتداخلة مع بعضها البعض التي لا يمكن الاستغناء عنها أو التركيز على واحدة دون أخرى، ومن المعلوم أيضاً أن الأداء الجيد يعتبر وسيلة لتحقيق غاية النتائج وليس هدفاً في حد ذاته، ولهذا السبب كانت وجهات النظر حول هذا المفهوم على أنه هو الترجمة العملية لجميع مراحل التخطيط في المؤسسة، فهو يأتي بعد وظيفة التنظيم فيحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الرئيسية للإدارة فمثلاً يمكن لأي منظمة حكومية أو مؤسسة ربحية أو غير ربحية بأن تنظم وتخطط، إلا أنها قد لا تتمكن من تحقيق أية نتائج في حالة عدم تطبيق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح، ولأهمية تلك السياسات والخطط على أداء فعال للعاملين (الجباسي، 2011).

وينظر إلى أداء العاملين سواء أكان على مستوى الشخص، أم على مستوى الجماعة، أم المنظمة على أنه السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويمكن تلخيص أهمية أداء العاملين في النقاط التالية (اللوزي والزهراني، 2012):

- أ- يعتبر أداء العاملين مؤشراً لدرجة تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، ووسيلة جيدة لتحقيق أهدافها.
- ب- يعبر أداء العاملين عن مستوى نجاح إدارة المنظمة والعاملين، في تنفيذ المهمات الموكلة إليهم، ومدى الكفاءة والفاعلية في تنفيذ هذه المهام.
- ج- يسهم أداء العاملين في المحافظة على استمرارية وبقاء المنظمة في السوق وذلك من خلال استمرارية تطوير أدائها لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة بها.
- د- يسهم أداء العاملين في معرفة المنظمة الطاقات والقدرات الكامنة التي يمتلكها العاملين لديها.
- يستنتج الباحث من التعريفات السابقة ما يلي:

أن الأداء هو الجهود التي يبذلها العاملون في القيام بالإعمال الموكلة إليهم.

يهدف الأداء إلى استخدام قدرات وإمكانيات العاملين لتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

الهدف الأساسي من الأداء هو تحقيق الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.

2-1-3 أهمية أداء العاملين

تمكن أهمية الأداء (عبد الباري، 2008؛ Omnamasivaya & Prasad, 2016) فيما يلي:

أنه يعد مقياساً لمدى قدرة الفرد على أداء العمل المكلف به في الحاضر، وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة قد يكلف بها في المستقبل، وفي مساعدة متخذي القرارات.

تقوم المنظمات في الغالب بربط الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم، وهذا ما ينتج الدافعية لدى

العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.

يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان في العمل، وإذا ما حدثت أي تعديلات في

أنظمة وقوانين الإدارة أو حتى تم تغير في الإدارة نفسها، فإن العاملين من ذوي الأداء المنخفض يكونون

مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

ويحظى الأداء باهتمام بالغ على جميع المستويات الإدارية داخل المنظمات، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، الأمر الذي بدوره يؤثر على كفاءة وفاعلية الشركة ككل، كما تحظى إدارة المنظمة على اهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداءً من مستوى الفرد العامل أياً كان موقعه داخل المنظمة وبشكل تدريجي إلى المستوى القومي، وذلك من منطلق أن أداء الفرد يؤثر في الأداء الإجمالي للإدارة التي ينتمي إليها، وهذا بدوره يحدث تأثير إيجابي أو سلبي في كفاءة وفاعلية الشركة بشكل كامل والعكس صحيح (Yilmaz, 2014).

4-2-1-2 أبعاد أداء العاملين:

خلص الباحث من خلال استعراض وتحليل وتأمل هذا الجزء من الإطار النظري في هذه الدراسة وفي غيرها من الدراسات، إلى أنه يمكن التعبير عن أداء العاملين وقياسه من خلال ما يلي:

1- الابتكار في العمل: هو القدرة على تكوين وإيجاد شيء جديد، ويشمل النجاح الدائم في حل المشكلات، والمرونة في الاتصال مع العملاء وبين العاملين، والخروج عن الروتين لخدمة أهداف المنظمة.

يكون الإبداع عند العاملين من خلال القدرة على حل المشكلات الطارئة وغيرها، واتخاذ البديل والقرار المناسب والناجح بعد تقييم البدائل لحلها، ويصل إلى ارتجال القرار المناسب للمشكلات اليومية بفعالية وكفاءة، وتتم حل هذه المشكلات بإيجابية بعيداً عن السلبية وبالاعتماد على الخبرات السابقة وباستخدام الأسلوب الملائم لحل المشكلات.

ويكون الإبداع في العمل أيضاً بالابتعاد عن الروتين في إجراءات العمل وتبسيطها، من تسلسل لخطواته من خلال الموظفين المشتركين في إنجازه، للاختصار في الوقت والجهد والنفقات لتحقيق أهداف المنظمة.

فالالتزام بالروتين والإجراءات المعقدة وكثرة مراحل المعاملات والرجوع إلى السجلات الزائد عن حده وكثرة النماذج المختلفة في العدد والنوعية لا تخدم عملية الإبداع في العمل بل قد توصله إلى عنق الزجاجة، لذا ينبغي الابتعاد عن الأسباب التي تخنق العمل وتراكمه عند نقطة أو مرحلة معينة، بتبسيط الإجراءات والبعد عن الروتين قدر الإمكان بما يحقق إنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة.

2- الالتزام بتنفيذ العمل: عملية وضع خطط العمل وآلية تنفيذها، وتنفيذ هذه الخطط بفعالية.

إن عملية التفكير قبل العمل بطريقة ذهنية منظمة في ضوء الحقائق وبعيداً عن التخمين، تعد ضرورة لتحديد الأهداف المستقبلية المراد تحقيقها للمنظمة، ورسم الطرق والخطوات لبلوغها، وهذا يتطلب الدقة والثقة بالتنبؤ باتجاه الأحداث لوضوح الرؤية وما ستكون عليه الأعمال في المستقبل، واتخاذ القرار المناسب من حيث وقت ومن سيقوم بتنفيذه للاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات (مدوي)، (2013).

ويكون التخطيط التنفيذي لإنجاز وتنفيذ مهام ومسؤوليات الأعمال للوصول إلى درجة الرضا في التنفيذ، من خلال تحديد المراحل والخطوات وتوقيت تنفيذها ومن سيقوم بها وراقبها، مع إمكانية الحصول على معلومات مرتدة من تنفيذ هذه الأعمال مما يساعد في عملية تقييم مراحل تنفيذها، وهذا كله يصب في بوتقة تحقيق أهداف المنظمة بفعالية.

3- سرعة إنجاز العمل: وهي السرعة في إنجاز الأعمال من غير تسرع، والالتزام بمواعيد إنجاز الأعمال من غير تأخير، مع المحافظة على جودة العمل، وإنجاز الأعمال بفعالية وكفاءة.

إن السرعة في إنجاز الأعمال لا تعني عدم إتقانها، لأن هناك فرق بين السرعة المنشودة والتسرع الذي يزيد من الأخطاء، والذي يترتب عليه تكلفة كبيرة لا تستطيع المنظمات تحملها مهما بلغ حجمها، لذا تبرز أولوية إدارة وتوزيع الوقت على الأعمال حسب أهميتها، والالتزام بمواعيد إنجاز هذه الأعمال من غير تأخير مع الحرص على جودتها، للحصول على رضا العملاء وخدمة لأهداف المنظمة.

حيث أن جودة إنجاز الأعمال ينبغي أن تتناسب مع الوقت المخصص لها، فبعض الأعمال لا تحتمل التأخير وتحتاج للسرعة في الإنجاز من غير أن تكون على حساب جودتها. ويرى الباحث أن هناك أهمية قصوى للموازنة بين سرعة إنجاز الأعمال وجودة الأعمال، بحيث لا يكون أحدهما على حساب الآخر، حفاظاً على موارد المنظمات وخدمة لأهدافها بفعالية وكفاءة.

4- جودة العمل: خلو الأعمال المنجزة من الأخطاء أو قلتها، والحرص على جودتها.

يعتبر الخطأ واحتماليته صفة أساسية من صفات العنصر البشري، لأنه لا يمكن أن يؤدي وينجز أعماله من غير أخطاء، لذا ما يعيننا هنا، قلة هذه الأخطاء إلى الحد الأدنى الذي يحقق الدقة في إنجاز هذه الأعمال، بل يتعداه إلى ضرورة خلو هذه الأعمال من الأخطاء خصوصاً في الجانب المالي والقانوني منها، وفي أغلب المنتجات والخدمات، فجودة وخلو الأعمال من العيوب والنواقص تقتضي الالتزام بمعايير الجودة الصارمة من تخطيط وضمان وضبط وتطوير لهذه الجودة التي تحقق رضا العملاء ورؤية المنظمات، الذي ينعكس بالضرورة على بقاء ونمو هذه المنظمات وتحقيق أهدافها.

وينبغي للمنظمات أخذ أبعاد جودة ودقة منتجاتها وخدماتها في الاعتبار من حيث مدى قدرة هذه المنتجات على القيام بالوظائف المطلوبة منها وتحقيق أقصى مدة لبقائها، وأن يكون هذا المنتج صالحاً للاستخدام مع سهولة إصلاحه بكلفة ووقت أقل، مع المحافظة على أناقته وجاذبيته من خلال الالتزام بالمعايير والمواصفات المطلوبة للحفاظ على سمعة هذه المنظمات (جبران، 2017).

5- الثقة:

تعد الثقة أمراً ضرورياً للمؤسسات حيث أن تدهور ونقص الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة سينعكس بدوره على الالتزام التنظيمي، وسيجعل العاملين بلا قيمة ويفضلون مصالحتهم الشخصية على مصلحة العمل ولإحداث الثقة داخل المؤسسة يجب على المدير أن يقوم بتوفير نظاماً خاصاً للمكافآت يشجع العاملين على إنجاز أعمالهم بدقة وسرعة، كما وتسعى الإدارة على توفير بيئة عمل مادية ومعنوية للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم وتعمل باستمرار على تحسين جودة ودقة خدماتها التي تقدمها لاكتساب ثقة وولاء المستخدم، وتقوم إدارة الجامعة بتحديث البيانات لديها باستمرار للحرص على دقتها وتقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالها.

6- المرونة:

وتتمثل بقيام المؤسسة بأفضل الخدمات والعمليات في مجال عملها المؤسسي، وتوفير مرونة وسلاسة في آلية تنفيذ المعاملات والإجراءات، ولذلك فإن للمرونة المؤسسية أهمية بالغة في تحسين العمل وزيادة الإنتاجية لديها، وتتمثل بقيام المدير بتوفير نظام مرن يساعد على التخفيف من قيود الروتين والبيروقراطية، وتشجيع العاملين على المرونة في اتخاذ القرار بحسب ظروف العمل. وقد تتفاوت مستويات تحقيق المرونة بين المؤسسات، معتمدة على قدرات وإمكانيات موظفيها من حيث سرعة الاستجابة لطلب تسهيل الإجراءات، وتشجيع ممارسات المرونة بصفة عامة، وتوفير عنصر بعد النظر وسعة الأفق، والقابلية للتكيف وتعديل الأوضاع.

7- حجم الأداء:

حيث تتناسب كمية العمل المطلوبة في الجامعة مع قدرات العاملين فيها ويمكن أن يتقبل العاملون القيام بأية أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل مدراءهم في الجامعة حسب مقتضيات العمل كما ويحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كماً ونوعاً. تتناسب العمل المطلوبة من العاملين في الجامعة مع قدراتهم وخبراتهم.

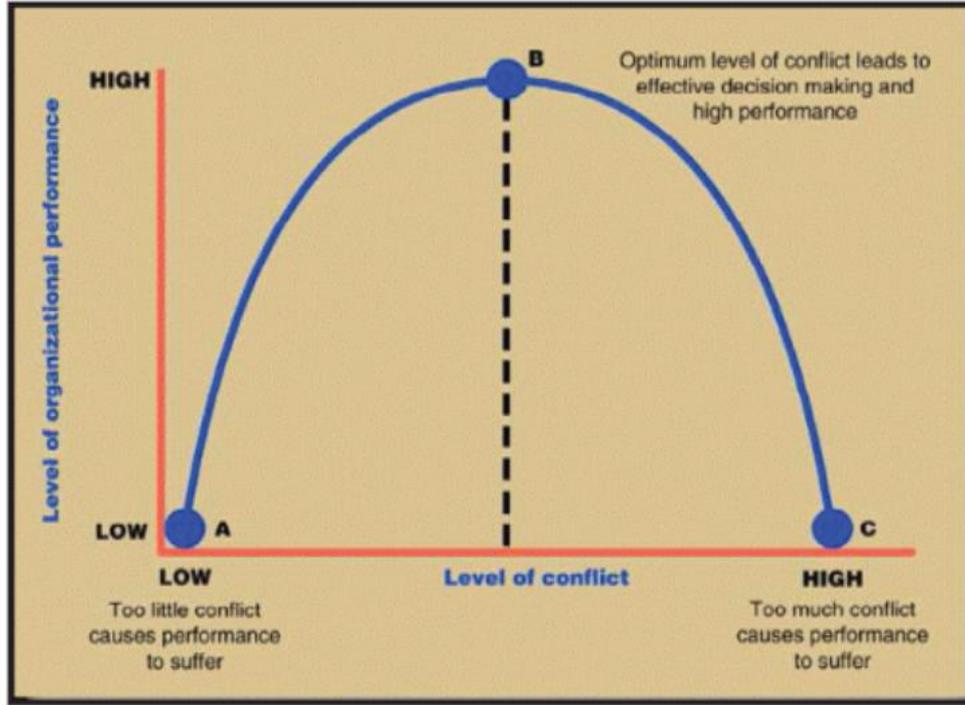
2-1-3 العلاقة بين إدارة الصراع وأداء العاملين

من خلال ما تقدّم في الإطار النظري، ومن خلال فهم واستيعاب الدراسات السابقة، تبين أن إذا أُحسن أساليب إدارة الصراع التنظيمي واختيار طرق التعامل معه وتطويرها والحفاظ عليها، فإن هذا ينعكس بالضرورة على أداء العاملين بشكل إيجابي، مما يجعل الأداء في مستويات عالية، تبعاً لدرجة تطبيق إدارة الصراع ومستواها، وتبعاً لفهم وتطبيق الصراع واستيعابه وتوظيفه في الحصول على أداء فعال يساعد في تحقيق أهداف المنظمات؛ إذ تعد المنظمات الإدارية وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها،

وبقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فاعلية فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، فالمنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر لذلك فإنه من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة. وبالتالي تنعكس هذه الصراعات على أداء المنظمات والمؤسسات سلباً أو إيجاباً، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات معينة لإدارة تلك الصراعات (حريم، 2006).

كما اتضح للباحث أن أي خلل في أي بُعد أو استراتيجية في إدارة الصراع التنظيمي، يلقى بظلاله على أداء العاملين ويؤثر عليه بصورة سلبية، وتبعاً لدرجة الخلل ومستواه، يرتفع مستوى الأداء أو ينخفض. ومن هذا المنطلق فإن إدارة الصراع التنظيمي ليست عملاً يسيراً، بل تحتاج إدارة كفؤة وتملك من الخبرة ما يكفي للتعامل مع أطراف الصراع.

ذكر (Agwu 2013) أن العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء بشكل عام، من الممكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:



الشكل رقم (4): طبيعة العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء في المنظمات

المصدر: (Agwu 2013)

من خلال الشكل تبين وجود علاقة ارتباط بين المستوى المتوسط من الصراع والأداء الأمثل؛ مما يدل على أن وجود حالة متوسطة من الصراع التنظيمي تساهم في الوصول إلى الأداء الأمثل، في حين أن حالة أن مستوى الصراع متدن جدا أو عالٍ جد يقود إلى أداء دون المستوى المطلوب.

مما يعني أن على الإدارة الناجحة معالجة مستوى الصراع للوصول ليبقى ضمن المستوى المطلوب، وفتح المجال أمام العاملين وإشراكهم في عمليات صنع القرار للوصول بالأداء إلى أفضل مستوياته.

2-2 الدراسات السابقة

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة؛ وذلك من خلال الرجوع إلى المصادر الأساسية المتمثلة في الرسائل العلمية والأبحاث العلمية المحكمة المتاحة والتي سوف تساعد الباحث في دراسته. وسوف يتم تصنيفها إلى مجموعتي، وهي: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وفيما يلي عرض لها الدراسات.

1-2-2 الدراسات العربية:

دراسة جبران (2017) بعنوان: "الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات المدراء للتعامل مع وجهة نظر المعلمين في مدارس الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم درجة الصراع التنظيمي بين المعلمين في المدارس الأردنية إلى جانب التعرف على الاستراتيجيات الرئيسية للتعامل معها بفعالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وذلك من خلال تطوير استبانة وتوزيعها على عينة بلغت (123) معلماً من محافظة إربد، وبعد إجراء التحليل الإحصائي تبين أن مستوى الصراع التنظيمي جاء متوسطاً كما كان الاستراتيجيات الأكثر شيوعاً استراتيجية التعاون والمصالحة والمجاملة والتجنب.

دراسة زرفاوي (2014) بعنوان: "اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة وإلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة وتقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة بالإضافة إلى تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وشملت عينت الدراسة 88 موظف من مؤسسة B.A.C.I.N.E مؤسسة الموابل بمدينة بسكرة في الجزائر، حيث تضم المؤسسة حوالي 928 عامل المعدل الإجمالي للعمال وكانت ابرز النتائج وجود عدم رضا على طبيعة نظام الإشراف المتبعة داخل المؤسسة والذي لا يساعد على الاستقرار بها، وان هناك عدم رضا من الأسلوب الذي تتعامل فيه الإدارة تجاه الاختلافات والصراعات وهو أسلوب القوة والسيطرة. دراسة الجعافرة (2013) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (255) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

دراسة أبو ناصر (2012) بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع وأسباب الصراعات التنظيمية بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك فيصل. واشتملت عينة الدراسة على (134) عضو هيئة تدريس، أي ما نسبته (8,99%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولجمع البيانات تم تطوير أداة تكونت من ستة مجالات أساسية مثلت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب "التسوية" في إدارة الصراع التنظيمي هو الأكثر استخداماً، من قبل أعضاء هيئة التدريس، كما بينت النتائج أن "المتغيرات الشخصية" هي من أهم أسباب الصراع التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس. وأوصت الدراسة أن تكون أساليب إدارة الصراع مكوناً رئيساً في برامج أعضاء هيئة التدريس التدريبية.

دراسة صديقي (2012) بعنوان: "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة"

تناولت الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم في ولاية ورقلة في الجزائر، واستندت على الاستبانة في جميع البيانات مطبقة إياها على 100 عامل في أربع مؤسسات من الحجم الصغير والمتوسط من صفة، ودلت النتائج إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية، بأبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، والالتزام، واحترام الوقت، والإبداع والابتكار) على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات تبين على أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات بينما جماعية العمل وروح الفريق كبعدين من أبعاد الثقافة التنظيمية لا يؤثران في أداء الموارد البشرية في تلك المؤسسات في ولاية ورقلة.

دراسة الصرايرة (2011) بعنوان: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها"

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (77) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة تعود للمتغيرات. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف إلى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

دراسة العطار (2010) بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مركز الوزارات الأردنية"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (620) فرداً من الموظفين في الوزارات في الأردن. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وبالترتيب الأتي (التعاون، الحل الوسط، التجنب، المجاملة، التنافس) وهناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، الحالة الاجتماعية).

دراسة عيسى (2009) بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة باستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بأخلاقيات العمل لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، تالف مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة والبالغ عددها (8) كليات ويعمل فيها (138) عضو هيئة تدريسية. من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أكثر الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع هي (التعاون، التوفيق، الاسترضاء، الهيمنة، التجنب) وعلى التوالي، وقد أوصى الباحث بإقامة دورات تدريبية للإداريين حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي وحثهم على إشراك مرؤوسيههم.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من (300) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وبعد إجراءات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متفاوتة وأن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة عالية.

دراسة اللوح (2008) بعنوان: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكليهما. وهدفت إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه، ومراحلها، ومصادره. كما هدفت إلى دراسة الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة. وقد أُجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفاً، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة وقد أوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، وتعريفهم بالحالات والظروف التي يمكن فيها استخدام الإستراتيجية المناسبة للتعامل معه. وأوصت بتعزيز استخدام إستراتيجية التعاون كونها إستراتيجية يستفيد الجميع من استخدامها. إضافة إلى ضرورة مشاركة الرؤساء لمرؤوسيهـم في اتخاذ القرار، من أجل تطبيق أفضل لتلك القرارات، وكذلك الاهتمام بتدريب العاملين في كلتا الجامعتين. وأوصت الدراسة أيضاً بضرورة توجيه جهود الباحثين لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي مثل: دراسة علاقة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، الانتماء الوظيفي، ضغوط العمل، معدل دوران العمالة، الرقابة الداخلية، أو التخطيط الإداري.

دراسة أبو ماضي (2008) بعنوان: "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها" هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها من وجهة نظر المقيمين الذين يقومون بعملية التقييم، وحاولت تجاوز هذه المعوقات من خلال اقتراح الحلول الممكنة للتغلب على هذه المعوقات. وقد تكون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة (حيث بلغ مجتمع الدراسة (266) موظفاً وموظفة،

حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (160) وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تقييم الأداء وبين المعوقات التي تترتب على كل من عملية التحليل الوظيفي المتبع في المؤسسة - المستلزمات " معايير وفماذج التقييم، إجراءات التقييم - "مقابلة تقييم الأداء - دور المقيم- عملية التدريب وقد أوصى الباحث العمل على الاهتمام بتحديث التحليل الوظيفي بشكل دوري ومستمر إلى جانب إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم لتراعي خصوصية كل وظيفة، واستخدام أكثر من نموذج لتقييم الأداء حسب نوع كل وظيفة مع التطوير الدوري لهذه النماذج.

2-2-2 الدراسات الأجنبية:

دراسة (2016) Kis üstüner بعنوان:

The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors

العلاقة بين كفاءة الاتصالات والصراع التنظيمي: دراسة على المشرفين التربويين

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين كفاءات الاتصالات ومستويات الصراع التنظيمي لرؤساء المشرفين التربويين، ولتحقق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي حيث تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (217) مشرف تربوي في تركيا. وبعد إجراء التحليل الإحصائي أظهرت النتائج أن رؤساء المشرفين التربويين يحملون في الغالب كفاءات اتصالات تشمل مكونات التعاطف والاسترخاء الاجتماعي وسلوكيات الدعم. كما ذكر المشرفون التربويون أنهم أحيانا يواجهون صراعا تنظيميا، فضلا عن وجد مستوى ارتباط سلبي متوسط من الارتباط بين كفاءة الاتصالات ومستويات الصراع التنظيمي لرؤساء المشرفين التربويين.

دراسة (2014) Bhalla & Nischal بعنوان:

An Analytical Approach of Cluster Analysis towards Various Manifestations of Organizational Conflict in Public and Private Sector Commercial Banks

نهج تحليلي للتحليل العنقودي تجاه مختلف مظاهر الصراع التنظيمي في القطاعين العام والخاص البنوك التجارية

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العوامل المتعلقة بالآثار النزاعات التنظيمية في المؤسسات المصرفية للقطاعين العام والخاص، وتم إتباع المنهج الوصفي التحليلي ثم تم استخدام التحليل العنقودي الهرمي، أسفرت عن حلين عنقودين، وتكونت عينة الدراسة (541) موظفاً من (20) مصرفاً تجارياً تقع في مدن أمريتسار وجلاندهار ولوديانا في البنجاب. وقد استخلصت ثمانية عوامل رئيسية، وهي: (أ) انخفاض الأداء والأرباح والائتمان الإداري؛ (ب) المشاكل الصحية والنفسية؛ (ج) التأثير الضار على بيئة العمل والتنظيم؛ (د) الانخفاض (و) انخفاض الثقة والمعنويات والقوة المحفزة؛ (ز) انقطاع العمليات التنظيمية؛ (ح) عدم الرضا عن العمل وما يترتب على ذلك من إحباط.

دراسة (2005) Plowman بعنوان:

Conflict Strategic Management and Public Relations

الإدارة الإستراتيجية للصراعات والعلاقات العامة"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على استراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالعلاقات العامة وقد أُجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن العلاقات العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكلٍ إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

3-2-2 ما يميز الدراسات السابقة:

وبعد أن تم الرجوع إلى الدراسات السابقة التي كان لها علاقة بالدراسة، لاحظ الباحث أن الدراسة الحالية تميزت الدراسة عن تلك الدراسات فيما يلي:

أن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو محاولتها دراسة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين ولم يتوصل الباحث - في حدود علمه- إلى أية دراسة قامت بدراسة مستوى الصراع التنظيمي، وأثر ذلك على مستوى أداء العاملين وخصوصاً من الأبعاد (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء).

الفصل الثالث منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

تهدف هذه الدراسة لاختبار أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة النظر العامون في جامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، سيتم تناول منهجية الدراسة التي تم إتباعها للوصول أهداف الدراسة وتتمثل بتحديد الطريقة والإجراءات ومجتمع وعينة الدراسة والأداة المستخدمة للوصول إلى البيانات اللازمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

2-3 تصميم الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بأسلوبه النظري والميداني، حيث قام الباحث باستخدام وسائل جمع البيانات الأولية من المصادر القانونية من الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، واستخدم الباحث الأسلوب الميداني لجمع البيانات من المصادر الأولية من خلال تطوير استبانة تخدم أهداف الدراسة، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

3-3 طرق جمع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على المصادر التالية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعدادها: المصادر الثانوية: تتمثل بالرجوع إلى الأدبيات المختلفة واستخدام المراجع والمصادر المتوفرة بالمكتبات، وعلى الكتب ورسائل الماجستير والدكتوراه والمجلات العلمية- ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف بناء الإطار النظري لموضوع الدراسة.

المصادر الأولية: وتتمثل بجمع المعلومات من مصادرها من خلال استبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة بهدف تحليلها إحصائياً بتطبيق برنامج (SPSS) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على أسئلة الدراسة.

وقام الباحث باستخدام وتصميم استبانة حسب ما تقتضيها متغيراتها، لجمع المعلومات بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

حيث اشتملت الاستبانة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: هدف هذا الجزء إلى معرفة البيانات الشخصية والوظيفية للمجيبين على أسئلة الدراسة ومنها: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير المستقل لأبعاد مجال الصراع التنظيمي، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

البعد الأول: التعاون ويتضمن (5) فقرات.

البعد الثاني: الهيمنة، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الثالث: التجنب، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الرابع: القوة والسيطرة، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الخامس: الاسترضاء، ويتضمن (5) فقرات.

الجزء الثالث: وخصص للعبارات الخاصة بالمتغير التابع لأبعاد مجال أداء العاملين، وفيما يلي عرض تفصيلي لها:

البعد الأول: سرعة الأداء ويتضمن (5) فقرات.

البعد الثاني: دقة الأداء، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الثالث: جودة الأداء، ويتضمن (5) فقرات.

البعد الرابع: حجم الأداء، ويتضمن (5) فقرات

4-3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والملحق رقم (1) يوضح أسماء المحكمين، وكان الغرض من ذلك الحكم على مدى صلاحيتها لجمع البيانات من حيث: درجة مناسبة الصياغة اللغوية، ومدى انتماء الفقرة للمجال، بالإضافة إلى حذف أو إضافة فقرات وإجراء التعديلات المناسبة، وبناء على إجماع غالبية المحكمين، تم تعديل الاستبانة بناء على ملاحظاتهم، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتعديل فقرات الاستبانة بحيث أصبحت (45) سؤال.

5-3 ثبات أداة الدراسة

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Intro Test - Alpha) للتحقق من ثبات أداة الدراسة (استبانة) بهدف التحقق من التجانس، أو الاتساق الداخلي لها، ويظهر جدول رقم (2) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول (2)

نتائج اختبار (كرونباخ ألفا) لمتغيرات نموذج الدراسة

المجال	الرقم	البعد	معامل (كرونباخ ألفا)
الصراع التنظيمي	1	التعاون	0.86
	2	الهيمنة	0.79
	3	التجنب	0.88
	4	القوة والسيطرة	0.66
	5	الاسترضاء	0.76
الصراع التنظيمي ككل			0.91
أداء العاملين	1	سرعة الأداء	0.80
	2	دقة الأداء	0.81
	3	جودة الأداء	0.90
	4	حجم الأداء	0.83
أداء العاملين ككل			0.92
الأداة ككل			0.94

يظهر الجدول رقم (2) إن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (60%)، للاستبيان ككل، وفي كل المجالات، وهذا يعني توفر درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات. جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا لمجالات الدراسة كان مرتفعة ومقبولة لأغراض التطبيق، حيث أشارت الدراسات إلى أن معيار مقبول معاملات كرونباخ ألفا (0.60).

3-6 تصحيح المقياس:

تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (45) فقرة حيث استخدم الباحث مقياس ليكرت للتدرج الخماسي بهدف قياس آراء أفراد عينة الدراسة، وتم إعطاء بدرجة عالية جدا (5)، بدرجة عالية (4)، بدرجة متوسطة (3)، بدرجة قليلة (2)، بدرجة قليلة (1)، وذلك بوضع إشارة (صح) إما الإجابة التي تعكس درجة موافقتكم، كما تم الاعتماد على التصنيف التالي للحكم على المتوسطات الحسابية بالتدرج الخماسي، وذلك بهدف تحليل وتفسير فقرات أداة الدراسة كالتالي (سيكاران، 2014):

تم تحديد عمق الاختلاف بين المستجوبين طبقا للمقياس المتوي التالي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = \frac{5-1}{3} = 1.33 = 2.33$$

أ - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 1-2.33 يعكس درجة موافقة منخفضة.

ب- المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 2.34-3.66 يعكس درجة موافقة متوسطة.

ج - المتوسط الحسابي الذي تتراوح قيمته بين 3.67-5 يعكس درجة موافقة مرتفعة.

7-3 الصدق العاملي للأداة

تم ذلك من خلال تطبيق أسلوب التحليل العاملي (Factor Analysis) بطريقة المكونات الأساسية (Principal Component) على إجابات أفراد العينة عن فقرات مجال حل الصراع التنظيمي، حيث تم حساب قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدورهما بطريقة (Varimax) ويوضح الجدول رقم (3) نتائج التحليل العاملي لمجال حل الصراع التنظيمي.

جدول رقم (3)

قيم التشبعات (Loadings) لكل عامل من العوامل المستخرجة من المجال، وكذلك قيم الشيوخ لها (Communalities) بعد تدورهما بطريقة (Varimax)

البعء الأول : التعاون			البعء الثاني: الهيمنة		
نسبة التباين المفسر (63.833%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.85) بدلالة إحصائية (0.00)			نسبة التباين المفسر (70.339%) وقيمة اختبار (K.M.O=0.74) بدلالة إحصائية (0.00)		
رقم الفقرة	التشبعات (Loadings)	قيم الشيوخ	رقم الفقرة	التشبعات (Loadings)	قيم الشيوخ
1	0.50	0.70	1	0.43	0.53
2	0.71	0.84	2	0.78	0.88
3	0.74	0.86	3	0.80	0.89
4	0.68	0.82	4	0.73	0.86
5	0.58	0.76	5	0.78	0.85

البعد الرابع: القوة والسيطرة			البعد الثالث التجنب		
نسبة التباين المفسر (43.954 %) وقيمة اختبار (K.M.O=0.71) بدلالة إحصائية (0.00)			نسبة التباين المفسر (68.506 %) وقيمة اختبار (K.M.O=0.87) بدلالة إحصائية (0.00)		
قيم الشيع	التشبعات (Loadings)	رقم الفقرة	قيم الشيع	التشبعات (Loadings)	رقم الفقرة
0.61	0.37	1	0.86	0.74	1
0.80	0.64	2	0.88	0.77	2
0.73	0.54	3	0.82	0.68	3
0.68	0.47	4	0.76	0.58	4
0.42	0.18	5	0.81	0.66	5
البعد الخامس: الاسترضاء					
نسبة التباين المفسر (50.591 %) وقيمة اختبار (K.M.O=0.71) بدلالة إحصائية (0.00)					
		رقم الفقرة	قيم الشيع	التشبعات (Loadings)	
		1	0.73	0.53	
		2	0.70	0.49	
		3	0.70	0.48	

0.71	0.50	4
0.73	0.53	5

يظهر من الجدول رقم (3) أن جميع قيم الشيوخ والتشعبات لجميع العوامل المستخرجة عالية، حيث أظهرت النتائج وجود دلالة إحصائية لاختبار (K.M.O).

8-3 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، وهي (جامعة جدارا، جامعة إربد الأهلية، جامعة جرش الأهلية، جامعة عجلون الوطنية، جامعة فيلادفيا الخاصة).

جدول رقم (4)

توزيع الأفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	53	35.6
	أنثى	96	64.4
	المجموع	149	100
العمر	30 سنة فأقل	60	40.3
	31-40 سنة	51	34.2
	41-50 سنة	29	19.5
	51-60 سنة	7	4.7
	60 سنة فأكثر	2	1.3
	المجموع	149	100
المستوى التعليمي	دبلوم كلية أو اقل	46	30.9
	بكالوريوس	78	52.3
	ماجستير	19	12.8
	دكتوراه	6	4.0
	المجموع	149	100

34.2	51	5 سنوات فأقل	عدد سنوات الخبرة
33.6	50	6-10 سنوات	
32.2	48	11 سنة فأكثر	
100	149	المجموع	
2.7	4	عضو هيئة التدريس	المسمى الوظيفي
12.1	18	رئيس قسم	
6	9	مشرف	
62.4	93	إداري	
16.8	25	مدير	
100	149	المجموع	

يتضح من خلال تحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (4) ما يلي:

أولاً: جنس النوعي:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن عدد الذكور في العينة (53) بنسبة مئوية (35.6%)، بينما بلغ عدد الإناث (96) بنسبة مئوية (64.4).

ثانياً: العمر

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن (60) من المبحوثين كانت أعمارهم (30 سنة فأكثر) أي ما نسبته (40.3%) من العينة أي الأكثر تكراراً، بينما بلغ عدد المبحوثين من تراوحت أعمارهم (60 سنة فأكثر) (2) فرداً وبنسبة بلغت (1.3%) أي الأقل تكراراً.

ثالثاً: المستوى التعليمي:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن (78) من المبحوثين يحملون درجة (بكالوريوس) أي ما نسبته (52.3%) من العينة أي الأكثر تكراراً، بينما بلغ عدد المبحوثين من حملة درجة (دكتوراه) (6) أفراد وبنسبة بلغت (4.0%) أي الأقل تكراراً.

رابعاً: عدد سنوات الخبرة:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن ما نسبته (34.2%) من المبحوثين يمتلكون خبرة (5) سنوات فأقل) أي الأكثر تكراراً، أما نسبة من لديهم خبرة (11 سنة فأكثر) فقد بلغت (32.2%).

خامساً: المسمى الوظيفي:

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن (93) من المبحوثين يشغلون مراكز (إدارية) أي ما نسبته (62.4%) من العينة أي الأكثر تكراراً، بينما بلغ عدد المبحوثين من الذين يشغلون المسمى الوظيفي (عضو هيئة التدريس) (4) أفراد وبنسبة بلغت (2.7%) أي الأقل تكراراً.

9-3 وحدة المعاينة والتحليل

جدول رقم (5)

يبين الاستبانات الموزعة والخاضعة للتحليل

الرقم	التوضيح	العدد	النسبة
1	عدد الاستبانات الموزعة	180	%100
2	عدد الاستبانات المستردة	160	%89
3	عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل	11	%6
4	عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل	149	%83

تكونت وحدة المعاينة من (180) موظف وموظفة من الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال، وتم استرداد (160) استبانة صالحة، وبنسبة استرداد(89%) واستبعاد (11) استبانة تبين أنها غير صالحة للتحليل الإحصائي، حيث لم يجب المستجيبين على كثير من فقرات الاستبانة، واستخدام نفس الإجابة لمعظم أسئلة الدراسة، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل (149) استبانة.

10-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

ولتحقيق أغراض الدراسة والتحقق من فرضياتها فقد قام الباحث بالاستعانة بالأساليب الإحصائي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بإدخالها في الحاسوب ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والاقتصادية (SPSS)، حيث استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصف خصائص المستجيبين باستخدام التكرارات والنسب المئوية، كما استخدم مجموعة من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فرضيات الدراسة وبالتحديد فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

معادلة كرونباخ ألفا: للتحقق من ثبات أداة الدراسة وثبات تطبيقها.

اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وذلك باستخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test).

اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor (VIF): واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة.

التكرارات والنسب المئوية: للتعرف على توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: للتعرف على مستوى حل الصراع وأداء العاملين

معادلة الانحدار المتعدد: للتعرف على أثر المتغيرات على المتغير التابع.

الفصل الرابع عرض النتائج

1-4 مقدمة

يهدف هذا الفصل للدراسة الحالية إلى قياس أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال؛ حيث سيتم في هذا الفصل عرض وتحليل للبيانات التي تجمع لدى الباحث من خلال الإستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة، ويشتمل هذا الفصل على تحليل إجابات هؤلاء الأفراد على فقرات الإستبانة المتعلقة بكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل، وإجاباتهم كذلك على الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع في محاولة للتعرف على مستوى أساليب حل الصراع ومستوى أداء العاملين، وسيتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في الدراسة لغايات التعرف على أثر أساليب حل الصراع التنظيمي على أداء العاملين.

2-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعاد مجال أساليب حل الصراع التنظيمي.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال أساليب حل الصراع التنظيمي والمجال ككل، جدول رقم (6) يوضح ذلك.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "أساليب حل الصراع التنظيمي" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	التعاون	3.1857	متوسطة
2	4	القوة والسيطرة	3.2282	متوسطة
3	5	الاسترضاء	3.1933	متوسطة
4	3	التجنب	2.99	متوسطة
5	2	الهيمنة	2.87652	متوسطة
		مجال الصراع التنظيمي ككل	3.0947	متوسطة

يبين رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال حل الصراع التنظيمي تراوحت بين (2.8765- 3.22) بدرجة تقييم متوسطة لجميع أبعاد المجال، جاء في المرتبة الأولى بعد "القوة والسيطرة" بمتوسط حسابي (3.22)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الاسترضاء" بمتوسط حسابي (3.19)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "التعاون" بمتوسط حسابي (3.18)، وفي المرتبة الرابعة جاء بعد "التجنب" بمتوسط حسابي (2.99)، وجاء في المرتبة الخامسة وأخيرة بعد "الهيمنة" بمتوسط حسابي (2.88)، وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الصراع التنظيمي (3.09) بدرجة تقييم متوسطة.

ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن مستوى أساليب حل الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بمستوى أساليب حل المشكلات في الجامعات الأردنية في الجامعات المبحوثة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

البُعد الأول: التعاون.

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ"التعاون" مرتبة تنازليا

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تشجيع الإدارة على تكريس فكره إننا جميعاً شركاء في العمل الإداري.	3.2708	.78178	متوسطة
2	3	تشجيع الإدارة العاملين لديها على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.	3.2081	1.20402	متوسطة
3	2	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة العاملين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها	3.2483	1.15024	متوسطة
4	4	تتبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لديها لحل المشكلات.	3.1812	1.17435	متوسطة
5	5	يتعاون جميع العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي تحصل إثناء العمل.	3.0201	1.11785	متوسطة
		بعد "التعاون" ككل	3.18573		متوسطة

يبين الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التعاون" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.02-3.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تشجيع الإدارة على تكريس فكره إننا جميعاً شركاء في العمل الإداري" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (0.7817)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "يتعاون جميع العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي تحصل أثناء العمل" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.12)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء "التعاون" ككل (3.185) وبدرجة تقييم متوسطة.

البُعد الثاني: الهيمنة.

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعء "الهيمنة" مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها	3.4027	1.04571	متوسطة
2	5	تتخذ الإدارة قراراتها بحل المشكلات دون الرجوع للعاملين فيها.	2.8255	1.14332	متوسطة
3	2	تجامل الإدارة أطراف الصراع في اهتماماتهم المتعلقة بالصراع	2.4564	1.20519	متوسطة

منخفضة	1.14752	2.3289	تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات العاملين فيها	3	4
متوسطة	1.22667	3.3691	تتنازل الإدارة غالبا لصالح اقتراحات العاملين لديها	4	5
متوسطة	2.8765		بعد "الهيمنة" ككل		

يبين الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الهيمنة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.32- 3.40)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.40) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.05)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات العاملين فيها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.33) وبدرجة منخفضة وانحراف معياري بلغ (1.15)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء "الهيمنة" ككل (2.88) وبدرجة تقييم متوسطة.

البعء الثالث: التجنب

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "التجنب" مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	تعمل الإدارة على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.	3.07	1.15	متوسطة
2	2	تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع.	3.03	1.07	متوسطة
3	1	تحاول الإدارة أن تجد حلاً وسطاً يرضي جميع أطراف الصراع.	3.02	1.16	متوسطة
4	4	تعمل الإدارة على إظهار المكاسب والخسائر المالية للأطراف المتصارعة.	2.95	1.16	متوسطة
5	5	تضع الإدارة خطاً لمعالجة الصراعات التي قد تحدث أثناء العمل.	2.89	1.23	متوسطة
		بعد "التجنب" ككل	2.99		متوسطة

يبين الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "التجنب" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.89- 3.07)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " تعمل الإدارة على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع" في المرتبة الأولى ومتموسط حساي بلغ (3.07) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.15)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها تضع الإدارة خطأً لمعالجة الصراعات التي قد تحدث أثناء العمل " بالمرتبة الأخيرة ومتموسط حساي بلغ (2.89) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.23)، وبلغ المتموسط الحساي لبعء "التجنب" ككل (2.99) وبدرجة تقييم متوسطة.

البعد الرابع: القوة والسيطرة

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد "القوة والسيطرة" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	1	تستخدم الإدارة الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل الذي يحقق رضا جميع الأطراف.	3.3087	.99932	متوسطة
2	4	تنتهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها.	3.0336	1.04891	متوسطة
2	5	تساهم الأنظمة والتعليمات في تخفيض فرص حدوث الصراعات بين العاملين.	3.2349	.99586	متوسطة
4	3	تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بقوة القانون والسيطرة على المواقف.	3.2819	1.13352	متوسطة
5	2	تستخدم الإدارة العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع الصراع.	3.2819	1.19164	متوسطة
		بعد "القوة والسيطرة" ككل	3.2282		متوسطة

يبين الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "القوة والسيطرة" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.03- 3.31)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) التي تنص على " تستخدم الإدارة الضغط على أطراف النزاع لقبول الحل الذي يحقق رضا جميع الأطراف " في المرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (3.31) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.00)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " تنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها " بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.03) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.05)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد " القوة والسيطرة" ككل (3.23) وبدرجة تقييم متوسطة.

البعد الخامس: الاسترضاء

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "الاسترضاء" مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها	3.2752	1.17323	متوسطة
2	1	تتجنب الإدارة اتخاذ مواقف من شأنها ان تخلق نزاعاً مع الآخرين	3.3691	1.04848	متوسطة
3	4	تتجنب الإدارة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	3.1007	1.17257	متوسطة
4	3	تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة	3.1611	1.12746	متوسطة
5	5	تلجأ الإدارة استرضاء المتصارعين بما يحقق العدالة بين الجميع.	3.0604	1.22600	متوسطة
		بعد "الاسترضاء" ككل	3.1933		متوسطة

يبين الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "الاسترضاء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.06 - 3.27)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على "تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.27) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تلجأ الإدارة استرضاء المتصارعين بما يحقق العدالة بين الجميع" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.06) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.22)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء "الاسترضاء" ككل (3.19) وبدرجة تقييم متوسطة.

3-4 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعاد مجال أداء العاملين.

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة عن أبعاد مجال أداء العاملين، جدول رقم (12) يوضح ذلك.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال "أداء العاملين" مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	درجة التقييم
1	1	سرعة الأداء	3.55	متوسطة
2	4	حجم الأداء	3.54	متوسطة
3	3	جودة الأداء	3.26	متوسطة
4	2	دقة الأداء	2.88	متوسطة
مجال أداء العاملين ككل			3.31	متوسطة

يبين الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن أبعاد مجال أداء العاملين تراوحت بين (2.88- 3.55) بدرجة تقييم متوسطة لجميع أبعاد المجال، جاء في المرتبة الأولى بعد "سرعة الأداء" بمتوسط حسابي (3.55)، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "حجم الأداء" بمتوسط حسابي (3.54)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد "جودة الأداء" بمتوسط حسابي (3.26)، وفي المرتبة الرابعة وأخيرة جاء بعد "دقة الأداء" بمتوسط حسابي (2.88)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعد أداء العاملين (3.31) بدرجة تقييم متوسطة.

ولكي يتم إعطاء صورة مفصلة عن مستوى أساليب أداء العاملين في الجامعات الخاصة فقد قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمدى موافقة الأفراد المبحوثين على كل بُعد من الأبعاد المتعلقة بمستوى أداء العاملين في الجامعات الأردنية في الجامعات المبحوثة، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول الموجودة في الجزء التالي.

البُعد الأول: سرعة الأداء.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعد "سرعة الأداء" مرتبة

تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	يمتلك العاملون القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم وحسب الأولويات الضرورية.	3.3020	1.31881	متوسطة
2	4	تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الجامعة.	3.5570	1.09287	متوسطة
3	2	يحرص العاملون خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت واستغلاله في إنجاز الأعمال المطلوبة.	3.5369	.98997	متوسطة
4	3	تحض ثقافة ورؤية ورسالة الجامعة على السرعة في إنجاز المهام حرصا على ثقتهم ووقتهم.	3.6107	1.12533	متوسطة
5	1	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال المطلوبة في مواعيدها.	3.7315	1.05030	متوسطة
بعد "سرعة الأداء" ككل			3.55		متوسطة

يبين الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "سرعة الأداء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.30-3.73)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "يملك العاملون القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم وحسب الأولويات الضرورية" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.30) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.31)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال المطلوبة في مواعيدها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ

(1.05)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء "سرعة الأداء" ككل (3.55) وبدرجة تقييم متوسطة، ويدل ذلك على أن هناك إجماع وعدم تشتت بالإجابات لان قيمة الانحراف المعياري أقل من واحد صحيح.

البُعد الثاني: دقة الأداء.

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "دقة الأداء" مرتبة تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	2	ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	2.2886	1.43459	متوسطة
2	5	تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالها.	3.3624	1.08562	متوسطة
3	4	تهتم إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية ومعنوية للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم	2.6779	1.15237	متوسطة
4	3	تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية ومعنوية للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم.	2.8389	1.39045	متوسطة
5	1	توفر الجامعة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال.	3.2148	1.29742	متوسطة
بعد "دقة الأداء" ككل			2.88		متوسطة

يبين الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "دقة الأداء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.29-3.67)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة الأخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالها" في المرتبة الأولى وبتوسط حسابي بلغ (3.36) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.09)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (2.29) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.43)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعدها "دقة الأداء" ككل (2.88) وبدرجة تقييم متوسطة، ويدل ذلك على أن هناك إجماع وعدم تشتت بالإجابات لان قيمة الانحراف معياري أقل من واحد صحيح.

البعده الثالث: جودة الأداء.

الجدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببعده "جودة الأداء" مرتبة تنازليا حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	تحرص الجامعة على مراقبة تكلفة توليد الخدمات	3.4161	1.32594	متوسطة
2	1	تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر	3.0201	1.30731	متوسطة
3	4	لدى الجامعة سياسة وإجراءات في دليل شامل لنظام الجودة	3.1275	1.23731	متوسطة
4	3	تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز	3.2349	1.25950	متوسطة

متوسطة	1.30289	3.5101	تشجع الجامعة العاملين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات	2	5
متوسطة	3.26		بعد "جودة الأداء" ككل		

يبين الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "جودة الأداء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.02-3.51)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على " تشجع الجامعة العاملين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.51) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.30)، بينما جاءت الفقرة رقم (1) ونصها " تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.02) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.31)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعده "جودة الأداء" ككل (3.26) وبدرجة تقييم متوسطة.

البُعد الرابع: حجم الأداء

جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بـ "حجم الأداء" مرتبة تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كماً ونوعاً.	3.2819	1.15127	مرتفعة
2	2	يتقبل العاملون القيام بأية أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم في الجامعة حسب مقتضيات العمل.	3.6711	1.00299	متوسطة
3	5	تتناسب حجم الأعمال المنجزة للعاملين مع مهاراتهم وخبراتهم في الجامعة	3.7718	.97344	متوسطة
4	4	تتناسب العمل المطلوبة من العاملين في الجامعة مع خبراتهم وكفاءتهم	3.4765	1.06912	متوسطة
5	1	تتناسب كمية العمل المطلوبة في الجامعة وقدرات العاملين.	3.4966	1.10052	متوسطة
		بعد "حجم الأداء" ككل	3.54		متوسطة

يبين الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد "حجم الأداء" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.28-3.77)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تتناسب حجم الأعمال المنجزة للعاملين مع مهاراتهم وخبراتهم في الجامعة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقييم مرتفعة وانحراف معياري بلغ

(0.97)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها " يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كماً ونوعاً". بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي بلغ (3.28) وبدرجة تقييم متوسطة وانحراف معياري بلغ (1.15)، وبلغ المتوسط الحسابي لبعء " حجم الأداء" ككل (3.54) وبدرجة تقييم متوسطة.

4-4 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

H01: الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

H01: الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

H02: الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الهيمنة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

H03: الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التجنب في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

H04: الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

H05: الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

للتحقق من أثر كل بُعد من أبعاد أساليب حل الصراع التنظيمي، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لمعرفة إن كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) الذي يتطلب التحقق من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، من خلال إجراء بعض الاختبارات القبليّة (واختبار الطبيعيّة لكل متغير مستقل وللمتغير التابع، واختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم) قبل البدء في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، كما هو موضح فيما يلي:

التحقق من الطبيعيّة (Normality) لأبعاد المتغير المستقل (التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة والسيطرة، الاسترضاء) وأبعاد المتغير التابع (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء) وتم ذلك من خلال استخدام اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) والجدول رقم (17) يبين ذلك.

الجدول رقم (17) اختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) على أبعاد المتغير المستقل (التعاون، الهيمنة، التجنب، القوة والسيطرة، الاسترضاء) وأبعاد المتغير التابع (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء)

المجال	البعد	قيمة One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	الدلالة الإحصائية
الصراع التنظيمي	التعاون	1.23	0.10
	الهيمنة	1.33	0.06
	التجنب	0.80	0.55
	القوة والسيطرة	1.07	0.20
	الاسترضاء	1.23	0.10
	أساليب الصراع التنظيمي ككل	0.81	0.54
أداء العاملين	سرعة الأداء	1.09	0.19
	دقة الأداء	0.89	0.41
	جودة الأداء	1.23	0.10
	حجم الأداء	1.14	0.15
	أداء العاملين ككل	0.62	0.84

يظهر من الجدول رقم (17) أن قيم الدلالة الإحصائية لاختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) تدل على البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) وكذلك استناد النظرية النزعة المركزية والتي تنص إذ كان حجم العينة أكبر من (30) وله وسط حسابي (μ) وتباين (σ^2)، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي تقترب من التوزيع الطبيعي.

اختبار القوة المعنوية والتفسيرية لنموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد المستخدم: وتم ذلك من خلال ما يلي:

اختبار الارتباط الخطي: تم استخدام اختبار الارتباط الخطي بهدف التأكد من أنه لا يوجد ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وذلك بالاعتماد على اختبار معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة، حيث يجب أن تكون المتغيرات المستقلة للنموذج مستقلة فيما بينها، وللتأكد من ذلك الغرض نستعين بهذا الاختبار، مع العلم أنه من الضروري عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة (10)، وقيمة اختبار التباين المسموح لابد أن يكون من (0.05)، وبحساب المعاملات السابقة لكل المتغيرات المستقلة، كانت النتائج المتحصل عليها مدرجة في الجدول رقم (18) كالآتي:

الجدول رقم (18) اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح لمتغيرات الدراسة

البُعد	التباين المسموح (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
التعاون	0.51	1.97
الهيمنة	0.51	1.97
التجنب	0.37	2.73
القوة والسيطرة	0.68	1.47
الاسترضاء	0.50	2.02

يظهر من الجدول (18) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات المستقلة أقل من (10)، حيث تراوحت بين (1.47-2.73)، بينما كانت قيمة اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) لجميع المتغيرات المستقلة أكبر من (0.05) حيث تراوحت قيمة بين (0.37-0.68)، وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها جمعها في النموذج، وبعُد إدخال المتغيرات المستقلة في تحليل الانحدار الخطي المتعدد، التي تستخدم لمعرفة أي من المتغيرات المستقلة لها أثر دال إحصائياً على المتغير التابع، وكذلك معرفة النسبة المئوية لذلك الأثر إن وجد.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق معادلة الانحدار المتعدد لدراسة أثر أساليب حل الصراع التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال، وفيما يلي عرض النتائج.

الجدول رقم (19)

قيمة معامل التحديد ومعامل الارتباط

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741a	.549	.533	.53407

جدول (19) يبين قيمة معامل الارتباط المتعدد والبالغ (0.74) والذي يبين الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، كما يتضح من الجدول قيمة معامل التحديد والبالغة (0.549) إي إن حوالي 55% من التغيرات في المتغير التابع أداء العاملين تعود إلى أساليب حل الصراع التنظيمي، وبالتالي نرفض الفرضية الرئيسة التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، وقبول الفرضية البديلة بوجود اثر ذو دلالة إحصائية لأساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

الجدول رقم (20)

تحليل التباين

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
الانحدار	49.667	5	9.933	34.826	.000b
البواقي	40.788	143	.285		
المجموع	90.456	148			

يوضح الجدول (20) تحليل التباين اي تجزئة التباين إلى قسمين جزء مفسر من قبل الانحدار وقيمته (49.667).

وجزاء غير مفسر يعود إلى عوامل غير المتغيرات المستقلة وقيمته (40.788) ومعنويتها والتي تبين صلاحية النموذج وقيمة ال-F.

نتائج تقدير نموذج الانحدار المتعدد لدراسة اثر إبعاد الصراع التنظيمي في أداء العاملين

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(الثابت)	.542	.241		2.246	.026
التعاون	.153	.067	.180	2.286	.024
الهيمنة	.096	.086	.087	1.108	.270
1 التجنب	.208	.076	.254	2.733	.007
القوة والسيطرة	.160	.076	.143	2.108	.037
الاسترضاء	.255	.076	.267	3.346	.001

1

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يتضح من الجدول (21) ومن خلال قيمة المعنوية لبعد التعاون (.024) وهي اقل من 5% وبالتالي يتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يتضح من الجدول (21) ومن خلال قيمة المعنوية لبعد الهيمنة (27) و

وهي اكبر من 5% وبالتالي يتبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الهيمنة على أداء العاملين، وبالتالي نقيّل الفرضية الفرعية الثانية: التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الهيمنة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، ورفض

الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

الهيمنة في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح من الجدول (21) ومن خلال قيمة المعنوية لبعد التجنب

(0.007) وهي اقل من 5% وبالتالي يتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التجنب على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة: التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التجنب في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، وقبول

الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب

التجنب في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: يتضح من الجدول (21) ومن خلال قيمة المعنوية لبعد القوة

والسيطرة (0.037) وهي اقل من 5% وبالتالي يتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة: التي

تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة في

حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة في حل الصراع

التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

5- نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: يتضح من الجدول (21) ومن خلال قيمة المعنوية لبعء الاسترضاء (0.0001) وهي اقل من 5% وبالتالي يتبين وجود اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء على أداء العاملين، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة: التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء في حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين من وجهة نظر العاملين.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة الحالية والتي هدفت للتعرف على أثر أساليب حل الصراع التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، وسيتم في هذا الفصل كذلك اختبار مدى صحة الفرضيات التي وردت في هذه الدراسة لغايات التعرف على أثر حل أساليب حل الصراع التنظيمي على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية.

1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بأبعاد مجال أساليب حل الصراع التنظيمي:

أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من أساليب حل الصراع التنظيمي في الجامعات الخاصة الأردنية، ويعزى السبب في حصول بعد التعاون على المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة إلى أن إدارة الجامعات القدرة على تعزيز روح التعاون بين العاملين بها، وأنها على اطلاع ومعرفة بالمفاهيم والمصطلحات الحديثة كالشفافية، لذا تتعامل مع العاملين بها بشفافية ووضوح، وأن الإدارة تثق بقدرات العاملين، وكذلك التشاور معهم في كثير من أمور العمل كإعداد الخطط للمسابقات التعليمية في كل قسم، وتوزيع المساقات والمهام، ومشاركة العاملين في صنع القرار. كما تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام الجامعات الرسمية بتدريب العاملين، ووضع خطط وبرامج تدريبية لهم، ركزت فيها على احترام والأخذ بأرائهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية. مما يعكس الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية بشكل عام والتي تدعو إلى إدارة ديمقراطية للجامعات بعيدا عن الدور الإداري الروتيني للإدارة، مما يجعل من الإدارة قائدة تحترم مشاعر العاملين بها وتقدر جهودهم وتوفر لهم المناخ المريح المبني على الاحترام المتبادل في جوي تسوده روح الحرية والمساواة والعدالة. ويمكن القول أيضا أن هذه النتيجة جاءت انسجاما مع التوجهات الإدارية التربوية الحديثة، كما أن هذه النتيجة

قد تكون إحدى ثمار إتباع الأسس والمعايير الموضوعية لاختيار الإدارات في الجامعات، إضافة إلى برامج التأهيل التربوي في الجامعات الأردنية والتي أعطت فيها الأولوية للقيادات التربوية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (جبران، 2017)، و(الجعفر، 2013)، و(العتار، 2010) واختلفت مع دراسة زرفاوي (2014)، و(الخالدي، 2008) ودراسة (فارمرز وآخرون (Faramarz & Burnout, 2013).

2-5 النتائج المتعلقة بالمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن بأبعاد مجال أداء العاملين.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسط من أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مناخ العمل في الجامعات لتحسين أداء العاملين والتي تعد من أهم الأمور للجامعة لان الأداء الجيد للعاملين يساهم في تقدم أفضل الخدمات للمجتمع، ويعود السبب في ذلك إلى أن طبيعة عمل الجامعة وأهدافها ورسالتها تتعلق بشكل مباشر بالتنمية المجتمعية؛ مما يفترض عليها أن تقوم بدور ريادي في مجال أداء العاملين؛ وذلك نظراً لأهمية دور أداء العاملين في تعزيز الصورة الذهنية للجامعة في المجتمع المحلي، مما يساهم في تحقق منافع كبيرة للجامعة، ويعزو الباحث عدم وصول مستوى أداء العاملين في الجامعات إلى المستوى المأمول إلى أن التفوق والتميز في مستوى أداء العاملين في الجامعات يحتاج إلى تطبيق مجموعة من البرامج والسياسات التي تتضمن معايير فضلاً عن عقد المؤتمرات والندوات بهدف تفعيل هذه المعايير على مستوى الجامعات وكلياتها؛ إذ أن الابتكار والإبداع لا يكفيان لنجاح ترسيخ الصورة الذهنية للجامعة، فلا بد من زيادة الاهتمام بأداء العاملين لتمتلك الجامعة سجلاً تاريخياً في خدمة المجتمع لبناء هذه الصورة، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: دراسة (الشنطي، 2015)، ودراسة (صديقي، 2012).

3-5 مناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد أساليب حل الصراع في أداء العاملين، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الجامعة من خلال تطبيق أساليب حل الصراع لا تهدف لتحقيق عوائد مالية واقتصادية فقط بل تشمل أهدافها على الجوانب البيئية والاجتماعية الناشئة من ارتباط الجامعة مع أطرافها الخارجية المتمثل بالبيئة والمجتمع، مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين فيها حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجعافرة، 2013).

نتائج الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت النتائج وجود اثر طردي دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التعاون على أداء العاملين، كما يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين يتصفون بالتعاون وتقوية العلاقات الاجتماعية بينهم، كما أن لديهم رغبة في الحفاظ على موارد المنظمة وتحمل المصاعب دون شكوى (حسب طبيعة الأشخاص) وهي كلها مميزات الولاء التنظيمي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (القطار، 2010)، ودراسة (صديقي، 2012).

نتائج الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت النتائج عدم وجود اثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الهيمنة على أداء العاملين .

نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت النتائج وجود اثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب التجنب ينعكس إيجابياً على ولاء الأفراد اتجاه جامعتهم ومدى تعلقهم وتوحدهم من أجل خدمتها، مما يؤثر بشكل إيجابي على مستوى أدائهم حيث أن استخدام أسلوب التجنب يزيد من أعداد الموظفين الراضين عن عملهم.

نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت النتائج وجود اثر طردي و دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب القوة والسيطرة على أداء العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إدارة الجامعات لا تعتمد على تقسيم القوة والسلطة بين جميع المستويات الإدارية، مما يقلل مستوى تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة موريسون وميلكين (Morrison & Milliken, 2000).

نتائج الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت النتائج وجود اثر طردي ودال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأسلوب الاسترضاء على أداء العاملين، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن إتباع الإدارة لأسلوب الاسترضاء تساهم في تقليل الصراع مما يزيد من رضا العاملين، واختلفت هذه النتيجة مع دراسة اورهان (Orhan et al., 2013).

التوصيات

بعد الاطلاع على نتائج التحليل الإحصائي يوصي الباحث بما يلي:

ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الخاصة أن تنهي الصراع التنظيمية بأوامر وتعليمات وأن تسمح للموظفين بمناقشتها وذلك من أجل الحد من الصراع وتحسين مستوى أداء العاملين.

ضرورة اهتمام إدارة الخاصة بتبادل المعلومات مع العاملين لاكتشاف المشكلات والوصول إلى حلول مناسبة لها.

ضرورة عمل الإدارة على إظهار المكاسب والخسائر المالية للأطراف المتنازعة وذلك لضمان حق كل منه وتقليل الصراع بينهم.

ضرورة تجنب إدارة الجامعات الخاصة الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة.

ضرورة لجوء الإدارة الجامعات إلى استراتيجية التنازل في بعض الأحيان لصالح اقتراحات العاملين لديها.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

أبو ناصر، فتحي محمد (2012). إدارة الصراع التنظيمي في جامعة الملك فيصل من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك فيصل، السعودية.

بحر، يوسف عبد وأبو سويرج، أيمن سليمان (2010). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 18(8)، 1147-1214.

بطاح، احمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بورغدة ، حسين (2005). إدارة الصراعات التنظيمية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، 5 . جامعة سطيح

الثبتي، محمد بن عبدالله والعنزي، خالد بن عويد (2014). عوامل الرضا الوظيفي لدى معلمي محافظة القريات من وجهة نظرهم دراسة إدارة التربية والتعليم بمحافظة القريات. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، السعودية، 3(6).

جبران، أحمد (2017). الصراع التنظيمي بين المعلمين واستراتيجيات المدراء للتعامل مع وجهة نظر المعلمين في مدارس الأردن.

الجساسي، عبدالله حمد محمد (2011). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الأردن

الجعافرة، صفاء جميل (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية، 40(2)، 1663-1687

الجمال، سعيد (2015). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 29(1).

حجييلة، رحالي (2012). الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع، عمان: ديوان المطبوعات الجامعية.

حريم، حسين (2013). إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

درة، عبد الباري إبراهيم والصباع، زهير نعيم (2008)، إدارة الموارد البشرية: عمان، دار وائل للنشر.

ديري، زاهد محمد (2011). السلوك التنظيمي، (ط1)، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الرواحنة، عبدالله عودة. (2013). أثر جودة أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (E-HRM) على كفاءة أداء العاملين (دراسة حالة في مجموعة الاتصالات الأردنية/ أورانج). رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط. الأردن.

زرفاوي، آمال. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر.

سلام، غازي.(2007). مهارات الاتصال. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، القاهرة.

شلابي، زهير بو جمعة (2012). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، (ط1)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشنطي، محمود عبد الرحمن (2015)، دور الدعم التنظيمي كمتغير معدل في العلاقة بين الضغوط الوظيفية والأداء الوظيفي. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1(3)، 113-148.

صديقي، أمينة.(2012). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة قاصد يبرباح، الجزائر. الصيرفي ، محمد (2008). سلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر . عبدالقادر، احمد (2011). إدارة الصراع التنظيمي تحليل ومعطيات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 28.

عساف، عبدالمعطي محمد (2012). السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، (ط1)، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

عمار، كيرد. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديريةية التوزيع بالأغواط". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أكلي محند وألحاج- البويرة، الجزائر.

العميان ، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (ط3)، عمان: دار الوائل للنشر.

قاسمي، ناصر (2012). الصراع داخل المنظمة وفعالية التيسير الإداري، (ط1)، القاهرة: دار الكتاب الحديث.

كافي، مصطفى يوسف (2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، (ط1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

اللوزي، موسى سلامة والزهراني، عمر عطية. (2012). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية (دراسة تحليلية). مجلة الدراسات العلوم الإدارية، 39 (1)، 1-28.

المحاسنة، محمد والرواشدة أياذ (2017). أثر سمات الشخصية الميكانيكية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 155-175.

مدوي، مصطفى (2013)، عموميات حول التخطيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

المعشر، زياد (2005). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية تجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(1).

المومني، واصل جميل (2011). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، (ط2)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

النسور، مروان محمد (2012). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. مجلة الجمعية الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2)، 187-210.

Ahmed, Parveen; Kaushik, M. D.(2011). International Journal of Business Insights & Transformation. Apr-Sep, 4(2), 102-109.

Baloyi, S., van Waveren, C. C. & Chan, K.-Y. (2014). The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction From Their perception of The Performance Management System: A Test of Competing models in Engineering Environments. South African Journal of Industrial Engineering, 25(1), 85-95.

Bhat, B., Rangnekar, S. & Barua, M. (2013). Organizational Conflict Scale:Reexamining the Instrument. IUP Journal of Organizational Behavior, 12(1), 7-23.

Burr, Matthew W. (2016). Organizational conflict management systems in small business. Cornell HR Review, 1-8.

Corwin, G. (2014). Patterns of Organizational Conflict Administrative Science Quarterly, 14(4), 507-521.

Darkenwald, Jr. & Gordon G.(2013). Organizational Conflict in Colleges and Universities. Administrative Science Quarterly, 16(4), 407-412.

Dhiman, S. (2012). Measuring the Impact of Organizational Conflict. Journal of the International Ombudsman Association, 5(2), 56-65.

Durrani, Bilal, Ullah, Obaid, & Ullah, Sabeeh (2011). Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan, Journal of Contemporary research in Business, 2, (9)

Gawerc, M. I. (2013). Research Note: Integrative Ties as an Approach to Managing Organizational Conflict. *Conflict Resolution Quarterly*, 31(2), 219-225.

Marler, J., and Fisher, S.(2010) An Evidence-Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management, Proceedings of the Third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg, Germany, CEUR-WS.org, ISSN 1613-0073, Vol. 570, online: CEUR-WS.org/Vol-570/, PP.33-51.

Nischal, S.G.S. (2014). An Analytical Approach of Cluster Analysis towards Various Manifestations of Organizational Conflict in Public and Private Sector Commercial Banks. *Vision (09722629)*. 18(3), 195-203.

Omnamasivaya, B.; Prasad, M. S. V. IUP. (2016). The Influence of Financial Performance on Environmental Accounting Disclosure Practices in India: Empirical Evidence from BSE.). *Journal of Accounting Research & Audit Practices*, 15(3), 16-33.

Plowman, K. (2005). Conflict Strategic Management and Public Relations. *Public Relations Review*, 31(1), 131-138.

Ustuner, M; Kis, A;.(2014). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, (56), 23-44.

Üstüner, Mehmet & Kis, Ali (2016). The Relationship between Communication Competence and Organizational Conflict: A Study on Heads of Educational Supervisors. *Eurasian Journal of Educational Research*, (56), 23-44.

Yilmaz, K. (2014). Environmental Factors Affecting Human Resources Management Activities of Turkish Large Firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11). ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119.

قائمة الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء المحكمين

اسم المحكم	الرتبة	التخصص	مكان العمل
بهجت الجوازنة	أستاذ دكتور	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
عبدالله العظامات	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
وليد العواوده	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
رياض أبا زيد	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
هايل السرحان	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة آل البيت
نعيم نصير	أستاذ دكتور	إدارة عامة	جامعة اليرموك
على الروابدة	أستاذ مشارك	إدارة عامة	جامعة اليرموك
عمار العلاونة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة اليرموك
فريد قواسمة	أستاذ مساعد	إدارة أعمال	جامعة جدارا
محمد نور جداية	أستاذ مشارك	إدارة أعمال	جامعة جدارا

ملحق (2)

الاستبانة



جامعة آل البيت

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

أخي الموظف الكريم/ أختي الموظفة الكريمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان: "أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في الجامعات الخاصة إقليم الشمال في الأردن" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، راجياً التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لما ذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علماً بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث

المشرف الرئيس: أ.د. إبراهيم البطاينة

محمد خورشيد محمد

المشرف المشارك: د. علي القرعان

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء التكرم بوضع (✓) في الخانة التي تنطبق عليك.

- الجنس النوعي:

أنثى ذكر

- العمر:

30 سنة فأقل 31 - 40 سنة 41 إلى سنة
 51- 60 سنة 60 سنة فأكثر

- المستوى التعليمي:

دبلوم كلية أو أقل بكالوريوس ماجستير دكتوراه

- عدد سنوات الخدمة:

5 سنوات فأقل 6 1 سنوات 11 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي:

عضو هيئة التدريس رئيس قسم مشرف إداري مدير

الجزء الثاني: أساليب حل الصراع:

الصراع التنظيمي: هو أمر قد يبدأ حينما يدرك طرف معين في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال الأردن إن الطرف الآخر يؤثر عليه بطريقة سلبية أو أنه قد يؤثر عليه سلباً في شيء معين يهتم به الطرف الآخر.

تهدف العبارات التالية إلى التعرف قياس أساليب حل الصراع، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفاً/موظفة في هذه الجامعة، بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البُعد الأول: التعاون.						
1	تشجع الإدارة على تكريس فكره إننا جميعاً شركاء في العمل الإداري.					
2	تسعى الإدارة باستمرار للحصول على مساعدة العاملين في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها					
3	تشجع الإدارة العاملين لديها على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها.					
4	تسهل الإدارة تبادل المعلومات مع العاملين لديها لحل المشكلات.					
5	يتعاون جميع العاملين في إيجاد حلول للمشكلات التي تحصل إثناء العمل.					

البُعد الثاني: الهيمنة.					
					1 يتم تعديل قرارات الإدارة أحيان طبقاً للظروف المواتية.
					2 تراعي الإدارة التوازن بين رغباتها ورغبات العاملين بعدالة.
					3 تضحي الإدارة برغباتها في سبيل تحقيق رغبات العاملين فيها.
					4 تتنازل الإدارة غالباً لصالح اقتراحات العاملين لديها.
					5 تتخذ الإدارة قراراتها بحل المشكلات دون الرجوع للعاملين فيها.
البُعد الثالث: التجنب					
					1 تجتهد الإدارة لإيجاد حلول مرضية لأطراف الصراع.
					2 تعتمد الإدارة على التفاوض المشترك بين أطراف المختلفين في علاج الصراع.
					3 تعمل الإدارة على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع.
					4 تعمل الإدارة على إظهار المكاسب والخسائر المالية للأطراف المتصارعة.
					5 تضع الإدارة خططاً وقائية لمعالجة الصراعات التي قد تحدث أثناء العمل.

البُعد الرابع: القوة والسيطرة					
					1 تستخدم الإدارة الضغط الإداري والقانوني على أطراف الصراع لقبول الحل الذي يحقق رضا جميع الأطراف.
					2 تستخدم الإدارة العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف المختلفة عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع الصراع.
					3 تميل الإدارة إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بقوة القانون والسيطرة على المواقف.
					4 تنهي الإدارة الصراع بأوامر وتعليمات لا تسمح بمناقشتها.
					5 تساهم المرونة في الأنظمة على تخفيف حدوث الصراعات بين العاملين.
البُعد الخامس: الاسترضاء					
					1 تتجنب الإدارة المواقف الحرجة التي تساهم في خلق الصراع مع الآخرين.
					2 تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر الغير مقبولة.
					3 تفضل الإدارة تجاهل الصراع القائم في المؤسسة
					4 تتجنب الإدارة الصراعات الشخصية عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة.
					5 تلجأ الإدارة استرضاء المختلفين في التنظيم بعدالة.

الجزء الثالث: أداء العاملين:

أداء العاملين: هو مستوى أداء العاملين في الجامعات خاصة في إقليم الشمال وسيتم قياسه من خلال مجموعة فقرات في الاستبانة التي تتدرج تحت مجموعة من الأبعاد الفرعية (سرعة الأداء، دقة الأداء، جودة الأداء، حجم الأداء).

تهدف العبارات التالية إلى التعرف إلى قياس مستوى أداء العاملين في الجامعات خاصة في الإقليم الشمال الأردن، يرجى اختيار درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك باعتبارك موظفاً/موظفة في هذه الجامعة، بوضع إشارة (✓) أمام الفقرة المناسبة:

الرقم	الفقرات	درجة عالية جداً	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
البُعد الأول: سرعة الأداء						
1	يتوفر لدى العاملين الاستعداد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإكمال إنجاز الأعمال المطلوبة في مواعيدها.					
2	يحرص العاملون خلال أوقات الدوام على تنظيم الوقت استغلالاً امثلاً لإنجاز الأعمال المطلوبة.					
3	تحض ثقافة ورؤية ورسالة الجامعة على السرعة في إنجاز المهام حرصاً على ثقتهم ووقتهم.					

					تعتبر سرعة إنجاز الأعمال أحد المعايير المهمة في نظام تقييم الأداء في الجامعة.	4
					يمتلك العاملون القدرة على تنفيذ أعمالهم بالوقت المحدد لهم وحسب الأولويات الضرورية.	5
البُعد الثاني: دقة الأداء						
					توفر الجامعة نظاماً خاصاً للمكافآت لتشجيع العاملين على الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية.	1
					ينجز العاملون المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	2
					تسعى إدارة الجامعة لتوفير بيئة عمل مادية ومعنوية للعاملين حرصاً على التقليل من أخطائهم.	3
					تهتم إدارة الجامعة بتدريب العاملين لزيادة دقتهم في إنجاز أعمالهم .	4
					تحرص إدارة الجامعة باستمرار على تقليل نسبة أخطاء البشرية في كل ما يتعلق بمخرجات أعمالها .	5
البُعد الثالث: جودة الأداء						
					تتبنى الجامعة نظام جودة الأداء والتحسين المستمر.	1
					تشجع الجامعة العاملين فيها على ابتكار المبادرات للارتقاء بالخدمات.	2

					تلتزم الجامعة بخطط واضحة للعمل من اجل الحصول على جوائز الجودة والتميز.	3
					لدى الجامعة سياسة وإجراءات في دليل شامل لنظام الجودة.	4
					تحرص الجامعة على مراقبة تكلفة توليد الخدمات.	5
البُعد الرابع: حجم الأداء						
					يتناسب حجم العمل المطلوب في الجامعة مع قدرات العاملين.	1
					يتقبل العاملون القيام بأي أعمال إضافية يتم تكليفهم بها من قبل رؤسائهم في الجامعة حسب متطلبات العمل.	2
					يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة منهم كما ونوعا.	3
					يتناسب العمل المطلوب من العاملين في الجامعة مع خبراتهم وكفاءتهم.	4
					تتناسب حجم الأعمال المنجزة للعاملين مع مهاراتهم وخبراتهم في الجامعة.	5

ملحق (3)

كتاب تسهيل مهمة



توزيع السيد
المستشار
الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

لمن يهمه الأمر

الرقم: ١٤٦٥
التاريخ: ١٩ صفر ١٤٣٩ هـ
الموافق: ١١/٨/٢٠١٧ م

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم لديكم لتسهيل مهمة طالب الماجستير محمد خورشيد محمد لتطبيق أداة الدراسة الموسومة بـ:

" أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في أداء العاملين "

شاكرين ومقدرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم ودعمكم الموصول لجامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

نائب رئيس الجامعة لشؤون الكليات الإنسانية

الأستاذ الدكتور محمد الخلايلة

المدير الإداري
لا مانع

١٤/٨/٢٠١٧ م



هاتف (٠٢-٦٢٩٧٠٠٠)، فاكس (٠٢-٦٢٩٧٠٢٥)، ص.ب (١٣٠٠٤٠) المشرق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية
Tel. (02-6297000), Fax (02-6297025), P.O.Box (130040), Mafraq 25113, The Hashemite Kingdom of Jordan
www.aabu.edu.jo info@aabu.edu.jo