مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية

اسم المقال: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية
اسم الكاتب: د عطية مصلح، د. عودة مشارقه
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/1639
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 23:18 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية*

د عطية مصلح **
د. عودة مشارقه ***

* تاريخ التسليم: 28/ 6/ 2015م، تاريخ القبول: 2/ 12/ 2015م.
** أستاذ مشارك/ إدارة الأعمال/ فرع رام الله والبيرة/ جامعة القدس المفتوحة.
*** أستاذ مساعد/ إدارة الأعمال/ رام الله والبيرة/ جامعة القدس المفتوحة.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه، وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبانة صُممت لهذا الغرض، وقد وُزعت على عينة عشوائية بنسبة 15% من إعداد الموظفين في أربع وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهام وازدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف، وجمود الهيكل التنظيمي، إضافة إلى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني. وقد أوصى الباحثان بوجوب قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي اهتماما أكبر، والعمل على تحديث الهياكل التنظيمية، وتوضيح المهام والمسؤوليات وخطوط الاتصال، والالتزام بنظم واضحة وعادلة وصريحة، خاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين، وكذلك تقديم الحوافز والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الأداء الوظيفي.

Organizational Conflict and its Impact on Performance of Public Employees in the Palestinian Government Institutions

Abstract:

The aim of this study is to identify the effect of the organizational conflict among employees in the Public Sector in the Palestinian Government institutions. The study tries to recognize the causes of organizational conflict among Public Sector employees, its manifestations, kinds and methods to treat. To achieve this goal, the researchers used the analytical descriptive approach and a special questionnaire for the study, which is distributed for a random sample of 15% of the employees in four Palestinian Ministries. The following are the conclusions of the study: 1- the most important causes of the organizational conflict in the Palestinian Institutions are the discrimination among the employees in promotions and functional advantages, tasks interference, duplication in the required works that causes troubles among employees, and the organizational structure immobility, 2- there are strong connective relationship between the organizational conflict and job performance in harassments, personal disputes, factionalism, collective themes, claims for sickness, absence from work, and presenting cases in Palestinian courts. The study recommends a greater role of the Palestinian Official Institution in paying more attention for the organizational conflict, updating the organizational structures, clarify all tasks, responsibilities and communications, commitment to a clear, fair and explicit system, particularly in the functional tracks such as recruitment and promotion.

Key Words: *Organizational Conflict, Job Performance*

مقدمة:

الاختلاف في الآراء ووجهات النظر ظاهرة طبيعية نشأت منذ بدء الخليقة، بين الأفراد والجماعات والأمم، ولطالما توصلت إلى اتفاقات وحلول قادت إلى استقرارها ونمائها وتطورها، وجرى تصنيفها بين الشعوب المتقدمة، أو تصارعت وتناحرت ما أدى إلى تأخرها عن ركب التطور والحضارة البشرية، وصُنفت بين الشعوب المتخلفة، التي يطلق عليها وصف العالم الثالث أو شعوب العالم النامي، وقد يختلف الأفراد وتتبعهم مجموعات تتحول إلى أحزاب وحركات سياسية متنازعة، قد تغير نظام الحكم بأكمله، فتقود البلاد إلى دمار أو إعمار، أو تغير الخارطة الجيوسياسية في بقعة من الكرة الأرضية.

المؤسسات والمنظمات، سواء في القطاع الخاص أم العام، لا تختلف في حياتها وسلوكها المؤسسي أو التنظيمي عن شعوبها، إلا بمدى استقرار إدارتها والعاملين فيها، أو ارتباكهم وضعضعتهم، في ظل التنافسية العالية بين الموارد البشرية التي تتطلع إلى تحقيق مصالحها وطموحاتها، سواء على مستوى الأفراد أو الدوائر أو الأقسام أو الإدارة العليا، حول المهام والأدوار، أو الصلاحيات والمسؤوليات، أو المصالح والمنافع والمزايا الحاصل عليها الموظف، أو المواقع والرتب والدرجات الوظيفية، أو الترقيات على المسارات الوظيفية، أو حتى حول العمل المطلوب إنجازه، والكيفية أو الطريقة لإنجازه. (Baqutayan, 2014)

حاول أصحاب النظرية الإنسانية علاج الصراع التنظيمي بتحسين المناخ التنظيمي الذي يعيشه الموظفون، وتوفير بيئة عمل تسودها علاقات اجتماعية طيبة، ومزيد من الاهتمام بالعاملين وفق احتياجاتهم الانسانية، وصولا إلى الفكر الإداري الحديث الذي ينظر إلى الصراع التنظيمي على أنه أمر طبيعي، ولا بد من حدوثه، وأن الإدارة الناجحة تلك التي تستطيع إدارته والتعامل معه، وتحليله بأساليب علمية وتحويل سلبياته إلى إيجابيات، والاستفادة منه في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. (Rahim,2001)

مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول ما يجري داخل الوزارات والهيئات الحكومية من صراعات ومنازعات بين الموظفين، أو بين الدوائر والأقسام، وأحيانا بين الوزارات حول المسؤوليات والصلاحيات، أو حول التعيينات والترقيات والتسكينات، أو ما يظهر بين الوزارات من

خلافات حول التداخلات عند إعداد الخطط الوطنية الاستراتيجية، أو بين العاملين داخل الوزارة الواحدة وإدارتها، التي وصلت أحياناً إلى حد التوجه إلى القضاء الفلسطيني. ومن تجربة الباحثين واطلاعهم خلال عملهم في الوظيفة العمومية، ومقابلات أجرياها مع بعض المسؤولين في الإدارة العليا، ومع موظفين في مراتب ومستويات إدارية متنوعة، فقد برزت بشكل واضح قضايا خلافية حول التعيينات، وأحقية الموظف في الترقيات والرتب الوظيفية، والبون الشاسع بين امتيازات بعضها.

ومما زاد الطين بلة في عمر السلطة الوطنية الوليدة العهد التي لم يمض عليها عشرون عاماً، والتي تقام على أرض فلسطين لأول مرة في التاريخ، هو ذلك الانقسام البغيض عام 2007م الذي ألقى بظلاله السوداء على المؤسسة العمومية، حيث يؤدي التسييس التنظيمي، والمحاصصة الفصائلية بين التنظيمات السياسية، دورا كبيرا في إذكاء فتيل الصراع التنظيمي بين الموظفين العموميين، وقد برز ذلك بوضوح بعد المصالحة وإنهاء الانقسام وتشكيل حكومة الوفاق الوطني، وما تبع ذلك من قضايا ما زالت عالقة حتى ساعة إعداد هذا البحث، وعلى رأسها قضية آلاف الموظفين الذين وظفتهم حكومة حماس في قطاع غزة، وقد مضى على عدم تسلمهم رواتبهم ما يزيد عن خمسة أشهر، إذ تدور مشكلة البحث حول السؤال الرئيسي التالي: **ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية**؟ وتتفرع منه الأسئلة الآتية:

- ما العلاقة بين الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- هل يوجد فروقات بين الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعا للمتغيرين الآتيين: المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية؟
- ما أسباب الصراع التنظيمي في الوظيفة العمومية التي تؤثر في الأداء؟
- ما مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؟
- ما الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الفلسطينية في إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين

الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

♦ لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الصراع التنظيمي (الأسباب، المظاهر، الاستراتيجيات) وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرين الآتيين: المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء، إذ يؤدي دوراً مهما في أداء الموظف، وفي الإنجاز النهائي للمؤسسات الرسمية، في مرحلة مهمة وحساسة في حياة الدولة الفلسطينية التي لم تتحرر بعد، والحاصلة للتو على اعتراف الأمم المتحدة بصفة دولة مراقب فقط، ذلك أن هذه المؤسسات تعدُّ أسسا وأعمدة لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، خاصة أنها تمر في ظروف ليست عادية على الأصعدة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما أنها تمتلك موارد مادية نادرة تعتمد إلى حد كبير على المساعدات والمنح الخارجية، ويظل العنصر البشري موردا مهما يؤدي دوراً عظيماً في الأداء العام، إذا ما أحسن استخدامه للموارد المادية النادرة المتاحة، وعاش في أجواء تنظيمية مناسبة، تسودها العدالة الوظيفية والشعور بالأمان الوظيفي بين أقرانه وقيادته الإدارية.

وتسعى هذه الدراسة أيضا إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، ومدى اهتمام الإدارة العامة في رصده ومتابعته، وكيفية إدارته، والخطط الاستراتيجية التي تقوم بإعدادها لمواجهته، وكيفية الوقاية منه، وأساليب معالجته في حال ظهوره.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناول قضية إدارية مهمة في الوظيفة العمومية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ذلك أن الصراع التنظيمي يؤثر بشكل عال في الأداء، سواء الفردي أو الجماعي في المؤسسات الرسمية، وقد تكون هذه الدراسة من الدراسات النادرة في البيئة الوظيفية العمومية في فلسطين في حدود علم الباحثين، والتي قد تضيف أدبيات جديدة في

موضوع الصراع التنظيمي، من شأنها المساهمة في مساعدة القيادات الإدارية والمسؤولين وصناع القرار في المؤسسات الرسمية، لمواجهة النزاعات والخلافات بين الإدارة والموظفين من جهة، أو تلك الناشئة عن الصراع بين الموظفين أنفسهم من جهة أخرى، أو تقود إلى أبحاث أخرى في صلب الموضوع، وتراكم مزيد من العلم والخبرة والمعرفة.

كما أنها (أي الدراسة) قد تفيد المؤسسة الرسمية في اعتماد استراتيجيات واضحة للحد من الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية، تساعد أيضا في استقرار الموظفين والتركيز على أدائهم وإنجازاتهم بمستويات أفضل، وذلك عبر التعرف إلى الأساليب الحالية التي يستخدمها المسؤولون لمعالجة أسباب الصراع التنظيمي، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير أساليب أخرى تساعد في حل قضاياه، حيث يمكن اتباع أساليب علمية حديثة، تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي والمؤسسي.

حدود البحث ومحدداته:

- الحدود البشرية: فقد انحسر البحث على الموظفين في الوزارات الآتية: الشؤون الاجتماعية، والتربية والتعليم العالي، والداخلية، والعمل.

- الحدود الموضوعية: ركز الباحثان على ثلاثة أبعاد رئيسة للصراع التنظيمي (الأسباب، والمظاهر، وأساليب العلاج) وأثرها على الأداء الوظيفي.

- الحدود الزمانية: طُبق البحث خلال الفترة الواقعة بين (كانون الثاني– نيسان) من العام 2015م.

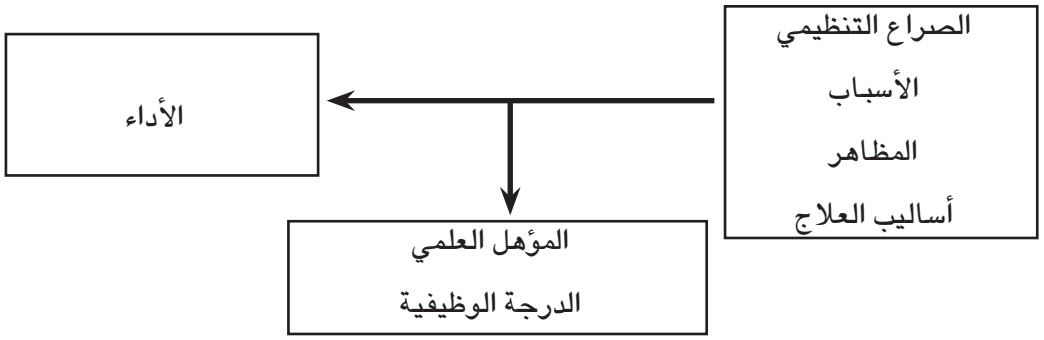
- الحدود المكانية: طُبق البحث على الموظفين في مقار الوزارات الرئيسة المذكورة أعلاه، وهي في محافظة رام الله والبيرة فقط.

أنموذج البحث:

أعدَّ الباحثان أنموذج الدراسة المكون من المتغيرين المستقل، وهو (الصراع التنظيمي) ، المتمثل في أسباب الصراع التنظيمي، ومظاهره، وأساليب علاجه، والمتغير التابع وهو (الأداء التنظيمي) ، وقد طُوِّر الأنموذج من خلال مراجعة الأدبيات والبحوث السابقة (بلجازية عمر، «محمد خير» أبو زيد، 2011) ، وذلك كما في الشكل (1) الآتي:

الشكل (1)

أنموذج الدراسة:



المصدر: بلجازية عمر، «محمد خير» أبو زيد (2011)

منهجية البحث:

استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لوصف ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وذلك بالتطبيق على الوزارات، وقد تناول البحث أسباب الصراع التنظيمي، ومظاهره، والأساليب التي يستخدمها المسؤولون في معالجة هذه الظاهرة، وكذلك الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي في الوزارات، كما حلل العلاقة بين الصراع التنظيمي (الأسباب، والمظاهر، والأساليب أو الاستراتيجيات) كمتغيرات مستقلة، وتأثيرها على أداء الموظفين في الوظيفة العمومية كمتغير تابع، والذي يشكل في النهاية الأداء العام للمؤسسة أو الوزارة.

مجتمع البحث والعينة:

يعدُّ جميع العاملين في الوزارات الفلسطينية مجتمع الدراسة، وقد استهدف البحث الوزارات حسب مقارها والتي تتركز جميعها في محافظة رام الله والبيرة، ولما كان من الصعب أخذها جميعاً فقد ركز الباحثان على بعض الوزارات السيادية منها، وذلك لكبر حجمها حسب أعداد العاملين فيها، وانتشار مديرياتها التابعة لها في بقية المحافظات الفلسطينية، حيث اختيرت كل من وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة الداخلية، ووزارة الشؤون الاجتماعية، باعتبارها تمثل الوزارات الفلسطينية جميعا، وقد اختار الباحثان عينة عشوائية نسبية من بين العاملين في الوزارات المشار إليها، بعد زيارة لهذه الوزارات ومقابلة بعض المسؤولين فيها، للحصول على بيانات من واقع ملفات إدارات

الموارد البشرية فيها، تمثل الدرجات الوظيفية المحددة في أداة البحث، بواقع نسبة (15%) من عدد الموظفين لكل وزارة، وتُعدُّ هذه النسبة مناسبة لعمل البحث، وقد وُزعت الاستبانات على الموظفين في وزاراتهم، وعند إنجاز جمع الاستبانات بلغت المجموعة منها (145) من أصل (152) ، وهي كافية وتفي الغرض، وبذلك يكون حجم العينة موزعا وفق متغيراتها المستقلة كما في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها المستقلة (ن=145)

المتغيرات المستقلة	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	دكتوراه	6	4. 14
	ماجستير	35	24. 14
	بكالوريوس	89	61. 38
	دبلوم فأقل	15	10. 34
المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى	10	6. 90
	مدير	54	37. 24
	رئيس قسم	43	29. 65
	موظف	38	26. 21
المجموع		145	

أداة البحث:

صمَّم الباحثان أداة بحث على شكل استبانة بهدف التعرف إلى واقع الصراع التنظيمي في الوزارات الفلسطينية، وأثر ذلك على الأداء الوظيفي فيه، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين، الأول خاص بالبيانات الأولية عن المبحوثين، اشتملت على النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني فقد تكون من أربعة أقسام، الأول يهدف إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية، والثاني يهدف إلى التعرف على مظاهر الصراع التنظيمي فيها، والثالث يهدف إلى معرفة الأساليب التي تطبقها قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي، والرابع يهدف إلى التعرف على الأداء الوظيفي للعاملين في الوزارت، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة (34) فقرة موزعة على الأبعاد التي أشير إليها في الأقسام الأربعة.

وصُممت الاستبانة حسب مقياس (ليكرت) الخماسي الأبعاد، وذلك باستخدام الاتجاه الإيجابي، وحسب الأوزان، خمس درجات ل «موافق بالكامل»، وأربع درجات ل «موافق»، وثلاث درجات ل «محايد»، ودرجتان ل «لا أوافق»، ودرجة واحدة ل «لا أوافق إطلاقا»، كما حُسب المتوسط المرجح لإجابات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة المختلفة، وذلك من أجل معرفة درجات أفراد عينة الدراسة على مقاييس الدراسة، وعمل المقارنات المختلفة، فاستخدمت المعادلة التي استخدمها المصري (2014) لتفسير تقديرات المفحوصين على فقرات أبعاد الصراع التنظيمي، والأداء الوظيفي، وهي على النحو الآتي:

$$\frac{\text{أعلى علامة – أدنى علامة}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{5 - 1}{3} = 1.33$$

وعليه، يكون معيار التصحيح بحسب ما هو موضح في الجدول (2) :

الجدول (2)

درجة توافر الفقرة لدى المستجيبين

المتغير	المتوسط الحسابي	الوزن بالنسبة المئوية التقديرية	المستوى
الصراع التنظيمي الأداء الوظيفي	أدنى من 2. 3	أقل من 50%	منخفض
	من 2.4 - 3.6	من (50 - 69.9) %	متوسط
	أعلى من 3. 6	من 70% فما فوق	مرتفع

صدق أداة البحث وثباته:

عرض الباحثان الاستبانة على مجموعة من الزملاء الباحثين في التخصص، الذين أبدوا آراءهم فيها، وقد أُخذت ملاحظاتهم بعين الاعتبار، وعُرضت أيضا على عدد من الموظفين العموميين للتأكد من فهمهم لأقسامها وفقراتها، خلال جولة خاصة إلى الوزارات التي طبقت فيها، وأثناء جمع البيانات الأولية الخاصة بأعداد الموظفين في كل وزارة، حتى أصبحت بشكلها النهائي.

كما تأكد الباحثان من ثبات التجانس الداخلي للأداة باحتساب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) ، للأبعاد المذكورة في الأقسام الأربعة، لمعرفة قوة الارتباط بين الفقرات، وكانت قيمة الثبات وفق الجدول (3) أدناه، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.804) ، وهذا المعامل يعدُّ مناسباً لتطبيق الاستبانة وإجراء البحث.

الجدول (3)

يبين معاملات ألفا لأبعاد الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداة	إختبار دقة الأداة	
	كرونباخ ألفا	عدد العبارات
أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية	0. 754	10
مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	0. 757	8
أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي	0. 722	6
الأداء الوظيفي	0. 768	10
المجموع الكلي	0. 804	34

ملامح الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية:

إطار نظري:

الاختلاف في الآراء ووجهات النظر ظاهرة طبيعية صحية منذ بدء الخليقة، لا يلبث أن يتحول إلى صراع بين الأفراد والجماعات، ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستثمر الصراعات الحاصلة بين العاملين بما يحقق الانسجام والوئام، ويعود بالنفع على العاملين والمنظمة، وقد لا تتمكن إدارة المنظمة من معالجة هذه الصراعات فتتحول إلى نزاعات مباشرة بين الأفراد أنفسهم، أو بين الأفراد من جهة والإدارة من جهة أخرى، ما يؤدي إلى التوتر وتأزيم الموقف، وقد ينعكس سلباً على الأداء الفردي أو العام.

الصراع في المنظمات أمر حتمي وقد يكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين، لما يلمسونه من خطر داهم قد يضع حداً لتطلعاتهم، ويحول دون تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم، فيتحول الصراع إلى إيجابي عندما تتفق الأطراف المتصارعة على إدارته بأسلوب بناء، وتقودهم إدارة حديثة تعزز فيهم قيم التعاون، وروح العمل الجماعي، واحترام أفكار الآخرين وآرائهم، وتلبية احتياجاتهم، وصولا إلى حلول إيجابية لجميع القضايا محط الاختلاف، (Agwu, 2013) .

ويشير كل من (الفريحات واللوزي والشهابي، 2009) إلى أن الصراع التنظيمي ليس سلبياً فقط، بل له إيجابيات أيضا، ومن أهم إيجابياته إثارة ملكات الإبداع والابتكار، وارتفاع نسبة اهتمامات الأفراد والجماعات، والقيام بحل العقبات والصعوبات والمشكلات التي تواجه الموظفين في العمل، والتوجه نحو استخدام طرق وحلول مبتكرة جديدة في

العمل، واكتساب مهارات المشاركة وطرح الآراء والحوار البناء وزيادة نسبة المساهمة في صناعة القرارات. أما السلبيات الناجمة عن الصراع التنظيمي فهي انخفاض انتاجية العاملين وتراجع مستوى الأداء، وتفاقم الأوضاع، وسوء العلاقات التي تصبح قائمة على الشكوك والتوجسات من الآخرين، ما يقتل روح المبادرة والإبداع، ويزيد من معدل دوران العمل نتيجة تسرب العاملين، وانخفاض نسبة الانتماء لدى الموظفين وتراجع الرضى الوظيفي، وتدني روحهم المعنوية وميلهم إلى الأنانية والانطوائية.

مفهوم الصراع التنظيمي:

لقد عرّف (Rahim,2001) الصراع التنظيمي بأنه عملية تفاعلية تظهر حالة من الاختلاف وعدم التوافق، يقود إلى النفور بين الكينونة البشرية أو داخلها، سواء أكانوا أفرادا أو جماعات، وقد تظهر على شكل صراع داخل الفرد نفسه Intrapersonal Conflict أو بين الأفراد Interpersonal Conflict أو داخل المجموعة نفسها Intragroup Conflict أو بين المجموعات المختلفة Intergroup Conflict.

كما عرفه (القريوتي، 2003م ص. 241) بأنه (أي الصراع التنظيمي) ، القيام بعمل مقصود من طرف ما سواء كان فرداً أو جماعة، للتأثير سلباً على طرف آخر بهدف منعه من تحقيق أهدافه، والعمل على إعاقة إنجازاته، وإحباط مصالحه، وثنيه عنها.

ويرى (المغربي، 2004م ص. 309) أن الصراع التنظيمي هو الاختلاف أو التعارض بين طرفين يحملان ثقافتين أو عقيدتين مختلفتين داخل مؤسسة ما، وقد يكون على مستوى أكبر بين حزبين أو تنظيمين متعارضين في صراع على السلطة والحكم، ويشير إلى أن الاهتمام به قد بدأ حديثاً من قبل الدارسين والإداريين في حقل الإدارة، خاصة أولئك الراغبين في التميز بمواردهم البشرية.

أما (الصيرفي، 2008) وهو صاحب نظرة تفاؤلية حول موضوع الصراع، فقد عرفه بأنه أحد المؤثرات الجانبية للتغيير، وأن الإدارة الناجحة تلك التي تتمكن من السيطرة عليه، ومعالجته في مهده، بل وتوظيفه في إثارة طاقات العاملين ومواهبهم الكامنة، لتحقيق الفائدة منه، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

أسباب الصراع التنظيمي:

يشير (هنري، 2009) إلى ستة أسباب للصراع التنظيمي في المؤسسات وهي:

1. صراع الدور وغموضه الذي تنشأ حوله خلافات بين مجموعة من الأفراد، فإما

أن يختلفوا فيه متهربين منه، أو يحاول كل منهم تأديته زاعما أنه في حدود مسؤولياته.

2. الاختلاف الشخصي الناتج عن معاناة أحد الموظفين من ضغوط العمل، وشعوره بالظلم مقارنة بالأعمال التي يقوم بها أقرانه في الوظيفة.

3. الصراع على السلطة الذي يدفع الأفراد والجماعات للعمل ضد بعضهم البعض، ومحاولة الحصول على الترقيات والمواقع الوظيفية العليا، وتركيزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.

4. عدم وضوح خطوط الاتصال، وأسس التعاون المطلوب فيما بين الموظفين، ما يزيد من الصراع الدائر فيه.

5. سوء الفهم والاختلاف الناجم عن تفسير بعض القضايا الحاصلة خلال العمل، والتعامل معها وفق الأهواء الشخصية.

بينما أوضح (المغربي، 2004) أن أسباب الصراع التنظيمي تعود إلى العوامل الآتية:

1. الأهداف المختلفة المتعارضة أو المزدوجة التي تسعى الوحدات أو الإدارات داخل المؤسسة إلى تحقيقها، والتي تخلق بينها صراعاً حول طبيعتها أو أسلوب إنجازها.

2. السيكولوجية الفردية وما يحمله الأفراد من صفات نفسية، فقد يكون بعضها انبساطياً أو سوداوياً يميل إلى النزاعات، أو من أصحاب المزاج الحاد الذي يُستثار بسرعة ما يزيد من الاختلاف.

3. الإدراك المتباين بين الأفراد، حيث يفسر بعض الأفراد ما يجري حوله طبقاً لما يراه من وجهة نظره، ذلك أن اختلاف إدراك الأدوار يقود إلى اختلافات في الرأي ونزاعات متبادلة.

4. ندرة الموارد المتاحة داخل المؤسسة تقود إلى الاختلاف، إذ يسعى الأفراد أو الجماعات إلى إنجاز أهدافهم، محاولين الحصول على متطلبات العمل، وقد لا تمتلكها المنظمة حسب المطلوب.

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تنوعت الاستراتيجيات والأساليب التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه، وقد أشار (Agwu,2013) إلى ما

ذكره (Robinson) حول وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية، وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه هي النظرة الحديثة تجاه الموضوع، **ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يأتي**:

♦ **أولاً- استراتيجية التهدئة والحلول الوسط، أو التسوية: (Compromising)** يوضح (مصطفى، 2005) أنها تقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين، بحيث يحافظان على علاقات طيبة بينهما، فيقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصها، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

♦ **ثانياً- استراتيجية التنازل: (Accommodation)** التي يشير إليها (حريم، 2004) كأسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر، متجاهلا مصالحه، انطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

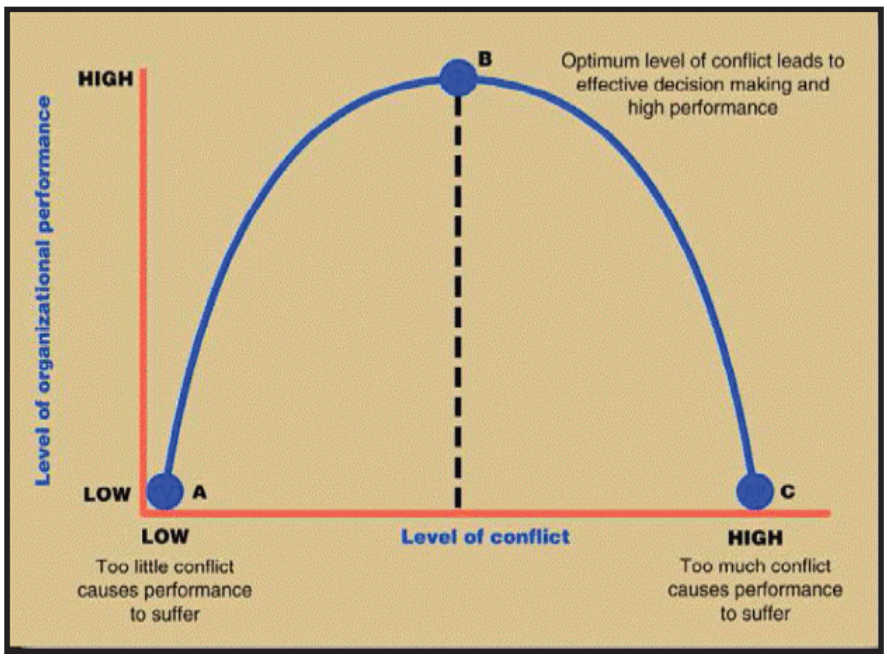
♦ **ثالثاً- استراتيجية التجنب: (Avoidance)** وتقوم هذه الاستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثمَّ الانسحاب أمام الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح، وفي ضوء هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أسلوبين؛ إما أسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين (المهدي، 2000) .

♦ **رابعاً- استراتيجية القوة الجبرية: (Force)** يستخدمها المديرون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أخرى، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل، ولا يجوز إضعافه أو إحباطه، (العطية، 2003) .

♦ **خامساً- استراتيجية التعاون: (Collaboration)** ويستخدمها المديرون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في تحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة، وضمن هذه الاستراتيجية يمكن استخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

العلاقة بين الصراع التنظيمي والأداء:

يبين (Agwu,2013 ص: 132) ما أوضحه كل من (Jones & George) ، حول العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والأداء، الذي ورد في الشكل (2) الآتي:



الشكل (2) المصدر:

Jones and George (2003) . Organizational Conflict, Negotiation, Politics, and Change, contemporary management 3rd edition; PowerPoint .Presentation by Charlie Cook The McGraw- Hill Companies, Inc

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

لقد تطور مفهوم الأداء إلى الأداء الاستراتيجي، الذي أصبح قابلا للقياس عبر مؤشرات قياس واضحة ومحددة، وقد عرف كل من كورتيت ووال (Kourtit and wall: 2008: p 1-4) الأداء الاستراتيجي بأنه عملية قيادة المنظمة من خلال التحديد الدقيق لكل من رسالتها واستراتيجيتها وأهدافها، بحيث يمكن قياس كل منها عبر مؤشرات أداء واضحة بنجاح، من أجل اتخاذ خطوات تصحيحية حفاظاً على استمرارية المنظمة ونجاحها.

كما أكد العديدُ أيضا أهمية الأداء الاستراتيجي سلفاً في تخفيض درجة الصراع التنظيمي، لأنه (أي الأداء الاستراتيجي) يقود إلى اتباع أساليب ناجحة تحقق إيجابيات

عدة، منها التوافق الاستراتيجي بين وحدات المنظمة، والرقابة الإدارية الفاعلة، والالتزام والولاء التنظيمي الأعلى من قبل الأعضاء لمنظمتهم، وزيادة التعاون وتبادل المعلومات والمعارف بين وحدات المنظمة، ووضوح أفضل للأدوار والأهداف المطلوب تحقيقها من العاملين (مالينا وسيلتو، 2001) وكذلك (نيلي وآخرون، 2004) .

وقد أظهر كل من (Medina- Borja, Pasupathy & Triantis: 2007: P. 1086) من الصفحة (www. palgrave- journals. com/ jors) ، أهمية الإدارة الرشيدة التي تطبق الحوكمة، خاصة المؤسسات الخدمية في القطاع العام الحكومي، حيث أقدمت متأخرة على قياس أدائها الاستراتيجي بعكس المؤسسات الربحية في القطاع الخاص، وقد بدأت بذلك إثر ضغط الجهات المانحة عليها، التي لم تكتف بقياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات، وإنما بقياس ذلك وربطه بمدى ما تقدمه من خدمات للبيئة والمجتمع، وقد أصبحت عملية القياس هذه ضرورة ملحة لنماء المؤسسات العامة غير الربحية واستمرارها، وهذا يقود إلى معالجة الصراع التنظيمي باستعمال أسلوب الحوكمة والإدارة الرشيدة المشار إليهما، ما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات الحكومية، حتى تتمكن من الحفاظ على الجهات التمويلية المانحة، وتنجز رسالتها وتحقق أهدافها.

الدراسات السابقة:

دراسة (**الطراونة، 2008**) :

هذه الدراسة جاءت تحت عنوان (أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المديرين في الوزارات الأردنية) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المسؤولون في الوزارات الأردنية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي وأثرها على انتماء المديرين للوزارة، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث أن مستوى الصراع التنظيمي كان بدرجة متوسطة بشكل عام، وأن أهم الأساليب التي استخدمها المسؤولون في إدارة الصراع التنظيمي في الوزارات الأردنية (مرتبة ترتيباً تنازلياً) كانت كما يأتي: أسلوب التنافس، وأسلوب المجاملة، وأسلوب التعاون، وأسلوب التسوية، وأسلوب التجنب، وتوصل أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات الجنس، والخبرة، والعمر، والحالة الاجتماعية، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي.

دراسة (**العطار، 2010**) :

عنوان الدراسة (أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي:

دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية) ، وكان هدف الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي، وذلك من وجهة نظر العاملين في هذه المراكز، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث، أنهم يستخدمون استراتيجيات (التعاون، والحل الوسط، والتجنب، والمجاملة، والتنافس) ذلك على الترتيب حسبما وردت، وأن تصورات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت بدرجة متوسطة

دراسة (**عبدالواحد، 2008**) :

عنوان الدراسة: (الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المديرين) ، وقد هدفت إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، وكذلك التعرف على أثر العوامل الشخصية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي) على أساليب إدارة الصراع في تلك المؤسسات.

ومن النتائج المهمة التي توصل إليها الباحثين، عدم إدراك المديرين لأهمية الصراع التنظيمي، وقد اعتبروه أداة هدم للمؤسسة، واعتبروه أيضا ظاهرة سلبية تخلو من أي إيجابيات، كما توصل الباحث إلى أن للعوامل الشخصية التي أشار إليها أثراً واضحاً على الأساليب التي يستخدمها المديرون في إدارة الصراع التظيمي، وأن المديرين يميلون لاستخدام أساليب إدارة الصراع في المؤسسات بدرجات متفاوتة.

دراسة **(Agwu, 2013)** :

للدراسة جاءت تحت عنوان (Conflict Management and Employees Performance) ، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين تطبيق الإدارة لاستراتيجية الديموقراطية في التعامل مع الصراع التنظيمي وأثر ذلك على أداء الموظفين، حيث طُبقت الدراسة على (Julius Berger Nigeria) ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث أنه توجد علاقة ذات مغزى بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأداء الموظفين العام، وقد أوصى الباحث بضرورة استخدام استراتيجية الإدارة الديموقراطية في التعامل مع إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة **(Mughal & Khan, 2013)** :

للدراسة بعنوان (Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance) ، وهدفت إلى معرفة أثر الصراع وكيفية إدارته على أداء المنظمة، وقد توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن للصراع التنظيمي جوانب إيجابية

وسلبية في آن واحد، والأهم أن عدم معالجته ومتابعته تؤدي إلى المزيد من الضغط والتوتر، وظهور الخلافات، ونفور اجتماعي بين العاملين، وهذا يقود إلى ضعف في الأداء العام للمنظمة. وحول شكل الصراع فقد تبين أيضا أن أكبر الصراعات التنظيمية تحدث على شكل فردي أي (داخل الفرد نفسه Intrapersonal Conflict) ، أو على شكل صراعات بين الأفراد (Interpersonal Conflict) ، ثم أظهر الطرفان (الموظفون والمديرون) مخاوفهم من الصراع التنظيمي لما له من آثار سلبية على الأداء التنظيمي العام، وتبين أيضا أن أكثر الاستراتيجيات التي يستخدمها المديرون لمعالجة الصراع التنظيمي تتمثل في ثلاث هي: التكاملية، والسيطرة، والحلول الوسط.

التحليل الإحصائي:

أولا ـ تحليل محاور البحث ومناقشها:

◄ المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية
والدرجة لأسباب الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
4	معاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع زملائه.	4. 2	0. 87	%83.40	مرتفع
6	التمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية.	4	1. 06	%79.90	مرتفع
8	جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه وفق التطور المطلوب في عمل الوزارة.	3. 8	0. 97	%76.10	مرتفع
10	تداخل المهام والأعمال المطلوبة من الموظفين يدفعهم إلى الاختلاف والتناحر.	3. 8	1. 06	%75.00	مرتفع
3	الخلافات الناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل.	3. 7	1. 1	%73.10	مرتفع
2	ضعف العلاقات والثقة المتبادلة بين الموظفين والمسؤولين.	3. 6	1. 16	%73.00	متوسط
7	تعامل المسؤولين مع الموظفين على أساس انتماءاتهم السياسية.	3. 3	1. 1	%66.90	متوسط
9	نقص مهارات الموظفين وقدراتهم الفنية للقيام بالأعمال المطلوبة.	3. 3	1. 13	%66.10	متوسط
1	وضوح المهام والمسؤوليات ضمن الوصف الوظيفي الواحد.	3	1. 2	%60.10	متوسط

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
5	إشراك الموظفين في صناعة القرارات.	2. 8	1. 28	%55.70	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور الأول	3. 5	1. 09	%70.9	متوسط

يتضح من نتائج الجدول (4) أعلاه، أن محور أسباب الصراع التنظيمي حاز درجة متوسطة حسب المقياس المستخدم في البحث، وصلت إلى (3.5/ 5) ، ما يعني التأثير الكبير لأسباب الصراع التنظيمي على أداء الموظفين، وقد جرى ترتيب الأسباب وفقا لأعلاها تأثيراً، وهو معاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع زملائه، وكذلك التمييز بين الموظفين في الترقيات والميزات الوظيفية، كما أن الهياكل التنظيمية ما زالت جامدة على حالها منذ سنوات، ولم يجر تطويرها وفق المتغيرات، ما يعني عدم وضوح الوصوفات الوظيفية، بل تداخلها وازدواجية المسؤوليات والمهام، كما أن الموظفين لا يشتركون في صناعة القرارات بوجه فعال.

◄ **المحور الثاني: مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.**

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية
والدرجة لمظاهر الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
14	ارتفاع حدة الخلافات الشخصية وما ينجم عنها من تحزبات ومحاور.	4	0. 89	%80.70	مرتفع
18	إضاعة الوقت في المناكفات الشخصية بهدف إثبات الذات.	3. 8	1. 01	%75.00	مرتفع
13	عدم إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد.	3. 5	0. 99	%70.90	متوسط
16	ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل.	3. 5	0. 82	%69.90	متوسط
12	تخوف وتردد الموظفين من المشاركة في فرق العمل الخاصة في المؤسسة.	3. 3	1. 02	%65.50	متوسط
11	انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات.	3. 1	1. 07	%62.20	متوسط
15	توجه بعض الموظفين لرفع دعاوى قضائية ضد الآخرين.	3	1. 03	%59.40	متوسط
17	انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عشائريا.	3	1. 04	%60.00	متوسط

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
	الدرجة الكلية للمحور الثاني	3. 4	0. 98	%68.0	متوسط

ومن نتائج الجدول (5) أعلاه تبين أن مظاهر الصراع التنظيمي ـ حسب إجابات المبحوثين ـ قد احتلت درجة متوسطة؛ وهي (3.4/ 5) حسب مقياس البحث المستخدم، وأن أكثرها ظهوراً بين الموظفين هو ارتفاع حدة الخلافات الشخصية، وما ينجم عنها من تحزبات وانقسامات، ويلي ذلك المناكفات الشخصية بهدف إثبات الذات، وكأنها محاولة لإقناع المسؤول بأهمية الموظف وقدراته العليا من بين الزملاء، وأيضا عدم إنجاز الأعمال المطلوبة في وقتها المحدد، وذلك لأسباب نقص الحوافز، وشعور الموظف بالإهمال سواء قام بأداء المطلوب منه أم لم يقم، فكلاهما سيان، يلي ذلك ميل بعض الموظفين إلى التمارض والغياب عن العمل، وهو أسلوب تهربي من المسؤولية، وكذلك انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عشائريا بدرجة متوسطة، وقد يعود ذلك إلى اهتمام المسؤولين بضرورة حل الخلافات داخل المؤسسة وعدم انتقالها إلى الخارج؛ لما لذلك من آثار تنعكس عليه سلبا.

◄ **المحور الثالث: أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي.**

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية
والدرجة لأساليب قيادة المؤسسة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
19	اللجوء إلى تهدئة المشكلة واتباع الحلول الوسطية.	3. 7	0. 94	%73.20	مرتفع
20	يميل المسؤولون إلى فرض الحلول وإلزام طرفي الخلاف بالتنفيذ.	3. 3	1. 03	%65.70	متوسط
24	نقل أحد طرفي الخلاف إلى مؤسسات حكومية أخرى.	3. 2	0. 89	%64.90	متوسط
21	يتجاهل المسؤولون الخلافات القائمة ما يسبب علاجها عشائريا.	3. 1	0. 92	%62.00	متوسط
22	عادة يقوم أحد طرفي الخلاف بالتنازل للطرف الآخر.	3. 1	0. 93	%62.40	متوسط
23	استمرار الطرفين المختلفين في التعاون بحثا عن الحلول الملائمة.	3	1. 01	%59.40	متوسط
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	3. 2	0. 95	%64.6	متوسط

يتضح من نتائج الجدول (6) أعلاه، أن درجة تأثير الأساليب والطرق التي يستخدمها المسؤولون هي (3.2/ 5) وهي درجة متوسطة بالمقارنة مع مقياس البحث المستخدم، وقد تم ترتيبها في الجدول تنازليا، أي من الأكثر استخداما إلى الأقل، وعليه فإن أكثر الأساليب استخداما هو اللجوء إلى تهدئة المشكلة واتباع الحلول الوسطية، ويليه ميل المسؤولون إلى فرض الحلول وإلزام طرفي الخلاف بالتنفيذ، أو لجوء المسؤول إلى نقل أحد طرفي الخلاف إلى مؤسسات حكومية أخرى، وأن أقل الأساليب استخداما من قبل المسؤولين هو استمرار الطرفين المختلفين في التعاون بحثا عن الحلول الملائمة، وقد يكون الأسلوب التعاوني هذا نتيجة إهمال المسؤولين، بل تقاعسهم عن متابعة مشكلات الصراع القائم بين الموظفين، ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة بوجه عام.

ثانياً ـ الأداء الوظيفي:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية والدرجة للأداء الوظيفي مرتبة تنازلياً حسب المتوسط

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الدرجة
28	تنجز الوحدة أو الإدارة التي أعمل فيها كل ما هو مطلوب منها.	3. 7	1	%74.60	مرتفع
29	تربط الوحدة أو الإدارة التي أعمل بها ما بين إنجازاتها السابقة واللاحقة.	3. 6	1. 05	%72.60	متوسط
32	أنجزت الوحدة أو الإدارة التي أعمل فيها كل الأهداف وفقا للخطة.	3. 3	0. 98	%65.30	متوسط
25	أشارك في إعداد الخطة الاستراتيجية للوزارة.	3. 2	1. 23	%64.20	متوسط
34	تتأخر الأهداف المطلوب إنجازها عن مواعيدها المحددة لها.	3. 2	0. 9	%64.60	متوسط
27	يتم تقويم الخطط التنفيذية للتحقق من التزام الوحدات والإدارات بإجراءاتها.	3	1. 11	%61.00	متوسط
31	تقوم وحدة التخطيط والتطوير بالتأكد من إنجاز الأهداف أولا بأول.	3	1. 04	%60.70	متوسط
33	التكلفة الإجمالية للإنجازات زادت بكثير عما هو مخطط لها.	3	0. 81	%60.40	متوسط
30	تستخدم المؤسسة مؤشرات قياس واضحة لتقييم الإنجازات.	2. 9	1. 1	%58.80	متوسط
26	تربط المؤسسة مستوى أداء الموظف بنظام المكافآت لديها.	2. 3	1. 25	%46.90	منخفض
	الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	3. 1	1. 05	%62.9	متوسط

يُستدل من نتائج الجدول (7) أعلاه أن الأداء الوظيفي حاز درجة متوسطة، وهي (3.1/ 5) ، ما يعني أن الأداء الوظيفي العام ليس كما يجب، وهو دون المستوى المطلوب، ولا يلبي طموح بناء المؤسسات الفلسطينية، وقد رُتبت الفقرات في الجدول ترتيبا تنازليا، فكان أعلاها أن الوحدة أو الإدارة تنجز كافة الأعمال المطلوبة منها، وتفسير ذلك أن انتماء الموظفين محصور بوحداتهم، وهو أعلى بكثير من الانتماء إلى المؤسسة، وهذا أحد مظاهر الصراع التنظيمي بين الوحدات والإدارات المختلفة، كما يُستدل أيضا أن الأداء التخطيطي ضعيف، ولا يتم إشراك الموظفين بصورة فعالة في التخطيط الاستراتيجي، ما يؤثر بشكل كبير على الأهداف المطلوب إنجازها، كما أنه لا يتم اعتماد مؤشرات قياس الأداء بشكل واضح وقابل للقياس على مستوى الوحدة أو الإدارة، ولا حتى على مستوى المؤسسة، ما يعني ضعف الأداء المالي، ذلك أن ضعف التخطيط يزيد من النفقات. وكان من أدنى النتائج، وبدرجة منخفضة، أن المؤسسة لا تربط مستوى أداء الموظف بنظام المكافآت، ما يعني عدم توفر الحوافز المناسبة التي من شأنها رفع الأداء التنظيمي.

ثالثاً ـ اختبار الفرضيات:

◄ **الفرضية الأولى**: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصراع التنظيمي (الأسباب، والمظاهر، والاستراتيجيات) ، وأداء الموظفين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

للإجابة عن الفرضية الأولى، اُستُخدم معامل ارتباط بيرسون، للتأكد من وجود العلاقة ومدى قوتها واتجاهها، كما في الجدول الآتي:

الجدول (8)

نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الأداء الوظيفي ومحاور الصراع التنظيمي

المتغير	الإحصائية	محاور الصراع التنظيمي		
		أسباب الصراع التنظيمي	مظاهر الصراع التنظيمي	أساليب قيادة المؤسسة
الأداء الوظيفي	اختبار بيرسون	0. 06	0. 23**	0. 52**
	مستوى الدلالة من الطرفين	0. 44	0. 01	0. 00
	عدد المشاهدات	145	145	145

**. معامل الارتباط دال عند مستوى ثقة 1% (من الطرفين) .

يظهر من نتائج الجدول (8) وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً وطردية الاتجاه عند مستوى ثقة (1%، 0%) بين الأداء الوظيفي وكل من مظاهر الصراع التنظيمي

في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي على التوالي، وهذه النتيجة منطقية وتنسجم مع ما أشار له (Agwu,2013، ص: 132) ، حيث تظهر أشكال الصراع التنظيمي للموظفين أحيانا بوضوح، علما أنها قد تكون مستترة، وتأخذ أشكالاً قد لا تبدو للعيان، وذلك على شكل ردود أفعال متنوعة احتجاجية كالتغيب عن العمل، أو التمارض، أو إخفاء البيانات والمعلومات اللازمة للعمل وحجبها عن الزملاء، وتبين النتيجة أيضا وجود علاقة ارتباطية قوية بين أساليب وطرق علاج الصراع التنظيمي التي تستخدمها الإدارة من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى، يمكن تلمسها والتعرف إليها من قبل الموظفين، وهذا ينعكس على أدائهم بصورة واضحة، فالعلاقة بين هذين البعدين والأداء الوظيفي طردية، إذ إنها تزداد كلما كان أكثر وضوحا، بينما تقل العلاقة بين (أسباب الصراع التنظيمي) والأداء الوظيفي، ويفسر الباحثان ضعف هذه العلاقة بأن أسباب الصراع التنظيمي قد لا تكون ظاهرة محسوسة من قبل بعض الموظفين، وهذا بخلاف مظاهر الصراع وأشكاله المتنوعة، وأساليب علاجه المعلومة للموظفين.

◄ **الفرضية الثانية**: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات محاور الصراع التنظيمي (الأسباب، والمظاهر، والاستراتيجيات) ، والأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية تبعاً للمتغيرين الآتيين: المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية.

وللإجابة عن الفرضية الثانية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) فيما يتعلق بالمتغيرات: المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية، كما يأتي:

1. نتائج اختبار (one way ANOVA) للمتغيرين (المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية) : وذلك لفحص معنوية الفروقات بين متوسطات المجموعات داخل المتغيرات المذكورة كما يلي:

أ. نتائج اختبار (one way ANOVA) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي:

الجدول (9)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محاور الصراع التنظيمي، والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	اختبار (F)	مستوى الدلالة
أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية	بين المجموعات	0. 87	3	0. 29	1. 44	0. 23
	ضمن المجموعات	28. 23	141	0. 20		
	المجموع	29. 10	144			

المتغير	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	اختبار (F)	مستوى الدلالة
مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	بين المجموعات	0. 82	3	0. 27	0. 76	0. 52
	ضمن المجموعات	50. 75	141	0. 36		
	المجموع	51. 57	144			
أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي	بين المجموعات	0. 68	3	0. 23	0. 84	0. 47
	ضمن المجموعات	37. 52	140	0. 27		
	المجموع	38. 19	143			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	3. 01	3	1. 00	2. 91	0. 04
	ضمن المجموعات	48. 40	140	0. 35		
	المجموع	51. 42	143			

يظهر من الجدول (9) ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المؤهل العلمي والمحاور والدرجة الكلية أن الفروقات دالة بين مجموعات المتغير عند محور «الأداء الوظيفي» فقط، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.04) وهي أقل من مستوى الثقة المفترض وهو (0.05) ، وعليه سيتم فحص مجموعات متغير «المؤهل العلمي» مع محور الأداء الوظيفي التي بينها فروقات باستخدام الاختبار البعدي (LSD) كما يأتي:

الجدول (10) :

نتائج اختبارLSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في متوسطات الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
دكتوراه	ماجستير	0. 61*	0. 26	0. 02	0. 09	1. 12
	بكالوريوس	0. 72*	0. 25	0. 00	0. 23	1. 21
	دبلوم فأقل	0. 65*	0. 28	0. 02	0. 09	1. 21
ماجستير	دكتوراه	- 0. 61*	0. 26	0. 02	- 1. 12	- 0. 09
	بكالوريوس	0. 11	0. 12	0. 35	- 0. 12	0. 34
	دبلوم فأقل	0. 04	0. 18	0. 83	- 0. 32	0. 40

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
بكالوريوس	دكتوراه	- 0. 72*	0. 25	0. 00	- 1. 21	- 0. 23
	ماجستير	- 0. 11	0. 12	0. 35	- 0. 34	0. 12
	دبلوم فأقل	- 0. 07	0. 16	0. 66	- 0. 40	0. 25
دبلوم فأقل	دكتوراه	- 0. 65*	0. 28	0. 02	- 1. 21	- 0. 09
	ماجستير	- 0. 04	0. 18	0. 83	- 0. 40	0. 32
	بكالوريوس	0. 07	0. 16	0. 66	- 0. 25	0. 40

*. فرق الوسط دال عند مستوى ثقة 5%.

يظهر من الجدول (10) وجود فروقات دالة معنوياً عند مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين كل من درجة الدكتوراه من جهة وباقي الدرجات، وهي: الماجستير، والبكالوريوس، والدبلوم فأقل من جهة أخرى، لصالح الدكتوراه، ويرى الباحثان أن الموظفين من حملة الدكتوراه الأكثر معرفة وعلما بالعلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء الموظفين، حيث لوحظ أنهم في مواقع إدارية عليا، وعلى اطلاع كامل بمجريات العمل الأساسية من حيث صناعة القرارات، وكذلك الأكثر تفاعلا واستخداما لأساليب معالجة القضايا التنافسية والخلافية المكونة للصراع بين الموظفين، ولأنهم الأعلم بأسباب الصراع التنظيمي وحيثياته، ومن واجبهم التدخل الفوري والمباشر لعلاجه.

ب. نتائج اختبار (one way ANOVA) فيما يتعلق بمتغير الدرجة الوظيفية

الجدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في متوسطات محاور الصراع التنظيمي، والأداء الوظيفي تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

المحور	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	اختبار (F)	مستوى الدلالة
أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية	بين المجموعات	1. 21	3	0. 40	2. 04	0. 11
	ضمن المجموعات	27. 89	141	0. 20		
	المجموع	29. 10	144			

المحور	المستوى	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	اختبار (F)	مستوى الدلالة
مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية	بين المجموعات	3. 04	3	1. 01	2. 95	0. 03
	ضمن المجموعات	48. 53	141	0. 34		
	المجموع	51. 57	144			
أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي	بين المجموعات	3. 01	3	1. 00	3. 99	0. 01
	ضمن المجموعات	35. 19	140	0. 25		
	المجموع	38. 19	143			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2. 21	3	0. 74	2. 10	0. 10
	ضمن المجموعات	49. 20	140	0. 35		
	المجموع	51. 42	143			

يظهر من نتائج الجدول (11) في اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الدرجة الوظيفية والمحاور للصراع التنظيمي أن الفروقات دالة بين مجموعات المتغير عند محوري «مظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية»، و«أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي «، إذ بلغ مستوى الدلالة على التوالي (0.03 و 0.01) ، وهي أقل من مستوى الثقة المفترض وهو (0.05) ، وعليه سيتم فحص مجموعات متغير «الدرجة الوظيفية» مع هذين المحورين التي بينها فروقات باستخدام الاختبار البعدي (LSD) كما يأتي:

محور مظاهر الصراع التنظيمي وفقا لمتغير (الدرجة الوظيفية) :

الجدول (12)

نتائج اختبارLSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في متوسطات مظاهر الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية (I)	الدرجة الوظيفية (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير عام فأعلى	مدير	0. 20	0. 20	0. 32	- 0. 20	0. 60
	رئيس قسم	0. 46*	0. 21	0. 03	0. 06	0. 87
	موظف	0. 42*	0. 21	0. 04	0. 01	0. 83

الدرجة الوظيفية (I)	الدرجة الوظيفية (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير	مدير عام فأعلى	- 0. 20	0. 20	0. 32	- 0. 60	0. 20
	رئيس قسم	0. 26*	0. 12	0. 03	0. 02	0. 50
	موظف	0. 22	0. 12	0. 08	- 0. 03	0. 47
رئيس قسم	مدير عام فأعلى	- 0. 46*	0. 21	0. 03	- 0. 87	- 0. 06
	مدير	- 0. 26*	0. 12	0. 03	- 0. 50	- 0. 02
	موظف	- 0. 04	0. 13	0. 76	- 0. 30	0. 22
موظف	مدير عام فأعلى	- 0. 42*	0. 21	0. 04	- 0. 83	- 0. 01
	مدير	- 0. 22	0. 12	0. 08	- 0. 47	0. 03
	رئيس قسم	0. 04	0. 13	0. 76	- 0. 22	0. 30

*. فرق الوسط دال عند مستوى ثقة 5%.

يظهر من الجدول (12) وجود فروقات دالة معنوياً عند مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة مدير عام ورئيس قسم أو موظف، لمصلحة مدير عام، وبين مدير ورئيس قسم لمصلحة مدير، وهذه نتيجة منطقية أيضا إذ كلما ارتفع المنصب الوظيفي يزداد الشعور بالمسؤولية، وعليه فإن المديرين العامين والمديرين هم الأكثر معرفة بقضايا الصراع التنظيمي، وطرق وأساليب علاجها وضرورة متابعتها.

محور مظاهر الصراع التنظيمي وفقا لمتغير (أساليب قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي) :

الجدول (13)

نتائج اختبارLSD للمقارنات البعدية لدلالة الفروق في متوسطات أساليب قيادة المؤسسة تبعاً لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية (I)	الدرجة الوظيفية (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير عام فأعلى	مدير	- 0. 41*	0. 17	0. 02	- 0. 76	- 0. 07
	رئيس قسم	- 0. 39*	0. 18	0. 03	- 0. 74	- 0. 05
	موظف	- 0. 60*	0. 18	0. 00	- 0. 95	- 0. 25

الدرجة الوظيفية (I)	الدرجة الوظيفية (J)	فرق الوسط (I- J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	فترة الثقة عند مستوى 95%	
					الحد الأدنى	الحد الأعلى
مدير	مدير عام فأعلى	0. 41*	0. 17	0. 02	0. 07	0. 76
	رئيس قسم	0. 02	0. 10	0. 84	- 0. 18	0. 22
	موظف	- 0. 19	0. 11	0. 08	- 0. 40	0. 03
رئيس قسم	مدير عام فأعلى	0. 39*	0. 18	0. 03	0. 05	0. 74
	مدير	- 0. 02	0. 10	0. 84	- 0. 22	0. 18
	موظف	- 0. 21	0. 11	0. 07	- 0. 43	0. 01
موظف	مدير عام فأعلى	0. 60*	0. 18	0. 00	0. 25	0. 95
	مدير	0. 19	0. 11	0. 08	- 0. 03	0. 40
	رئيس قسم	0. 21	0. 11	0. 07	- 0. 01	0. 43

*. فرق الوسط دال عند مستوى ثقة 5%.

يظهر من الجدول (13) وجود فروقات دالة معنوياً عند مستوى الثقة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة مدير عام وبقية المستويات الوظيفية لمصلحة هذه المستويات كافة، ذلك أنهم الذين تنطبق عليهم أساليب علاج قضايا الصراع التنظيمي من قبل الوظيفة الإشرافية العليا وهذه وظيفة المدير العام للمؤسسة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1. استخدام المؤسسات الرسمية الفلسطينية أساليب تجنبية لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، منها نقل أحد طرفي الخلاف إلى مؤسسات حكومية أخرى، ومنها تجاهل المسؤولين للخلافات القائمة، ما يقود إلى علاجها عشائرياً، أو يميل المسؤولون إلى فرض الحلول وإلزام طرفي الخلاف بالتنفيذ، أو اللجوء إلى تهدئة المشكلة واتباع الحلول الوسطية.

2. إن أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية هي التمييز بين الموظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية، وتداخل المهمَّات والأعمال المطلوبة من الموظفين، ما يدفعهم إلى الاختلاف والتناحر، وكذلك جمود الهيكل الإداري وعدم تحديثه

وفق التطور المطلوب في عمل الوزارة، ومعاناة الموظف إثر شعوره بالظلم في تقاسم الأدوار مقارنة مع زملائه، والخلافات الناجمة عن عدم فهم الموظفين لأدوارهم في العمل.

3. انشغال المسؤولين غالبية الوقت في علاج الشكاوى والتظلمات والناجمة في غالبيتها عن أكثر مظاهر الصراع التنظيمي ظهوراً وقد تمثلت في المناكفات، والخلافات الشخصية، والتحزبات، والمحاور الجماعية، ما يؤدي إلى انتقال الخلافات خارج المؤسسة وعلاجها عشائرياً، بل توجه بعض الموظفين لرفع دعاوى قضائية ضد الآخرين.

4. عدم فعالية تقويم الأداء العام للمؤسسة الواحدة، ويجري على مستوى الوحدات والإدارات أحيانا، كما أنه لا تتوافر مؤشرات قياس واضحة للأداء الوظيفي في وحدات التخطيط والتطوير، وعلى صعيد تقويم أداء الموظف لا يوجد ربط حقيقي بالحوافز والمكافآت، ما يقلل من الأداء الإبداعي في المؤسسة الرسمية الفلسطينية.

5. انحسار اهتمام الموظفين في موضوع الصراع التنظيمي فيمن يحملون مؤهلات علمية أعلى أو من هم في وظائف إشرافية عليا من مدير فأعلى، وأن الموظفين ما دون ذلك (وهم الغالبية) لا يأبهون لذلك إلا بمقدار أساليب علاج الصراع التي يمارسها المسؤولون.

التوصيات:

1. ضرورة قيام المؤسسات الرسمية الفلسطينية بإيلاء موضوع الصراع التنظيمي أهمية أكبر، لما له من أثر مهم في الأداء الفردي والجماعي على مستوى المؤسسة، خاصة في مرحلة بناء المؤسسات الرسمية ركيزة الدولة القادمة، ومحاولة حل الصراعات القائمة بين الوزارات حول صلاحياتها ومسؤولياتها وأهدافها التي تتداخل في كثير من المواضع، وينعكس صراعها على مسؤوليها وأفرادها.

2. وجوب إعادة الهيكلة التنظيمية للعديد من الوزارات وتحديثها بما يتلاءم مع المستجدات والمتغيرات، وبما ينسجم مع التخطيط الاستراتيجي العام، والتأكد من تحقيق التكاملية بين المؤسسات الرسمية، ويمكنها من إنجاز أهدافها العامة.

3. استخدام أساليب أو استراتيجيات أكثر حداثة في علاج موضوع الصراع التنظيمي منها على سبيل المثال، استراتيجية التعاون والتشاركية والتكاملية، أو أسلوب الحوكمة الرشيدة، واتباع أساليب الإدارة بالأهداف، أو أسلوب فرق العمل الحديث، وتأكيد مشاركة الموظفين في صناعة القرارات.

4. العمل على الالتزام بنظم واضحة وعادلة وصريحة، خاصة بالمسارات الوظيفية من حيث التعيين والترقية والتسكين، والمكافآت على أساس الجدارة والاستحقاق، وهياكل تنظيمية واضحة بالمهام والمسؤوليات والصلاحيات والتبعيات الإدارية، والحفاظ على تواصل مباشر بين المسؤولين والموظفين مبني على الثقة والاحترام المتبادل.

5. العمل على معالجة قضايا الصراع التنظيمي أولا بأول، ومحاولة إبقائها في المستوى المطلوب، ذلك أن لها إيجابيات يمكن استثمارها لمصلحة المؤسسة والموظفين، كما أن الإدارة الناجحة تلك التي تحول السلبيات إلى عوامل إيجابية، فالاختلاف في الرأي بمستوى معين يقود إلى الحوار بنتائج إيجابية نحو أفكار وحلول متطورة.

6. ضرورة عمل مؤشرات قياس للأداء واضحة ومحددة، سواء على مستوى المؤسسة أم الوحدات والإدارات التابعة لها، أو على المستوى الفردي، والعمل على الدمج بينهما بما يقود إلى إنصاف الموظفين وربطها بنظم الحوافز والمكافآت.

7. العمل على إعداد خطط خاصة بالتعليم والتدريب، ومنح الموظفين فرصاً متكافئة وفقا لاحتياجاتهم ونتائج تقويم الأداء، وتعزيز مفهوم المنظمة الحديثة المتعلمة Learning Organization، التي تهتم بمواردها البشرية وتجعلهم طريقها للتميز والإبداع.

المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع العربية:

1. الزعبي، حسن علي، دور القيادة التحويلية في الحد من الصراع التنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة العلوم التطبيقية، الأردن.
2. الصيرفي، محمد (2008) . القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر، الاسكندرية– مصر.
3. الطراونة، هاني خلف (2008) . أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على انتماء المدراء في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.
4. العطار، سلامة ابراهيم (2010) . أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب الوظيفي: دراسة تطبيقية على الموظفين العاملين في مراكز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
5. العطية، ماجدة (2003) . سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
6. الفريحات، خضر كاظم وموسى اللوزي وأنعام الشهابي (2009) . السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان– الأردن دار إثراء للنشر والتوزيع.
7. القريوتي، محمد قاسم (2003م) . السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانسانسي، الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. ط. 4، عمان– الأردن، دار الشروق.
8. المصري، محمد عبد المجيد (2014) . مظاهر السلوك الاجتمتعب وعلاقته بمستوى القلق والاكتئاب والكفاية الذاتية المدركة لدى المراهقين في الأردن، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، 25 (97)، 138 – 151.
9. المغربي كامل محمد (2004) . السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان– الأردن، دار الفكر.
10. بلجازية عمر، " محمد خير" أبو زيد (2011) ، دور الثقافة التنظيمية في الولاء تجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مؤتمر الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب.

11. بن عبد الله، يحيى بن موسى (2011) . الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات العامة، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية (International Vertual University) ، بريطانيا.

12. حريم، حسين محمود، (2004) . سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

13. طوالبة، توفيق (2008) . أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على الإدارات العامة في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.

14. عبدالواحد، مؤمن خلف (2008) . الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، فلسطين، غزة.

15. مصطفى، أحمد (2005) . إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار النهضة العربية مصر.

16. مهدي، سوزان محمد، وهيبة، حسام اسماعيل (2000) . استراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، المجلد الرابع، العدد 24.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

1. *Agwu, Okechukwa. (2013) . Conflict Management and Employees Performance in Julios Berger Nigeria PLC. Bonny Island. International Journal of Academic Research i Management, Volume 2, No: 4, P. 128.*

2. *Ahamefula,Okereke,Pascal, (2014) . Conflict Management in the Workplace: Case Study of Centro Comunitário S. Cirilo, Master thesis in Business Sciences, University of Fernando Pessoa, www. Ufp. pt.*

3. *Baqutayan. & Shadiya Mohamed Saleh, (2014) . The Relationship between Conflict Management and innovation performance, European Journal of Business and Management, Vol. 6, No. 13.*

4. *Gelfand, Michele J. ,. Leslie, Lisa M. , Keller, Kirsten. , and Dreu Carsten, Conflict Cultures in Organizations: How Leaders Shape Conflict Culturesand Their Organizational- Level Consequences (2012) Journal of Applied Psychology, Vol. 97, No. 6, 1131–1147.*

5. *Henry, o. (2009). Organizational Conflict and it's Effects on Organizational Performance, Research Journal of Business Management, p. 16- 24.*
6. *Hotepo, O M. , Asokere, A S S,. (2010) ,Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria, Business andEconomics Journal, Volume 2010: BEJ- 15.*
7. *Ikeda, Ana Akemi. , Modesto Veludo- de- Oliveira, Tânia,. &Campomar, Marcos Cortez,. (2005) ,Organizational Conflicts Perceived by Marketing Executives, Electonic Journal of Business Ethics and Organization Studies, Vol. 10, No. 1.*
8. *Kourtit, karima, and Waal, Ander de, (2008) . Strategic Performance Management In Practice: Advantages and Disadvantages and Reasons for Use ,Urije Unv. Amsterdam and Maastricht school of Management, p. 1- 4.*
9. *Malina, M. A. and F. H Selto (2001) "Communication and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard",Journal of Management Accounting Research,p47- 90*
10. *Medina- Borja, A. , Pasupathy, KS. ,& Triantis, K. , (2007) Large-scale data envelopment analysis (DEA) Implementation: A strategic performance management approach,P. 1086. from (www. palgrave-journals. com/ jors)*
11. *Mughal, Muhammad Ramzan, & Khan, Maria, (2013) . Impact of Conflict and Conflict Management on Organizational Performance, International Journal of Modern Business, Issues of global Market, Vol. 1 Issue. No. 3. ISSN No. 2310- 2527 PP. 1- 19.*
12. *Neely,A. , Kennerley ,M. and V. Martinez (2004) " Does the balanced scorecard work: an empirical investigation". In: A. Neely, M. Kennerly and A. Waters (ed.) , performance measurement and management: public and private Center for Business performance, Cranfield University, Cranfield, P. 763- 770*
13. *Rahim M. Afzalur. (2001) , Managing Conflict in Organizations, Third Edition, QuorumBooks,Westport, Connecticut • London, PP. 15- 16.*

14. *Thomas, M. A. , (2012) , Identifying Organizational Conflict of Interest: The Information Gap, Defense ARJ, Vol. 19 No. 3;265- 282, WWW. dau. mil.*

15. *Tonder,Chris van. , Havenga, Werner,. Visagie,Jan,. (2008) ,The Causes of Conflict in Public and Private Sector Organizations in South Africa, Managing Global Transitions, Volume 6 · Num*