

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

برنامج الإدارة العامة

رسالة ماجستير بعنوان

" أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية
في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام "

**Management of organizational conflict and its relationship to the quality of
administrative decisions in government institutions in Hebron Governorate
from the point of view of managers and heads of departments**

إعداد:

فiras خالد فارس داود

إشراف

الدكتور أسامة شهوان

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل

2022

إجازة الرسالة

" أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية
في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام "

**Management of organizational conflict and its relationship to the quality of
administrative decisions in government institutions in Hebron Governorate
from the point of view of managers and heads of departments**

إعداد

فراس خالد داود

إشراف

الدكتور أسامة شهوان

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2022/02/03، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة التالية

أسمائهم:

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة

.....

د. أسامة شهوان / مشرفاً ورئيساً

.....

د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

.....

د. محمد الهلسة / ممتحناً خارجياً

الخليل - فلسطين

1443هـ - 2022م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

لَا يُكَلِّفُ اللّٰهُ نَفْسًا ۤاِثْمًا وَّسُوءًا ۚ لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ ۗ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا اِنْ نَسِينَا ۙ اَوْ اَخْطَاْنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ
عَلَيْنَا اِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلٰى الَّذِيْنَ مِنْ قَبْلِنَا ۗ رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا
طَاقَةَ لَنَا بِهِ ۗ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَاَرْحَمْنَا ۗ اَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا
عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِيْنَ

صدق الله العظيم

سورة البقرة، الآية (286)

الإهداء

حبا ووفاء لى من شاركونى الحياة حلوها ومرها

امى و ابي

اخواني و اخواتى

زوجتى

وكل من كان له طيب الاثر فى إنجاز هذا العمل المتواضع

الباحث

فراس خالد داود

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على الرسول الكريم، والمعلم الأمين، خاتم الأنبياء والمرسلين
أما بعد ...

لم تصل هذه الرسالة إلى ما وصلت إليه إلا بفضل الله - عز وجل - أولاً، ثم فضل أصحاب
الفضل، الذين وقفوا بجانبني طوال فترة دراستي، ولم يخلوا علي بمساعدة، أو إرشاد أو توجيه، مما أخرج
هذه الرسالة إلى بر الأمان .

ومن باب الاعتراف بالفضل لأصحاب الفضل أقدم الشكر والعرفان والامتنان العظيم إلى جامعة
الخليل متمثلة برئيسها الأستاذ الدكتور: **نبيل الجعبري**، وعمادة الدراسات العليا متمثلة بعميدها الأستاذ
الدكتور: **عايد غالب**، وكلية التمويل والإدارة متمثلة بعميدها الدكتور: **سمير ابو زنيد**.

وأقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل المشرف على الرسالة الدكتور: **أسامه شهبان**، الذي لم
يبخل بعلمه ووقته وتوجيهه المستمر وإرشاداته، ما كان له أثر بالغ في إتمام هذه الدراسة.

وأقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الأفاضل الذين شرفوني بقبول مناقشة
الدراسة، الدكتور: **محمد الجعبري** مناقشاً داخلياً، والدكتور: **محمد الهلسة** مناقشاً خارجياً. كما أتقدم بالشكر
الجزيل لمدراء المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، لتسهيلهم إجراءات الدراسة.

والشكر والتقدير للسادة المحكمين الذين بذلوا جهداً طيباً في تحكيم أدوات الدراسة.

كما أتوجه بالشكر والعرفان إلى جميع من قدم لي المساعدة والمشورة، فجزأهم الله عني خير الجزاء،
وأسأل الله العلي القدير أن أكون قد وفقت في هذه الرسالة، فما كان من توفيق فمن الله، وما كان من زلل
أو خطأ أو نسيان فمن نفسي ومن الشيطان.

● وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ ●

الباحث

فراس خالد داود

فهرس المحتويات

الموضوع.....	الصفحة.....
إجازة الرسالة.....	ب.....
الإهداء.....	ث.....
شكر وتقدير.....	ج.....
فهرس المحتويات.....	ح.....
فهرس الجداول.....	د.....
فهرس الأشكال.....	ز.....
فهرس الملاحق.....	س.....
ملخص الدراسة.....	ش.....
Abstract.....	ض.....
الفصل الأول	
خلفية الدراسة وأهميتها	
خلفية الدراسة وأهميتها.....	2.....
المقدمة:.....	2.....
1. مشكلة الدراسة:.....	5.....
2. أسئلة الدراسة:.....	6.....
3. فرضيات الدراسة:.....	7.....
4. أهداف الدراسة:.....	7.....
5. أهمية الدراسة:.....	8.....
6. محددات الدراسة:.....	8.....
7. مصطلحات الدراسة:.....	9.....
الفصل الثاني	
الإطار النظري والدراسات السابقة	
الإطار النظري.....	12.....
تمهيد:.....	12.....
أولاً: الصراع التنظيمي:.....	12.....
ثانياً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:.....	22.....
ثالثاً: جودة القرارات الإدارية:.....	31.....
الدراسات السابقة.....	46.....
أولاً: الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات:.....	46.....

49	ثانياً: الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي:
52	ثالثاً: الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:
الفصل الثالث	
الطريقة والإجراءات	
61	الطريقة والإجراءات
61	مقدمة:
61	منهج الدراسة:
61	مجتمع الدراسة:
61	عينة الدراسة:
66	أدوات الدراسة:
72	إجراءات الدراسة:
73	متغيرات الدراسة:
73	المعالجة الإحصائية:
الفصل الرابع	
عرض نتائج الدراسة	
76	عرض نتائج الدراسة
76	أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيسي:
77	ثانياً: الإجابة الأسئلة الفرعية:
الفصل الخامس	
مناقشة النتائج	
110	مناقشة النتائج
110	أولاً: مناقشة النتائج:
117	ثانياً: التوصيات:
المصادر والمراجع	
118	المراجع العربية:
125	المراجع الأجنبية:
129	شبكة الانترنت العالمية:
الملاحق	
131	الملحق أ الاستبانة قبل التحكيم:
135	الملحق ب: الاستبانة بعد التحكيم:
141	الملحق ت: توزيع مجتمع الدراسة:
143	الملحق ت: كتاب تسهيل المهمة

فهرس الجداول

الجدول	الصفحة
جدول 1: خصائص العينة الديموغرافية	62
جدول 2: توزيع محاور مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي على فقراته	66
جدول 3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لكل مجال (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)	67
جدول 4: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	68
جدول 5: مفاتيح التصحيح	69
جدول 6: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية ل(جودة القرارات الإدارية)	70
جدول 7: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة	71
جدول 8: مفاتيح التصحيح	72
جدول 9: قوة الارتباط بين المتغيرات	74
جدول 10: نتائج معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية	76
جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية الاحبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل	77
جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها	81
جدول 13: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس	84
جدول 14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	85
جدول 15: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	87
جدول 16: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة	87

جدول 17 :نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 89
جدول 18: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 90
جدول 19 :الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 91
جدول 20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة 92
جدول 21: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة 94
جدول 22 :الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة 94
جدول 23 :نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة 96
جدول 24: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة 97
جدول 25 :الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة 98
جدول 26: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس 100
جدول 27 :نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 101

جدول 28: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 102.....
جدول 29: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة 102.....
جدول 30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 103.....
جدول 31: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 104.....
جدول 32: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي 104.....
جدول 33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة 105.....
جدول 34: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة 106.....
جدول 35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة 107.....

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج مارچ وسيمون في اتخاذ القرار	39
شكل 2 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	63
شكل 3 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	63
شكل 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	64
شكل 5: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً الوظيفة	65
شكل 6: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	65

فهرس الملاحق

131.....	الملحق أ الاستبانة قبل التحكيم:
135.....	الملحق ب: الاستبانة بعد التحكيم:
141.....	الملحق ت: توزيع مجتمع الدراسة:
143.....	الملحق ت: كتاب تسهيل المهمة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وبجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام، تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل والبالغ عددهم (450) مدير ورئيس قسم، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي منهجية للدراسة، واستخدم الباحث كلاً من مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومقياس جودة القرارات كأدوات للدراسة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير ورئيس قسم، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم التوصل إلى أهم النتائج التالية:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية، وأظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل كان بدرجة متوسطة، وأشارت الدراسة إلى أن مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام كان بدرجة مرتفعة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة) وأنّ هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وأظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (الجنس، الوظيفة)، وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، القرارات، جودة القرارات.

Abstract

The study aimed to identify the relationship between organizational conflict management methods and the quality of administrative decisions in government institutions in Hebron Governorate from the point of view of managers and heads of departments. The descriptive correlative approach was used as a methodology for the study, and the researcher used both the organizational conflict management methods scale, and the decision quality scale as tools for the study. The following results:

The results showed that there is a statistically significant relationship between conflict management methods in government institutions and the quality of administrative decision-making, and the value of the correlation represents a weak direct relationship with statistical significance, and the study showed that the level of organizational conflict management methods (strategy of coercion, avoidance, participation, settlement, confrontation) The study indicated that the level of quality of administrative decisions taken in government institutions operating in the Hebron governorate from the point of view of managers and heads of departments was at a high degree, and the study showed that there are no statistically significant differences in the average estimates of individuals The sample of organizational conflict management methods used in government institutions in Hebron Governorate from the point of view of managers and heads of departments attributed to the variables (gender, years of experience, educational qualification, occupation) and that there are statistically significant differences in the average estimates of the sample members for the methods of organizational conflict management used in institutions Governmental administration in Hebron Governorate from the point of view of managers and heads of departments due to the variable number of training courses in the field of administration The study showed that there are no statistically significant differences in the average estimates of the sample members for the quality of

administrative decisions taken in government institutions operating in Hebron Governorate from the point of view of managers and heads of departments that are due to the variables (gender, occupation), and the study showed that there are statistically significant differences In the average estimates of the sample members of the quality of administrative decisions taken in government institutions operating in Hebron Governorate from the point of view of managers and heads of departments, they are attributed to the variables (years of experience, educational qualification, number of training courses in the field of management).

Keywords: organizational conflict, organizational conflict management, organizational conflict management methods, decisions, quality of decisions.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- محددات الدراسة.
- مصطلحات الدراسة.

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات، ويمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ الأهداف، وهو العنصر الأساس في الجهود الرامية للحاق بالمنظمات المنافسة، وتحقيق التقدم في بيئة تتسم بشدة التعقيد، وتعدد المؤثرات وسرعة التغيير، ومن هنا فإن الإدارة تضع كل اهتمامها في توجيه موظفيها وبناء قدراتهم، عبر ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، وإيجاد بيئة عمل من شأنها تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والانتماء والشعور بالمسؤولية والولاء لدى العاملين وبث روح التعاون.

وبسبب التطور المستمر للأنظمة والقوانين ومنظمات الأعمال؛ لا يمكن أن تظل الأنظمة البشرية في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها (الحراشة والهيتي، 2006)، حيث أن طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير، وذلك لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، لذا يغلب الصراعات داخل المنظمة (حمود، 2002)، ومما سبق تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها الذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل (العبيدي، 2008).

ويعتبر الصراع ظاهرة عملية طبيعية سلوكية تنظيمية مستمرة، تتجم من خلال التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات (حسين، حسين، 2007)، وهي نتيجة حتمية لزيادة حجم المنظمات، وزيادة أعداد العاملين فيها وتنوع مهاراتهم ومؤهلاتهم، وأنماط سلوكهم وتباين اتجاهاتهم " (المعشر، 2005).

يكون الصراع في مكان العمل مدمراً بشكل لا يصدق للعمل الجماعي الجيد، إذا تم إدارتها بطريقة خاطئة، يمكن أن تخرج الاختلافات الحقيقية والمشروعة بين الأشخاص عن نطاق السيطرة بسرعة، ما

يؤدي إلى مواقف ينهار فيها التعاون وتكون مهمة الفريق مهددة، هذا هو الحال بشكل خاص، حيث يتم استخدام الأساليب الخاطئة لحل النزاعات (PATHAK,2010).

إن الصراع في أي مؤسسة أمر عادي وعملية حتمية في أي موقف وتحت أي ظروف وفي ظل وجود أي قيادة إذ انه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تحصل على موافقة بالإجماع على أمر ما ولكن بعض الأشخاص يتجنبون الصراع ويحاولون السيطرة عليه من خلال التفاوض عن الخلافات وهذا غير مرغوب فيه، وذلك لأنه لا يترك للفرد فرصة تبادل الخبرات ووجهات النظر لذا يتم عليه البحث عن أسلوب جيد للتعامل مع تلك الخلافات عن طريقة الحوار البناء والاتصال الفعال وتبادل وجهات النظر وتوضيح المسببات (الأغيري، 2006).

ولم يعد ينظر إلى الصراع بفكرته العامة بل أصبح ينظر إليه بأنه يحدث ضمن شروط، حيث أنه ينتج عند الاختلاف في الآراء ووجهات النظر بين افراد المنظمة ولكن إذا لم يتبع هذا الاختلاف أي تنافس بين طرفي الصراع لا يعتبر ذلك صراع، وإذا أحسن إدارة الصراع ينتج عنه آثار إيجابية للمنظمة، والصراع ظاهرة لا تخلوا منه أي مؤسسة، سواء كانت خاصة أو مجتمعية أو حكومية، ففي المؤسسات الحكومية يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إلتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم واختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الاختلاف إلى حدوث الصراع (الجعافرة، 2013).

ومع تعدد أسباب الخلاف داخل المنظمة لتشمل (الاتصال والتواصل، وغدارة الوقت، وتجاهل مفاهيم وخبرات ومدركات الآخرين، وتقبل المعلومات على أنها حقيقة دون التأكد منها وفحصها، مشكلات الذات لدى بعض الأفراد، الحساسية المفرطة وتجنب المواجهة) (علي، 2012)

وتعتبر ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر المهمة والمعقدة وشديدة التلاحم، والتي لا يمكن لمسؤول بوصفه قائداً إدارياً إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءاً لا يتجزأ من عمله، كما أن

الصراعات من أهم تحديات العمل، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها. (مصطفى، 2000)

وإن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية، التي لا يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، وإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتقجر القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن متخذو القرارات اختيار الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع، مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر الأساليب قدرة على تحقيق تلك الجوانب الإيجابية للصراع هي أسلوب التعاون، في الجوانب السلبية هي أسلوب التجنب، حين أن أكثرها تحقيقاً والتي قد تبنى على افتراض خاطئ مؤداه أن تجاهل المدير للصراع يمكن أن يسهم في حل هذا الصراع (العنزي، 2010).

والإدارة الفاعلة في تعاملها مع العنصر البشري في المنظمة أو الجماعة، لا تقر أسلوب عمل واحد باعتباره الأسلوب الأمثل أو المناسب لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه، وبما يحقق الأهداف التنظيمية، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لاحتواء والسيطرة على الصراع، ويعد تعلم المدير كيفية إدارة الصراع هو مفتاح احتواء الصراعات (حسين، 2004)

والإدارة السليمة للصراع تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح المشاركة والتوافق، مما يؤدي على مخرجات إيجابية للصراع تعمل على زيادة إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه (عريفج، 2006).

إن أهمية القرار تعادل بالضرورة أهمية المعلومات التي أعتمد عليها في صنعه إلى درجة أن البعض من الكتاب اعتمد في التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات الفاشلة (الإدارات الناجحة والإدارات الفاشلة)

أساس مدى نجاحها في صنع القرارات، فكم من قرارات خاطئة قضت على آمال وطموحات منظمات كبيرة والعكس صحيح، وتعتبر المعلومات الضرورية بالخصائص المطلوبة في أيدي الإدارة الرشيدة تحقق المعجزات، وإن المعلومات غير المكتملة والمضللة يستتبع بالضرورة وجود إدارة غير ناجحة، وقد عبر لامبرتون (Lamberton, 2000) بقوله: "في عالم تجد فيه كل شركة مرغمة على صنع قرارات فريدة ومصيرية لتحقيق أعلى معدلات الكفاءة والابتكار، فإن صنع مثل هذه القرارات يدفع للاهتمام بالمؤسسة بحيث يصبح الاهتمام والإفادة منها نشاطاً استثمارياً أساسياً" (آل فرج الطائي، 2005).

وبناء على ما تقدم من معلومات أو أدلة توضح مدى الصراعات داخل منظمات الأعمال، فهذه الدراسة جاءت لتوضيح العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية في المنظمة.

1. مشكلة الدراسة:

تعد ظاهرة الصراع داخل المنظمات بمختلف أنواعها من أهم معوقات عمل هذه المنظمات، وذلك يرجع إلى استهلاك جهد الإدارة في محاولة السيطرة على هذه الصراعات، ما يؤدي إلى تعطيل أو تأخير القرارات الإدارية. وتعاني المؤسسات الحكومية من الصراع التنظيمي بصورة أكبر من غيرها في ظل ضعف الرقابة وانتشار الوساطة والمحسوبية.

وقد أثبتت الدراسات أن تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر إيجابي على رفع مستوى أداء العاملين فيها، وأن المستوى الأمثل للأداء لن يتحقق إلا من خلال تعلم كيفية إدارة الصراع؛ وذلك بالاعتماد على أساليب ملائمة تقلل من الحيلولة دون بلوغ المنظمات لأهدافها خصوصاً تلك الأهداف الجوهرية المتضمنة في سعي المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية. ومن هذه الدراسات دراسة الفقعاوي (2017) التي توصلت إلى أنه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وكما وأشارت دراسة مصلح ومشاركة

(2016) إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث تبدو ملامح الصراع في المناكفات والخلافات الشخصية، والتحزبات والمحاور الجماعية، والتمارض والتغيب عن العمل، أو التوجه إلى القضاء الفلسطيني. وأشارت دراسة اجوو (Agwu,2013) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع وأداء الموظفين. وذلك كله ينعكس على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ما أوجب البحث في فاعلية تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية.

ومن ناحية أخرى تركز مشكلة الدراسة بالإجابة عن السؤال الرئيس وهو: ما العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام؟

2. أسئلة الدراسة:

يتفرع من سؤال الدراسة الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية؟
2. ما مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟
3. ما مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها؟
4. هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟

5. هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟

3. فرضيات الدراسة:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.
2. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).
3. لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

4. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف إلى النقاط التالية:

1. واقع تطبيق أساليب الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية.
2. واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
3. مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية.
4. العلاقة بين تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي، واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من مشكلة الدراسة المتمثلة في البحث في جانب مهم لمنظمات الأعمال بمختلف أنواعها الحكومية وغير الحكومية، وهو الصراع التنظيمي، وذلك من خلال البحث في واقع تطبيق أساليب الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من ناحية، ومن ناحية أخرى تتبع أهمية الدراسة من جانبين كما يلي:

الأهمية التطبيقية (النظرية): قد تساعد هذه الدراسة في رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية من خلال معرفة دور أساليب الصراع التنظيمي في الحد من الصراع داخل المؤسسة وأيهما أفضل والتوصل إلى النتائج والتوصيات ذات العلاقة وتطبيقها على الجهات المعنية للاستفادة منها.

الأهمية العلمية (العملية):

1. المساهمة في إثراء المكتبات والأدبيات الإدارية، نظراً لندرة الدراسات والأبحاث الحديثة في واقع تطبيق أساليب الصراع التنظيمي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية.
2. قد تغيد نتائج هذه الدراسة الباحثين باعتبارها دراسة سابقة في عمل فريد من الدراسات.

6. حدود الدراسة:

1. **الحد الموضوعي:** أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام.
2. **الحد المكاني:** المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.
3. **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2020-2021)
4. **الحد البشري:** مديري ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

7. مصطلحات الدراسة:

1. الصراع التنظيمي: " أحد أنماط التفاعل الاجتماعي، الذي ينتج عن تعارض مصالح وأهداف وقيم

العمال، حيث يعمل كل طرف على تحطيم الآخر والتفوق عليه والسعي من أجل تحقيق المكانة والقوة" (أحمد، 2009).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه متوسط الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين عبر الإجابة عن مقياس الخاص بالصراع التنظيمي.

2. الأساليب: " وهي طرق وممارسات سلوكية يمكن اتباعها للتعامل مع المشكلة، ويمكن عرضها حسب نموذج "توماس" و "كولمان":

- التنافس: " يحاول الفرد فيه تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين".
- التنازل: "يحقق الفرد مصالح الطرف الآخر على حساب مصلحته بدعوى التضحية لإنهاء الصراع".
- التعاون: يتعاون جميع أطراف الصراع معاً لبلوغ حل مرضى لهم.
- التجاهل: يتجاهل طرفا الصراع وجوده، ويتجنب كل منهما الآخر رغم استمراره.
- التسوية: يحاول أطراف الصراع إيجاد حلول وسطية لكليهما بشيء من الحزم، ويحققان جزءاً من الربح والخسارة، أي تحقيق الرضا الجزئي " (العديلي، 1993).

3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً: الطرق التي يستخدمها متخذو القرارات للتعامل مع المواقف

التي يواجهونها بسبب حالة عدم اتفاق، أو معارضة من شخص أو مجموعة أشخاص، وهي تمثل الدرجة الكلية التي تشير إلى تفضيل متخذي القرارات في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لأسلوب إداري معين عن الآخر من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة.

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه متوسط الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين عبر الإجابة عن مقياس الدراسة الخاص بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

4. جودة القرارات الإدارية: "هي عبارة عن القرار الإداري الجيد، وهو ذلك القرار الذي يهدف إلى حل مشكلة معينة أو يستجيب بشكل فعال لهذه المشكلة، كما أن جودة القرارات الإدارية هي عبارة عن اتخاذ قرارات ذات مواصفات وخصائص محددة" (ناجي، وآخرون، 2010).

ويعرفه الباحث إجرائياً: بأنه متوسط الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين عبر الإجابة عن مقياس الدراسة الخاص جودة القرارات الإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري

و

الدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً شاملاً لقيم الدراسة عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وجودة القرارات الإدارية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي:

يُعدّ الصراع مفهوماً اجتماعياً مهماً، وهو أحد الظواهر التنظيمية الرئيسية، حيث لاحظ (بوندي) (Pondy, 1967) أن نظريات المنظمة "التي لا تعترف بالصراع توفر توجيهاً سيئاً في التعامل مع مشاكل الكفاءة التنظيمية والاستقرار والحوكمة والتغيير، لأن الصراع داخل المنظمات وفيما بينها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأعراض أو سبب أو نتيجة كل من هذه المشاكل، وقد لاحظ بارون (Baron, 1990, 198) أن "الصراع التنظيمي هو موضوع مهم لكل من المديرين والعلماء المهتمين بفهم طبيعة السلوك التنظيمي والعمليات التنظيمية، داخل المنظمات".

ومن وجهة نظر الكلاسيكيين أمثال (فايول، (Fayol, 1916-1949)؛ جوليك وأوريك، (Gulick, Urwick, 1937)؛ تايلور، (Taylor, 1911)؛ وايبير (Weber, 1929-1947)) لا يبدو أنه يتم تقدير الآثار التي يمكن أن يحدثها الصراع على المنظمات بشكل مختلف عن السابق، حيث افترضوا أن الصراع يضر بالكفاءة التنظيمية وبالتالي يجب التقليل منه في المنظمات، لقد حددوا الهياكل التنظيمية - القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي، وقناة القيادة، وما إلى ذلك - بحيث لا يحتمل أن ينخرط أعضاء المنظمة في الصراع، وقد استند هذا النهج لإدارة المنظمات على افتراض أن الانسجام والتعاون وغياب الصراع كانت مناسبة لتحقيق الفعالية التنظيمية.

ويعتقد فريدريك تايلور (Frederick Taylor, 1911) ورفاقه أن أداء منظمة من شأنها أن تتحسن

إذا كانت المؤسسة تنفذ مبادئ الإدارة العلمية، ومن هذه المبادئ ما يلي:

1. تطوير علم حقيقي للعمل يتضمن تحديد عمل يوم عادل.
2. الاختيار العلمي والتطوير التدريجي للعاملين.
3. ملاءمة العاملين لمهامهم.
4. التعاون الدائم والحميم من المديرين والعاملين.
5. توفير الوسائل الكفيلة بتشجيع كل شخص على الاستفادة القصوى من قدراته.
6. تطوير الهياكل التنظيمية للسيطرة على مراحل الإنتاج المختلفة.

أصرّ تايلور (Taylor) بشكل خاص على أن النزاعات بين العمل والإدارة ستختفي إذا تم تطبيق هذه المبادئ، وعلى الرغم من أن الإدارة العلمية أدت إلى تقدم كبير في الكفاءة الصناعية، إلا أنها لم تكن خالية من المعارضة، وتعرض تايلور (Taylor) لانتقادات كثيرة من خلال العمل، حيث كانت المعارضة للعمل المنظم بسبب اعتقادهم أن الإدارة العلمية أدت إلى تسريع العمل، كما اعترضت النقابات على التحديد العلمي للأجور دون اللجوء إلى المفاوضة الجماعية، لم تقدم الإدارة العلمية أي حكم للإدارة الفعالة للنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمة. (Rahim, 2003)

مفهوم الصراع:

ليس هناك مفهوم محدد وواضح لمصطلح "الصراع"، حيث أن هناك الكثير من الالتباس في مفهومه وذلك بسبب اختلاف تخصصات العلماء المهتمين بدراسة الصراع. وتُظهر المراجعات المنهجية لأدب الصراع من قبل فينك (Fink, 1968)، وتيديسشي، وشلينكر، وبونوما (Tedeschi, Schlenker,)، وبونوما (Bonoma, 1973)، وتوماس (Thomas, 1992) تعاطفاً مفاهيمياً مع أي تعريف مقبول بشكل عام

للنزاع، مع القليل من التأييد الحسي له، أوضح فينك (Fink, 1968)، في مراجعته الكلاسيكية، تبايناً هائلاً في تعريفات الصراع، واكتشف مجموعة من التعريفات لاهتمامات محددة ومجموعة متنوعة من التعريفات العامة التي تحاول أن تكون شاملة للجميع في المجال التنظيمي، واعتبر مارش وسيمون (March, Simon, 1958, p112) الصراع انهياراً في الآليات المعيارية لصنع القرار، بحيث يواجه الفرد أو المجموعة صعوبة في اختيار البديل، هذا تصور ضيق للنزاع وليس مفيداً جداً لأغراض البحث؛ على الجانب الواسع، ويرى بوندي (Pondy, 1967) أن الصراع التنظيمي يمكن فهمه بشكل أفضل على أنه عملية ديناميكية تكمن وراء السلوك التنظيمي.

ويتخذ تيديشي وآخرون (Tedeschi, et al, 1973) موقفاً متوسطاً، ويعرّف الصراع بأنه "حالة تفاعلية تكون فيها سلوكيات أو أهداف أحد الفاعلين غير متوافقة إلى حد ما مع سلوكيات أو أهداف بعض الممثلين أو الممثلين الآخرين". ويُفهم من عرضهم أن "الفاعل" يشير إلى أي كيان اجتماعي، من الفرد إلى المجتمع نفسه، ويتشابه تعريف سميث (Smith, 1966) أيضاً معهم ويعرّف الصراع بأنه "موقف تكون فيه الظروف أو الممارسات أو الأهداف لمختلف المشاركين غير متوافقة بطبيعتها، أو هو "نوع من السلوك يحدث عندما يكون طرفان أو أكثر في معارضة أو في معركة نتيجة للحرمان النسبي المتصور من أنشطة شخص أو التفاعل معه أو مجموعة أخرى" (Litterer, 1966, p180).

ومن التعريفين السابقين نجد أن سميث يعتبر الصراع كحالة، يعتبره ليتزر نوعاً من السلوك، ومع ذلك، فإن كل من المؤلفين تيديشي، وشلينكر، وبونوما (Tedeschi, Schlenker, Bonoma,) (1973)، يعتبرون أن الصراع ناتج عن عدم التوافق أو المعارضة في الأهداف أو الأنشطة أو التفاعل بين الكيانات الاجتماعية، ويرى ماك وساندر (Mack, Snyder, 1957) بعد مراجعة عدد من التعريفات

الحدیثة للصراع، وعلى الرغم من عدم تطابق التعريفات واختلاف وجهات النظر، إلا أنها تتداخل فيما يتعلق بالعناصر التالية:

1. يشمل الصراع تضارب المصالح بين الأفراد أو الجماعات في وضع محصلتها صفر.
2. يجب الاعتراف بهذه المصالح المتعارضة لوجود الصراع.
3. الصراع يشمل معتقدات، من قبل كل جانب، أن الطرف الآخر سوف يحبط (أو قد أحبط بالفعل) مصالحه.
4. الصراع هو عملية يتطور مع العلاقات القائمة بين الأفراد أو الجماعات ويعكس تفاعلاتهم السابقة والسياقات التي حدثت فيها.
5. إن الإجراءات التي يقوم بها أحد الطرفين أو كلاهما، في الواقع، تؤدي إلى إحباط أهداف الآخرين.

(Rahim, 2003)

هذه العناصر الخمسة مفيدة بشكل خاص في وضع تصور لحالة الصراع. في حالات الصراع غير الصفرية (أي المحصلة الإيجابية والدوافع المختلطة) قد لا تكون بعض العناصر السابقة موجودة. على سبيل المثال، لنفترض أن مديرين يحترمان حكم بعضهما البعض يختلفان في خططهما لتعزيز الحصة السوقية لمنتج ما. على الرغم من أن كل مدير يعتقد أن خطته أفضل من الأخرى، يرى كل منهما أن الخطة التي أعدها المدير الآخر لديها بعض الإمكانيات لتعزيز حصة المنتج في السوق. لا ينطوي هذا التضارب بالضرورة على اعتقاد كل مدير بأن الآخر سيحبط (أو قد أحبط بالفعل) مصالحه أو مصالحها.

أهمية الصراع التنظيمي:

للصراع أهمية في المؤسسات ومنظمات الأعمال حيث يعد وجود الصراع أمراً ضرورياً في أي مؤسسة، لما له من نتائج إيجابية؛ إذا ما أحسن استثمارها حيث يسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده؛ من أجل عدم حدوث آثار سلبية على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها. وأشار العبيدي (2008) إلى أن أهمية الصراع داخل المنظمة تبرز فيما يلي:

1. الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود واكتشاف النزاعات في المنظمة يجعل من الضروري للإدارة

مواجهتها وحلها، ما يدفعها إلى إجراء تغييرات يمكن للمنظمة التكيف والبقاء من خلال هذه التغييرات للاستمرار في البقاء والتطور.

2. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: مواجهة وإدارة الصراع الحالي مهمة أساسية

للمديرين المعاصرين، ومن المتوقع أن يواجهوا الصراع ومحاولة منعه أو قمعه باعتباره مجرد شر.

3. الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على

الإطلاق، فإن الأداء سيصبح راكداً، ولكن في ظل ظروف صراع محدودة وقابلة للسيطرة، سيكون

الأفراد متحمسين ليكونوا استباقيين ومبدعين، وفي الوقت نفسه، فإن تحقيق درجة عالية من العنف،

والصراع غير المتعاون أو اللامبالاة سيؤثر على الأداء. لها تأثير سلبي مما يؤثر بشكل سلبي على

إبداع العاملين.

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: في الوقت الحاضر يتزايد تضارب المصالح، ليس لأن الفوضى

قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، ولكن لأنها سبب لتحسين فاعلية المنظمة وجعل عملها يمر بمرحلة

الجمود وتحقيق أهدافها بشكل فعال (العبيدي، 2008).

أسباب الصراع المنظمي:

يعد الصراع جزءاً لا يتجزأ من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها، وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسم بعضهم أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية؛ تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها، وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي؛ أو تحريف المعلومات، ويجمل ديري (2011) الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي كما يلي:

1. **صراع الأهداف:** يسعى فرد أو مجموعة معينة إلى شيء مختلف عن الأهداف أو النتائج التي يسعى إليها الآخرون.

2. **الصراع الفكري:** حيث تتعارض الأفكار التي يحملها كل شخص أو مجموعة أو منظمة مع أفكار الآخرين.

3. **الصراع العاطفي:** تتعارض فيه مشاعر الأفراد والجماعات مع مشاعر الآخرين.

4. **الصراع السلوكي:** يقوم الأفراد بأفعال غير مقبولة للآخرين.

5. **صراع الأدوار:** لأن لكل شخص دور معين في المنظمة ويمكن أن يتعارض مع الآخرين..

6. **التغير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.**

7. **عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: على المستوى التنظيمي، قد يكون هناك تداخل بين السلطة والمسؤوليات، ما يؤدي إلى تضارب بينهما.**

8. **التغير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.**

9. الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.

10. حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.

11. المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.

12. المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه.

13. العلاقات الاعتمادية: هي العلاقة بين الأفراد والجماعات التي تعتمد على بعضها البعض في أنشطتها وتحقق أهدافها ما يسبب صراعات بينها.

14. التركيب السيكولوجي للفرد: عندما يكون للأفراد شخصيات مختلفة؛ فإن بعضهم يكون عدوانياً ولن يتعاون مع الآخرين، وبعضهم يتسم بقصر المزاج والحساسية العالية ما يجعل من الصعب التعامل معها ويؤدي إلى الخلاف.

15. الرضا الوظيفي: ومع ذلك، فإن عدم الرضا عن قرارات وتعليمات العمل يمكن أن يؤدي إلى تعارضات (ديري، 2011، 288-289).

باختصار، هناك العديد من العوامل والأسباب التي تؤدي إلى صراعات داخلية منظمة، ويعتقد الباحثون أنه لا داعي للجمع بين جميع الأسباب السابقة لإحداث الصراع، ولكن قد يكون سبب واحد كافياً لخلق عدم توازن يمكن أن يسبب الصراع. لذا لا يتعين على أطراف النزاع إعلان السبب الحقيقي والجذري للصراع، ولكن يمكنك إخفاء ذلك، لذلك من المهم جداً أن تسعى إدارة المنظمات غير الحكومية لمعرفة ذلك يمكن تشخيص السبب الحقيقي للنزاع بشكل صحيح والتخطيط لكيفية التعامل معه بشكل فعال معها وإدارته.

أنواع الصراع في المنظمات:

يحدد كيس (Thomas, et al, 2013) أنواع الصراع بأربعة أنواع هي:

1. الصراع الفردي الذاتي: يعبر هذا النوع عن الصراع داخل الشخص نفسه، وذلك نابع من عدم قدرته على التعامل مع دوره وواجباته بنجاح.

قسم العلماء الصراع داخل الفرد إلى عدة أقسام وهي:

أ. صراع الأهداف: صراع بين الأهداف الإيجابية يكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معاً، وصراع بين هدفين متعارضين: أحدهما إيجابي والآخر سلبي؛ فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة ما ويتعين عليه تحقيقها، وآخر سلبي يتعين عليه تجنبه وعدم القيام به، وصراع بين الأهداف السلبية: ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما.

ب. صراع الدور: ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة، أو كأب لأسرة، أو كموظف، أو رئيس، أو في المجتمع، أو مع الزملاء والأصدقاء، أو مع الأهل والأقارب، أو كعضو في جماعة دينية، أو سياسية، أو ثقافية ما ينتج عنه عدم التبات أو التناقض (بني أحمد، وآخرون، 2008).

2. الصراع بين الأفراد: يعبر عن الصراع بين الموظفين اثنين أو أكثر من الموظفين في نفس المستوى الوظيفي، أو مستويات مختلفة تكون نتيجة اختلاف الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

3. الصراع داخل الجماعة الواحدة: يحدث هذا النوع من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة نتيجة اختلاف الأهداف أو المهام أو الإجراءات، وتظهر أيضاً نتيجة للخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة الواحدة. ويكون الصراع حسب نوعين هما:

أ. الصراع الأفقي: يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

ب. الصراع الرأسي: يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

4. الصراع بين الجماعات داخل المنظمة: يحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات المختلفة داخل المؤسسة، ويكون على عدة صور منها المنافسة على الموارد الشحيحة، أو المكافآت، وهو أمر شائع جداً في المنظمات، هذا النوع من الصراع يعرف أيضاً بالصراع بين الإدارات (Thomas, et al, 2013).

مراحل الصراع:

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل بشكل متسلسل ومتعاقب، ويمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع"، وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج بوندي (Pondy) ويمر الصراع بخمس مراحل حسب نموذج بوندي، وهي كما يلي:

1. مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2. **مرحلة الصراع المدرك:** هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهم، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

3. **مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.

4. **مرحلة الصراع العلني:** يلجأ الفرد في هذه المرحلة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يتطور الصراع إلى أشكال أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5. **مرحلة ما بعد الصراع العلني:** هنا تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المؤسسة أن تواجه الموقف بشجاعة، ومحاولة التعرف إلى جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتمه أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة حدة الصراع (العميان، 2005).

وتتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة لخلق الصراع بشكل ضمني غير معن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف، حيث يدرك الأفراد أو الجماعات هذه الظروف ويقومون بمعالجتها وتحليلها، ليدخلوا بذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، الذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة كالإضراب عن العمل على سبيل المثال، وإذا لم يتم التعامل مع الأمر بصورة فعالة أو عمدت المؤسسة إلى كبتة، فإن ذلك قد يساعد على اختفاء الصراع بصورة مؤقتة، ولكنها تكون قد مهدت لنشوء صراع بحدة أعلى من خلال خلق مدخلات جديدة لنشوئه وتطوره.

المبحث الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة هو المطلوب. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك عملية إدارة الصراع ويتطلب ذلك بدء التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العميان، 2013).

فالصراع عملية طبيعية داخل كافة المجتمعات، ويحتاج إلى ضرورة ابتكار أساليب ونظم إدارية لتوجيه قوى الصراع نحو بناء المجتمع والنظم (حسين، حسين، 2007)، وأشار العلماء مثل كيلي (Kelly) وتوماس وكلمان (Kilmann & Thomas) وغيرهم إلى أساليب عديدة ومختلفة لحل الصراع، وقد استعرضت كيلي "Kelly" الأساليب التالية لحل الصراع:

1. التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
2. التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.
3. التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري، فبالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة.

واستخدم توماس وكلمان (Kilman & Thomas) مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث

يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

أ. بعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، حدد هذا البعد الدرجة التي يصلها

الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

ب. بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى حدود هذا البعد درجة حازم، التي يصل إليها الفرد في

إشباع حاجاته (العطية، 2003).

بعد العرض المبسط لطرق إدارة الصراع وأهمية إدارة الصراع داخل المنظمة يمكن ذكر أهم الأساليب

المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ومنها ما يلي:

أسلوب التعاون:

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين،

ويعنى باهتمامات كلٍ منهما، ويسمى هذا الأسلوب "بأسلوب الربح"، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء

داخل التنظيم (المعشر، 2005).

ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب الربح (أنا أكسب، وغيري يكسب)، ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة

الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت، وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع

بأهمية المصالح المشتركة، ويستطيع المدير كمعالج لصراع نشب بين رؤوسيه - لاسيما عندما يلمس ميلهم

للتعاون - أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع بينهم والأسباب، وأن يصلوا بأنفسهم

إلى الحلول الملائمة (مصطفى، 2003).

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

1. لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الذي يوجب التنازل والتفويق
2. في القضايا والمواضيع الأسلوب ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد.
3. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين (اللوح، 2008).

يرى الباحث أن الأسلوب المناسب يعتمد على طبيعة المؤسسة والعاملين فيها وكل مؤسسة لها ظروفها الخاصة، ولا يوجد هناك اساليب ذات مزايا فريدة وبدون عيوب، إضافة إلى أن المدير يمتلك الكثير من المهارات والخبرات، وقدراً من الحكمة والقوة للتأثير في الآخرين، وفتح باب الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة لحسم الأمور.

أسلوب المنافسة/ الإيجار:

وفقاً لهذا الأسلوب فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين. (عسكر، 1991).

والفرض الأساسي في هذا الأسلوب هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة. ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أنا أكسب، وغيري يخسر)، وتعتبر هذه الأسلوب سلوكاً سلبياً، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تُضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأداء، وبموجب هذه الأسلوب فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة (الخشالي، 2004).

ومما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذا الأسلوب أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تُساعد على إدارة الصراع (Johns, 1987).

ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب في الحالات التالية:

1. في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة.
2. عند تجربة الأساليب الأخرى وتثبت فشلها.
3. في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة (بو رعدة، 2005).

يضيف مرزوق (2011) الحالات التالية:

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

أسلوب التجنب:

ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، وتتميز باهتمام قليل بالنفس وبالأطراف الأخرى، وبموجب هذا الأسلوب، فإن اهتمامات كل الأطراف لا تعتبر ولا تتابع، إذن اهتمام قليل بالأفراد وبالإنجاز أيضاً (المعشر، 2005).

ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أنا أخسر، وغيري يخسر) أما عن سلوك المدير فإنه يهمل أو يتجاهل مواقف الصراع كلياً ويتهرب من المسؤولية وينسحب من الصراع على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، وكمحاوله منه للمحافظة على الهدوء النسبي ومنع تفشي الشعور الواضح بالغضب، وقد يكون استخدام أسلوب التجنب مناسباً في الحالات التالية:

- أ. في المواقف التي تكون فيها مشكلة الصراع قليلة الأهمية.
- ب. إذا كانت الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع القائم بفاعلية.

ت. إذا كانت مخاطر علاج الصراع أكبر من مكاسبه (الشريف، عبد العليم، 2009).

وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذه الأسلوب وهي:

1. الإهمال: وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه .
2. الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع .
3. التفاعل المحدود: حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة (القيوتي، 2000).

أسلوب التسوية:

يُعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضاً أسلوب التوفيق، أو الحل الوسط، أو المساومة، يقصد بها إيجاد حل يرضي الطرفين جزئياً، بحيث تتضمن هذا الأسلوب قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالياً لأطراف الصراع (Robbins, 1998) يُسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر.

ويذكر القويوتي أسلوبين يمكن استخدامهما في هذا المجال وهما:

1. التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة ما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

2. التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة، ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع (القريوتي، 2000).

أسلوب المجاملة: (التنازل):

فيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع. (العميرة، 1999)، ويُسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أحد الطرفين يربح، والآخر يخسر).

ويمكن اللجوء إلى هذه الأسلوب في الحالات التالية:

1. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة للفرد، وعند الرغبة في الإبقاء على روح الفريق.
2. عندما يكون التناسق والاستقرار ضروريين.
3. إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليتعلموا من أخطائهم (اللوحي، 2008).

وتضيف الخلايلة (2010) الحالات التالية:

- أ. عند شعور الفرد أنه أخطأ.
- ب. تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- ت. تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.

ويرى ايرانسفتش وماتيسون (Maaeson & Irancevich ، 1990) أن أفضل الوسائل والأساليب

لحل الصراعات بين الجماعات هي :

- حل المشكلة .
- وضع أهداف واضحة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التعاون .
- تدفق الموارد والمصادر .
- التوثيق .
- العمل على تغيير سلوك الأفراد والجماعات إلى الأحسن .
- الاتفاق على عدو مشترك.

وفي حين يرى عبد الوهاب (1996) في نمودجه أنه توجد أربع أساليب لحل الصراع داخل المنظمة

وهي:

- القبول بالوسطية .
- المواجهة الهادئة وذلك عن طريق المناقشة الصريحة والهادئة للمشكلة مع الطرف الآخر .
- تجريد المعارض من سلاحه، ويتم ذلك من خلال الاعتراف بالخطأ وعدم نكران الحقيقة .
- اللجوء إلى طرف ثالث من ذوي الخبرة والكفاءة في حل الصراع .
- في حل المشكلة والصراع .

أما بالنسبة لنمودج بارنز (Barns, 1998) يترح خمس خطوات لحل الصراع وهي:

- سهولة الوصول إلى الإداري .
- التقبل والترحيب: يظهر الإداري استعدادا للتقبل أو يشعر المتوترين بروح من الصداقة أو يبدي علاقات حيادية للذين يعانون من التوتر .

• القبول: يظهر الإداري أنه قادر على تفهم مشاعر المتوترين، وهذا لا يعني الاتفاق معهم على وجهة النظر .

• الثقة: إحساس المتوترين بثقتهم في النظام ورغبته في مواجهة الصراع .

• التعبير: أن يسود جو من الصراحة مع من يعانون من الصراع خاصة أثناء الاجتماعات، في حرية التعبير عن الآراء

أما بخصوص روبنز (Robbins, 2001) فقد قدم اقتراحاً يتكون من تسع خطوات لحل الصراع داخل المؤسسة وهي:

1. المصارحة والمواجهة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب لا يكثرث بتحديد الرابح من الخاسر .

2. الانطلاق من أهداف هامة بحيث يكون موافق عليها من الأطراف المتصارعة .

3. الابتعاد عن الصراع كحل مؤقت، على الرغم من أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للنزاع أو الصراع .

4. التخفيف من حدة القضايا المتنازع عليها وتوسيع نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

5. الاهتمام بتوزيع الموارد بشكل عادل وتقليل فرص توسيع الوحدات التنظيمية للوصول إلى الحد الأدنى من حدوث الصراع .

6. الوصول إلى تسوية وحل وسط، بحيث لا يكون هناك جهة خاسرة أو جهة رابحة بشكل كبير .

7. استخدام السلطات والصلاحيات الممنوحة للوحدات، علماً بأنّ هذا يشكل حلاً مؤقتاً، إلاّ أنّه ينجح

أحياناً لأن العاملين في المنظمة أو المؤسسة غالباً ما يكونون جاهزين لتقبل السلطات والصلاحيات

الصادرة عن رؤسائهم وبالتالي الالتزام بهذه القرارات .

8. استخدام التدوير الوظيفي، أي تغيير وتبديل العنصر الإنساني، وهذا يعتبر من أصعب وأعقد الطرق لحل الصراع أو النزاع، لأن ذلك يأخذ أبعاد الفرد الشخصية والبنائية المتصلة بشخصيته وقيمه وثقافته واتجاهاته، وعادة ما يكون هذا التدوير الوظيفي مرتفعا التكاليف .
9. إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أي القيام بأسلوب تغيير وتبديل المتغير الإنساني والبنائي للنظام.

المبحث الثالث: جودة القرارات الإدارية:

القرارات:

للقرارات مكانة هامة في حياة المؤسسات حيث لا يمكنها الدوام والاستمرار دون وجود قرارات هادفة تنظم وتوجه سير الأعمال بداخلها وتدفعها نحو تحقيق أهدافها، ويمثل القرار محورا هاما في نشاط المنظمة نظراً لما يوفره من ضمان تسيير جيد للأعمال.

ولقد اختلف الكتاب والباحثون في اختيار تعريف موحد للقرار وفقا لآرائهم الفكرية والثقافية ومجالاتهم العلمية وفيما يلي نسرد مجموعة من التعريفات التي تتناسب مع موضوع البحث، حيث عرفته عويضة (2018، 35) بأنه عملية الوصول إلى الخيار الأكثر مناسبة من بين كافة البدائل المطروحة. وترى أبو زهري (2017، 35) أنه اتفاق على رأي موحد لكل مشاكل المنظمة.

ويرى فريندز (Fernandez, 2003, 91) أن القرار هو إشارة جلية للنية في اتخاذ القرارات، أما تنفيذ هذه القرارات ما هو إلا المرحلة الأخيرة التي يمكن رؤيتها. ويرى أبو شعبان (2017، 48) أن مفهوم القرار مبني على النقاط التالية: ضرورة حتمية للعملية الإدارية، ويجب أن يتناغم مع كونه اختيار رؤية المنظمة بشموليتها، وهو يحتاج كذلك للجرأة والخبرة واختيار أنسب الأوقات، وأكد أنه اختيار من بين مجموعة بدائل متوفرة.

ومما سبق يعرف الباحث القرار بأنه: اختيار الإجراء المناسب لتحقيق هدف ما، بعد المرور بمجموعة من الخطوات العملية المدروسة بعناية تامة.

خصائص القرارات:

تتراوح القرارات المتعلقة بالعمليات من تلك المعتمدة على الحكم البسيط إلى تلك التي تحتاج إلى تحليل معقد والتي قد تتضمن الأحكام الشخصية. والحكم الشخصي عادة يحتوي على المعرفة الأساسية، الخبرة والشعور العام. إن التحليل المناسب يعتمد على مجموعة من العوامل:

1. **أهمية القرار:** إن القرار المتعلق بالأمور الأساسية والذي يمتد أثره لفترات زمنية طويلة، والذي لا يتكرر، يستحق اهتماماً أكثر من القرار الروتيني، فالقرار المتعلق بإنشاء مصنع جديد، أو بفتح فرع جديد في منطقة جديدة، له تأثيره الأكثر على المؤسسة من ذلك المتعلق بخزن وحدات معينة من مادة معينة لمواجهة ظروف معينة كالأعياد مثلاً، كذلك فإن إضافة منتج جديد للمنتجات الحالية، له تأثير أكبر على المؤسسة من القرار المتعلق بزيادة الكمية المنتجة من منتج متداول وله جمهوره من المستهلكين.

2. **القيود على الوقت والكلفة:** إن الوقت المتاح لعملية التحليل وكذلك الكلفة المصاحبة للتحليل تؤثران على درجة التحليل الممكنة لعملية اتخاذ القرار، فوجود تاريخ معين يجب أن يتخذ فيه القرار، والعمل ضمن موازنة معينة، يمثلان قيوداً على متخذ القرار، فمتخذ القرار لا يمكنه الاستمرار في جمع المعلومات، وبالتالي التحليل لأكثر من الوقت المحدد، وعلى ذلك وفي حالة كهذه فإن متخذ القرار يعتمد على المعلومات المتوفرة ومساعدة الآخرين.

3. **درجة التعقيد في القرار نفسه:** إن التحليل المناسب يعتمد على درجة التعقيد في القرار نفسه. حيث تزداد درجة التعقيد في الظروف الآتية"

- أ. إذا كان القرار يتضمن مجموعة كبيرة من المتغيرات .
- ب. إذا كانت درجة الاعتمادية بين هذه المتغيرات عالية .

ت. إذا كانت المعلومات المتعلقة غير كافية أو غير متأكد منها (منشورات جامعة القدس المفتوحة،

2019).

اتخاذ القرار:

إن لكل مدير مفهومه وآراؤه وأفكاره حول عملية اتخاذ القرار، فيراه البعض عملية تشاركية بين الأفراد لحل مشكلة ما، للوصول إلى هدف ما، وبعض المديرين يرونه البحث عن حل مناسب من بين الحلول المطروحة، وهذا كله يستدعي اتخاذ قرار حولها، وفي المجال الاقتصادي، وخاصة البنوك تكون المشاكل أكثر تعقيداً، وبالتالي اتخاذ القرار أكثر صعوبة، ويكون الربح والخسارة المعيار الأساسي، لذلك صناعة القرار واتخاذها تتطلبان إدارة قوية لتطبيق هذه القرارات وصولاً إلى أهداف البنك المرسومة، فالقرار اختيار من عدة خيارات مطروحة، تمكن المدير من اتخاذ ما يجب اتخاذه، وعملية اتخاذ القرار تبدأ بدراسة المشكلة بموضوعية للوصول إلى قرار ما، ويكون من خلال المفاضلة بين الحلول المطروحة (العنوان، زيادات، 2020).

مفهوم عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يمكن توضيح مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية التي تعتبر من الواجبات الرئيسية لجميع المستويات الإدارية في منظمات الأعمال، لذلك فإن عملية اتخاذ القرار هي عملية من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة، بصفتها صاحبة السلطة العليا والمسؤولية عن تحديث أهداف المنظمات من خلال استعراض الحلول البديلة مقدمة نتيجة عملية صنع القرار وتقييم البدائل. (الدوري، آخرون، 2009، 91)، ويعرفها غباين (2009، 109) بأنها: "عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أي قرار يتخذه الأفراد يجب أن يكون مستنداً إلى قواعد ذهبية تتمثل في المعلومات الكافية، وتحديد الأهداف، وتخصيص الوقت الكافي للتعرف إلى القرارات البديلة المتاحة"، ويشير عشاوي (2000، 8)، إن اتخاذ القرار هو اختيار بديل من

بين عدد من البدائل ويعد خطوة من خطوات التخطيط، وتكمن أهميته من مدى نجاح أي منظمة بقدرة موظفيها على اتخاذ القرار السليم. وغالباً ما يرتبط القرار بعملية حل المشكلة أو اقتناص فرصة، وفي هذا الاتجاه تعرف بأنها هي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمات والمؤسسات. (Moodley, 2012, 35)

وبالتالي فإنّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية يقصد بها مجموعة من الخطوات المنظمة والمتسلسلة من أجل اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب، من خلال الاختيار الواعي والمدرّك، واعتماد العقلانية كأساس الانتقاء لأفضل البدائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه.

أهمية اتخاذ القرارات:

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هو أساس عمل المدير، تلك القرارات التي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك. ويمكن ذكر أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في النقاط التالية:

1. اتخاذ القرارات عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ما هي إلا مجموعة

مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، والتخطيط، والتسويق.

2. اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه

ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة، حيث يقرر ما يجب أن يعمل به؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم

به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما زادت قدرة المدير على اتخاذ القرارات زادت فعالية الأداء.

3. القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل

هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها، فلا شك أن قرار شركات السيارات

اليابانية بإنتاج السيارة الصغيرة منذ وقت بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، كما أن فشل شركة " IBM " في اتخاذ قرارات فعالة في مواجهة إنتاج الشركات المنافسة لأجهزة الكمبيوتر الشخصي بتكلفة منخفضة، أدى إلى فقدان الشركة لمركز الصدارة في سوق الكمبيوتر الشخصي، وأصبحت مهددة بترك هذا السوق، وهذا الحال ينطبق تماماً على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الاستراتيجية دوراً مهماً في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

4. **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية:** تمثل عملية اتخاذ القرارات أساساً في جميع الوظائف الإدارية كالخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه.

5. **اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة:** أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلاً في الإنتاج، نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟ (ماهر، 2004).

آلية اتخاذ القرار:

إن آلية اتخاذ القرار تكون بهدف معالجة مشكلة قائمة أو محتملة أو لتحقيق أهداف مرسومة، لذلك تقوم الإدارات في حالة مواجهة لموقف معين تتطلب اتخاذ قرار بجمع البيانات والمعلومات وتحليلها حول المشكلة للوصول لقرار مناسب من بين الحلول المطروحة، وتقييمها للوصول إلى النتائج المرجوة التي تحقق الهدف المنشود (شرقي، 1997).

وعليه ففي مواقف معينة تتطلب المشكلة وضع أهدافاً متناقضة في الحلول المطروحة، تتطلب من المدير اتخاذ موقف واضح للتوصل إلى أفضل الحلول من خلال وجود ضوابط تقيس النتائج المتوقعة لكل بديل، وعمل المقارنة بينها لاختيار الأفضل في ظل المنافسة بين الحلول المطروحة.

مراحل اتخاذ القرار:

أشارت طعمة (2010) إلى أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات تمر بعدد من المراحل ويمكن تحديدها بما يلي:

1. **تحديد المشكلة:** يجب التعمق في دراسة المشكلة لمعرفة جوهرها وليس دراسة ظاهرية تبعد

الإدارة عن حقيقتها فقط، ولتحديد المشكلة يجب الإجابة عن عدد من الأسئلة منها: ما نوع

المشكلة؟ وما جوهرها؟ ويجب تعريفها بدقة لتشخيصها على أسس علمية وموضوعية، وبعدها

اختيار الحل الأفضل من بين الحلول المطروحة، لتقلل القرارات احتمالات الوقوع في الخطأ .

2. **تحديد الهدف:** إن الحلول المطروحة قد تقدم أهدافاً متناقضة، فالبد من تحديد الهدف بدقة من

خلال المعرفة بالأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي على أساسها يقوم المدير بالمفاضلة

بين الحلول المطروحة.

3. **البحث عن الحلول:** أي التحري بعمق عن الحلول المختلفة وتشخيصها، وهذا يعتمد على قدرة

الإدارة على التحليل والابتكار وإيجاد حلول جديدة، تعتمد على تجارب سابقة وخبرات، من

خلال وضع أكبر عدد من الحلول المقترحة لتقليل نسبة الوقوع في الخطأ، ليسهم ذلك كله في

تحقيق النتائج والأهداف المرجوة.

4. تقييم الحلول لاختيار أفضلها: إن مميزات أو عيوب الحلول لا تظهر في وقت بحثها واختيار

أحدها، وإنما عند تطبيق أحد الحلول على أرض الواقع، وعليه يجب أن يكون التقييم قائم على

معايير وأسس موضوعية، وعند الاختيار بين الحلول المطروحة يجب مراعاة الأمور التالية:

أ. مدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية لتنفيذه.

ب. تكلفة الاحتياجات المالية والأرباح أو الخسائر المتوقعة.

ت. مدى استجابة الموظفين وحسن توقيت التنفيذ.

ث. أن تتحقق السرعة في اختيار الحل.

5. تنفيذ القرار وتقييمه: إن اختيار الحل الأفضل يتوجب التعاون والمتابعة من الجميع لتنفيذه

للتأكد من فعالية القرار ونجاحه، وتكون طرق تنفيذ القرار خطية أو شفوية، وأن ترتبط بجدول

زمني لتسهيل الرقابة، والتأكد من التنفيذ، والمراجعة والتقييم المستمر (طعمة، 2010).

نظرية الإدارة كعملية اتخاذ قرار:

افترض " هربرت سيمون " أن عملية اتخاذ القرارات أهم جانب إداري في أي تنظيم، لأن عمل أي تنظيم له

أنواع مختلفة من القرارات من مستويات متباينة تمتد من قمة النظام إلى قاعدته، إذ يحتاج المنفذ أن يتخذ

قرارات حول كيفية تطويع القرارات للتنفيذ، فمشكلة الإداري كما يرى سيمون لا تكمن في إصدار القرارات

وإنما في دراسة المعطيات والمعلومات التي يستند إليها القرار وتفسيرها بشكل يجعل الاستنتاج منها والبناء

عليها سليماً وعملياً (عريفج، 2001).

ويقول سيمون أن كل تنظيم يحدد لكل شخص يعمل فيه مجمل القرارات التي يتعين عليه اتخاذها

والتأثير الذي يخضع له في صنع هذه القرارات؛ وعليه فإن سيمون يعتبر سلوك الفرد سلوكاً هادفاً يعمل

على تحقيق غرض محدد يرسمه له البناء الرسمي من خلال تنظيم يحدد مهام الأعضاء ومسؤولياتهم، بما

يشمل تحديد قنوات الاتصال، ووضع برامج تدريبية تمكن الأفراد من إدراك وفهم بدائل صنع القرار (البوهي، 2001).

ويقول سيمون إن القرارات تقوم على أساسين هما: مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختبار لبيان صدقها أو زيفه، ومجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها تتعلق بعملية اختيار الأحسن أو الأفضل، وكذلك بالصورة المثالية التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار. والمجموعة الأولى تتعلق باختيار الوسائل، أما المجموعة الثانية فتتعلق باختيار الغايات، والسلوك الرشيد ينظر إليه على أنه سلسلة من حلقات متصلة من الوسائل والغايات، فالغايات تحدد اختيار الوسائل المناسبة لتحقيقها، وعندما تتحقق تصبح الغاية وسيلة لتحقيق غايات أبعد وهكذا (عطوي، 2004).

وافترض سيمون مجموعة من الفروض في عملية اتخاذ القرارات وهي:

1. إن القرارات الرشيدة والمعقولة هي تلك القرارات التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح

لأفضل البدائل المحتملة

2. إن النجاح في صناعة القرار يعتمد على توافر المعلومات واقتناع المنفذين بها.

3. إن صناعة القرارات الرشيدة تؤسس على الحقائق والمعلومات التي يمكن اختبارها، وعلى القيم

التي توجه صانع القرارات للاختيار الأفضل.

4. إن صناعة القرارات ليست حكراً على المتريعين على قمة الهرم الإداري، وإنما هي عملية تعاونية،

بل إن كل مسؤول في الهرم الإداري يستطيع صنع قرارات تناسب المستوي الإداري الذي ينتمي

إليه، أو بمعنى آخر إن عملية صناعة القرارات تتم على المستويات الإدارية المختلفة طبقاً للمساحة

التي يغطيها القرار (البستان وآخرون، 2003).

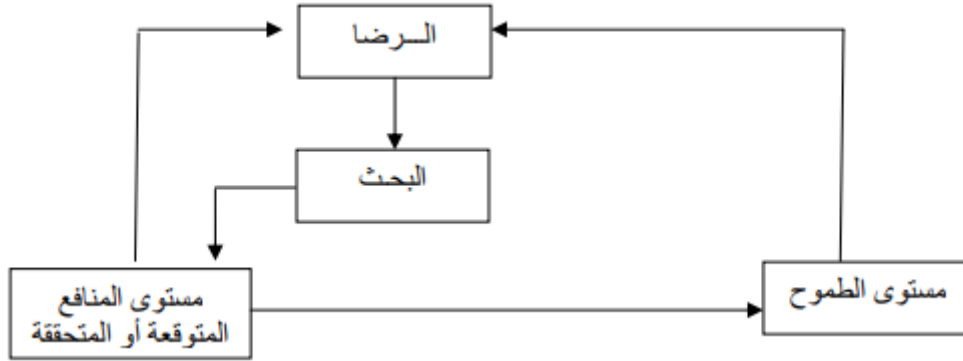
5. كلما انخفض الرضا لدى الفرد زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة.

6. كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة

7. كلما زاد مستوى القيم المتحققة زاد مستوى الرضا.

8. كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة زاد مستوى الطموح.

9. كلما زاد مستوى الطموح انخفض مستوى الرضا (الشماخ، حمود، 2005).



شكل 1: نموذج مارج وسيمون في اتخاذ القرار

(حز الله، 2007)

أنواع القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرار تختلف باختلاف الوضع الذي تكون فيه، كما يختلف أثرها على المنظمة ككل، فمنها ما هو بسيط كمنح عطلة مرضية، أو تسديد أجور العاملين، ومنها ما هو معقد ومركب كتأسيس فرع للمؤسسة في مكان آخر مثلًا أو إحداث تغييرات جذرية في نمط الإنتاج، فهي قرارات استراتيجية لها بالغ الأثر على ديمومة المؤسسة وإمكانية استمراريتها ومركزها في السوق (العزاوي، 2008).

وتصنف القرارات الإدارية إلى أنواع متعددة، هي: (الغزالي، 2012) (العزاوي، 2008):

القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة: يقصد بالقرارات المبرمجة تلك القرارات المخططة سلفًا، التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، من خلال تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل

مع أي مشكلة سلفاً، أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة؛ لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كافٍ من المعلومات وربما تحمل تكاليف إضافية.

القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: تمثل القرارات التنظيمية مجموعة القرارات التي يتم إتخاذها في إطار الوظيفة الرسمية للمدير، حيث تمثل انعكاساً للسياسة العامة للمنظمة وتجسيداً للطبيعة التنظيمية لها، من حيث التعليمات أو الأنظمة التي تدير في إطارها، حيث يمكن تفويضها، أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميوله الذاتية، وخبرته الإدارية في ميدان العمل، وفي هذه الحالة لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ هذه القرارات (الغزالي، 2012).

القرارات حسب درجة أو حجم المعلومات التي تستند عليها: تنقسم إلى ثلاث حالات؛ إما في حالة التأكد، أو حالة المخاطرة، أو حالة عدم التأكد، ففي حالة التأكد يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة؛ وعليه فهو يسعى لتحقيق أكبر عائد ممكن منها، أما في ظل المخاطرة فإن المدير يقوم بتطوير البدائل، ويحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل، وفي حالة عدم التأكد، فإن احتمالات تحقيق النتائج المترتبة على كل بديل غير محددة (أقل تحديداً من حالة المخاطرة).

القرارات الفردية والقرارات الجماعية: القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، حيث يعتبر هذا النوع من القرارات أسلوباً أوتوقراطياً تسلطياً في الإدارة، أما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة، وهذا يعكس روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال.

القرارات حسب المستويات الإدارية: وتنقسم إلى قرارات الإدارات العليا التي تتعلق بتحديد الأهداف طويلة الأجل، وكذا في رسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة؛ كموقعها وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها وكذا سياسات التوزيع وإمكانيات التوسع والاندماج، أما الإدارة الوسطى فهي تختص بالقرارات الوظيفية، التي تندرج في مجالاتها الوظيفية؛ أي في الإنتاج، والتسويق، والتمويل أو الموارد البشرية، أما الإدارة المباشرة فتختص بالقرارات التشغيلية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الاستراتيجية إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة (العزاوي، 2008).

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

يتخذ المديرون القرارات في ظروف معينة وتحت ضغوط مختلفة، ومثلما يحتمل أن تكون نتائجها إيجابية، فقد تكون أيضا سلبية، وهذا ما يستدعي الاعتماد على إجراءات وقواعد معينة عند اتخاذ أي قرار، وهذه مجموعة من الاعتبارات يجب أن تراعى في عملية اتخاذ القرارات:

1. ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإمام بالعناصر الملموسة وغير الملموسة والمؤثرة في مصير القرار وانعكاساته المستقبلية.
2. الاعتماد على القرارات العملية التي تسمح بتحقيق الهدف، أي التركيز على الإجراءات القابلة للتطبيق، وليس الاكتفاء بالجانب النظري فقط.
3. العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقديم لهم كل الأدلة بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة.
4. العمل على إقناع الأفراد بأن هذا أفضل قرار، وتقديم كل الأدلة لهم بأنه يخدم الصالح العام ويستند إلى قواعد متينة.

5. ترك الأعمال الجزئية والتكميلية للقرارات لأولئك الذين يحولون القرارات النظرية إلى نتائج ملموسة بحيث تبرز مقدرة الإنسان الذي يمتلك المقدرة على العمل الخلاق والإبداع والقيام بالمبادرات البناءة التي يتطلبها الوضع، فالإنسان الذي تكون لديه الفكرة الصائبة والتحليل المنطقي للعمل الذي يقوم به؛ يستطيع أن يأتي بأشياء جديدة تساعد على بلوغ الأهداف (بوحوش، 1984).
6. عدم التسرع في اتخاذ القرارات لأي سبب من الأسباب، كالضغوط التي تأتي من المستويات العليا، أو الأزمات الطارئة التي لا تسمح بدراسة المعلومات والتقارير دراسة موضوعية وعلى أسس علمية، فالقرار الجيد الذي يحقق الهدف المنشود، هو الذي يحتاج إلى الوقت الكافي من أجل فهم كل الظروف المحيطة وأبعاد المشكلات ودراستها بشكل دقيق.
7. يجب أن نعمل على التفريق بين القرار الذي يتخذ من أجل معالجة قضايا معينة، وبين القرار المتخذ بقصد تغيير بعض الأوضاع لصالح فرد ما أو جماعات معينة، بشرط أن يكون التغيير إيجابياً.
8. أخذ اقتراحات المرؤوسين بعين الاعتبار، ومناقشة المواضيع المستجدة معهم، وهذا ما يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على العمل أكثر.
9. إضافة الإجراءات الجديدة على القرارات والعمل على تحديثها لكي تكون في المستوى المطلوب.
10. مراعاة الممارسة الفعلية والتدريب على القيام بالأعمال، هي جوانب أساسية للنجاح في أي عمل، ولهذا فإن مقدرة المسؤولين على الاستفادة من خبرة ومهارة الممارسين تعتبر أساسية لأداء أي عمل وتحقيق النتائج المطلوبة، وباختصار فإن الدراسات التي تقوم بها قد تكون جيدة، ولكنها تحتاج إلى أصحاب المهارات والخبرات العملية التي تعطي مردوداً ملموساً وتحقق نتائج ملموسة في الميدان العملي (غانم، 1978).

جودة القرارات الإدارية:

ان عملية اتخاذ القرار لها أهمية بالغة في حياتنا الشخصية أو العملية على المدى البعيد أو القريب، ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار جوهر نشاط الفرد ولذلك تعد عملية اتخاذ القرار جوهر النشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال العمل، يعتبر اتخاذ القرار من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية (جودة، 2012).

ويعرف (حجازي، 2006) أن القرار الفعال هو البديل الذي يتفق مع كافة المتغيرات الموقفية للمشكلة أو موضوع القرار، مع توفير التوقيت المناسب لوضعه موضع التنفيذ، كما يشير أن مصطلح فعالية القرار هو مدى تحقيق الأهداف التي تتمثل في عنصرى جودة القرار وهما: مدى تطابق القرار مع القوانين والتعليمات، وقبول هذا القرار من متخذي القرار من جهة أصحاب المصلحة، ويرى القهيوبي، وآخرون (2013) أن جودة القرار الإداري هي تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ويستطيع تحقيق المستوى المقبول من التاسب بين وسيلته وهدفه ضمن معطيات ظرفية معينة. ويعرفها ماركاس (Marakas, 2003) أن جودة القرارات الإدارية هو نتائج قرار جيد في تحقيق الهدف أو الأهداف التي أدت إلى الحاجة لاتخاذ قرار داخل الحدود والقيود التي تفرضها المشكلة في حال توصلنا وأنجز هدف المعطى في حدود حلولنا، عندها نكون قد حققنا " القرار الجيد". ويرى الفضل (2010) أن تقليل عدد الأخطاء الشائعة في القرارات المتخذة، وزيادة عدد المواصفات كالشرعية والدقة والمشاركة والصيافة الواضحة للقرار والتوقيت والكفاية والفاعلية والواقعية والموضوعية تؤدي إلى رفع زيادة فاعلية القرار، ويضفي عليه صفة الرشد، ويرى إبراهيم (2013): تعرض العديد من القرارات للإخفاق والفشل، ولا تحقق أهدافها بسبب إهمال تهيئة المعلومات المطلوبة التي تساعد في استكمال مقومات القرار، وغالبا ما يجري تشخيص

نقاط الضعف في صناعة القرار عند المقارنة بين القرار الفاعل والقرار غير الفاعل من الزاوية التي ينظر منها إلى طبيعة نظم المعلومات التي استند إليها ذات القرار.

خصائص القرارات الإدارية الجيدة:

1. **القرار الإداري عمل قانوني:** يقصد بالعمل القانوني أنه العمل المصاحب للأثر القانوني، فالقرار

الإداري هو عمل قانوني يتم بشكل فردي، وذلك بمعنى أنه تم إصداره من الإدارة المنفردة، كما يعني العمل القانوني افتعال أثر قانوني على عكس الأعمال الإدارية التي لا تحدث آثارا.

2. **القرار الإداري يتم بواسطة السلطة الإدارية:** إن السلطة الإدارية لا تتفرد وحدها بإصدار العمل

القانوني، فكل من السلطتين التشريعية والتنفيذية مصدرتان للأعمال القانونية، لذا يجب تمييز القرارات الصادرة من السلطنة القانونية، والتي تصدر عن السلطتين التشريعية والتنفيذية.

3. **هو عمل قانوني صادر من خلال إرادة منفردة:** حيث إنه قرار يصدر تعبيرا عن الإرادة المنفردة في الإدارة بصرف النظر عما إن كان صادرا عن هيئة جماعية.

4. **يترتب على القرارات الإدارية آثار قانونية:** إن الأعمال القانونية يتم إصدارها بصفة انفرادية مرتبة لآثار قانونية يضاف إليها أنها قرارات إدارية بغض النظر عن شكلها أو صيغتها، كما يختلف الأثر القانوني الذي يتبع القرار الإداري بحسب موضوعه.

5. **القرار الإداري قرار نهائي:** وذلك يعني صدوره من سلطة لها الحق في إصداره دون الرجوع للسلطات الإدارية العليا، أي أنه لا يحتاج للمصادقة من جهة أخرى (كنعان، 2003).

متطلبات القرارات الإدارية الجيدة:

يرى خليل (2004) بأن المتطلبات التالية ضرورية لنجاح تنفيذ إدارة الجودة الشاملة:

1. التزام قيادة المنظمة باتخاذ إدارة الجودة الشاملة طريقاً لعمل المنظمة: يتطلب هذا التزام تغيير في

ثقافة المنظمة وهو شيء ليس بالسهل ولا تكفي الرغبة للقيام بذلك، فعلى الجميع التكاثر للوصول

إلى المستوى المطلوب من التغيير.

2. التزام قيادة المنظمة باتخاذ إدارة الجودة الشاملة طريقاً لعمل المنظمة: يتطلب هذا التزام تغيير في

ثقافة المنظمة وهو شيء ليس بالسهل ولا تكفي الرغبة للقيام بذلك، فعلى الجميع التكاثر للوصول

إلى المستوى المطلوب من التغيير.

3. توفير الآلية المناسبة لتنفيذ القرارات: إن وجود لجنة توجيهية على مستوى الإدارة العليا تكون

مهمتها الرئيسية تأسيس كيفية تنفيذ العمل على أرض الواقع، وهذا الأمر على جانب كبير من

الأهمية.

4. التخطيط والدعاية: بعد أن يتم تشكيل لجنة التوجيهية العليا توضع الخطط التفصيلية لإدارة الجودة

الشاملة بناء على رؤية الإدارة العليا.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات:

Study of (AHMED, 2017):” Impact of Conflict Management Style on Ethical Decision–Making Process: Case Study of Saudi Arabia

تأثير أسلوب إدارة الصراع على عملية صنع القرار الأخلاقي: دراسة حالة للمملكة العربية السعودية
هدفت الدراسة إلى التعرف إلى تأثير أسلوب إدارة الصراع في عملية صنع القرار الأخلاقي، حيث أجريت الدراسة في المملكة العربية السعودية باستخدام عينة ملائمة من (236) مشاركاً، وتم توزيع استبيان على المشاركين، بعد تحليل ردود الفعل في SPSS في مجالات ANOVA والانحدار والارتباط، أظهرت النتائج أن الالتزام هو النمط الرئيسي للصراع المستخدم في المملكة العربية السعودية، وهناك ارتباط إيجابي بين الهوية العرقية وأسلوب إدارة الصراع تحت مظلة صنع القرار الأخلاقي، وكانت النتائج حاسمة في مساهمة التغيير الاجتماعي لأنها تزود القادة بالمعلومات حول كيفية إدارة الصراع وتحسين صنع القرار.

Study of (Adu, et al, 2015):” The Role of Conflict Management in Improving Relationships at Work: The Moderating Effect of Communication”

العلاقات الموجودة بين إدارة الصراع والتواصل والعلاقات في العمل

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الموجودة بين إدارة الصراع والتواصل والعلاقات في العمل. ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج المسح المقطعي، وتم أخذ عينات من (132) موظفاً من شركتين تصنيعيتين رئيسيتين في غانا، هما Interplast Company Limited و Duraplast Company Limited. ثم تم قياس متغيرات الدراسة (إدارة الصراع والتواصل والعلاقات في العمل) باستخدام مقاييس طوره فرنهام وغودشتاين (2007). وتم استخدام تحليل الارتباط اللحظي لمنتج Karl Pearson لإنشاء

العلاقات بين المتغيرات بينما تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لإيجاد التأثيرات السببية والمعتدلة للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والتواصل في مكان العمل. دعمت نتائج الدراسة التأكيد على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل والعلاقات في العمل. وكما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والعلاقات في العمل، وأكدت النتائج على أن التواصل سيعدل العلاقة بين إدارة الصراع والعلاقات في الشغل.

Study of (Elbanna, 2010):” The impact of conflict on decision quality in in Egypt”

تأثير الصراع على جودة القرار

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الصراع على جودة القرار في مصر، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، واستخدام الاستبيان والمقابلة، والملاحظة كأدوات للدراسة حيث تم إجراء (36) مقابلة، وتم توزيع (135) استبانة على عينة الدراسة عبر استخدام طريقة التوصيل والاستلام الشخصية للاستبيانات. وفي النهاية تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: يؤثر التعارض في عملية صنع القرار الاستراتيجي سلبيًا على جودة القرار، ولا يوجد أثر لعدم اليقين البيئي والرفاهية على تهدئة العلاقة بين الصراع في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي وجودة القرار.

Study of (Yusuf, Ibrahim, 2010):” Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness among Tertiary Institutions in Sokoto Metropolis”

استراتيجيات إدارة الصراع والفعالية الإدارية بين مؤسسات التعليم العالي في مدينة سوكوتو

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع والفعالية الإدارية بين مؤسسات التعليم العالي في مدينة سوكوتو، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع

العاملين في الأقسام الإدارية التالية في الجامعة والبالغ عددهم (239) موظف، وتم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبيان على عينة مكونة من (131) موظفاً، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدخل التشاركي والفعالية الإدارية في جامعة إبادان، وكشفت الدراسة عن أن تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الفعالية الإدارية ينطوي على الكثير من التعقيدات. واكتشفت الدراسة أيضاً أن مصادر الصراع في جامعة إبادان متنوعة وتتقاطع مع عدم دفع الرواتب عند الاستحقاق، ووجد كذلك أن المديرين يفضلون استراتيجيات المشاركة والحوار والوقاية، وتظهر النتائج أيضاً أن استراتيجيات إدارة الصراع في المنظمة كانت مفيدة نسبياً في تقليل حدوث النزاعات التخريبية، بينما استراتيجيات إدارة الصراع لها آثار إيجابية على الفعالية الإدارية.

Study of (Parayitam, Dooley, 2007):” The Relationship between Conflict and Decision Outcomes: Moderating Effects of Cognitive- and Affect-Based Trust in Strategic Decision-Making Teams “

العلاقة بين الصراع ونتائج القرار: التخفيف من آثار الثقة المعرفية والعاطفية في فرق صنع القرار الاستراتيجي

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى العلاقة بين الصراع التنظيمي والقرارات، وهدفت إلى إظهار الأدوار المتباينة للثقة المتصورة كمشرفين محتملين في فرق صنع القرار الاستراتيجي في ظل الصراع المنظمي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية، وتم جمع بيانات متعددة المعلومات من المديرين التنفيذيين وكبار المديرين التنفيذيين في (109) مستشفيات في الولايات المتحدة. ومن أهم النتائج أن الثقة القائمة على المعرفة هي المفتاح لتعزيز فوائد الصراع المعرفي بينما الثقة القائمة على التأثير هي الدواء الشافي لأمراض الصراع المعرفي، قيود / تداعيات البحث، وأشارت الدراسة إلى أن الثقة بين المديرين التنفيذيين المشاركين في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي تلعب دوراً مهماً في تعزيز جودة القرار، لذلك يُقترح

أن يقوم الرؤساء التنفيذيون والإداريون بإشراك المديرين التنفيذيين الذين لديهم ثقة مبنية على الإدراك والتأثير مع بعضهم البعض لتحقيق نتائج قرار ناجحة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

دراسة (حفيظ، 2018)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية

الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين"

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية نسبية بلغ عدد أفرادها (490) معلماً ومعلمة، وتم استخدام كلاً من مقياس استراتيجيات إدارة الصراع، ومقياس الاتصال الفعال، وتم التوصل إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائرية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة (5- أقل من 10 سنوات)، وفئة الماجستير على التوالي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تعزى لمتغير الجنس.

دراسة (الفقاوي، 2017)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، كمنهجية للدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي أسلوب التعاون، وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

دراسة (المدهون، 2017)، بعنوان: "الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين في أقسام العلاج الطبيعي بوزارة الصحة الفلسطينية، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانة على العاملين في أقسام العلاج الطبيعي والبالغ عددهم (109) موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: حصلت جميع فقرات (الصراع التنظيمي) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي بلغ (55.03%) وهي بدرجة (متوسطة) ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات حول مستوى الصراع التنظيمي بوزارة الصحة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

دراسة (الجعافرة، 2013)، بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة 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 (225) مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولا 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 الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

دراسة (مرزوق، 2011)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالانتظام التنظيمي لدى المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، كمنهجية للدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى الأسلوب الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي أسلوب التعاون.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بجودة القرارات الإدارية:

الدراسات العربية:

دراسة (السرسك، 2020)، بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات، وذلك بالتطبيق على وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالوزارة في الشق العسكري، ممن يشغلون الرتب الإشرافية والسامية والبالغ عددهم (8848) ضابطاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مقدارها (415) مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، وبلغت الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (352) استبانة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جاءت جودة القرارات بدرجة متوسطة، كما بينت الدراسة وجود علاقة موجبة بين أبعاد الذكاء الاستراتيجي وجودة القرارات، وتبين النتائج وجود أثر لجميع أبعاد الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات وقد فسرت ما نسبته (76.2%) من التباين في جودة القرارات، إضافة إلى عدم وجود فروق جوهرية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول (الذكاء الاستراتيجي، وجودة القرارات) تعزى إلى (العمر، سنوات الخدمة، الرتبة العسكرية، المؤهل العلمي) بينما وجدت فروق حول المتغيرين تبعاً لمكان العمل ولصالح الذين يعملون في قوى الأمن الداخلي.

دراسة (محسن، 2019)، بعنوان: "إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر المدرسين، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (4941) مدرساً ممن يعملون في كليات الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (370) مدرساً بأسلوب طبقي عشوائي، حيث تم توزيع الاستبيان على كامل عينة الدراسة، وفي النهاية تم التوصل إلى أهم النتائج التالية: يتمتع عمداء كليات الجامعة بمستوى جيد من اتخاذ القرار حيث بلغ (60.63%)، يوجد علاقة ذات دلالة ارتباطية قوية بين متغيرات الدراسة التابع والمستقل.

دراسة (سعدة، 2019)، بعنوان: "دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة اتخاذ القرارات في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية بمحافظة قطاع غزة، ومن تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة من (320) موظف، وبعد استرجاع الاستبيان تم إخراج المعلومات منها باستخدام برمجية (SPSS) للتحليل الاحصائي، وكانت أهم النتائج ما يلي: إن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كانت بدرجة متوسطة بنسبة (59.88%)، ومستوى جودة اتخاذ القرارات كانت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (58.18%)، تؤثر عمليات إدارة المعرفة تأثيراً جوهرياً في جودة اتخاذ القرارات، وقد فسرت ما نسبته (84.5%) من التباين في المتغير التابع.

دراسة (عابدين، 2016)، بعنوان: " دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اتخاذ القرارات الإدارية (تشخيص المشكلة، جمع البيانات والمعلومات، تحديد الحلول المتاحة وتقويمها، اختيار الحل المناسب للمشكلة، متابعة تنفيذ القرار وتقويمه)، ودور هذه العملية في جودة الأداء الإداري في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه البحث قام الباحث بإعداد قائمة استبيان، وتوزيعه على عينة عشوائية مكونة (155) مفردة استرجع منها (126) استمارة صالحة بنسبة (81.2%)، حيث كان من أهم نتائج البحث أن مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات الإدارية في المستشفيات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا جاء بوزن نسبي (78.132)، وهو بدرجة (كبيرة)، ومستوى جودة الأداء الإداري جاء بوزن نسبي (74.900)، وهو بدرجة (كبيرة)، وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين مستوى تطبيق مراحل اتخاذ القرارات، وبين مستوى جودة الأداء في المستشفيات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا.

دراسة (عطرون، وآخرون، 2016)، بعنوان: " وسائل الاتصال الإداري وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية-السودان -"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وسائل الاتصالات الإدارية (الوسائل المكتوبة - الشفوية - الإلكترونية - التصويرية) في عملية اتخاذ القرارات الإدارية (تحديد المشكلة - جمع البيانات - المفاضلة بين البدائل - متابعة التنفيذ) وذلك عن طريق معرفة مفهوم الاتصال الإداري ومفهوم القرار الإداري والعوامل المؤثرة على كل منهما. واهتمت بمعرفة أهمية الوسائل في جمع المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرار، ومعرفة أكثر الوسائل استخداماً في تدفق المعلومات، ومعرفة أهم المعوقات والمقترحات المتعلقة باستخدام وسائل الاتصال والعمل على التغلب على هذه المعوقات وتبيين المقترحات الموجودة في ظل

ازدياد عدد المؤسسات، والتعرف على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ومعرفة مدى سرعة الوسائل المستخدمة في الحصول على المعلومات لمواجهة الأخطار والسرعة في تعديل القرار. وتوصلت إلى عدة نتائج منها:

وسائل الاتصال المصورة ذات أثر قوي على متابعة تنفيذ القرار، بينما الوسائل المكتوبة والإلكترونية أقل أثراً، وتؤثر الوسائل المصورة بإيجابية أكثر من غيرها في جمع المعلومات عن المشكلة، ووسائل الاتصال الإلكتروني ذات أثر فعّال على عملية المفاضلة بين بدائل القرار المتاحة. وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن هنالك علاقة إيجابية بين وسائل الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات.

دراسة (جردت، العجلوني، المشاقبة، 2009)، بعنوان: " دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعات القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الاردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعات القرارات الإدارية، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل، كمنهجية للدراسة، والاستبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين نظم المعلومات الإدارية وعملية جودة صنع القرارات الإدارية.

الدراسات الأجنبية:

Study of (Kristina, Guo, 2015):” A Decision–Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers”

نموذج صنع القرار لاتخاذ القرارات بطريقة أكثر فعالية من قبل مديري الرعاية الصحية

هدفت الدراسة إلى وصف عملية صنع القرار في مؤسسات الرعاية الصحية خطوة بخطوة في إقليم أوهايو، وتطوير نموذج لمساعدة مديري الرعاية الصحية في اتخاذ المزيد من القرارات التي تعمل على رفع

الجودة في مجال الرعاية الصحية، والذي يحدد في نهاية المطاف نجاح المنظمات في أوهايو، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على نموذج DECIDE هو اختصار لـ 6 أنشطة معينة مطلوبة في عملية صنع القرار: (1) D = تحديد المشكلة، (2) E = تحديد المعايير، (3) C = النظر في جميع البدائل، (4) I = تحديد البديل الأفضل، (5) D = وضع وتنفيذ خطة عمل، (6) E = تقييم ومراقبة الحل والتغذية المرتدة عند الضرورة، تم تصميم نموذج DECIDE كمورد لمديري الرعاية الصحية عند تطبيق المكونات الأساسية لعملية صنع القرار، وهو يمكّن المديرين من تحسين مهاراتهم في صنع القرار، ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن نموذج اتخاذ القرار المؤثر على جودة الخدمات الصحية ينحصر في ستة أنشطة معينة مطلوبة في عملية صنع القرار، وهي تحديد المشكلة، ووضع المعايير، والنظر في جميع البدائل، وتحديد البديل الأفضل، ووضع وتنفيذ خطة عمل، وتقييم ورصد حل، وردود الفعل عند الضرورة، كما وأثبتت الدراسة أن إقرار النموذج المكون من هذه الأنشطة يمكن مديري الرعاية الصحية من عملية صنع القرار، وبالتالي يؤدي على اتخاذ قرارات أكثر فعالية، وينعكس على طبيعة الجودة في المنتج الصحي.

Study of (Omotola, 2012):” An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of Human Resource Managers in The Banking Industry in Southwestern Nigeria”

تحقيق في ممارسات وتفضيلات أساليب اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في الصناعة المصرفية

في جنوب غرب نيجيريا

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا، وتحديد وفحص تفضيلات أساليب صنع القرار وممارساتها بين مديري الموارد

البشرية في الصناعة المصرفية النيجيرية، تم الحصول على البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة من لاغوس، العاصمة التجارية لنيجيريا حيث يوجد مقر رئيسي لمعظم البنوك وأقسام الموارد البشرية الرئيسية التي شملتها عينة مؤلفة من (500) مدير موارد بشرية تم اختيارهم عشوائياً من قسم الموارد البشرية في كل من البنوك الـ (23) التي تم أخذ عينات منها الجر من (40%) من (1131). وتم الحصول على بيانات حول المتغيرات الرئيسية التي تهتم الدراسة من خلال إدارة الاستبيان على المديرين المختارين، وقد تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام إحصاءات وصفية واستنتاجية النتائج المشار إليها.

وأظهرت الدراسة وجود اختلاف كبير في أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية، وأنهم لا يعتمدون على نمط واحد، وأن الرجال أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث، وأظهرت الدراسة وجود فرق كبير في تفضيلات أسلوب صنع القرار وممارساته بين مديري الموارد البشرية في جنوب غرب نيجيريا، وأن الأفراد يجمعون بين أساليب صنع القرار في اتخاذ القرارات المهمة ولا يعتمدون على أسلوب قرار واحد، وخلصت الدراسة إلى أن مديري الموارد البشرية لا يفضلون ويمارسون أسلوب قرار معين، بل لديهم مزيج من اثنين أو ثلاثة أنماط يختارون وفقاً لمواقف القرار التي يواجهونها.

Study of (Rehman, 2012):” Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Inteligence”

تأثير أساليب صنع القرار لدى الموظفين على الأداء التنظيمي: في الدور المعتدل في الذكاء العاطفي
هدفت الدراسة للتعرف على أثر نمط اتخاذ القرار على الأداء التنظيمي، ودور الاعتدال من الذكاء العاطفي في العلاقة بين أنماط صنع القرار والأداء التنظيمي في إسلام آباد في باكستان، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليل من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (187) من موظفي القطاع المصرفي.

أظهرت نتائج الدراسة بأن نمط قرار الموظف العقلاني، والاتكالي والعفوي له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، أما النمط التجنبي له تأثير على ضعف الأداء، وأن الموظف الذي يمتلك ذكاء عاطفياً قوياً يتخذ قرارات قوية تؤدي على ارتفاع الأداء التنظيمي.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة:

أعدّ الباحث دراسة حول إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاستعانة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة يمكن استخلاص التعقيب على هذه الدراسات كالاتي:
أولاً: الدراسات التي تناولت متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: وهي دراسة (الفتحوي، 2017)، دراسة (المدهون، 2017)، دراسة (الجعافرة، 2013)، دراسة (مرزوق، 2011).

من حيث العينة: تنوعت العينات المستخدمة في الدراسات السابقة من حيث الفئة المستهدفة وطبيعتها وحجمها، وقد تضمنت العينات في الدراسات السابقة فئات مثل: العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، مديري ومديرات المدارس الحكومية. مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة.

ومن حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات من حيث استخدام الاستبيان كأداة للدراسة أو إحدى أدوات الدراسة.

ثانياً: الدراسات التي تناولت متغير استراتيجيات مواجهة الضغوط النفسية: وهي دراسة (العوان، زيادات، 2020)، و(السرّسك، 2020)، ودراسة (محسن، 2019)، ودراسة (سعدة، 2019) ودراسة (بلال، العمري، 2019)، ودراسة (الهادي، 2017) ودراسة (عابدين، 2016)، ودراسة (عطرون، وآخرون، 2016)،

ودراسة ”(Kristina, Guo, 2015)، ودراسة (أبو سمرة، 2014)، ودراسة ”(Omotola, 2012)،
ودراسة (Rehman, 2012)، ودراسة (جردات، العجلوني، المشاقبة، 2008)،

من حيث العينة: متخذو القرارات في البنوك الأردني، والعاملين بالوزارة في الشق العسكري المعلمون،
العاملون في المديرية العامة للخدمات الطبية العسكرية، مديرو الرعاية الصحية رؤساء الأقسام الأكاديمية
في الجامعات الفلسطينية، ومدير موارد بشرية في الشركات، موظفو القطاع المصرفي.

ومن حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث تبني المقاييس كأدوات
للدراسة، واختلفت من حيث بعض متغيرات الدراسة والأسلوب الذي سيتبع لاستخلاص النتائج.

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها كونها دراسة حديثة وكونها الأولى من نوعها التي طبقت على جميع
المؤسسات العاملة في محافظة الخليل على حد علم الباحث، ما يعزز من إمكانية تعميم النتائج على باقي
المحافظات، كما تتميز من حيث الإضافة العلمية التي سوف تضيفها الدراسة الحالية لصناع القرار من
حيث بيان العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، من أجل وضع الخطط
المستقبلية الهادفة إلى زيادة فاعلية إدارة الصراعات داخل المؤسسات لتحويلها إلى صراعات تحقق أهداف
المؤسسة بدلا من هدم الأهداف.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الطريقة والإجراءات

مقدمة:

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً طريقة وإجراءات الدراسة التي قام بها الباحث لتنفيذ هذه الدراسة وشمل وصف منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثبات الأداة، إجراءات الدراسة، والتحليل الإحصائي وتحليل النتائج.

منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)، و(جودة القرارات الإدارية).

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء ورؤساء الأقسام في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل، والبالغ عددهم (450) مدير رئيس قسم، حسب إحصائيات ديوان الموظفين في المحافظة، خلال الفصل الدراسي الصيفي من العام الدراسي (2020-2021) م.

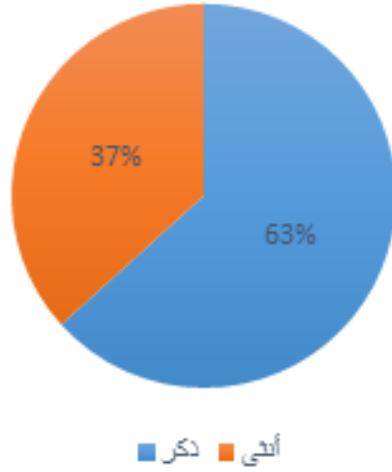
عينة الدراسة:

تكونت العينة من (140) مدير ورئيس قسم يعملون في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية، حيث تم توزيع الاستبانة، وتم استرجاع (139) استبانة فقط وذلك بنسبة (99.29%)، والجدول (1) يبين خصائص العينة الديموغرافية:

جدول 1: خصائص العينة الديموغرافية

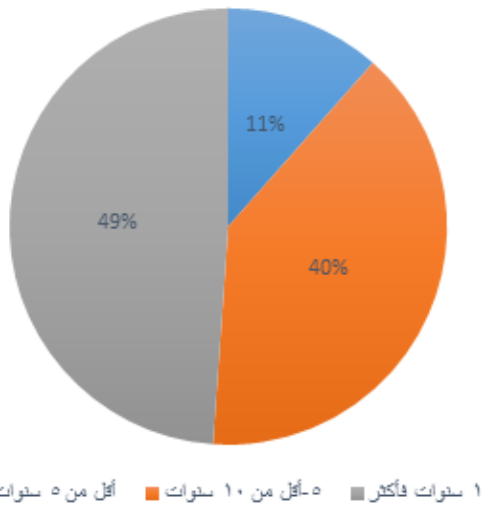
المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	88	63.3
	أنثى	51	36.7
النسبة الكلية			
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	16	11.5
	5-أقل من 10 سنوات	55	39.6
	10 سنوات فأكثر	68	48.9
النسبة الكلية			
المؤهل العلمي	دبلوم	15	10.8
	بكالوريوس	84	60.4
	ماجستير فأعلى	40	28.8
النسبة الكلية			
الوظيفة	مدير عام	12	8.6
	مدير	46	33.1
	رئيس قسم	81	58.3
النسبة الكلية			
عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	دورتين فأقل	28	20.1
	3-5 دورات	69	49.6
	6 دورات فأكثر	42	30.2
النسبة الكلية			
النسبة الكلية			

يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً للجنس جاء كما يلي: نسبة المبحوثين الذكور احتلت الترتيب الأول حيث بلغت نسبتهم (63.3%) بواقع (88) مفردة من مجتمع الدراسة، في حين جاءت الإناث في الترتيب الثاني، حيث بلغت نسبتهم (36.7%) بواقع (51) من مجتمع الدراسة، والشكل (2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.



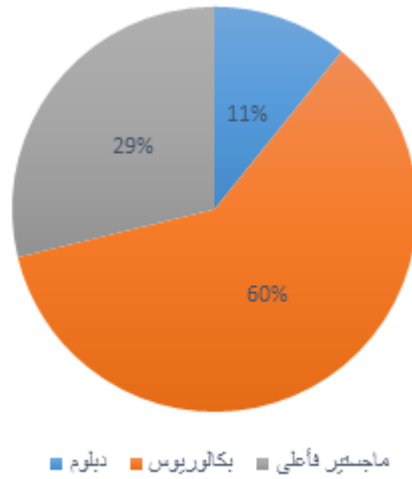
شكل 2 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

كما يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لسنوات الخبرة جاءت كما يلي: احتل المبحوثون ذوو سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر في المرتبة الأولى بنسبة (48.9%) من مجتمع الدراسة، بواقع (68) مفردة، في حين احتل المبحوثون من أصحاب الخبرة من 5- أقل من 10 سنوات المرتبة الثانية بنسبة (39.6%) من مجتمع الدراسة بواقع (55) مفردة، واحتل أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات المرتبة الأخيرة بنسبة (11.5%)، بواقع (16) مفردة، والشكل (3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.



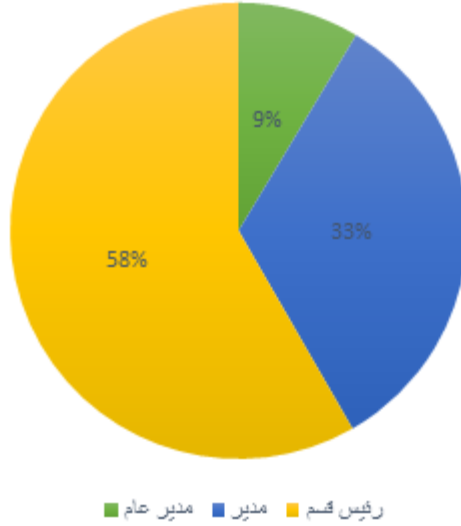
شكل 3 : توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

ويتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي جاءت كما يلي: احتل المبحوثين حملة شهادة البكالوريوس المرتبة الأولى بنسبة (60.4%) من مجتمع الدراسة، بواقع (84) مفردة، في حين احتل المبحوثون حملة شهادة الماجستير المرتبة الثانية بنسبة (28.8%) من مجتمع الدراسة بواقع (40) مفردة، واحتل المبحوثون حملة شهادة الدبلوم المرتبة الثالثة بنسبة (10.8%) من مجتمع الدراسة بواقع (15) مفردة، والشكل (4) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.



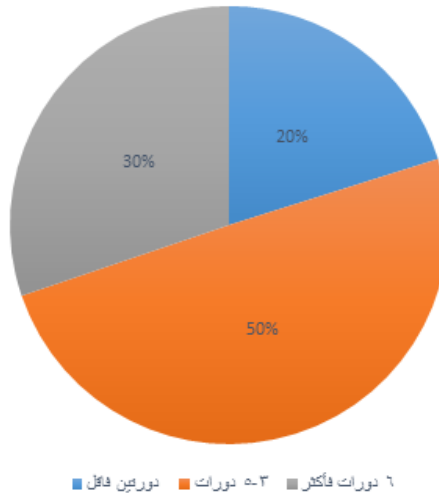
شكل 4: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

ويتضح من الجدول السابق أيضاً أن توزيع عينة الدراسة تبعاً للوظيفة جاءت كما يلي: احتل المبحوثون رؤساء الأقسام المرتبة الأولى بنسبة (58.3%) من مجتمع الدراسة، بواقع (81) مفردة، في حين احتل المبحوثون المديرون المرتبة الثانية بنسبة (33.1%) من مجتمع الدراسة بواقع (46) مفردة، واحتل المبحوثون المديرون العاميين المرتبة الثالثة بنسبة (8.6%) من مجتمع الدراسة بواقع (12) مفردة، والشكل (5) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للوظيفة.



شكل 5: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً للوظيفة

كما يتضح من الجدول السابق أن توزيع عينة الدراسة تبعاً لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة جاءت كما يلي: احتل المبحوثون الذين أخذوا ثلاث دورات إلى خمسة المرتبة الأولى بنسبة (49.6%) من مجتمع الدراسة، بواقع (69) مفردة، في حين احتل المبحوثون الذين أخذوا أكثر من ست دورات المرتبة الثانية بنسبة (30.2%) من مجتمع الدراسة بواقع (42) مفردة، واحتل المبحوثون الذين أخذوا دورتين فأقل المرتبة الثالثة بنسبة (20.1%) من مجتمع الدراسة بواقع (28) مفردة، والشكل (6) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.



شكل 6: توزيع أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

أدوات الدراسة:

أولاً: مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

1. وصف المقياس: للتعرف على واقع استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، تم تصميم مقياس مكون من خمسة محاور وهي أسلوب الإيجار (10 فقرات) وأسلوب التجنب بواقع (10 فقرات)، وأسلوب المشاركة بواقع (10 فقرات)، وأسلوب التسوية بواقع (10 فقرات)، وأسلوب المواجهة بواقع (10 فقرات)، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (50) فقرة، موزعة على خمسة محاور، وبعد إخضاع المقياس للتحكيم من قبل محكمين مختصين تم إجراء التعديلات على المقياس وملائمة فقراته لأغراض الدراسة، حيث خرج الباحث بمقياس مكون من (50) فقرة، موزعة على خمسة محاور كما هو واضح في الجدول (2):

جدول 2: توزيع محاور مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي على فقراته

الرقم	المحور	عدد الفقرات
1	أسلوب الإيجار	10
2	أسلوب التجنب	10
3	أسلوب المشاركة	10
4	أسلوب التسوية	10
5	أسلوب المواجهة	10
	المجموع	50

2. الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: صدق مقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي: قام الباحث باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في الصدق الظاهري وذلك بعرض المقياس على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات، وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئيته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية، مع إجراء بعض التعديلات اللازمة. ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية من أجل التأكد من صدق المضمون، وذلك كما هو واضح في الجدول (3) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، ما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معا في قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل.

جدول 3: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية

لكل مجال (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
أسلوب الاجبار			أسلوب المشاركة			أسلوب المواجهة		
1	**0.353	0.000	21	**0.434	0.000	41	**0.304	0.000
2	**0.631	0.000	22	**0.502	0.000	42	**0.649	0.000
3	**0.715	0.000	23	**0.682	0.000	43	**0.576	0.000
4	**0.665	0.000	24	**0.636	0.000	44	**0.542	0.000
5	**0.780	0.000	25	**0.28	0.000	45	**0.562	0.000
6	**0.697	0.000	26	**0.656	0.000	46	**0.480	0.000
7	**0.605	0.000	27	**0.715	0.000	47	**0.517	0.000
8	**0.754	0.000	28	**0.520	0.000	48	**0.552	0.000
9	**0.785	0.000	29	**0.764	0.000	49	**0.462	0.000
10	**0.755	0.000	30	**0.596	0.000	50	**0.478	0.000
أسلوب التجنب			أسلوب التسوية					

			0.000	**0.512	31	0.000	**0.431	11
			0.000	**0.631	32	0.000	**0.541	12
			0.000	**0.707	33	0.000	**0.730	13
			0.000	**0.574	34	0.000	**0.533	14
			0.000	**0.670	35	0.000	**0.732	15
			0.000	**0.561	36	0.000	**0.537	16
			0.000	**0.591	37	0.000	**0.637	17
			0.000	**0.611	38	0.000	**0.695	18
			0.000	**0.628	39	0.000	**0.645	19
			0.000	**0.468	40	0.000	**0.381	20

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

ثانياً: ثبات المقياس: للتحقق من ثبات الأداة قام الباحث باحتساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) كدليل للثبات، وذلك موضح في الجدول (4)

جدول 4: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
1	أسلوب الإيجار	10	0.870
2	أسلوب التجنب	10	0.785
3	أسلوب المشاركة	10	0.786
4	أسلوب التسوية	10	0.790
5	أسلوب المواجهة	10	0.685
	الدرجة الكلية للمحاور	50	0.860

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا لمحاور المقياس بلغت (0.870) على محور أسلوب الإيجار، و(0.785) لأسلوب التجنب، وبلغت (0.786) لأسلوب المشاركة،

وبلغت (0.790) لأسلوب التسوية، كذلك بلغت (0.685) لأسلوب المواجهة، في حين بلغت قيمة معامل الثبات على الدرجة للمجالات (0.860) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

ثالثاً: تصحيح المقياس: بنيت فقرات المقياس حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (بدرجة عالية جداً: خمس درجات، بدرجة عالية: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة منخفضة: درجتين، بدرجة منخفضة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات. وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (4= 1-5)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول 5: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

ثانياً: مقياس جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية:

1. **وصف المقياس:** للتعرف على جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، قام الباحث بتصميم مقياس خاص بها، حيث تكون المقياس بصورته الأولية من (25) فقرة، وبعد إخضاع المقياس للتحكيم من قبل المتحكمين ذوي الاختصاص تم إجراء التعديلات على المقياس وملائمة فقراته لأغراض الدراسة، حيث خرج الباحث بمقياس مكون من (25) فقرة.

2. الخصائص السيكومترية للمقياس:

أولاً: صدق مقياس جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية: قام الباحث باستخدام نوعين من الصدق، تمثل الأول في الصدق الظاهري وذلك بعرض المقياس على (10) من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله وسلامة صياغة الفقرات، وكان هناك اتفاق بينهم على صلاحية المقياس ومقروئته، ومناسبته للبيئة الفلسطينية. مع إجراء بعض التعديلات اللازمة. ومن ناحية أخرى تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع الدرجة الكلية، وذلك كما هو واضح في الجدول (6) والذي بين أن جميع قيم معاملات الارتباط للفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، ما يشير إلى قوة الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل.

جدول 6: نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية ل(جودة القرارات الإدارية)

الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية	الفقرة	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	**0.466	0.000	11	**0.673	0.000	21	**0.576	0.000
2	**0.667	0.000	12	**0.673	0.000	22	**0.554	0.000
3	**0.673	0.000	13	**0.602	0.000	23	**0.553	0.000
4	**0.597	0.000	14	**0.661	0.000	24	**0.645	0.000
5	**0.666	0.000	15	**0.685	0.000	25	**0.553	0.000
6	**0.646	0.000	16	**0.521	0.000			
7	**0.645	0.000	17	**0.522	0.000			
8	**0.620	0.000	18	**0.478	0.000			
9	**0.678	0.000	19	**0.632	0.000			
10	**0.491	0.000	20	**0.625	0.000			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن جميع قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لكل محور دالة إحصائياً، ما يشير إلى تمتع الأداة بصدق عالٍ وأنها تشترك معاً في قياس جودة القرارات الإدارية.

ثانياً: ثبات المقياس: للتحقق من ثبات الدراس قام الباحث باحتساب ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) (**Cronbach Alpha**) كدليل للثبات، وذلك موضح في الجدول (7)

جدول 7: نتائج معامل كرونباخ ألفا لثبات أداة الدراسة

الرقم	المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
	الدرجة الكلية للمحاور	25	0.930

يتضح من الجدول (14.3) أن قيمة معامل الثبات بطريقة كرونباخ ألفا للدرجة الكلية للمقياس (0.930) وهذا يشير إلى أن الأداة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

ثالثاً: تصحيح المقياس: بنيت فقرات المقياس حسب سلم خماسي وأعطيت الأوزان للفقرات كما هو آت: (بدرجة عالية جداً: خمس درجات، بدرجة عالية: أربع درجات، بدرجة متوسطة: ثلاث درجات، بدرجة منخفضة: درجتين، بدرجة منخفضة جداً: درجة واحدة). وقد طبق هذا السلم الخماسي على جميع الفقرات. وللتعرف إلى تقديرات أفراد العينة وتحديد درجة (جودة القرارات)، وفق قيمة المتوسط الحسابي تم حساب المدى (4= 1-5)، ثم تم تقسيمه على (4) للحصول على طول الخلية الصحيح (5/4 = 0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (أو بداية الاستبانة وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول 8: مفاتيح التصحيح

الدرجة	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	1.80 – 1.00
منخفضة	2.60 – 1.81
متوسطة	3.40 – 2.61
مرتفعة	4.20 – 3.41
مرتفعة جداً	5.00 – 4.21

إجراءات الدراسة:

تم اتباع الإجراءات التالية من أجل تنفيذ الدراسة:

1. اختيار عنوان الدراسة الذي تمثل في أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مديري الأقسام.
2. تم الاعتماد على الأدب التربوي، المرتبط بمتغيرات الدراسة الذي ساعد الباحث على تكوين خلفية علمية لموضوع الدراسة، والرجوع إلى بعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة.
3. بناء المقاييس المستخدمة في الدراسة.
4. إجراء دراسة استطلاعية على عينة مكونة من (50) مدير ورئيس قسم للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
5. مخاطبة الجهات المختصة لكل مؤسسة من أجل الحصول على المعلومات، والسماح للباحث بتوزيع المقاييس على الموظفين.
6. قام الباحث بتطبيق مقياس الدراسة على عينة مكونة من (140) مدير ورئيس قسم، وبعد تدقيقها تم استبعاد (1) لعدم اكتمال الإجابات ليتبقى (139) مفردة وصالحة للمعالجة الإحصائية.
7. تم تبويب البيانات وترميزها وإدخالها في الحاسوب.

8. عولجت البيانات إحصائياً.

متغيرات الدراسة:

❖ المتغيرات المستقلة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

❖ المتغير التابع: جودة القرارات الإدارية.

❖ المتغيرات الديمغرافية (الوسيط): الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية

في مجال الإدارة.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل معالجة البيانات،

وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية لدى أفراد العينة واستجاباتهم على الأدوات.

2. فحصت فرضيات الدراسة عن طريق اختبار تحليل التباين الأحادي (**One way analysis**

of variance)، واختبار ت (**T test**).

3. واستخدم معامل الثبات كرونباخ ألفا لحساب ثبات الأداة، واستخدم معامل الارتباط

بيرسون (**Pearson Correlation**) للتأكد من طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك للتأكد

من صدق البناء، والجدول (9) يبين مقدراً التدرج بقوة العلاقة مقابل قيمة معامل الارتباط:

جدول 9: قوة الارتباط بين المتغيرات

قوة الارتباط	معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	$r=0$
ارتباط طردي ضعيف جداً	$0 < r < 0.2$
ارتباط طردي ضعيف	$0.20 \leq r \leq 0.39$
ارتباط طردي متوسط	$0.40 \leq r \leq 0.59$
ارتباط طردي قوي	$0.60 \leq r \leq 0.79$
ارتباط طردي قوي جداً	$0.80 \leq r \leq 0.99$
ارتباط طردي تام	$r=1$

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

عرض نتائج الدراسة

أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيسي:

التساؤل الرئيس: هل توجد علاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية؟

وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الأولى التي نصت على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للعلاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية وذلك كما هو واضح في الجدول (10).

جدول 10: نتائج معامل الارتباط بيرسون لفحص العلاقة بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية

الدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع	الأسلوب المواجهة	أسلوب التسوية	أسلوب المشاركة	أسلوب التجنب	أسلوب الإكراه	المتغيرات	
0.309	0.276	0.559	0.568	0.153-	0.102-	معامل الارتباط	الدرجة الكلية لجودة اتخاذ القرارات
0.000	0.001	0.000	0.000	0.073	0.231	مستوى الدلالة	
ضعيفة	ضعيفة	متوسطة	متوسطة	لا توجد	لا توجد	قوة الارتباط	

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

نلاحظ من الجدول السابق، ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محور (أسلوب الإكراه، وأسلوب التجنب) وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وأشارت النتائج إلى وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية في كل من (أسلوب المشاركة، والتسوية، والمواجهة) وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية في الدرجة الكلية للمقياس، وتمثل قيمة الارتباط عن علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية، لذلك تم رفض الفرضية الصفرية الأولى.

ثانياً: الإجابة الأسئلة الفرعية:

السؤال الفرعي الأول: ما مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وذلك كما هو موضح في الجدول (11).

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي

(استراتيجية الاجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	أتمسك بوجهة نظري.	3.93	0.865	مرتفعة
2.	أحقق ما أريده بالتصميم والإلحاح.	3.14	1.168	متوسطة
3.	أعتبر نفسي دائماً على حق.	3.01	1.219	متوسطة
4.	أمارس سياسة الضغط.	2.65	1.088	متوسطة
5.	أستغل العلاقات الاجتماعية للوصول إلى هدفي	2.49	1.218	منخفضة
6.	استغل القوة لفرض رأبي	2.46	1.270	منخفضة
7.	أرى أن وجهة نظر الآخرين خاطئة دائماً.	2.39	1.073	منخفضة
8.	أختلق المصاعب أمام الطرف الآخر	2.34	1.207	منخفضة
9.	لا استجيب لمطالب الآخرين	2.19	1.160	منخفضة
10.	أبتز الآخرين للانصياع لي.	1.94	1.128	منخفضة

متوسطة	.777	2.65	الدرجة الكلية لمحور أسلوب الاجبار	
مرتفعة	1.212	3.50	1.	أبتعد عن المواضيع التي تسبب الصراع.
متوسطة	1.062	2.91	2.	تلقي الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة
متوسطة	1.102	2.76	3.	أتهرب لأخفف حدة الصراع.
متوسطة	1.090	2.72	4.	أتجنب المساومة مع الطرف الآخر.
متوسطة	1.198	2.68	5.	أتردد في الإفصاح عما بداخلي.
منخفضة	1.012	2.60	6.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل
منخفضة	1.104	2.56	7.	أقل من قيمة النقاش في الخلافات مع الطرف الآخر
منخفضة	1.079	2.53	8.	أتجاهل الدخول في صلب الموضوع.
منخفضة	1.119	2.48	9.	أتهرب من استخدام الصلاحيات المخولة لي.
منخفضة	1.074	2.30	10.	انظاھر بعدم قدرتي على المواجهة.
متوسطة	0.646	2.70	الدرجة الكلية لمحور أسلوب التجنب	
مرتفعة	0.813	4.19	1.	أحترم وجهة نظر الآخرين.
مرتفعة	0.877	4.08	2.	أؤمن بالوصول إلى قرار جماعي.
مرتفعة	0.872	4.04	3.	أسعى أن يتقبل الآخرون أفكارى
مرتفعة	0.925	4.01	4.	أسعى للوصول إلى حل مناسب.
مرتفعة	0.936	3.99	5.	أسعى لحصول الطرف الآخر على تقبل أفكارى.
مرتفعة	0.871	3.95	6.	أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية
مرتفعة	0.930	3.93	7.	أشجع على تقليل حدة الصراع بين الأطراف.
مرتفعة	1.018	3.88	8.	أتعاون في الوصول إلى الأهداف المشتركة.
مرتفعة	0.904	3.67	9.	أسعى للتفيس عن غضب الآخرين.
مرتفعة	0.995	3.50	10.	أسعى لحل الخلافات من خلال ورش العمل.
مرتفعة	0.536	3.92	الدرجة الكلية لمحور أسلوب المشاركة	
مرتفعة	0.819	3.90	1.	أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف.
مرتفعة	0.839	3.83	2.	أنتبادل وجهات النظر مع الآخرين لحل الصراع.
مرتفعة	0.789	3.83	3.	أتواصل مع الآخرين بهدف حل الصراع.
مرتفعة	0.829	3.79	4.	أشجع الأطراف على التصريح بأفكارهم لحل الصراع.
مرتفعة	0.849	3.78	5.	أتناوض مع الآخرين لحل الصراع.
مرتفعة	0.804	3.76	6.	أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة
مرتفعة	0.880	3.71	7.	أعمل على إيجاد نقاط التقاء بين التوقعات المختلفة.
مرتفعة	0.918	3.56	8.	أرضى بالحلول الوسطى لحل الصراعات.
مرتفعة	0.935	3.48	9.	أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع.
مرتفعة	1.058	3.47	10.	أشكل لجان لتسوية الصراع.
مرتفعة	0.515	3.71	الدرجة الكلية لمحور أسلوب التسوية	

مرتفعة	1.148	3.97	أتمسك بالقانون المعمول به.	1.
مرتفعة	1.085	3.68	أطرح وجهة نظري بصراحة أثناء الحديث مع الطرف الآخر.	2.
مرتفعة	0.903	3.55	أحدد دوري من الصراع مع الطرف الآخر	3.
مرتفعة	1.045	3.51	أحدد مهام وواجبات طرفي الصراع	4.
مرتفعة	1.013	3.41	أستعين بالمستشار القانوني في حل الصراع.	5.
متوسطة	1.065	3.05	أستخدم صلاحياتي مع أطراف الصراع.	6.
متوسطة	1.150	2.94	أبنى وجهة نظر الطرف المؤيد لي إذا حدث صراع بين الأطراف.	7.
متوسطة	1.340	2.91	أهدد باستخدام الصلاحيات المخولة لي.	8.
متوسطة	1.294	2.79	أستغل نقاط الضعف عند الطرف الآخر.	9.
متوسطة	1.218	2.62	أستعمل العقاب كوسيلة للتعامل مع الطرف الآخر.	10.
متوسطة	0.579	3.24	الدرجة الكلية لمحور أسلوب المواجهة	
متوسطة	0.371	3.25	الدرجة الكلية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي	

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى أساليب إدارة الصراع

التنظيمي (الإجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة

الخليل كان بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.25) مع انحراف معياري (0.371)، وكان

ترتيب الأبعاد كما يلي:

أسلوب الإجبار بمتوسط حسابي (2.65) مع انحراف معياري (0.777)، وكان أهم فقرات هذا البعد

التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أتمسك بوجهة نظري.) بمتوسط حسابي (3.93) مع انحراف معياري

(0.865)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (أحقق ما أريده بالتصميم والإلحاح.) بمتوسط حسابي (3.14) مع

انحراف معياري (1.168).

أسلوب التجنب بمتوسط حسابي (2.70) مع انحراف معياري (0.646)، وكان أهم فقرات هذا البعد

التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أبتعد عن المواضيع التي تسبب الصراع.) بمتوسط حسابي (3.50)

مع انحراف معياري (1.212)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق

الأطراف المتصارعة.) بمتوسط حسابي (2.91) مع انحراف معياري (1.062).

أسلوب المشاركة بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.536)، وكان أهم فقرات هذا البعد التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أحترم وجهة نظر الآخرين). بمتوسط حسابي (4.19) مع انحراف معياري (0.813)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (أؤمن بالوصول إلى قرار جماعي) بمتوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري (0.877).

أسلوب التسوية بمتوسط حسابي (3.71) مع انحراف معياري (0.515)، وكان أهم فقرات هذا البعد التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف) بمتوسط حسابي (03.90) مع انحراف معياري (0.819)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (أتبادل وجهات النظر مع الآخرين لحل الصراع). بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.839)، وتلاها الفقرة (أتواصل مع الآخرين بهدف حل الصراع). بمتوسط حسابي (3.83) مع انحراف معياري (0.789).

أسلوب المواجهة بمتوسط حسابي (3.24) مع انحراف معياري (0.579) وكان أهم فقرات هذا البعد التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أتمسك بالقانون المعمول به). بمتوسط حسابي (3.97) مع انحراف معياري (1.148)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (أطرح وجهة نظري بصراحة أثناء الحديث مع الطرف الآخر). بمتوسط حسابي (3.68) مع انحراف معياري (1.085).

السؤال الفرعي الثاني: ما مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها؟

للإجابة عن السؤال السابق تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها، وذلك كما هو موضح في الجدول (12).

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في

المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر موظفيها

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1.	أخذ قرارات نابغة من معلومات دقيقة وواضحة.	4.08	0.852	مرتفعة
2.	أخذ قرارات سهلة الفهم والتطبيق.	4.05	0.895	مرتفعة
3.	أخذ قرارات غير متضاربة.	4.01	1.004	مرتفعة
4.	تنسجم القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة العامة.	3.98	0.905	مرتفعة
5.	تتماشى القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة.	3.96	1.066	مرتفعة
6.	يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة.	3.94	0.782	مرتفعة
7.	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة المؤسسة.	3.92	0.956	مرتفعة
8.	أعطي الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة.	3.91	0.955	مرتفعة
9.	يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذه.	3.90	1.009	مرتفعة
10.	تتلاءم القرارات مع سياسات المؤسسة العامة.	3.86	0.856	مرتفعة
11.	أخذ آراء العاملين عند تنفيذ القرارات.	3.81	0.970	مرتفعة
12.	يتم اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار.	3.81	0.842	مرتفعة
13.	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.	3.79	0.989	مرتفعة
14.	القرارات المتخذة تحقق الغرض المرجو منها.	3.78	0.917	مرتفعة
15.	يتم وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ القرار.	3.77	0.988	مرتفعة
16.	القرارات المتخذة قابلة للتحقيق.	3.76	0.962	مرتفعة
17.	يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.	3.75	0.979	مرتفعة
18.	يمكن متابعة القرارات بسهولة.	3.75	0.844	مرتفعة
19.	يقوم متخذو القرار باستخلاص المؤشرات والمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب.	3.71	0.810	مرتفعة
20.	يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق القرار	3.71	0.862	مرتفعة
21.	توجد بدائل محتملة متعلقة باتخاذ القرار.	3.71	1.003	مرتفعة
22.	يوجد قدرة مناسبة لدى متخذي القرار على التفكير المنطقي والمبدع	3.68	0.877	مرتفعة
23.	يستغل متخذو القرار الموارد المتاحة على أكمل وجه في تنفيذ القرار	3.63	0.911	مرتفعة
24.	يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه	3.63	0.958	مرتفعة
25.	لدى متخذو القرار تفكير مبتكر يقوم على إنتاج أفكار جديدة	3.58	0.916	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمقياس جودة القرارات الإدارية	3.82	0.565	مرتفعة

نلاحظ من الجدول السابق ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول أن مستوى جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام كان بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.82) مع انحراف معياري (0.565).

وكان أهم الفقرات التي كانت في المرتبة الأولى الفقرة (أخذ قرارات نابغة من معلومات دقيقة وواضحة) بمتوسط حسابي (4.08) مع انحراف معياري (0.852)، وفي المرتبة الثانية الفقرة (أخذ قرارات سهلة الفهم والتطبيق) بمتوسط حسابي (4.05) مع انحراف معياري (0.895)، وفي المرتبة الثالثة وعلى التوالي الفقرة (أخذ قرارات غير متضاربة). بمتوسط حسابي (4.01) مع انحراف معياري (1.0041)، وفي المرتبة الرابعة وعلى التوالي الفقرة (تنسجم القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة العامة). بمتوسط حسابي (3.98) مع انحراف معياري (0.905)، وتلاها الفقرة (تتماشى القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة) بمتوسط حسابي (3.96) مع انحراف معياري (1.066)، وتلاها الفقرة (يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة). بمتوسط حسابي (3.94) مع انحراف معياري (0.782)، وتلاها الفقرة (تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة المؤسسة) بمتوسط حسابي (3.92) مع انحراف معياري (0.956)، وتلاها الفقرة (أعطى الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة) بمتوسط حسابي (3.91) مع انحراف معياري (0.955)، وتلاها الفقرة (يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذه) بمتوسط حسابي (3.90) مع انحراف معياري (1.009).

وكان أقلها أهمية الفقرة (لدى متخذي القرار تفكير مبتكر يقوم على إنتاج أفكار جديدة) بمتوسط حسابي (3.58) مع انحراف معياري (0.916)، تلاها الفقرة (يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه) بمتوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.958)، تلاها الفقرة (يستغل متخذو القرار الموارد المتاحة على أكمل وجه في تنفيذ القرار) بمتوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري

(0.911)، تلاها الفقرة (يوجد قدرة مناسبة لدى متخذي القرار على التفكير المنطقي والمبدع) بمتوسط حسابي (3.68) مع انحراف معياري (0.877).

سؤال الدراسة الفرعي الثالث: هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟ وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الصفرية الثانية التي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير (الجنس).

وللتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج كما هي موضحة في جدول (13).

جدول 13: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في

المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
أسلوب الإيجاب	ذكر	88	2.75	.707	137	1.838	0.068
	أنثى	51	2.50	.871			
أسلوب التجنب	ذكر	88	2.75	.599		1.141	0.256
	أنثى	51	2.62	.719			
أسلوب المشاركة	ذكر	88	3.93	.505		0.298	0.766
	أنثى	51	3.91	.590			
أسلوب التسوية	ذكر	88	3.711	.456		0.004-	0.996
	أنثى	51	3.712	.608			
أسلوب المواجهة	ذكر	88	3.30	.494		1.630	0.105
	أنثى	51	3.14	.695			
الدرجة الكلية	ذكر	88	3.29	.300		1.765	0.080
	أنثى	51	3.17	.464			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة

الكلية للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.080) أي أن هذه القيمة

أكبر من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما أشارت المعطيات في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في كل من

بعد (أسلوب المواجهة، أسلوب المشاركة، أسلوب الإيجاب، وأسلوب التجنب، أسلوب التسوية).

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط

تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما

هو موضح في الجدول (14)

جدول 14: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير

سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أسلوب الإيجاب	بين المجموعات	2.843	2	1.421	2.399	.095
	داخل المجموعات	80.582	136	.593		
	المجموع	83.425	138			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	1.601	2	.801	1.945	.147
	داخل المجموعات	55.987	136	.412		
	المجموع	57.588	138			
أسلوب المشاركة	بين المجموعات	2.904	2	1.452	5.380	.006
	داخل المجموعات	36.708	136	.270		
	المجموع	39.612	138			
أسلوب التسوية	بين المجموعات	3.318	2	1.659	6.780	.002
	داخل المجموعات	33.283	136	.245		
	المجموع	36.602	138			
أسلوب المواجهة	بين المجموعات	.088	2	.044	.129	.879
	داخل المجموعات	46.130	136	.339		
	المجموع	46.218	138			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.269	2	.135	.976	.379
	داخل المجموعات	18.749	136	.138		

			138	19.018	المجموع	
--	--	--	-----	--------	---------	--

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.379) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما أشارت المعطيات الوارد في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في كل من محور (أسلوب الاجبار، وأسلوب التجنب، وأسلوب المواجهة).

كما أشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة في كل من بعد (أسلوب المشاركة وأسلوب التسوية)

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في محور أساليب المشاركة والتسوية وذلك كما هو موضح في الجدول (15).

جدول 15: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير

سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أسلوب المشاركة	أقل من 5 سنوات		*-0.46773	*-0.43676
	من 5-أقل من 10 سنوات			0.03096
	10 سنوات فأكثر			
أسلوب التسوية	أقل من 5 سنوات		*-0.50523	*-0.45809
	من 5-أقل من 10 سنوات			0.04714
	10 سنوات فأكثر			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة من في كل من أسلوب المشاركة والتسوية بين ذوي خبرة أقل من خمس سنوات ومن (5-أقل من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح من (5-أقل من 10 سنوات)، وبين ذوي خبرة أقل من خمس سنوات و(10 سنوات فأكثر)، وكانت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر).

ويتضح ذلك من خلال جدول (16) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول 16: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب الإيجاب	أقل من 5 سنوات	16	2.96	.666
	من 5-أقل من 10 سنوات	55	2.72	.746
	10 سنوات فأكثر	68	2.53	.809
أسلوب التجنب	أقل من 5 سنوات	16	2.94	.603
	من 5-أقل من 10 سنوات	55	2.75	.573
	10 سنوات فأكثر	68	2.61	.700

.569	3.53	16	أقل من 5 سنوات	أسلوب المشاركة
.566	3.99	55	من 5-أقل من 10 سنوات	
.466	3.96	68	10 سنوات فأكثر	
.503	3.29	16	أقل من 5 سنوات	أسلوب التسوية
.527	3.79	55	من 5-أقل من 10 سنوات	
.465	3.75	68	10 سنوات فأكثر	
.606	3.18	16	أقل من 5 سنوات	أسلوب المواجهة
.602	3.24	55	من 5-أقل من 10 سنوات	
.560	3.26	68	10 سنوات فأكثر	
.397	3.18	16	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
.360	3.30	55	من 5-أقل من 10 سنوات	
.374	3.22	68	10 سنوات فأكثر	

يشير الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق في إجابات عينة الدراسة حول في متوسط تقديرات

أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من

وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير سنوات الخبرة بالدرجة الكلية لمقياس، وهذا يؤكد صحة

نتيجة الفرض السابق.

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط

تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج

كما هو موضح في الجدول (17)

جدول 17: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أسلوب الإيجاب	بين المجموعات	2.033	2	1.016	1.698	.187
	داخل المجموعات	81.392	136	.598		
	المجموع	83.425	138			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	1.131	2	.566	1.362	.260
	داخل المجموعات	56.457	136	.415		
	المجموع	57.588	138			
أسلوب المشاركة	بين المجموعات	4.528	2	2.264	8.776	.000
	داخل المجموعات	35.084	136	.258		
	المجموع	39.612	138			
أسلوب التسوية	بين المجموعات	1.303	2	.652	2.510	.085
	داخل المجموعات	35.298	136	.260		
	المجموع	36.602	138			
أسلوب المواجهة	بين المجموعات	.712	2	.356	1.064	.348
	داخل المجموعات	45.506	136	.335		
	المجموع	46.218	138			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.788	2	.394	2.938	.056
	داخل المجموعات	18.230	136	.134		
	المجموع	19.018	138			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك

لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.056) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا

(0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

وكما أشارت المعطيات الوارد في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في كل من بعد (أسلوب الإيجار، وأسلوب التجنب، وأسلوب المواجهة وأسلوب التسوية).

وأشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في كل من بعد (أسلوب المشاركة).

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في محور أسلوب المشاركة وذلك كما هو موضح في الجدول (18)

جدول 18: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
أسلوب المشاركة	دبلوم		0.49452*	0.64250*
	بكالوريوس			0.14798-
	ماجستير فأعلى			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة من مستوى من حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة البكالوريوس، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس، كما أشارت

النتائج إلى أن الفروق كانت بين حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة الماجستير فأعلى، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى.

ويتضح ذلك من خلال جدول (19) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 19: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب الإيجاب	دبلوم	15	2.87	.948
	بكالوريوس	84	2.56	.728
	ماجستير فأعلى	40	2.78	.797
أسلوب التجنب	دبلوم	15	2.89	.705
	بكالوريوس	84	2.64	.633
	ماجستير فأعلى	40	2.78	.646
أسلوب المشاركة	دبلوم	15	3.44	.627
	بكالوريوس	84	3.93	.482
	ماجستير فأعلى	40	4.08	.515
أسلوب التسوية	دبلوم	15	3.52	.648
	بكالوريوس	84	3.68	.483
	ماجستير فأعلى	40	3.84	.507
أسلوب المواجهة	دبلوم	15	3.12	.656
	بكالوريوس	84	3.21	.593
	ماجستير فأعلى	40	3.34	.513
الدرجة الكلية	دبلوم	15	3.17	.365
	بكالوريوس	84	3.21	.364
	ماجستير فأعلى	40	3.36	.371

تشير المعطيات في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمقياس وهذا ما يؤكد صحة الفرض السابق.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة

لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط

تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل

من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو

موضح في الجدول (20)

جدول 20: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير

الوظيفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أسلوب الإيجاب	بين المجموعات	3.123	3	1.041	1.750	.160
	داخل المجموعات	80.303	135	.595		
	المجموع	83.425	138			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	1.760	3	.587	1.418	.240
	داخل المجموعات	55.828	135	.414		
	المجموع	57.588	138			
أسلوب المشاركة	بين المجموعات	1.102	3	.367	1.288	.281
	داخل المجموعات	38.509	135	.285		
	المجموع	39.612	138			
أسلوب التسوية	بين المجموعات	.204	3	.068	.252	.860
	داخل المجموعات	36.398	135	.270		
	المجموع	36.602	138			
	بين المجموعات	3.043	3	1.014	3.172	.026

		.320	135	43.175	داخل المجموعات	أسلوب المواجهة
			138	46.218	المجموع	
.057	2.570	.342	3	1.027	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			.133	135	17.991	
				138	19.018	

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.057) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

كما أشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة في كل من بعد (أسلوب الإيجار، أسلوب التجنب، أسلوب المشاركة، أسلوب التسوية).

كما أشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة في كل من بعد (أسلوب المواجهة)

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة

نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، في محور أسلوب المواجهة وذلك كما هو موضح

في الجدول (21)

جدول 21: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	مدير عام	مدير	رئيس قسم
أسلوب المواجهة	مدير عام		0.38062	*0.49877
	مدير			0.11815
	رئيس قسم			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين افراد عينة الدراسة من المديرين

العاميين ورؤساء الاقسام، وكانت النتيجة لصالح المدير العام.

ويتضح ذلك من خلال جدول (22) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول 22: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة

الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب الإيجاب	مدير عام	12	2.90	.666
	مدير	46	2.82	.869
	رئيس قسم	81	2.54	.739
أسلوب التجنب	مدير عام	12	2.98	.674
	مدير	46	2.77	.727
	رئيس قسم	81	2.63	.598
أسلوب المشاركة	مدير عام	12	3.71	.587
	مدير	46	4.02	.454
	رئيس قسم	81	3.91	.550
أسلوب التسوية	مدير عام	12	3.80	.461

.411	3.72	46	مدير	
.551	3.70	81	رئيس قسم	
.568	3.67	12	مدير عام	أسلوب المواجهة
.503	3.29	46	مدير	
.591	3.17	81	رئيس قسم	
.267	3.41	12	مدير عام	
.368	3.32	46	مدير	الدرجة الكلية
.368	3.19	81	رئيس قسم	

تشير النتائج في الجدول السابق إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وهذا يؤكد صحة النتيجة المستخلصة من الجدول (20).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (23).

جدول 23: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد

الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أسلوب الإيجاب	بين المجموعات	.558	2	.279	.458	.633
	داخل المجموعات	82.867	136	.609		
	المجموع	83.425	138			
أسلوب التجنب	بين المجموعات	1.047	2	.524	1.259	.287
	داخل المجموعات	56.541	136	.416		
	المجموع	57.588	138			
أسلوب المشاركة	بين المجموعات	4.449	2	2.225	8.604	.000
	داخل المجموعات	35.162	136	.259		
	المجموع	39.612	138			
أسلوب التسوية	بين المجموعات	2.492	2	1.246	4.968	.008
	داخل المجموعات	34.110	136	.251		
	المجموع	36.602	138			
أسلوب المواجهة	بين المجموعات	1.238	2	.619	1.872	.158
	داخل المجموعات	44.980	136	.331		
	المجموع	46.218	138			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.943	2	.472	3.548	.031
	داخل المجموعات	18.075	136	.133		
	المجموع	19.018	138			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات

الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية

في مجال الإدارة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.031) أي أن هذه القيمة

أقل من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

كما أشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة في كل من بعد (أسلوب الاجبار، أسلوب التجنب، أسلوب المواجهة).

كما أشارت المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة في كل من بعد (أسلوب المشاركة، أسلوب التسوية).

ولمعرفة مصدر الفروق؛ تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، في الدرجة الكلية وكل من محور أساليب المشاركة والتسوية، وذلك كما هو موضح في الجدول (24):

جدول 24: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد

الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	دورتين فأقل	3-5 دورات	6 دورات فأكثر
أسلوب المشاركة	دورتين فأقل		0.24922-	0.50833-*
	3-5 دورات			0.25911-*
	6 دورات فأكثر			
أسلوب التسوية	دورتين فأقل		0.16832-	0.37619-*
	3-5 دورات			0.20787-
	6 دورات فأكثر			
الدرجة الكلية	دورتين فأقل		0.06333-	0.21667-*
	3-5 دورات			0.15333-

6 دورات فأكثر

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة الذين أخذوا دورتين و 6 دورات فأكثر، وبين أفراد العينة الذين أخذوا ثلاث دورات، والذين أخذوا (6) دورات فأكثر، وكانت الفروق للذين حصلوا على 6 دورات فأكثر.

في حين كانت الفروق في محور أسلوب المشاركة بين أفراد العينة الذين حصلوا على دورتين فأقل والذين حصلوا على 6 دورات فأكثر، وكانت الفروق لصالح الذين حصلوا على 6 دورات فأكثر، كما أظهرت أن الفروق كانت بين الذين حصلوا على 3-5 دورات والذين حصلوا على 6 دورات فأكثر، وكانت الفروق لصالح الذين حصلوا على 6 دورات فأكثر.

وأشارت النتائج بالنسبة لمحور أسلوب التسوية أن الفروق كانت بين أفراد العينة الذين حصلوا على دورتين فأقل والذين حصلوا على 6 دورات فأكثر، وكانت الفروق لصالح الذين حصلوا على 6 دورات فأكثر. ويتضح ذلك من خلال جدول (25) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 25: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أسلوب الإيجاب	دورتين فأقل	28	2.62	0.853
	3-5 دورات	69	2.61	0.713
	6 دورات فأكثر	42	2.75	0.835
أسلوب التجنب	دورتين فأقل	28	2.87	0.583
	3-5 دورات	69	2.65	0.595
	6 دورات فأكثر	42	2.68	0.753
أسلوب المشاركة	دورتين فأقل	28	3.65	0.634
	3-5 دورات	69	3.90	0.463

0.487	4.15	42	6 دورات فأكثر	أسلوب التسوية
0.466	3.51	28	دورتين فأقل	
0.547	3.68	69	3-5 دورات	
00.438	3.89	42	6 دورات فأكثر	أسلوب المواجهة
0.613	3.09	28	دورتين فأقل	
0.584	3.23	69	3-5 دورات	
0.534	3.36	42	6 دورات فأكثر	الدرجة الكلية
0.368	3.15	28	دورتين فأقل	
0.326	3.21	69	3-5 دورات	
0.419	3.37	42	6 دورات فأكثر	

تشير النتيجة السابقة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط

تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وهذا يتفق مع النتائج في الجدول (23).

سؤال الدراسة الفرعي الرابع: هل توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة)؟ وانبثق عن هذا السؤال الفرضية الثالثة التي نصت على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة).

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد

العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من

وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى متغير (الجنس).

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة

لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء

ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، وقد حصل الباحث على النتائج الموضحة في الجدول (26).

جدول 26: نتائج اختبار (ت) للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات

الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدالة الإحصائية
الدرجة الكلية	ذكر	88	3.86	0.523	137	1.182	0.238
	أنثى	51	3.74	0.629			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى ($\alpha \geq 0.01$).

* دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$).

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة

في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية

للمقياس، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.238) أي أن هذه القيمة أكبر

من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة

القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء

ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وقد توصل الباحث إلى النتائج الموضحة في الجدول (27).

جدول 27: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.586	2	1.793	6.028	.003
	داخل المجموعات	40.459	136	.297		
	المجموع	44.045	138			

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.003) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، في محور استراتيجيات المشاركة والتسوية وذلك كما هو موضح في الجدول (28)

جدول 28: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في

المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5- أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات		*-0.50532	*-0.50162
	من 5-أقل من 10 سنوات			0.00370
	10 سنوات فأكثر			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة بين ذوي الخبرة

الأقل من خمس سنوات ومن (5-أقل من 10 سنوات)، وكانت الفروق لصالح من (5-أقل من 10 سنوات)،

وبين ذوي الخبرة الأقل من خمس سنوات و(10 سنوات فأكثر)، وكانت الفروق لصالح (10 سنوات فأكثر).

ويتضح ذلك من خلال جدول (29) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول 29: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة

القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	16	3.37	.480
	5- أقل من 10 سنوات	55	3.88	.612
	10 سنوات فأكثر	68	3.87	.501

تشير النتائج في الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$

في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة

الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وهذا يؤكد صحة النتيجة

في جدول (27).

3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة

القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء

ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط

تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل

من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وقد توصل الباحث إلى النتائج

كما هو موضح في الجدول (30)

جدول 30: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة

في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.701	2	1.351	4.442	.014
	داخل المجموعات	41.344	136	.304		
	المجموع	44.045	138			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى

$(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة

في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك لأن

قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.014) أي أن هذه القيمة أقل من قيمة ألفا (0.05) ،

وبذلك ترفض الفرضية الصفرية.

ولمعرفة مصدر الفروق تم استخراج نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو موضح في الجدول (31)

جدول 31: نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير فأعلى
الدرجة الكلية	دبلوم		*-0.42962	*-0.47567
	بكالوريوس			-0.04605
	ماجستير فأعلى			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن الفروق كانت بين أفراد عينة الدراسة حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة البكالوريوس، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة البكالوريوس، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق بين حملة شهادة الدبلوم وحملة شهادة الماجستير فأعلى، وكانت الفروق لصالح حملة شهادة الماجستير فأعلى.

ويتضح ذلك من خلال جدول (32) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 32: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	دبلوم	15	3.42	.492
	بكالوريوس	84	3.85	.536
	ماجستير فأعلى	40	3.90	.601

تشير النتائج في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهذا يدعم النتائج في جدول (30).

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وقد توصل الباحث إلى النتائج كما هو موضح في الجدول (33)

جدول 33: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.073	3	.691	2.223	.088
	داخل المجموعات	41.972	135	.311		
	المجموع	44.045	138			

* * دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(0.01 \geq \alpha)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وذلك لأن قيمة الدالة

الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.088) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05)، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول (34) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

جدول 34: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة

المحور	الوظيفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	مدير عام	12	3.86	0.689
	مدير	46	3.91	0.505
	رئيس قسم	81	3.79	0.558

تشير النتيجة في جدول (34) إلى عدم وجود فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، وهذا يدعم النتيجة في الجدول (33).

5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha \geq 0.05$) في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وقد توصل الباحث إلى النتائج الموضحة في الجدول (35).

جدول 35: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد

الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحاور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.606	2	.803	2.574	.080
	داخل المجموعات	42.439	136	.312		
	المجموع	44.045	138			

** دالة إحصائية بدرجة عالية عند مستوى $(\alpha \geq 0.01)$.

* دالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$.

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وذلك لأن قيمة الدالة الإحصائية المتعلقة بهذا المتغير بلغت (0.080) أي أن هذه القيمة أكبر من قيمة ألفا (0.05) ، وبذلك تقبل الفرضية الصفرية.

ويتضح ذلك من خلال جدول (36) الذي يوضح الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية:

جدول 36: الأعداد، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للفروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة

القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام

تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة

المحور	عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	دورتين فأقل	28	3.68	0.517
	3-5 دورات	69	3.78	0.566
	6 دورات فأكثر	42	3.97	0.572

تشير النتيجة في جدول (36) إلى عدم وجود فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، وهذا يدعم النتيجة في الجدول (35).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مناقشة النتائج

يتناول هذه الفصل عرضاً ملخصاً لنتائج الدراسة ومناقشتها، وتفسير الباحث لها، وكذلك بعض التوصيات ولمقترحات التي جاءت بها الدراسة.

أولاً: مناقشة النتائج:

1. أظهرت النتائج وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ

القرارات الإدارية، ويعزو الباحث النتيجة السابقة لكون الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري

على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، لذا فإن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في

المؤسسات الحكومية يساهم في حل الخلافات والصراعات بين العاملين، ما يضيف جواً من الهدوء ويولد

مناخاً تنظيمياً يسوده الانسجام والتفاهم، الذي بدوره يدفع العاملين إلى اتخاذ قرارات جيدة وذات جودة

عالية، ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

2. أظهرت الدراسة وجود توجه لدى المدراء ورؤساء الأقسام لاستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي

(الاجبار، التجنب، المشاركة، التسوية، المواجهة) في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل وذلك

بدرجة كبيرة، وكانت الأساليب المستخدمة حسب الأكثر أهمية كما يلي (أسلوب المشاركة تلاه أسلوب

التسوية، وتلاه أسلوب المواجهة ومن ثم أسلوب التجنب وفي الاخر أسلوب الإجبار).

وتشير النتيجة السابقة إلى أن مديري المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل لا يقتصرون على

أسلوب معينة بحد ذاتها في إدارة الصراع التنظيمي، وإنما يستخدمون الأسلوب المناسبة للموقف المراد

إدارته، وذلك لأنه لا يمكن تطبيق أسلوب واحدة على جميع المواقف الصراعية داخل المؤسسة، ولكن

تختلف الأسلوب المستخدمة باختلاف المواقف الصراعية، ومن ناحية أخرى لا توجد أسلوب واحدة

صالح لكل مواقف الصراع، فالأسلوب الفاعلة في صراع معين هي التي تقود إلى حل ممكن وفعال

في ذلك الصراع.

واتفقت النتيجة السابقة مع كل من دراسة (مرزوق، 2011)، التي نصت على وجود تنوع لدى مديري المدارس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و(الفقعاوي، 2017) التي نصت على أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي أسلوب التعاون، ودراسة (المدهون، 2017) التي نصت على أن جميع فقرات (الصراع التنظيمي) من قبل أفراد مجتمع الدراسة على وزن نسبي بلغ (55.03%) وهي بدرجة (متوسطة)، ودراسة (مرزوق، 2011)، التي نصت على أن الأسلوب الأكثر شيوعاً بين مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة هي أسلوب التعاون.

واختلفت مع كل من دراسة (حفيظ، 2018)، التي نصت على درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام بمتوسط حسابي (3.83)، ودراسة (الجعافرة، 2013)، التي نصت على أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.

3. أظهرت الدراسة أن جودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل

من قبل المدراء ورؤساء الأقسام كانت بدرجة، وكان من أهم النتائج:

- أتخذ قرارات نابغة من معلومات دقيقة وواضحة.
- أتخذ قرارات سهلة الفهم والتطبيق.
- أتخذ قرارات غير متضاربة.
- تتسجم القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة العامة.
- تتماشى القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة.
- يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة.

- تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة المؤسسة..
- الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة.
- يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذه.

تشير النتيجة السابقة إلى تمتع مديري المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل بكفاءة عالية، ما أدى إلى وجود مستوى مرتفع لجودة القرارات الإدارية الصادرة في تلك المؤسسات، وعلى معرفتهم بطرق اتخاذ القرار ومراحلها وآلية تطبيقها على أرض الواقع بما يناسب أهداف المؤسسة، ومما لا شك فيه أن أصحاب المناصب الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل يحرصون بشكل عام على اتخاذ قراراتهم بما يخدم الرؤية العامة للمؤسسة، وتحقيق التميز في مجالهم، كما أن القرارات التي تتخذ تكون مرتبطة نوعاً ما بالأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتطوير وتحسين جودة العمل، واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (محسن، 2019). التي نصت على أن عمداء كليات الجامعة يتمتعون بمستوى جيد من اتخاذ القرار حيث بلغ (60.63%)، ودراسة دراسة (بلال، العمري، 2019).

4. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية للمقياس، ويعزو الباحث النتيجة السابقة التي نصت على أنه لا يوجد أثر لمتغير الجنس على مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، إلى أن المديرين، بغض النظر عن جنسهم، يعملون في مناخ تنظيمي موحد إلى حد كبير، الأمر الذي يجعلهم متشابهين إلى حد كبير في الرأي، ومتساوين في الاهتمام بأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس التعليمات مع اختلاف بسيط، وتعود إلى طبيعة العمل الذي يمارسه مديرو المؤسسات الحكومية من ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وإتاحة قدر كاف لهم من الحرية والاستقلالية في أداء

نشاطاتهم لابتكار طرق جديدة في العملية الإدارية، وتحديد الأساليب المناسبة لأداء عملهم وإنجازه دون الرجوع للوزارات، واتفقت مع كل من دراسة (حفيظ، 2018)، (المدهون، 2017)، (الجعافرة، 2013)، وتختلف النتيجة السابقة مع كل من دراسة (مرزوق، 2011).

5. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى تشابه بيئة العمل إلى حد كبير في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل (روتين العمل) وعدم وجود تنوع وفارق كبير بين مؤسسة وأخرى، وأن القوانين والأنظمة واللوائح المطبقة في المؤسسات الخاصة بتنظيم العمل داخل المؤسسة هي نفسها ما أدى إلى تشابه آراء عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة بالرغم من اختلاف مستوى الخبرة لديهم. واتفقت النتيجة السابقة مع كل من دراسة (مرزوق، 2011)، (المدهون، 2017)، و(الجعافرة، 2013)، وواختلفت مع كل من دراسة (حفيظ، 2018)، (الفقاوي، 2017).

6. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث النتيجة السابقة التي نصت على عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي على مستوى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، إلى ما تم ذكره سابقاً من تشابه بيئة العمل في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، وتشابه الأنظمة والقوانين، حيث أدى ذلك إلى تشابه توجهات أفراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المناسبة للمواقف الصراعية داخل المؤسسة بالرغم من اختلاف مؤهلهم العلمي، واتفقت النتيجة السابقة مع

كل من دراسة (مرزوق، 2011)، (المدهون، 2017)، واختلفت مع كل من دراسة (حفيظ، 2018)، (الفقاوي، 2017)، و(الجعافرة، 2013).

7. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى تشابه الدور الرقابي بين كل من المدير ورؤساء الأقسام، أو المديرين العامين، وتشابه المواقف الصراعية التي تواجههم إلى حد كبير، وذلك بسبب طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسات الحكومية، ما يؤدي إلى تشابه توجهاتهم نحو استخدام الأسلوب المناسبة لإدارة الصراع، بالرغم من اختلاف مستواهم الوظيفي.

8. أظهرت الدراسة أنه توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة، ويعزو الباحث وجود أثر لعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة في توجهات أصحاب القرار في المؤسسات الحكومية نحو استخدام الأسلوب المناسبة للموقف الصراعية، إلا أن الموظف الذي يحضر عددا من الدورات في مجال الإدارة يكون لديه مقدرة كبيرة على اختيار الأسلوب المناسبة لإدارة الموقف الحالي (الصراع الذي يواجهه) ما يجعله أكثر مقدرة على تحويل الصراع من شكل سلبي إلى إيجابي قائم على المنافسة الشريفة بين الموظفين، ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

9. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس، في الدرجة الكلية للمقياس، تشير النتيجة السابقة إلى عدم وجود أثر للجنس في جودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل، ويعزو الباحث تلك النتيجة

إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة من القيادات الإدارية لهم رؤية متشابهة حول مستوى جودة القرارات الإدارية في المؤسسات، وذلك يرجع إلى وجود نظم ولوائح متشابهة في جميع المؤسسات تحكم عملية اتخاذ القرارات وتسلسلها، واتفقت النتيجة السابقة مع كل من دراسة (السرسك، 2020)، (أبو سمرة، 2014)، واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو حميد، 2017)، (Omotola, 2012)

10. وأظهرت الدراسة أنه توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، ويعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن أصحاب الخبرة الأكثر يكون لديهم معرفة أكثر بطرق اتخاذ القرارات الإدارية، ولديهم ما يجعلهم أكثر مقدرة كبيرة على اتخاذ قرارات إدارية جيدة من ذوي الخبرة المنخفضة. واختلفت هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو حميد، 2017)، و(السرسك، 2020)، (أبو سمرة، 2014).

11. أظهرت الدراسة أنه توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ويعزو الباحث ذلك إلى حاجة هذه الفئة إلى الارتقاء بمكانتهم الوظيفية، والحفاظ على المراكز القيادية في العمل، حيث أن جميع الموظفين في المؤسسات الحكومية يسعون إلى تحسين مركزهم الوظيفي، وتقدير الذات حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكسب الصلاحيات والمسؤوليات، والعمل في جو من الاستقرار والأمان الوظيفي، والذي يخلق بيئة عمل جيدة تساعدهم في القيام بواجباتهم الاجتماعية المتنوعة. واتفقت هذه النتيجة مع كل من دراسة (أبو حميد، 2017)، واختلفت مع كل من دراسة (السرسك، 2020)، (أبو سمرة، 2014).

12. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الوظيفة. يعزو الباحث النتيجة السابقة إلى أن جميع الموظفين يسعون إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل ما يجعلهم يلتزمون بالتعليمات واللوائح الخاصة بإصدار القرارات بغض النظر عن المسمى الوظيفي لديهم، واختلفت هذه الدراسة مع كل من دراسة (أبو حميد، 2017).

13. أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى إلى متغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. العمل على التقليل من تأثير بعض أسباب الصراع مثل: الاتكالية في إنجاز الأعمال، والمهام، وذلك من خلال التحديد الدقيق لمسؤوليات ومهام العاملين في المؤسسة.
2. تعزيز أسلوب التعاون بين الموظفين كونه أسلوباً يكسب الجميع من استخدامه.
3. ضرورة تشخيص مواقف الصراع تشخيصاً جيداً قبل البدء في استخدام الأسلوب التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
4. العمل على تحويل الصراع داخل المؤسسة إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المؤسسة لتحقيق أهدافها، ويمكن أن يكون ذلك عن طريق زيادة معارف ومدرجات الموظفين، والاتفاق حول الأهداف العامة والمشاركة.
5. إقامة دورات التوعية للمديرين بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في منظمات الأعمال بشكل عام، والمؤسسات الحكومية بشكل خاص، ولا يمكن تجنبه باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التغيير، ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهداف المؤسسة المنشودة.

دراسات مقترحة:

البحث في أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالاتصال الفعال.

العلاقة بين أساليب إدارة الضغوط النفسية وجودة القرارات.

العلاقة بين المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم.

المراجع العربية:

إبراهيم، السعيد. (2013). المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، مجموعة العربية للتدريب

والنشر، القاهرة، مصر.

الأغيري، عبد الصمد. (2006). الإدارة المدرسية ابعء التخطيطي، ط 2، دار النهضة العربية، بيروت.

آل فرج الطائي، محمد عبد حسين. (2005). نظم المعلومات الإدارية المتقدمة، جامعة الزرقاء الأصلية.

أحمد، كسنة، (2009)، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، الجزائر

البستان، أحمد عبد الباقي وآخرون. (2003). الإدارة والإشراف التربوي النظرية - البحث - الممارسة،

مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.

بلال، زروق عثمان، العمري، محمد عامر (2019). أثر خصائص المعلومات المحاسبية على جودة

اتخاذ القرارات- دراسة ميدانية في الشركات الصناعية بمحافظة ظفار -سلطنة عمان، مجلة

الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(3): 78-99.

بني أحمد، مروان محمد، عياصرة، معن محمود. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار

الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بو رعدة، حسين. (2005). إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1(5).

بوحوش، عمار. (1984). الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب.

البوهي، فاروق شوقي. (2001). الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

جردات، عبد الناصر أحمد، العجلوني، محمود محمد، المشاقبة، زياد محمد. (2009). دور نظم المعلومات الإدارية في جودة صناعات القرارات الإدارية "دراسة تطبيقية في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في الأردن، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 31(1): 73-94.

الجعافرة، صفاء جميل. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، مجلة دراسات العلوم التربوية، 40(2): 1663-1688.

جودة، محفوظ. (2012). إدارة الجودة الشاملة، دار وابل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
حجازي، محمد. (2006). دعم القرارات في المنظمات، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

الحراشنة، محمد والهيبي، صلاح. (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، 33(2): 240-266.

حرز الله، أشرف رياض. (2007). مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
حسين، سلامة عبد العظيم. (2004). اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسين، سلامة وحسين، طه. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

حفيف، ايمان. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمود، خضير (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

أبو حميد، هاشم عيسى عبد الرحمن. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة الأقصى بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخشالي، شاكر جار الله. (2004م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة وحدة ايجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 7(1):1-24.

الخلايلة، أنس. (2010). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.

الدوي، زكريا، وآخرون. (2009). وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.

أبو زهري، وفاء. (2017). أثر التمكين الإداري على فاعلية اتخاذ القرار وقت الأزمات في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

السرسك، هاشم صلاح. (2020). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

أبو سمرة، أسماء نعيم. (2014). فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية. غزة، فلسطين.

شرقي، حسن. (1997). **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

الشريف، عمر وعبد العليم، أسامة. (2009). **المدخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج، عمان، الأردن.

أبو شعبان، أسامة. (2017). **أثر التفكير الاستراتيجية في صنع القرار الأمني بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية**، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة، فلسطين.

الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم. (2000). **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

طعمة، حسين. (2010). **نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عبد الوهاب. (1996). **السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.

العبيدي، أمل. (2008). **استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**، مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(69).

العديلي، محمد ناصر، (1993)، **إدارة السلوك التنظيمي**، معهد الإدارة العامة، دار مرامن.

عريفج، سامي سلطي. (2001). **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عريفج، سامي سلطي. (2006). **الإدارة التربوية المعاصرة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العزاوي، بشرى هاشم. (2008). **أثر العلاقة بين الذكاء الاستراتيجي وقرارات عمليات الخدمة في النجاح الاستراتيجي**. أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- العزاوي، خليل محمد. (2004). إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار الفنون المعرفة للنشر والتوزيع.
- عسكر، سمير أحمد (1983م)، دور الصراع في الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 7(4): 26-39.
- عشماوي، سعد الدين. (2000). الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- عطرون، مدثر الفاضل، إبراهيم، مضوي إبراهيم محمد، النمر، اليسع يوسف، محمد، قرشي محمد، بليلة، بابكر، (2016)، وسائل الاتصال الإداري وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- عطوي، جودت عزت (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- عكاشة، جهاد عبد القادر. (2018). الصراع التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي في وزارة الصحة - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة.
- علي، جمال سلامة. (2012). تحليل العلاقات الدولية دراسة في إدارة الصراع، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر.
- العمامرة، محمد. (1999). مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، الأردن.
- العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العميان، محمود سليمان. (2013). السلوك التنظيمي في مؤسسات الأعمال، ط6، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العنزي، ريم ضاحي، (2010)، درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

العوان، محمد محمود، زيادات، زيد عيسى. (2020). أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28 (2): 90-113.

عويضة، أريج. (2018). الاتزان الانفعالي والرضا عن الحياة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى طلبة جامعة الأزهر بغزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

غانم، عمرو. (1978). اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، في الحلقة العلمية لنظام الإدارة بالأهداف والنتائج، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.

غبيان، همر محمود. (2009). القيادة الفاعلة والقائد الفعال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.

الغزالي، حافظ عبد الكريم. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الفضل، مؤيد. (2008). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، مؤسسة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القعاقوي، ميسون إسماعيل. (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

القريوتي، محمد (2000). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.

القهيوي، ليث، اللالا، زياد، الوادي، بلال. (2013). جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد. (2004). الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

المدهون، محمد. (2017). الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

مرزوق، ابتسام. (2011). استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

مصطفى، أحمد سيد. (2000). إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

مصطفى، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان.

مصلح، عطية ومشاركة، عودة. (2016). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في

المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية

والاقتصادية، فلسطين. 2(5)

المعشر، زياد. (2005). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن، المجلة الأردنية في إدارة. 2(1): 40-68.

منشورات جامعة القدس المفتوحة. (2019). إدارة الإنتاج والعمليات، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
ناجي، عدي، الديك، محمد، القط، أحمد. (2010). مدى تأثير نظم المعلومات الإدارية على جودة القرارات الإدارية في شركة جوال الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
النملة، سليمان. (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
وشاحي، مروان. (2002). إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Adu, Isaac & Muah, Patricia & Sanda, M. & Sarfo, Felix. (2015). **The Role of Conflict Management in Improving Relationships at Work: The Moderating Effect of Communication**. Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences. 6. 367-376.

Agwu, Mba Okechukwu .(2013). **Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island**, International Journal of Academic Research in Management, Vol. 2 , No. 4, pp 125 -139, ISSN: 2296 – 1747.

Ahmed M. Asfahani. (2017). **Impact of Conflict Management Style on Ethical DecisionMaking Process: Case Study of Saudi Arabia**, International Review of Management and Business Research, 6(3): 1246-1261. ISSN: 2306-9007

- Almutairi, N., & Shebiab, A. S. (2014). **Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance**. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 262.
- Barns, Bettina Lankard. (1998). **Conflict Management: Trends & Issues Alert**. The IREC Database, ED 417291.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). **Behavior in organizations: Understanding and managing the human side of work** (3rd ed.). Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Duke, C. (1995). **Organizational conflicts affecting technology commercialization from nonprofit laboratories**. *J. Prod. Brand Manage.*, 4:5-13.
- Elbanna, Said. (2010). **the impact of conflict on decision quality**, SMS Special Conference, Finland, March 2010,
- Fayol, H. (1949). **General and industrial management** (C. Storrs, trans. from French). London: Pitman. [originally published 1916].
- Fernandez, A. (2003). **project decision in its entirety**, organization edition Paris, 20 (3), 91.
- Fink, C. F. (1968). **Some conceptual difficulties in the theory of social conflict**. *Journal of Conflict Resolution*, 12, 412–460.
- Gulick, L. H., & Urwick, L. (Eds.). (1937). **Papers on the science of administration**. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Ivancevich, J. M. And Matteson, M. T. (1990). **Organizational Behavior and Management**. 2nd (ed). Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Johns G. (1987). "**Organizational Behavior: Understanding Life at Work**", PP. 443-448, Scott and Foresman Company, Boston.

- Kristina L. Guo. (2015). **A Decision-Making Model for More Effective Decision Making by Health Care Managers**, *The Health Care Manager Journal*, 27(2): 118 – 127.
- Litterer, J. A. (1966). **Conflict in organization: A re-examination**. *Academy of Management Journal*, 9, 178–186.
- Mack, R. W., & Snyder, R. C. (1957). **Analysis of social conflict: Toward an overview and synthesis**. *Journal of Conflict Resolution*, 1, 212–24
- Marakas, G. (2003). "**Decision support systems in the 21st century**" Pearson Education ,Inc , New Jersey ,USA
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). **Organizations**. New York: Wiley.
- Moodley, Ronnie Velayathum. (2012). **Decision Making as Activity of School Leadership: A Case Study**, Master Thesis, School of Education and Development, Univerity of Kwazulu, Natal.
- Omotola, Oluwafemi. (2012). **An investigation into Decision Making Styles practices and preferences of Human Resource Managers in The Banking Industry in Southwestern Nigeria**. *European Journal of Business and Management*, 4(11).
- Parayitam, Satyanarayana & Dooley, Robert. (2007). **The Relationship between Conflict and Decision Outcomes: Moderating Effects of Cognitive- and Affect-Based Trust in Strategic Decision-Making Teams**. *International Journal of Conflict Management*. 18. 42-73. 10.1108/10444060710759318.
- Pondy, L. R. (1967). **Organizational conflict: Concepts and models**. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320.
- Rahim, A. (2003). **Managing Conflict in Organizations**, 3rd ed., QUORUM BOOKS, London.

- Rehman, Rana Rashid & Khan, Majid. (2012). **Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence**, World Applied Sciences Journal, 17 (10): 1308-1315.
- Robbins S. (1998). "**Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications**", 8th Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey
- Robbins, S. P. (2001). **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice Hall. Upper Saddle River, pp. 385-388
- Robbins, S.P. (1987). **Organization Theory: Structure, Design and Application**. 2nd Edn., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Smith, C. G. (1966). **A comparative analysis of some conditions and consequences of inter organizational conflict**. Administrative Science Quarterly, 10, 504–529.
- Taylor, F. W. (1911). **The principles of scientific management**. New York: Harper & Row.
- Tedeschi, J. T., Schlenker, B. R., & Bonoma, T. V. (1973). **Conflict, power and games: The experimental study of interpersonal relations**. Chicago: Aldine.
- Thomas, K. Kilmann, R. (2013). **Conflict Mode Instrument**, Tuxedo, New York, Xicom, Kenan Spaho, Organizational communication and conflict management, 18(1).
- Thomas, K. W. (1992). **Conflict and negotiation processes in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (Vol. 3, 2nd ed., pp. 651–717). Chicago: Rand-McNally.

Weber, M. (1947). **The theory of social and economic organization** (A. M. Henderson & T. Persons, trans. from German). New York: Oxford University Press. [originally published 1929]

Yusuf, L. A., & Ibrahim, Y. (2010). **Conflict Management Strategies and Administrative Effectiveness among Tertiary Institutions in Sokoto Metropolis. Makerere Journal of Higher Education**, 10(2), 83. <https://doi.org/10.4314/MAJOHE.V10I2.7>.

شبكة الانترنت العالمية:

عابدين، إبراهيم. (2016). دور اتخاذ القرارات الإدارية في جودة الأداء الإداري. مجلة جامعة

<http://dspace.up.edu.ps/xmlui/handle/123456789/174>، فلسطين

Chatty, 2012: **Relationship between organizational conflict and performance** of

organization, [https://www.projectguru.in/publications/relationship-](https://www.projectguru.in/publications/relationship-betweenorganizational-conflict-and-performance-of-organization/)

[betweenorganizational-conflict-and-performance-of-organization/](https://www.projectguru.in/publications/relationship-betweenorganizational-conflict-and-performance-of-organization/)

الملاحق

الملحق أ الاستبانة قبل التحكيم:



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

الإدارة العامة

حضرة الموظف/ت المحترم /ة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء الأقسام " وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج الإدارة العامة في كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، وبغرض جمع المعلومات اللازمة، أمل التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: فراس خالد فارس داود

ياشرف: د. أسامة شهوان

القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

المؤسسة أذكرها:

القسم الثاني (استراتيجيات إدارة الصراع):

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
استراتيجية الإجبار						
1.	أتمسك بوجهة نظري.					
2.	أمارس سياسة الضغط.					
3.	لا أقبل الخسارة.					
4.	أعتبر نفسي دائماً على حق.					
5.	أرى أن وجهة نظر الآخرين دائماً خاطئة.					
6.	استغل القوة لفرض رأبي.					
استراتيجية التجنب						
7.	لا أقدر وجهة نظر الطرف الآخر.					
8.	أتهرب لأخفف حدة الصراع.					
9.	أتجاهل الدخول في صلب الموضوع.					
10.	أتجنب المساومة مع الطرف الآخر.					
11.	أتهرب من استخدام الصلاحيات المخولة لي.					
12.	أقلل من قيمة النقاش في الخلافات مع الطرف الآخر.					
استراتيجية المشاركة						
13.	أسعى إلى أن يتقبل الآخرون أفكاري.					
14.	أحترم وجهة نظر الآخرين.					
15.	أؤمن بالوصول إلى قرار جماعي.					
16.	أسعى لحصول الطرف الآخر على تقبل أفكاري.					
17.	أسعى للتفيس عن غضب الآخرين.					
18.	أشجع على تقليل حدة الصراع بين الأطراف.					
استراتيجية التسوية						
19.	أرضى بالحل الوسطى لحل الصراعات.					
20.	أبتادل وجهات النظر مع الآخرين لحل الصراع.					
21.	أتناوض مع الآخرين لحل الصراع.					
22.	أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع.					
23.	أتواصل مع الآخرين بهدف حل الصراع.					

					24. أترح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف.
استراتيجية المواجهة					
					25. أتمسك بالقانون المعمول به.
					26. أهدد باستخدام الصلاحيات المخولة لي.
					27. أستعمل العقاب كوسيلة للتعامل مع الطرف الآخر.
					28. أستخدم صلاحياتي مع أطراف الصراع.
					29. أتبنى وجهة نظر الطرف المؤيد لي إذا حدث صراع بين الأطراف.
					30. أترح وجهة نظري بصراحة أثناء الحديث مع الطرف الآخر.

القسم الثالث (جودة القرارات):

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
1.	توجد بدائل محتملة متعلقة باتخاذ القرار.					
2.	تتلاءم القرارات مع سياسات المؤسسة العامة.					
3.	القرارات المتخذة تحقق الغرض المرجو منها.					
4.	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.					
5.	لا تتعارض القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة.					
6.	تتسجم القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة العامة.					
7.	يمكن متابعة القرارات بسهولة.					
8.	القرارات المتخذة قابلة للتحقيق.					
9.	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة الشركة.					
10.	القرارات المتخذة في المؤسسة غير متضاربة.					
11.	القرارات المتخذة سهلة الفهم والتطبيق.					
12.	القرارات المتخذة نابعة من معلومات دقيقة وواضحة.					
13.	يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة.					
14.	يتم اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار.					

					15. يتم وضع أكثر من سناريو لكل بديل قبل اتخاذ القرار.
					16. يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذه.
					17. أتمهل وأعطي الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة.
					18. أخذ آراء العاملين عند تنفيذ القرارات.
					19. يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.
					20. يقوم متخذو القرار باستخلاص المؤشرات والمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار المناسب.
					21. يوجد قدرة مناسبة لدى متخذي القرار على التفكير المنطقي والمبدع.
					22. يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق القرار.
					23. يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه.
					24. لدى متخذي القرار تفكير مبتكر يقوم على إنتاج أفكار جديدة.
					25. يستغل متخذو القرار الموارد المتاحة على أكمل وجه في تنفيذ القرار.

مع فائق الاحترام والتقدير

الملحق ب: الاستبانة بعد التحكيم:



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
الإدارة العامة

حضرة الموظف/ة المحترم/ة:

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول: " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر مدراء الأقسام " وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في برنامج الإدارة العامة من كلية الدراسات العليا من جامعة الخليل، وبغرض جمع المعلومات اللازمة، آمل التكرم من حضرتكم بالإجابة عن أسئلة وفقرات الاستبانة علماً بأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحث: فراس خالد فارس داود

ياشرف: د. أسامة شهوان

القسم الأول: معلومات أولية

الرجاء وضع دائرة حول الإجابة التي تناسبك:

الجنس: ذكر أنثى

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5- أقل من 10 سنوات 10 سنوات فأكثر

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير فأعلى

الوظيفة: مدير عام مدير رئيس قسم

عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة: دورتين فأقل 3- 5 دورات 6 دورات فأكثر

القسم الثاني (أساليب إدارة الصراع):

الرجاء الإجابة على الفقرات التالية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة منخفضة	درجة منخفضة جداً
أسلوب الاجبار						
31.	أتمسك بوجهة نظري .					
32.	أمارس سياسة الضغط.					
33.	أختلق المصاعب أمام الطرف الآخر .					
34.	أعتبر نفسي دائماً على حق .					
35.	أرى أن وجهة نظر الآخرين دائماً خاطئة.					
36.	استغل القوة لفرض رأبي .					
37.	أحقق ما أريده بالتصميم والإلحاح .					
38.	أستغل العلاقات الاجتماعية للوصول إلى هدفي .					
39.	لا استجيب لمطالب الآخرين .					
40.	أبتز الآخرين للانصياع لي .					
أسلوب التجنب						
41.	تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة					
42.	أتهرب لأخفف حدة الصراع.					
43.	أتجاهل الدخول في صلب الموضوع.					
44.	أتجنب المساومة مع الطرف الآخر .					
45.	أتهرب من استخدام الصلاحيات المخولة لي .					
46.	أقلل من قيمة النقاش في الخلافات مع الطرف الآخر .					
47.	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل .					
48.	أظهار بعدم قدرتي على المواجهة .					
49.	أتردد في الإفصاح عما بداخلي .					
50.	أبتعد عن المواضيع التي تسبب الصراع .					
أسلوب المشاركة						
51.	أسعى أن يتقبل الآخرون أفكاري					
52.	أحترم وجهة نظر الآخرين .					

					53. أو من بالوصول إلى قرار جماعي.
					54. أسعى لحصول الطرف الآخر على تقبل أفكارى.
					55. أسعى للتفيس عن غضب الآخرين.
					56. أشجع على عملية الحوار للوصول إلى نتائج مرضية.
					57. أسعى للوصول إلى حل مناسب.
					58. أسعى لحل الخلافات من خلال ورش العمل.
					59. أتعاون في الوصول إلى الأهداف المشتركة.
					60. أشجع على تقليل حدة الصراع بين الأطراف.
أسلوب التسوية					
					61. أرضى بالحلول الوسطى لحل الصراعات.
					62. أتبادل وجهات النظر مع الآخرين لحل الصراع.
					63. أتفاوض مع الآخرين لحل الصراع.
					64. أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع.
					65. أتواصل مع الآخرين بهدف حل الصراع.
					66. أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف.
					67. أشجع الأطراف على التصريح بأفكارهم لحل الصراع.
					68. أمتص غضب الآخرين أثناء طرح المشكلة.
					69. أعمل على إيجاد نقاط التقاء بين التوقعات المختلفة.
					70. أشكل لجان لتسوية الصراع.
أسلوب المواجهة					
					71. أتمسك بالقانون المعمول به.
					72. أهدد باستخدام الصلاحيات المخولة لي.
					73. أستعمل العقاب كوسيلة للتعامل مع الطرف الآخر.
					74. أستخدم صلاحياتي مع أطراف الصراع.
					75. أتبنى وجهة نظر الطرف المؤيد لي إذا حدث صراع بين الأطراف.
					76. أطرح وجهة نظري بصراحة أثناء الحديث مع الطرف الآخر.
					77. أستعين بالمستشار القانوني في حل الصراع.
					78. أحدد دوري من الصراع مع الطرف الآخر.
					79. أحدد مهام وواجبات طرفي الصراع.
					80. أستغل نقاط الضعف عند الطرف الآخر.

القسم الثالث (جودة القرارات):

الرجاء الإجابة على البنود التالية بوضع إشارة (X) أمام الخيار الذي يمثل وجهة نظرك.

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
.26	توجد بدائل محتملة متعلقة باتخاذ القرار .					
.27	تتلاءم القرارات مع سياسات المؤسسة العامة.					
.28	القرارات المتخذة تحقق الغرض المرجو منها.					
.29	يوجد تكامل وترابط بين القرارات التي يتم اتخاذها.					
.30	تتماشى القرارات المتخذة مع النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة.					
.31	تتسجم القرارات المتخذة مع أهداف المؤسسة العامة.					
.32	يمكن متابعة القرارات بسهولة.					
.33	القرارات المتخذة قابلة للتحقيق.					
.34	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق رسالة المؤسسة.					
.35	أخذ قرارات غير متضاربة.					
.36	أخذ قرارات سهلة الفهم والتطبيق.					
.37	أخذ قرارات نابعة من معلومات دقيقة وواضحة.					
.38	يتم استخدام نظم دعم القرار لاتخاذ القرارات المناسبة.					
.39	يتم اختيار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرار.					
.40	يتم وضع أكثر من سيناريو لكل بديل قبل اتخاذ القرار.					
.41	يتم دراسة القرار لحل المشكلة بشكل مناسب قبل اتخاذها.					
.42	أعطى الوقت الكافي لتنفيذ القرارات المتخذة.					
.43	أخذ آراء العاملين عند تنفيذ القرارات.					
.44	يتم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.					
.45	يقوم متخذو القرار باستخلاص المؤشرات والمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب.					

					يوجد قدرة مناسبة لدى متخذي القرار على التفكير المنطقي والمبدع.	.46
					يتم اختيار الوقت المناسب لتطبيق القرار.	.47
					يقوم متخذو القرار بتحليل البيانات بشكل دقيق لاتخاذ القرار وتنفيذه.	.48
					لدى متخذي القرار تفكير مبتكر يقوم على انتاج أفكار جديدة.	.49
					يستغل متخذو القرار الموارد المتاحة على أكمل وجه في تنفيذ القرار.	.50

مع فائق الاحترام والتقدير

الملحق ت: توزيع مجتمع الدراسة:

المؤسسة	اناث	ذكور	العدد
وزارة التنمية الاجتماعية	45	33	78
وزارة الزراعة	20	62	82
وزارة النقل والمواصلات	7	32	39
المحاكم الشرعية	10	31	41
وزارة الاقتصاد الوطني	5	35	40
السلطة القضائية	30	61	91
وزارة النقل والمواصلات/الارصاد الجوية		2	2
وزارة التربية والتعليم	1310	717	2027
سلطة جودة البيئة		2	2
وزارة الاشغال والاسكان	5	19	24
سلطة الأراضي	3	7	10
وزارة الاوقاف والشؤون الدينية	9	88	97
وزارة العمل	21	27	48
وزارة الحكم المحلي	6	14	20
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	2	22	24
وزارة الداخلية	30	49	79
محافظة الخليل	22	39	61
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1	3	4
دار الافتاء الفلسطينية		7	7
مؤسسة المواصفات والمقاييس		9	9
النيابة العامة	10	15	25
دائرة مياه الضفة الغربية		12	12
وزارة السياحة والاثار		6	6
هيئة الشؤون المدنية	6	16	22
وزارة الثقافة	2	1	3
وزارة الاعلام	2	1	3
وزارة المالية	21	58	79
وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية " وفا "	3	4	7
مؤسسة رعاية اسر الشهداء والجرحى	3	1	4
هيئة تسوية الاراضي والمياه	9	18	27
وزارة الصحة	223	252	475

المؤسسة	رئيس قسم	مدير
وزارة التنمية الاجتماعية	21	1
وزارة الزراعة	35	9
وزارة النقل والمواصلات	10	9
المحاكم الشرعية		1
وزارة الاقتصاد الوطني	17	4
السلطة القضائية	2	1
وزارة النقل والمواصلات/الارصاد الجوية		
وزارة التربية والتعليم	45	9
سلطة جودة البيئة		1
وزارة الاشغال والاسكان	6	1
سلطة الأراضي	2	2
وزارة الاوقاف والشؤون الدينية	14	4
وزارة العمل	20	7
وزارة الحكم المحلي	5	2
وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات	4	2
وزارة الداخلية	18	20
محافظة الخليل	16	18
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي	1	1
دار الافتاء الفلسطينية		
مؤسسة المواصفات والمقاييس	3	1
النيابة العامة	5	
دائرة مياه الضفة الغربية		
وزارة السياحة والآثار	3	1
هيئة الشؤون المدنية	9	8
وزارة الثقافة		1
وزارة الاعلام		1
وزارة المالية	27	6
وكالة الانباء والمعلومات الفلسطينية " وفا "		3
مؤسسة رعاية اسر الشهداء والجرحى		1
هيئة تسوية الاراضي والمياه		1
وزارة الصحة	55	17

الملحق ث: كتاب تسهيل المهمة

HEBRON UNIVERSITY		جامعة الخليل	
Ref.	بسم الله الرحمن الرحيم	الرقم :	
Date		التاريخ :	2021/06/03
لمن يهمه الامر			
تحية طيبة وبعد،،،			
<u>الموضوع / بحث دراسات عليا</u>			
<p>يفيد برنامج الماجستير في الادارة العامة في جامعة الخليل بأن الطالب فراس خالد داود، ورقمه الجامعي (21919022) هو احد طلاب برنامج الماجستير في الادارة العامة (MPA) وهو في طور جمع المعلومات لبحثه بعنوان (استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الادارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل).</p> <p>يرجى مساعدته في تسهيل مهمته لإعداد الرسالة.</p> <p>مع الاحترام و التقدير،،،</p>			
<p>أ.د. سمير ابو زينة عميد كلية التمويل والإدارة رئيس لجنة الدراسات العليا</p> 			
P.O.Box 40 , Hebron , West Bank , Palestine URL : http // www.hebron.edu		ص.ب ٤٠ الخليل - فلسطين تلفون : 970 (0)2-222-0995 فاكس : 970 (0)2-222-9303	