

واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى
مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن

**Status of applying organizational conflict management
strategies at the managers of Ministry of Social
Development in Jordan**

د.رياض محمد عبد الكريم العربيات



جامعة الأندلس
للعلوم والتقنية

Alandalus University For Science & Technology

(AUST)

واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن

الملخص:

إلى الجنس والمؤهل العلمي، وأكدت الفرضية البديلة بوجود فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح من لهم خبرة قصيرة (أقل من خمس سنوات) وتُعزى إلى عدد الدورات التدريبية، ولصالح الملتحقين بأقل من ٣ دورات.

وأوصى الباحث بالآتي:

(١) أن تعمل وزارة التنمية الاجتماعية على إيجاد ثقافة تنظيمية لدى العاملين لترسيخ مزايا الاستراتيجيات كافة وبيان إيجابيات تطبيقها وخلق المناخ الملائم لذلك.

(٢) أن توزع وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن نشرات في المديرية التابعة لها؛ لتوضيح أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هدف البحث إلى تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، واختيرت العينة ممثلة لمجتمع البحث نظراً لصغر حجمه، إذ بلغت (١٢٦) موظفاً وموظفة؛ ولتحقيق أهداف البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز النتائج الآتي:

(١) أظهرت نتائج البحث حيازة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن على المستوى المتوسط، وبنسبة (68.33%)، وتبين أن مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التنافس والتعاون هما الأكثر دراية ومعرفة للمديرين، كما تبين أن مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التسوية هي الأقل دراية ومعرفة للمديرين.

(٢) أظهرت النتائج صحة فرضية البحث بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى

Abstract :

This study aims to identify the status of applying organizational conflict management strategies at the managers of Ministry of Social Development in Jordan. A sample consisted of 126 male and female employees was selected. And to achieve the study's goal, the Analytic and Descriptive approach was used. The most significant results were as follows:

- 1- The Status of applying organizational conflict management strategies at the managers of Ministry of Social Development in Jordan got moderate level with (68.33%). And it was found that the status of applying Competition and Cooperation strategies were the most knowledgeable to the managers while the status of applying Compromise strategy was the least knowledgeable strategy to the managers.
- 2- The results proved the validity of the study's hypothesis that there were no statistical differences attributed to gender and scientific qualification variables and the alternative hypothesis asserted

that there were statistical significant differences attributed to the years of experience variable in favor of the managers with short experience (less than 5 years) and attributed to number of training courses variable in favor of mangers enrolled in less than three training courses.

3- The researcher recommended the following:

- 1) The Ministry of Social Development creates organizational culture among the employees to strengthen all the strategies' advantages and show their positive application, in addition to create the appropriate environment for them.
- 2) The Ministry of Social Development distributes bulletins to its directorates in the governorates to clarify the importance of applying organizational conflict management strategies.

Keywords: conflict, organizational conflict, organizational conflict management, organizational conflict management strategies

الإطار العام :**المقدمة:**

يؤدي ميل الأفراد والجماعات لتطوير تنظيم يستوعبها إلى وجود صراع يتجه إلى سمة التنظيم، ويخلق تنامي عدد المنظمات في مجتمع ما صراعاً لدى تلك المنظمات؛ إذ يُعد هذا الصراع من العوامل المسببة لتماسك المنظمات في حال تطبيق استراتيجيات إدارته بطريقة سليمة.

غير أن ظاهرة الصراع لم تخضع للدراسة ولم يتم التعامل معها بوصفها ظاهرة إيجابية إلا حديثاً، إذ يُشير الصراع التنظيمي تبعاً للبحث الحالي إلى الصراع في إطار المنظمات (الصراع التنظيمي) وكيفية التعامل معه، إذ كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر إلى الصراع على أنه وضع ينبغي تجنبه، باعتبار أنه ينشأ عن الصراعات الشخصية، أو فشل في القيادة أو الإدارة.

بناء على ذلك، فإن الاعتراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات بعضهم مع بعض بصفه دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية قد يؤدي إلى اتفاهم في بعض المواقف وتعارضهم في بعضها الآخر، الأمر الذي يؤكد بداية الصراع التنظيمي عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يحاول منعه من بلوغ مقصده، أو يقع ضمن دائرة اهتماماته، الأمر الذي يُشير إلى نشوء علاقة عدائية أو شبه عدائية بين أطراف الصراع (حريم، ٢٠٠٣: ٢٢٥).

وللمحافظة على تواجد الصراع التنظيمي بين العاملين في المنظمات بوصفه ظاهرة صحية ومرغوبة مادامت مقترنة بسعيهم لتحقيق أهداف المنظمة، ينبغي تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، من هنا جاء البحث الحالي ليلسط الضوء على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن.

مشكلة البحث: تكمن مشكلة البحث فيما لمس الباحث خلال عمله في وزارة التنمية الاجتماعية، إذ تبين وجود صراع بين العاملين أنفسهم، وبين العاملين ورؤسائهم، ناتجة عن تنوع الخلفيات الثقافية والقيم والمعتقدات الاجتماعية، وبذلك تزايد لدى الباحث الشعور بأهمية وحجم المشكلة، نظراً لما يقع على الأقسام الإدارية في وزارة التنمية

الاجتماعية من مسؤولية كبيرة بغية تحسين وتطوير العمل التنموي بما يحقق أهداف الوزارة وسياستها وفلسفتها، الأمر الذي يُشير إلى المسؤولية الواقعة على عاتق مديري المديرية والأقسام في الوزارة، وبما أن العمل التنموي يمثل خدمات إنسانية واجتماعية وثقافية يديرها الإنسان، فتفاوت الأساليب السلوكية والإدارية سواء بتقديم التنازلات للوصول إلى حل وسط لمشكلة ما، أو بتفادي موضوعات الخلاف والعمل على تقليصها، أو مواجهتها، أو بفرض الهيمنة والسلطة؛ إذ يبدو للباحث وجود الصراع الذي ينعكس إيجاباً أو سلباً على العمل، وبالتالي لا بد من تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي.

ووفق هذا المنظور حاول البحث رصد واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن

أسئلة الدراسة: لتوضيح مشكلة البحث، يُمكن طرح الأسئلة الآتية:

- ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة

التنمية الاجتماعية في الأردن؟ وينبثق عنه الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التنافس لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

٢. ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التعاون لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

٣. ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التجنب لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

٤. ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التسوية لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

فرضية البحث: سعى البحث لتحقيق الفرضية الآتية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد

العينة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية.

أهداف البحث: للإجابة عن أسئلة البحث وفرضيته، يُمكن تحقيق الأهداف الآتية:

أ - تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، من خلال الأهداف الفرعية الآتية:

١. تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التنافس في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن.

٢. تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التعاون في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن.

٣. تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التجنب في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن.

٤. تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التسوية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن.

ب - الكشف عن الفروق في قناعات أفراد العينة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعهاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث بالآتي:

١. تتضح أهمية البحث عبر اتخاذه الرؤية الجديدة حول الصراع داخل المنظمات؛ إذ ركزت الرؤية التقليدية على الجوانب السلبية للصراع التنظيمي، بينما تمثلت الرؤية الحديثة والمعاصرة بجوانب إيجابية بوصفه ظاهرة طبيعية تتطلب إدارة ناجحة دافعة للتجديد والابتكار والتغيير الإيجابي في المنظمات، وقد يكون هناك مستويات عالية في تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي؛ الأمر الذي يُسهم في تحسين مخرجات العملية التنموية، وتحقيق الأهداف المبتغاة.

٢. تتضح أهمية البحث أيضاً، كونه جاء تلبية لما أوصت به الدراسات السابقة في هذا الموضوع، واستمراراً لجهود الباحثين في ذلك.

٣. يُمكن القول أيضاً أن البحث الحالي يُضيف أهمية خاصة للميدان التدريبي التنموي، لا سيما وأن الدول المتقدمة باشرت في فتح مراكز خاصة للتدريب حول

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واستثمار ذلك في تحسين العمل التنموي والإداري .

٤. قد يُسهم البحث في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في إدارة الصراعات .

٥. قد يستفيد من هذا البحث الباحثون في هذا المجال؛ لإجراء دراسات حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى منظمات أخرى.

حدود البحث ومحدداته: اقتصرت حدود البحث على تعرف مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، وبذلك تحددت بما يلي:

الحدود البشرية: وتمثلت بشاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية.
الحدود المكانية: وتمثلت بالمكان الذي تتواجد فيه وزارة التنمية الاجتماعية في العاصمة عمّان.

الحدود الزمانية: وتمثلت بالفترة الزمنية التي تطبق بها الدراسة الميدانية، حيث يتم توزيع الأداة على أفراد عينة الدراسة، ومن ثم استرجاعها، وذلك خلال شهري أيار وحزيران من عام ٢٠١٦م.

أما محددات البحث فقد تمثلت بتعميم نتائج هذا البحث بدلالات صدق وثبات الأداة التي تُظهر مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، التي سيحددها الباحث ويطورها لهذا الغرض، وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على أدواتها، وبالتالي لا يمكن تعميم النتائج إلا على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة له.

المصطلحات العلمية والإجرائية للبحث: تناول البحث المصطلحات الآتية:

الصراع: "حالة من الاختلاف تنشأ لدى فردين أو أكثر، بحيث تُؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط؛ الأمر الذي يُؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل المتاحة" (الصيرفي، ٢٠٠٧ : ٥).

الصراع التنظيمي: عملية تفاعلية تظهر في حالة عدم الاتفاق أو الاختلاف والتناظر بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ٢٢).

إدارة الصراع التنظيمي: "هو التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر" Roberts (١٩٩٧: ٢٤).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: "هي الطرق والأساليب التي يتم من خلالها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه" Robbins (٢٠٠١: ٤٤).

ويعرف الباحث استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً: المستوى الذي يحصل عليه شاغلي الوظائف الإدارية بوزارة التنمية الاجتماعية في الأردن من خلال تطبيقهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عبر مقياس إدارة الصراع التنظيمي (التنافس، التعاون، التجنب، التسوية).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

تباينت الآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي، إذ يرى بعض المهتمين "أن الصراع التنظيمي يُمثل أحد الأشكال الرئيسة للتفاعل، بحيث إن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً وأحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية" (رسلان، ١٩٩٨: ٣٨٧).

في حين ذكر كثير من المهتمين أن الصراع التنظيمي يُمثل "العلاقة التنافسية الشخصية المباشرة بين الأفراد والمجموعات في المنظمة الواحدة أو بين المنظمات ذات الرسالة الواحدة" (عبد الباقي، ٢٠٠٤: ١٩٦).

ويُنظر إلى الصراع التنظيمي بوصفه "عملية تحافظ على حيوية ومرونة تكوين أنماط النظم داخل التنظيم الاجتماعي، كما أنه يقضي على الرتابة والروتين في العمل، ويطلق شرارات التجديد، ويمكن أن يكون شيئاً مفيداً للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد" (تيرنر، ٢٠٠٠: ٩٥).

ويُمثل الصراع التنظيمي أيضاً "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد

آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواء أكان ذلك من داخل ميدان عملها أم في ميدان مجتمعي آخر؛ بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة معينة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة" (عباد، ١٩٩٩: ٢٢٤).

أما الفكر الإداري فقد تباين في النظر إلى مفهوم الصراع بين نظرة تقليدية ونظرة أكثر واقعية، فمن وجهة النظر التقليدية عدّ الصراع شيئاً غير مرغوب فيه، يعمل على تعطيل أداء العمل، ويضر بالمؤسسات ووظائفها، بينما أكدت الأفكار الحديثة في العلوم الإنسانية والإدارية على وجود الصراع وعدته نتيجة طبيعية للعلاقات بين الجماعات في المؤسسات يتعذر اجتنابه، وليس بالضرورة أن يكون ضاراً، وأن هناك احتمالية لأن يكون ذا منفعة وقوة إيجابية على أداء الجماعة (الطويل، ١٩٩٩: ٣١٢).

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تتمثل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفق ما أجمع عليه كثير من الباحثين والمختصين والتي تُسهم في وضع الحلول المناسبة، وذلك على النحو الآتي:
استراتيجية التفاوض: وتتمثل بمحاولة معرفة أسباب الصراع والعمل على تخفيفه، واستخدام أسلوب الإدارة في العلاقات الإنسانية، ومحاولة تعديل وتغيير السياسات الداخلية، كذلك تشكيل فرق دائمة تعمل على تشجيع روح عمل الفريق، واستخدام أنظمة اتصالات فعالة وياتجاهات مختلفة، فضلاً عن تصميم برامج تدريبية تعتمد على النهج العلمي (الصيرفي، ٢٠٠٧).

استراتيجية التفاض **Competing**: تُستخدم هذه الاستراتيجية عند الرغبة في اتخاذ إجراء سريع وذلك لأمر مهم، وفي حالة إجراء تغييرات، كذلك في حالة فشل النماذج الأخرى، أو في حالة تدني مستوى الثقة التنظيمية (النملة، ٢٠٠٧).

استراتيجية التساهل أو التنازل **Accommodating**: تُستخدم هذه الاستراتيجية لتهديئة الطرف المعارض، وتستخدم أيضاً إذا توفرت لدى الإدارة الرغبة الأكيدة في المحافظة على العلاقات داخل المنظمة، وفي حالة رغبة المنظمة في حل الصراع، وفي حالة الرغبة في تنمية مهارات الأفراد العاملين، وعند الرغبة في معرفة آراء العاملين (زايد، ١٩٩٥).

استراتيجية التجنب : تستخدم استراتيجية التجنب عندما يتجاهل طرف ما مصلحته ومصلحة الطرف الآخر، كذلك تُستخدم إذا توصل أطراف الصراع إلى أن الصراع ليس له أهمية، وإذا كان الصراع يحتاج لوقت طويل، وإذا رغب كل طرف في تهدئة الوضع (الصيرفي، ٢٠٠٧).

استراتيجية التضامن أو التعاون Collaborating : تستخدم هذه الاستراتيجية لإيجاد حلول للمشكلات المزمدة، وللحصول على الاجتهادات في حل المشكلات، ولتبادل الخبرات والمشاعر (النملة، ٢٠٠٧).

استراتيجية التسوية Compromising : تُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يكون التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة، وفي حالة تمتع كل طرف بموقف قوي، وتُستخدم؛ لإيجاد حلول مرضية ومؤقتة للطرفين (الصيرفي، ٢٠٠٧).

ولإحاطة بموضوع البحث الحالي، تم التوصل إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وذلك على النحو الآتي:
دراسات باللغة العربية:

تناول الحشالي (٢٠٠٤) موضوع " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن"، إذ هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات التعاون، التنافس، والتجنب المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، وتكونت عينة الدراسة من العاملين في خمس شركات أردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأشارت أبرز النتائج إلى ارتفاع مستوى استراتيجية التعاون والتجنب ما أدى إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى.

وتناول العصري (٢٠٠٦) دراسة " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن"، هدفت إلى رصد أهم العوامل المسببة للصراع

التنظيمي في وزارة التربية والتعليم، كما وهدفت إلى تحديد الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات في المؤسسات التعليمية في اليمن، واختيرت عينة عشوائية طبقية قوامها (٢٣٦) ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية لبعض أفراد العينة من ثلاث مستويات إدارية، وعن طريق استخدام قوائم الاستقصاء (الاستبيان)؛ بغرض قياس المتغيرات التي تضمنتها الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي لدى وزارة التربية في اليمن، في مجالات التنافس والتجنب والتساهل والتسوية.

وركز الحراشة (٢٠١٠) على الصراع التنظيمي من خلال دراسته وعنوانها " نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي: دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية"، هدفت إلى قياس أنماط الشخصية في مؤسسة المناطق الحرة وقياس أثرها على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٥ فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز النتائج وجود الصراع التنظيمي بنسب متوسطة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسات باللغة الإنجليزية:

تناولت Welt (٢٠٠٠) دراسة "مقارنة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس المتوسطة مع مديري المدارس العليا الشاملة"، هدفت إلى تعرف أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الشاملة والمدارس المتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧) مديراً من مدارس ومتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز النتائج أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجيات التوفيق والتسوية في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الشاملة، وأظهرت حيابة ممارسة استراتيجيات التنافس على المستوى المتوسط.

وركز كل من ستانلي وألجرت Stanley & Algert (٢٠٠٧) على دراسة "أساليب إدارة الصراع في مركز بحوث الجامعة"، هدفت إلى رصد أساليب إدارة الصراع في مركز البحوث الجامعي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠) رئيساً من رؤساء الأقسام

في مختلف التخصصات وبمستويات متباينة من الخبرة، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز النتائج حيافة إدارة الصراع التنظيمي على مستويات مرتفعة إذ إن القادة يقضون أكثر من 40٪ من وقتهم في إدارة الصراع التنظيمي.

واهتم كوري Corria (٢٠٠٨) بدراسة " أثر بيئة غنية بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات على استراتيجيات إدارة الصراع لدى فريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، هدفت إلى فحص تأثير بيئة غنية بتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في إدارة استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى فريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم جمع البيانات من خلال الملاحظات التي دونت في اجتماعات الفريق، والمقابلات الفردية مع الأعضاء، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الالكترونية المتبادلة فيما بين أعضاء فريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأشارت أبرز النتائج إلى ارتفاع نسبة استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي، فضلاً عن إشارتها إلى تطور إستراتيجيات إدارة الصراع مع مرور الوقت.

التعقيب على الدراسات السابقة:

التعقيب: تناولت الدراسات السابقة موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بطرق متباينة، إذ هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، وهدفت إلى تعرف العوامل المسببة للصراعات التنظيمية، وإلى تعرف أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهدفت دراسة أخرى إلى قياس أثر أنماط الشخصية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهدفت إحدى الدراسات إلى فحص تأثير بيئة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة استراتيجيات الصراع.

واتفقت الدراسات السابقة في المنهج المتبع، إذ اعتمدت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة واحدة اعتمدت أسلوب الملاحظة والمقابلة، إضافة إلى اعتمادها المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت الدراسات السابقة في اختيارها للعينة، إذ اختيرت عينة من العاملين في الشركات الخاصة، واختيرت عينة أخرى من موظفي وزارة التربية، وعينة أخرى من موظفي مؤسسة المناطق الحرة،

كذلك اختيرت عينة من مديري المدارس، واختيرت عينة من موظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:

١. تناول البحث الحالي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ لتعرف مستوى واقع تطبيقها ، وهذا لم يتوفر في أي من الدراسات السابقة.
٢. اختيرت عينة البحث الحالي من شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن ، وهذا لم يتوفر في أي من الدراسات السابقة.
٣. تناول البحث عدد الدورات التدريبية ، بوصفه متغير قد يؤثر على مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهذا لم يتوفر في أي من الدراسات السابقة.

ومن أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

١. الإلمام بمعلومات حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والاستفادة منها في إعداد الإطار النظري.
٢. الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة عبر مقارنتها بنتائج البحث الحالي.
٣. الاستفادة من الأدب النظري للدراسات السابقة في بناء فقرات أداة البحث الحالي.

الإطار المنهجي للبحث :

منهج البحث: اعتمد الباحث المنهج الوصفي واستخدمت الطرق الإحصائية والتحليلية لرصد واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، على النحو الآتي:

الجدول (١) عدد أفراد مجتمع البحث

المجموع	العدد		المسمى الوظيفي
	إناث	ذكور	
١٢٦	٦١	٦٥	موظف إداري

المصدر: وزارة التنمية الاجتماعية، المركز، عمان، ٢٠١٦م

عينة البحث: نظراً لصغر حجم مجتمع البحث ، اختير عدد أفراد المجتمع بأكمله ليمثل عينة البحث ، وبذلك بلغت عينة البحث (١٢٦) موظفاً وموظفة. إجراءات البحث: بعد أن تم تحديد مجتمع الدراسة ، تم بناء وتطوير أدوات الدراسة كالآتي :

(١) وُزعت أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم (١٢٦) موظفاً وموظفة، حيث طلب من أفراد العينة وضع إشارة (√) أمام كل فقرة تعبر عن وجهة نظرهم
(٢) تضمنت أداة البحث الآتي:

المقياس	استراتيجية التنافس	استراتيجية التعاون	استراتيجية التجنب	استراتيجية التسوية
عدد الفقرات	٨	٧	٧	٧

(١) من أجل تفسير النتائج ، صُممت الاستبانة وفقاً لسلم (ليكرت) الثلاثي ، وأعطى وزناً للاستجابات كالتالي: دائماً وتمثلها رقمياً مستوى (٣)، أحياناً وتمثلها رقمياً مستوى (٢)، نادراً وتمثلها رقمياً مستوى (١).

(٢) تم إدخال البيانات إلى الحاسوب، وتحليلها حسب الطرق الإحصائية المناسبة للبحث.

(٣) صُنّف مستوى واقع الممارسات الأخلاقية إلى: (مرتفع، متوسط، منخفض)، فكانت المستويات الثلاثة على النحو التالي: الحد الأعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس تقسيم عدد الفئات = ٣ - ١ تقسيم ٣ = ٠.٦٦ طول الفئة. وكانت الفئات كالتالي: من ١ إلى ١.٦٦ يكون المستوى منخفضاً. من ١.٦٧ إلى ٢.٣٣ يكون المستوى متوسطاً. من ٢.٣٤ إلى ٣ يكون المستوى مرتفعاً.

الصدق الأداة: عُرِضت الأداة على محكمين من ذوي الاختصاص؛ لإبداء الرأي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، وإبداء الرأي في فقرات كل مجال، من حيث ملاءمة الفقرات لمجالات الدراسة، ووضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، وبعد دراسة آراء المحكمين وملحوظاتهم، تبين إجماع المحكمين على صدق

الأداة، إذ بلغت عدد فقرات الأداة (٢٩) فقرة بصيغتها النهائية كما كانت عليه بصيغتها الأولى.

ثبات الأداة:

الجدول (٢) ثبات مجالات الأداة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن

الرقم	المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
١	استراتيجية التنافس	٨	٠.٩٩
٢	استراتيجية التعاون	٧	٠.٩٨
٣	استراتيجية التجنب	٧	٠.٩٨
٤	استراتيجية التسوية	٧	٠.٩٩
		٢٩	٠.٩٩

المصدر: إعداد الباحث، من نتائج التحليل الإحصائي، ٢٠١٦م.

يبين الجدول أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تتمتع بقيم اتساق داخلي عالية، إذ بلغت قيمة ثبات كرونباخ ألفا للاستراتيجيات كافة (٠.٩٩) ، وبلغت (٠.٩٩) لاستراتيجيات التنافس والتسوية، وكذلك بلغت قيمة الثبات (٠.٩٨) لاستراتيجيات التعاون والتجنب، وتشير هذه النتائج إلى قيم ثبات مناسبة ومقبولة في مثل هذه الدراسة حيث أنها قريبة من أكبر قيمة يمكن أن يصل إليها الثبات في هذا النوع من الثبات وهي الواحد صحيح.

المعالجة الإحصائية المستخدمة:

(١) معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha؛ للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.

(٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للإجابة عن أسئلة البحث ومعرفة الأهمية النسبية لكل فقرة.

(٣) اختبار ت، لبيان الفروق تبعاً لمتغير الجنس.

(٤) تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لبيان الفروق تبعاً لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

٥) اختبار شافيه؛ لتحديد مصادر الفروق في مجالات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغيري سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية.

النتائج ومناقشتها :

أولاً: الإجابة عن السؤال الرئيس: - ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

الجدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
١	استراتيجية التنافس	٢.٠٨	٠.٧٣	٦٩.٣٣	متوسط	١
٢	استراتيجية التعاون	٢.٠٨	٠.٧٤	٦٩.٣٣	متوسط	١
٣	استراتيجية التجنب	٢.٠٣	٠.٧٢	٦٧.٦٧	متوسط	٣
٤	استراتيجية التسوية	٢.٠١	٠.٧٣	٦٧.٠٠	متوسط	٤
	الكلية للاستراتيجيات	٢.٠٥	٠.٧١	٦٨.٣٣	متوسط	

يلاحظ من الجدول (٣) أن مستوى واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٥) والانحراف المعياري (٠.٧١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٠٨ - ٢.٠١)، وجاء في الرتبة الأولى استراتيجيتي التنافس والتعاون بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٣) و (٠.٧٤) على التوالي، وفي الرتبة الأخيرة جاءت استراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٧٣).

المناقشة: يُمكن القول: إن سبب حيازة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن على المستوى المتوسط إلى حيازة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كافة على المستوى المتوسط، الأمر الذي أدى إلى انعكاس المستوى المتوسط للاستراتيجيات على المستوى العام لها فجاء متوسطاً وبنسبة مئوية ٦٨.٣٣٪.

من هنا فقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسة الحراخشة (٢٠١٠) التي أشارت إلى وجود الصراع بنسب متوسطة، واختلفت مع نتائج دراستي كل من ستانلي وألجرت Stanley & Algert (٢٠٠٧)، وكوري Corria (٢٠٠٨)، إذ أشارت الدراسات إلى حيادية إدارة الصراع التنظيمي على مستويات مرتفعة، ولعل السبب يُعزى إلى الاختلاف في المنطقة الجغرافية؛ إذ أُجريت الدراستين السابقتين في بريطانيا حيث توفر الخبرة الكافية في عملية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نظراً للتقدم التطور المعرفي والتكنولوجي في تلك البلاد، وأُجري البحث الحالي في الأردن، الذي يُعد من الدول النامية، كذلك لحدثة مفهوم الصراع التنظيمي لدى مثل هذه الدول؛ الأمر الذي يؤكد وجود الاختلاف في النتائج، لصالح الدول المتقدمة.

لقد تم تحليل واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن وفقاً للأسئلة الفرعية على النحو الآتي:

(١) الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى واقع تطبيق استراتيجية التنافس لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التنافس والجدول (٤) يبين ذلك.

الجدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجية التنافس مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٨	يتم استخدام الحزم من قبل الوزارة للدفاع عن وجهة نظرها.	٢.١١	٠.٨٠	٧٠.٣٣	متوسط	١
٧	يتم تطبيق القوانين حرفياً على الطرف الآخر.	٢.١	٠.٧٩	٧٠.٠٠	متوسط	٢
١	تستخدم وزارة التنمية الاجتماعية السلطة عادة لحل الصراع بالقوة.	٢.٠٩	٠.٧٥	٦٩.٦٧	متوسط	٣
٤	ترفض تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة في حالة الإخفاق	٢.٠٩	٠.٧٨	٦٩.٦٧	متوسط	٣

					والعجز عن التوصل إلى تسوية.	
٣	متوسط	٦٩.٦٧	٠.٧٨	٢.٠٩	تستخدم العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها.	٥
٦	متوسط	٦٩.٠٠	٠.٧٥	٢.٠٧	تستخدم النفوذ لقبول الأفكار في حالة الطوارئ والمواقف غير العادية.	٢
٧	متوسط	٦٨.٣٣	٠.٧٥	٢.٠٥	تلجأ إلى استخدام السلطة لإجبار الأطراف المتصارعة على قبول الحل المناسب في حالة الإخفاق عن التوصل إلى تسوية.	٦
٨	متوسط	٦٧.٣٣	٠.٧٧	٢.٠٢	تُصدر القرارات دون إشراك العاملين في صنع القرار في حالة الطوارئ والمواقف غير العادية..	٣
	متوسط	٦٩.٣٣	٠.٧٣	٢.٠٨	استراتيجية التنافس	

يلاحظ من الجدول (٤) أن مستوى واقع تطبيق استراتيجية التنافس كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية كافة متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.١١-٢.٠٢)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٨) بمتوسط حسابي (٢.١١) وانحراف معياري (٠.٨٠) وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٣) بمتوسط حسابي (٢.٠٢) وانحراف معياري (٠.٧٧).

المناقشة: يُمكن القول: إن سبب حيازة واقع تطبيق استراتيجية التنافس على المستوى المتوسط يُعزى إلى قناعات شاغلي الوظائف الإدارية في أن مديري وزارة التنمية الاجتماعية يستخدمون الحزم؛ للتعبير عن وجهة نظرهم، كذلك يستخدمون العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها، ويصدرون القرارات دون إشراك العاملين في صنع القرار في حالة الطوارئ والمواقف غير العادية، وذلك ليس كما يجب؛ الأمر الذي يُشير إلى حيازة واقع تطبيق استراتيجية التنافس على المستوى المتوسط وبنسبة ٦٩.٣٣٪. بناءً على ذلك، اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة ولت (Welt) (٢٠٠٠) التي أظهرت حيازة ممارسة استراتيجية التنافس على المستوى المتوسط.

٢) الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى واقع تطبيق استراتيجية التعاون لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التعاون
والجدول (٥) يبين ذلك.

الجدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجية التعاون
مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٢	تنظم الاجتماعات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع.	٢.١٥	٠.٨٣	٧١.٦٧	متوسط	١
١	تتفهم الوزارة وجهات نظر الطرف الآخر من خلال استراتيجية التعاون.	٢.١٣	٠.٨٢	٧١.٠٠	متوسط	٢
٤	تُشرك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	٢.٠٩	٠.٨٢	٦٩.٦٧	متوسط	٣
٣	تتعاون الأطراف المتصارعة للتوصل إلى حل مناسب.	٢.٠٦	٠.٧٨	٦٨.٦٧	متوسط	٤
٥	يتم تبادل الخبرات والمشاعر للتوصل إلى حل مناسب.	٢.٠٦	٠.٧٧	٦٨.٦٧	متوسط	٤
٧	تشجع الوزارة العمل بروح الفريق.	٢.٠٦	٠.٧٧	٦٨.٦٧	متوسط	٤
٦	توفر الوزارة المناخ الملائم لإيجاد الحل الذي لا يخسر فيه طرف على حساب طرف آخر.	٢.٠٤	٠.٧٤	٦٨.٠٠	متوسط	٧
	استراتيجية التعاون	٢.٠٨	٠.٧٤	٦٩.٣٣	متوسط	

يلاحظ من الجدول (٥) أن مستوى واقع تطبيق استراتيجية التعاون كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٨) والانحراف المعياري (0.74)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية كافة متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.١٥-٢.٠٤)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٢) بمتوسط حسابي (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٨٣) وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٦) بمتوسط حسابي (٢.٠٤) وانحراف معياري (٠.٧٤).

المناقشة: يُمكن القول: إن سبب حيازة واقع تطبيق استراتيجيات التعاون على المستوى المتوسط يُعزى إلى قناعات شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية حول تطبيق المديرين لمهام استراتيجيات التعاون الذي يُشير إلى أنه ليس كما ينبغي أن يكون، إذ هناك قصور في تنظيم الاجتماعات مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الصراع، وفي إشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع، كذلك في تبادل الخبرات والمشاعر للتوصل إلى حل مناسب؛ الأمر الذي يؤكد حيازة واقع تطبيق استراتيجيات التعاون على المستوى المتوسط ونسبة ٦٩.٣٣٪.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحشالي (٢٠٠٤) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى استراتيجيات التعاون ما أدى إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من العاملين في القطاع الخاص ممثلاً في خمس شركات أردنية، بينما تكونت عينة البحث الحالي من شاغلي الوظائف الإدارية في القطاع العام ممثلاً في وزارة التنمية الاجتماعية.

٣) الإجابة عن السؤال الثالث: ما مستوى واقع تطبيق استراتيجيات التجنب لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجيات التجنب والجدول (٦) يبين ذلك.

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات التجنب مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٤	تدعو إلى الابتعاد عن الموضوعات المسببة للصراع.	٢.٠٨	٠.٨١	٦٩.٣٣	متوسط	١
٣	تسعى إلى تضادي النقاش حول نقاط الخلاف مع الطرف الآخر.	٢.٠٧	٠.٧٣	٦٩.٠٠	متوسط	٢

٢	تسعى الوزارة لتأجيل الصراع حتى تهدأ الأمور.	٢.٠٦	٠.٧٨	٦٨.٦٧	متوسط	٣
٥	تعمل على تجنب التعامل مع الأفراد الآخرين الذين لهم وجهات نظر مختلفة.	٢.٠٥	٠.٧٥	٦٨.٣٣	متوسط	٤
١	يُسهّم العاملون بوزارة التنمية الاجتماعية في إخماد الصراع.	٢.٠٤	٠.٧٦	٦٨.٠٠	متوسط	٥
٦	تجاهل الوزارة الموضوعات المسببة للصراع.	٢.٠٠	٠.٧٦	٦٦.٦٧	متوسط	٦
٧	ينسحب الإداريون عادة من الصراع.	١.٩٣	٠.٧٤	٦٤.٣٣	متوسط	٧
	استراتيجية التجنب	٢.٠٣	٠.٧٢	٦٧.٦٧	متوسط	

يلاحظ من الجدول (٦) أن مستوى واقع تطبيق استراتيجية التجنب كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢.٠٣) والانحراف المعياري (0.72)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية كافة متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٠٨) - (١.٩٣)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٤) بمتوسط حسابي (٢.٠٨) وانحراف معياري (٠.٨١)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (٧) بمتوسط حسابي (١.٩٣) وانحراف معياري (٠.٧٤).

المناقشة: يُمكن القول: إن سبب حيازة واقع تطبيق استراتيجية التجنب على المستوى المتوسط يُعزى إلى قناعات أفراد العينة المتوسطة حول ما يقوم به المديرون من تفاعلي النقاش حول نقاط الخلاف مع الطرف الآخر، ومن ابتعادهم عن الموضوعات المسببة للصراع؛ الأمر الذي يؤكد حيازة واقع تطبيق استراتيجية التجنب على المستوى المتوسط ونسبة ٦٧.٦٧٪.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحشالي (٢٠٠٤) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى استراتيجية التجنب ما أدى إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة، إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من

العاملين في القطاع الخاص ممثلاً في خمس شركات أردنية، بينما تكونت عينة البحث الحالي من شاغلي الوظائف الإدارية في القطاع العام ممثلاً في وزارة التنمية الاجتماعية.

٤) الإجابة عن السؤال الرابع: ما مستوى واقع تطبيق استراتيجية التسوية لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن؟

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات استراتيجية التسوية والجدول (٧) يبين ذلك:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجية التسوية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى	الرتبة
٥	تسعى للتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة.	٢.٠٥	٠.٧٧	٦٨.٣٣	متوسط	١
٤	تجد الوزارة حلاً لتوفيقية بين الأطراف المتصارعة.	٢.٠٤	٠.٧٦	٦٨.٠٠	متوسط	٢
٦	تلجأ لتكوين علاقات طيبة بين الأطراف المتصارعة.	٢.٠٤	٠.٧٦	٦٨.٠٠	متوسط	٢
٣	تعمل على تقريب وجهات النظر المتباينة بين الأطراف المتصارعة.	٢.٠٠	٠.٧٧	٦٦.٦٧	متوسط	٤
٧	تعمل الوزارة على أن يحقق كل طرف جزءاً من الربح والخسارة.	١.٩٨	٠.٧٦	٦٦.٠٠	متوسط	٥
١	تحت الوزارة الأطراف المتصارعة على تقديم بعض التنازلات للتوصل إلى تسوية حول الصراع.	١.٩٧	٠.٧٨	٦٥.٦٧	متوسط	٦
٢	تُساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	١.٩٧	٠.٧٨	٦٥.٦٧	متوسط	٦
	استراتيجية التسوية	٢.٠١	٠.٧٣	٦٧.٠٠	متوسط	

يلاحظ من الجدول (٧) أن مستوى واقع تطبيق استراتيجية التسوية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢٠١) والانحراف المعياري (٠.٧٣)، وجاء مستوى فقرات الاستراتيجية كافة متوسطاً، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢٠٥-١.٩٧)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (٥) بمتوسط حسابي (٢٠٥) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرتان (١) و(٢) بمتوسط حسابي (١.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٨).

المناقشة: يُمكن القول: إن سبب حيازة واقع تطبيق استراتيجية التسوية على المستوى المتوسط يُعزى إلى أن مستوى الحلول التوفيقية بين الأطراف المتصارعة في الوزارة والسعي للتوصل إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة، كذلك مساعدة الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة كان متوسطاً، وذلك وفق إجابات المبحوثين؛ الأمر الذي يُؤكد حيازة واقع تطبيق استراتيجية التسوية على المستوى المتوسط وبنسبة ٦٧٪.

اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة العصري (٢٠٠٦) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي في مجال التسوية، وقد يُعزى السبب إلى الاختلاف في طبيعة العينة، كذلك الاختلاف في الحدود المكانية، إذ أُجريت الدراسة السابقة في اليمن وتكونت عينتها من موظفي وزارة التربية والتعليم، بينما أُجري البحث الحالي في الأردن وتكونت العينة من شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية.

اختبار فرضية البحث التي نصت على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية. وجاءت على النحو الآتي:

أولاً: الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (٨) يبين النتائج.

الجدول (٨) نتائج اختبار "ت" للفروق بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في تبعا لمتغير الجنس.

الاستراتيجيات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	دلالة الفروق
استراتيجية التفاضل	ذكر	٦٢	٢.١٥	٠.٦٤	١.٢٣	٠.٢٢٠	غير دال
	أنثى	٤٧	١.٩٨	٠.٨٤			
استراتيجية التعاون	ذكر	٦٢	٢.١٥	٠.٦٧	١.١٠	٠.٢٧٤	غير دال
	أنثى	٤٧	١.٩٩	٠.٨٣			
استراتيجية التجنب	ذكر	٦٢	٢.٠٩	٠.٦٤	١.٠٥	٠.٢٩٦	غير دال
	أنثى	٤٧	١.٩٥	٠.٨١			
استراتيجية التسوية	ذكر	٦٢	٢.١١	٠.٦٨	١.٦٣	٠.١٠٤	غير دال
	أنثى	٤٧	١.٨٨	٠.٧٩			
الكلية للاستراتيجيات	ذكر	٦٢	٢.١٣	٠.٦٤	١.٢٩	٠.١٩٩	غير دال
	أنثى	٤٧	١.٩٥	٠.٧٩			

تشير النتائج في الجدول (٨) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تعزى لمتغير الجنس وذلك استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (١.٢٩)، وبمستوى دلالة (٠.١٩٩) للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي؛ إذ تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً، كما بلغت قيمة ت المحسوبة (١.٢٣) وبمستوى دلالة (٠.٢٢٠) لاستراتيجية التفاضل، وبلغت (١.١٠) وبمستوى دلالة (٠.٢٧٤) لاستراتيجية التعاون، وبلغت (١.٠٥) وبمستوى دلالة (٠.٢٩٦) لاستراتيجية التجنب، وبلغت (١.٦٣) وبمستوى دلالة (٠.١٠٤) لاستراتيجية التسوية، وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥).

المناقشة: يمكن أن يعود السبب في أنه لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى للجنس إلى تنامي وجود المرأة في محيط العمل الأردني على أرض الواقع شأنها شأن الرجل خاصة في مجال القطاع العام كوزارة التنمية الاجتماعية مثلاً، بالإضافة إلى اكتساب مهارات استراتيجيات الصراع التنظيمي عن طريق الدورات التدريبية والمشاغل التعليمية

التي يلتحق بها الموظف بغض النظر عن جنسه ، مما قلل من تأثير الجنس حول تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي، وبالتالي جاءت النتيجة لتؤكد صحة فرضية البحث التي تشير إلى : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابات أفراد العينة حول واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تعزى لمتغير الجنس " .

من هنا فقد اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة الحراخشة (٢٠١٠) التي أشارت إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، والجدول (٩) يبين النتائج.

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	الاستراتيجية
٠.٨٧	٢.٢٤	٢٨	دبلوم متوسط	استراتيجية التنافس
٠.٦٦	٢.٠٨	٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٠	١.٨٦	٢١	دراسات عليا	
٠.٨٩	٢.١٧	٢٨	دبلوم متوسط	استراتيجية التعاون
٠.٦٦	٢.٠٩	٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٧	١.٩٥	٢١	دراسات عليا	
٠.٨٦	٢.٢١	٢٨	دبلوم متوسط	استراتيجية التجنب
٠.٦٣	٢.٠٢	٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٢	١.٨٣	٢١	دراسات عليا	
٠.٨٩	٢.١٦	٢٨	دبلوم متوسط	استراتيجية التسوية
٠.٦٣	٢.٠٠	٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٧	١.٨٣	٢١	دراسات عليا	

٠.٨٧	٢.٢٠	٢٨	دبلوم متوسط	الكلية للاستراتيجيات
٠.٦١	٢.٠٥	٦٠	بكالوريوس	
٠.٧٣	١.٨٧	٢١	دراسات عليا	

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٠) يبين ذلك:

الجدول (١٠) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
٠.٢٠١	١.٦٣	٠.٨٦	٢	١.٧٣	بين المجموعات	استراتيجية التنافس
		٠.٥٣	١٠٦	٥٦.٢٣	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٧.٩٦	الكلية	
٠.٥٩٢	٠.٥٣	٠.٢٩	٢	٠.٥٩	بين المجموعات	استراتيجية التعاون
		٠.٥٦	١٠٦	٥٩.٢٦	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٩.٨٥	الكلية	
٠.١٧٧	١.٧٦	٠.٩٠	٢	١.٨٠	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		٠.٥١	١٠٦	٥٤.١٧	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٥.٩٧	الكلية	
٠.٣٠١	١.٢٢	٠.٦٥	٢	١.٣٠	بين المجموعات	استراتيجية التسوية
		٠.٥٤	١٠٦	٥٦.٨٣	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٨.١٤	الكلية	
٠.٢٨٠	١.٢٩	٠.٦٥	٢	١.٣٠	بين المجموعات	الكلية للاستراتيجيات
		٠.٥٠	١٠٦	٥٣.٣٠	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٤.٥٩	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (١٠) إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (١.٢٩) ، وبمستوى دلالة (٠.٢٨٠) للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث تعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥) ، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (١.٦٣) وبمستوى دلالة (٠.٢٠١) لاستراتيجية التفاض، و (٠.٥٣) وبمستوى دلالة (٠.٥٩٢) لاستراتيجية التعاون، و (١.٧٦) وبمستوى دلالة (٠.١٧٧) لاستراتيجية التجنب و (١.٢٢) ، وبمستوى دلالة (٠.٣٠١) لاستراتيجية التسوية ، وتعد هذه القيم غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥).

المناقشة: أشارت النتائج من خلال الجدولين (٩) و (١٠) إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، وعليه تم قبول فرضية البحث ، ولعل السبب يعود إلى أن المؤهلات العلمية التي يتم قبولها في العمل لدى وزارة التنمية الاجتماعية تُعد كافية لتطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي، نظراً لإخضاع الموظفين كافة دون استثناء، وبغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي لدورات تدريبية تؤهلهم للقيام بمهامهم بكفاءة.

من هنا فقد اتفقت نتائج هذا البحث مع نتائج دراسة الحراحشة (٢٠١٠) التي أشارت إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثالثاً: متغير سنوات الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (١١) يبين النتائج.

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التنمية الاجتماعية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	الاستراتيجية
٠.٥٩	٢.٤٣	١٥	أقل من ٥ سنوات	استراتيجية التنافس
٠.٥٤	١.٨٤	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠.٨٢	٢.١٢	٦١	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٥٧	٢.٥١	١٥	أقل من ٥ سنوات	استراتيجية التعاون
٠.٥٨	١.٨٨	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠.٨٢	٢.٠٩	٦١	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٥٥	٢.٤٢	١٥	أقل من ٥ سنوات	استراتيجية التجنب
٠.٥٠	١.٨٧	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠.٨٢	٢.٠٢	٦١	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٥٦	٢.٣٣	١٥	أقل من ٥ سنوات	استراتيجية التسوية
٠.٥٣	١.٨٧	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠.٨٤	٢.٠٠	٦١	أكثر من ١٠ سنوات	
٠.٥١	٢.٤٢	١٥	أقل من ٥ سنوات	الكلية للاستراتيجيات
٠.٥٢	١.٨٧	٣٣	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٠.٨١	٢.٠٦	٦١	أكثر من ١٠ سنوات	

يلاحظ من الجدول (١١) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٢) يبين ذلك:

الجدول (١٢) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الاستراتيجية
٠.٠٢٨	٣.٦٩	١.٨٩	٢	٣.٧٧	بين المجموعات	استراتيجية التنافس
		٠.٥١	١٠٦	٥٤.١٩	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٧.٩٦	الكلية	
٠.٠٢٢	٣.٩٧	٢.٠٨	٢	٤.١٧	بين المجموعات	استراتيجية التعاون
		٠.٥٣	١٠٦	٥٥.٦٨	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٩.٨٥	الكلية	
٠.٠٥٠	٣.٠٨	١.٥٤	٢	٣.٠٧	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		٠.٥٠	١٠٦	٥٢.٩٠	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٥.٩٧	الكلية	
٠.١٣٢	٢.٠٧	١.٠٩	٢	٢.١٨	بين المجموعات	استراتيجية التسوية
		٠.٥٣	١٠٦	٥٥.٩٦	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٨.١٤	الكلية	
٠.٠٤١	٣.٢٩	١.٦٠	٢	٣.١٩	بين المجموعات	الكلية للاستراتيجيات
		٠.٤٨	١٠٦	٥١.٤٠	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٤.٥٩	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مدبري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة، إذ بلغت (٣.٢٩)، وبمستوى دلالة (٠.٠٤١) للدرجة الكلية لاستراتيجيات الصراع التنظيمي؛ إذ تعد هذه القيمة دالة إحصائياً لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٣.٦٩) وبمستوى دلالة (٠.٠٢٨) لاستراتيجية التنافس، و(٣.٩٧) وبمستوى دلالة (٠.٠٢٢) لاستراتيجية التعاون، و(٣.٠٨) وبمستوى دلالة (٠.٠٥٠) لاستراتيجية التجنب، وتعد هذه القيم دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥) باستثناء استراتيجية التسوية إذ بلغت قيمة ف المحسوبة (٢.٠٧) وبمستوى دلالة (٠.١٣٢) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥). ولتحديد مصادر الفروق في

واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد استخدم اختبار شافيه للمقارنات
البعدية ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار

الجدول (١٣) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مواقع الفروق في واقع
تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

أكثر من ١٠ سنوات	من ٥ إلى ١٠ سنوات	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	الاستراتيجية
	*	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٣	استراتيجية التنافس
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.٨٤	
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.١٢	
	*	أقل من ٥ سنوات	٢.٥١	استراتيجية التعاون
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.٨٨	
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٠٩	
	*	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٢	استراتيجية التجنب
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.٨٧	
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٠٢	
	*	أقل من ٥ سنوات	٢.٤٢	الكلية للاستراتيجيات
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.٨٧	
		أكثر من ١٠ سنوات	٢.٠٦	

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق دالة إحصائياً في واقع تطبيق استراتيجيات إدارة
الصراع التنظيمي (التنافس والتعاون والتجنب والدرجة الكلية للاستراتيجيات) بين
الأفراد الذين مستوى خبرتهم أقل من ٥ سنوات والأفراد الذين مستوى خبرتهم من
(٥ إلى أقل من ١٠) سنوات بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الأفراد من
مستوى الخبرة الأقل (أقل من ٥ سنوات) لأن متوسطاتهم الحسابية كانت الأكبر
وكما هو مبين في الجدول.

المناقشة: أشارت النتائج في الجداول (١١) و (١٢) و (١٣) إلى وجود فروق ذات دلالة
إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات
إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ، ولصالح من لديه خبرة قصيرة (أقل
من ٥ سنوات) ، بحيث تم رفض فرضية البحث وقبول الفرضية البديلة ، ولعل السبب

يعود إلى حرص الموظف في السنوات الأولى من وظيفته على الالتحاق بالدورات التدريبية والمؤتمرات والتخطيط لعمله بشكل فعال، أما أصحاب الخيارات الطويلة فإنهم مروا بنفس التجربة وبالتالي لا يولون الدورات التدريبية الاهتمام الكافي لخبرتهم الطويلة في العمل، الأمر الذي يدعم رفض فرضية البحث وبالتالي قبول الفرضية البديلة في وجود فروق دالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة ولصالح ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 5 سنوات).

اختلفت نتيجة هذا البحث مع نتائج دراسة الحراحشة (2010) التي أشارت إلى إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولعل السبب يعود إلى الاختلاف في طبيعة العينة؛ إذ تكونت عينة الدراسة السابقة من العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية، بينما تكونت عينة البحث الحالي من شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التنمية الاجتماعية الأردنية.

رابعاً: متغير عدد الدورات التدريبية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لاستجابات أفراد عينة الدراسة في واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية، وفق الجدول (14).

الجدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق استراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	عدد الدورات	الاستراتيجية
0.80	2.29	27	أقل من 3 دورات	استراتيجية التنافس
0.69	2.10	40	من 3 إلى 5 دورات	
0.71	1.92	42	أكثر من 5 دورات	
0.81	2.35	27	أقل من 3 دورات	استراتيجية التعاون
0.70	2.13	40	من 3 إلى 5 دورات	
0.69	1.86	42	أكثر من 5 دورات	

			دورات	
0.82	2.38	27	أقل من ٣ دورات	استراتيجية التجنب
0.64	2.10	40	من ٣ إلى ٥ دورات	
0.63	1.75	42	أكثر من ٥ دورات	
0.81	2.37	27	أقل من ٣ دورات	استراتيجية التسوية
0.66	2.10	40	من ٣ إلى ٥ دورات	
0.62	1.69	42	أكثر من ٥ دورات	
0.80	2.35	27	أقل من ٣ دورات	الكلية للاستراتيجيات
0.66	2.11	40	من ٣ إلى ٥ دورات	
0.63	1.81	42	أكثر من ٥ دورات	

يلاحظ من الجدول (١٤) وجود فروق ظاهرية بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (١٥) يبين ذلك:

الجدول (١٥) نتائج تحليل التباين الأحادي لمتوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

الاستراتيجية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
استراتيجية التفاضل	بين المجموعات	٢.٣١	٢	١.١٥	٢.٢٠	٠.١١٦
	داخل المجموعات	٥٥.٦٦	١٠٦	٠.٥٣		
	الكلية	٥٧.٩٦	١٠٨			

٠.٠٢٣	٣.٩٠	٢.٠٥	٢	٤.١٠	بين المجموعات	استراتيجية التعاون
		٠.٥٣	١٠٦	٥٥.٧٤	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٩.٨٥	الكلية	
٠.٠٠١	٧.٢٥	٣.٣٧	٢	٦.٧٤	بين المجموعات	استراتيجية التجنب
		٠.٤٦	١٠٦	٤٩.٢٤	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٥.٩٧	الكلية	
٠.٠٠٠	٨.٤٤	٣.٩٩	٢	٧.٩٩	بين المجموعات	استراتيجية التسوية
		٠.٤٧	١٠٦	٥٠.١٥	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٨.١٤	الكلية	
٠.٠٠٦	٥.٣٦	٢.٥١	٢	٥.٠١	بين المجموعات	الكلية للاستراتيجيات
		٠.٤٧	١٠٦	٤٩.٥٨	داخل المجموعات	
			١٠٨	٥٤.٥٩	الكلية	

تشير النتائج في الجدول (١٥) إلى جود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية ، وذلك استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (٥.٣٦)، وبمستوى دلالة (٠.٠٠٦) للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة لصراع التنظيمي؛ إذ تعد هذه القيمة دالة إحصائياً؛ لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، كما بلغت قيمة ف المحسوبة (٣.٩٠) وبمستوى دلالة (٠.٠٢٣) لاستراتيجية التعاون، وبلغت (٧.٢٥) وبمستوى دلالة (٠.٠٠١) لاستراتيجية التجنب، وبلغت (٨.٤٤) وبمستوى دلالة (٠.٠٠٠) لاستراتيجية التسوية، وتعد هذه القيم دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (٠.٠٥)، أما بالنسبة لاستراتيجية التناض فقد بلغت قيمة ف المحسوبة (2.20) وبمستوى دلالة (٠.١١٦) وتعد هذه القيمة غير دالة إحصائية لأن قيمة مستوى الدلالة كانت أكبر من (٠.٠٥). ولتحديد مصادر الفروق في واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد استخدم اختبار شافيه للمقارنات البعدية ويوضح الجدول التالي نتائج هذا الاختبار.

الجدول (١٦) نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية بهدف تحديد مواقع الفروق في واقع

تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

الاستراتيجية	المتوسط الحسابي	عدد الدورات	من ٣ إلى ٥ دورات	أكثر من ٥ دورات
استراتيجية التعاون	٢.٣٥	أقل من ٣ دورات	❖	
	٢.١٣	من ٣ إلى ٥ دورات		
	١.٨٦	أكثر من ٥ دورات		
استراتيجية التجنب	٢.٣٨	أقل من ٣ دورات	❖	
	٢.١٠	من ٣ إلى ٥ دورات		
	١.٧٥	أكثر من ٥ دورات		
استراتيجية التسوية	٢.٣٧	أقل من ٣ دورات	❖	
	٢.١٠	من ٣ إلى ٥ دورات		
	١.٦٩	أكثر من ٥ دورات		
الكلية للاستراتيجيات	٢.٣٥	أقل من ٣ دورات	❖	
	٢.١١	من ٣ إلى ٥ دورات		
	١.٨١	أكثر من ٥ دورات		

تشير نتائج الجدول إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون والتجنب والتسوية والدرجة الكلية للاستراتيجيات) بين الأفراد الذين التحقوا بأقل من ٣ دورات والأفراد الذين التحقوا بأكثر من ٥ دورات بحيث أن دلالة هذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين التحقوا بأقل من ٣ دورات، إذ كانت قيم متوسطاتهم الحسابية هي الأكبر وكما هو مبين في الجدول. أشارت النتائج في الجداول (١٤) و (١٥) و (١٦) إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، ولصالح الأفراد الذين التحقوا بأقل من ٣ دورات، بحيث تم رفض فرضية البحث وقبول الفرضية البديلة، ولعل السبب يعود إلى إن هذا العدد من الدورات يُعد كافياً لفهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كما يُعد كافياً لتطبيق تلك الاستراتيجيات؛ الأمر الذي يدعم قبول الفرضية البديلة في وجود فرق تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية ولصالح الملتحقين بأقل من ٣ دورات.

خلاصة النتائج:

- ١) أظهرت نتائج البحث حيازة واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن على المستوى المتوسط ، وبنسبة (٦٨.٣٣٪).
- ٢) تبين أن مستوى واقع تطبيق استراتيجيتي التفاض والتعاون هما الأكثر دراية ومعرفة للمديرين ، إذ حازتا على الرتبة الأولى والثانية من المستوى المتوسط وبنسبة (٦٩.٣٣٪) .
- ٣) تبين أن مستوى واقع تطبيق استراتيجية التسوية هي الأقل دراية ومعرفة للمديرين ، إذ حازت على الرتبة الأخيرة من المستوى المتوسط وبنسبة (٦٧٪).
- ٤) أظهرت النتائج صحة فرضية البحث بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس والمؤهل العلمي.
- ٥) أظهرت النتائج تأكيد الفرضية البديلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة ولصالح من لهم خبرة قصيرة (أقل من خمس سنوات) وتُعزى إلى عدد الدورات التدريبية ، ولصالح الملتحقين بأقل من ٣ دورات.

التوصيات:

- نظراً لنتائج البحث وفق تحليل بياناته واختبار فرضياته ، جاءت التوصيات على النحو الآتي:
- ١) نظراً لحيازة واقع تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى مديري وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن على المستوى المتوسط يوصي الباحث بأن تعمل الوزارة على إيجاد ثقافة تنظيمية لدى العاملين لترسيخ مزايا الاستراتيجيات كافة وبيان إيجابيات تطبيقها وخلق المناخ الملائم لذلك .
 - ٢) أن توزع وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن نشرات في مديريات وزارة التنمية الاجتماعية ، بحيث توضح أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
 - ٣) أن تهتم وزارة التنمية الاجتماعية بإعداد المديرين وتأهيلهم من أجل تنمية مقدرتهم في تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الوجه الأمثل.

٤) أن تُشكّل لجان على مستوى وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن وإداراتها وأقسامها لتعمل على استشعار العوامل التي تؤدي إلى الصراعات التنظيمية لديهم؛ كي يتم وضع آليات لمعالجة الأسباب التي تؤدي إلى صراعات غير وظيفية والعمل على حلها.

٥) إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إذ لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع، مع الإشارة بأنه يمكن الربط بين تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، ويمكن الربط بين تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي.

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية

- تيرنر، جوثان (٢٠٠٠)، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة محمد سعيد فرح، ط٢، الاسكندرية: دار منشأة المعارف للنشر.
- الحراحشة، محمد أحمد (٢٠١٠). " نمط الشخصية وأثره في الصراع التنظيمي : دراسة مسحية على العاملين في مؤسسة المناطق الحرة الأردنية " ، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٧)، ص، ٢٤١- ٢٧٧.
- حريم ، حسين (٢٠٠٣)، إدارة الصراع التنظيمي :دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ٦ (٢).
- الحشالي شاكر (٢٠٠٤)، " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع: دراسة ميدانية في عينة من الشركات الصناعية في الأردن " ، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، (١٧).
- رسلان، أحمد فؤاد (١٩٩٨)، نظرية الصراع الدولي، القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، (٤)٣٤.

- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧)، **إدارة الصراع**، القاهرة: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٩)، **الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق**، عمان : مكتبة الجامعة للنشر.
- عباد، سهيلة محمد (١٩٩٩)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين (٢٠٠٤)، **السلوك الفعال في المنظمات**، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- العصري، عبد الملك أحمد علي (٢٠٠٦)، **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية: القاهرة، مصر.
- النملة، سليمان بن إبراهيم بن عبد الكريم، (٢٠٠٧)، **إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالملكة العربية السعودية: تصور مقترح**، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة الملك سعود: الرياض، السعودية .
- المراجع باللغة الإنجليزية :
- Correia, A.P,(2008): Team Conflict in ICT Rich Environments: Roles of Technologies in conflict Management , **British Journal of Educational Technology**, Vol. 39 No 1 P. 18-35 .
- Robbins, S.P(2001): **Organizational Behavior**. (9th. Ed.) Upper Saddle River, New Jersey :Prentice Hall International, Inc.
- Roberts , W.L(1997). **An Investigation of the relationship between principals self-efficacy, beliefs and their methods of managing conflict with teachers** ,Dissertation Abstracts International , Vol .57, No.6,1442-A.
- Stanley,C.& Algert. N (2007), **An Exploratory Study of the Conflict Management Styles of Department Heads in a Research University**, Innovative Higher Education, Vol. 32 No,pp.49-65.
- Welt, E.S (2000), "**Conflict Management Styles of Middle School Principals, Compared to Comprehensive High School Principals**" *Dissertation Abstract International*, Vol.61,No. 7,p.1707-A .