



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا

ماجستير الإدارة والسياسات العامة

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة

التربية والتعليم

**Impact Of Organizational Conflict Management Strategies On  
Achieving Quality Of Work Life In The Ministry Of Education**

اعداد الطالبة

مها محمود ضيف الله

إشراف الدكتور

عطية محمد محمود مصلح

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة

فلسطين

2022

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل  
في وزارة التربية والتعليم

Impact Of Organizational Conflict Management Strategies  
On Achieving Quality Of Work Life In The Ministry Of  
Education

اعداد الطالبة  
مها محمود ضيف الله  
إشراف الدكتور:  
عطية محمد محمود مصلح

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 14 / 12 / 2022 م

أعضاء لجنة المناقشة

1. رئيس لجنة المناقشة الدكتور عطية مصلح جامعة القدس المفتوحة .....
  2. ممتحنًا داخليًا الدكتور فواز بدوي  
جامعة القدس المفتوحة .....
  3. ممتحنًا خارجيًا الدكتور محمد هلسة  
جامعة الاستقلال .....
- 9-1-223

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة

التربية والتعليم

### **Impact Of Organizational Conflict Management Strategies On Achieving Quality Of Work Life In The Ministry Of Education**

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة إنما هي نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه  
حيثما ورد، وإن هذه الرسالة ككل، أو أي جزء منها لم يقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحث  
لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

#### **Declaration**

I understand the nature of plagiarism, and I am aware of the University's policy on this.

The work provided in this thesis, unless otherwise referenced, is the researcher's own work, and has not been submitted by others elsewhere for any other degree or qualification.

اسم الطالب/ة: مها محمود ضيف الله

التوقيع: مها ضيف الله

التاريخ:

## التفويض والإقرار

أنا الموقع أدناه؛ مها محمود ضيف الله أفوض / جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: مها محمود ضيف الله

الرقم الجامعي: 0330011920042

التوقيع:

التاريخ: / / 2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقُلْ اعْلَمُوا

فَسِيرُوا لِلَّهِ كِبْرًا وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ

صدق الله العظيم

(سورة النوبة: 105)

## الإهداء

### أهدي هذا الجُهدَ المتواضعَ معَ التحيةِ والحبِّ والعرِّفانِ

إلى... سراجِ الأمةِ المنيرِ وشفيعِها وهاديِ البشريةِ نبيِّنا محمدٍ (صلِّ اللهُ عليه وسلِّمَ).

إليك.. طيبِ الذكرِ فأنتَ معلِّمي وقُدوتي، تاجِ رأسي، أبي الحنونِ أطال اللهُ في عمرك.

إلى نبعِ الحنانِ والدعمِ والعطاءِ، إلى أُمِّي التي مهَّما كبرتِ سَأبقى طفلتها، لكِ يا والدتي الحبيبة، اهديكِ

رسالةً لتَهديني الرضا والدعاء.

إلى صاحبِ المحبةِ والوفاءِ .. إلى نصفِ الآخرِ على الأرضِ ومسكني ومأمَني ومن كان لي خيرِ معينِ،

إلى زوجي الغالي.

إلي ... عالمي المخملي ومصباحِ بيتي وعشقِ قلبي ابنائي وبناتي الأحباء.

إلى.. من وجودهم أنسٌ ومسرةٌ وغيابهم غربةٌ بهم استمد قوتي وعزتي واصراري إخوتي.

إلى.. رفاقِ دربي الذين قدموا لي كلَّ الحبِّ والدعمِ، إليكم أصدقائي وزملائي الأعزاء.

إلى.. عنوانِ صمودنا أسرانا البواسل، إلى أبناءِ شعبي العظيم.

إلى.. الذكرى والذاكرةِ الغائبين الحاضرين، لأرواحهم شهداءِ فلسطين الأكرمِ منا جميعًا.

## الطالبة

مها محمود ضيف الله

## شكر وتقدير

قال تعالى : ﴿رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ﴾ (الاحقاف: 15)

الحمد لله والصلاة والسلام على إمام المرسلين، المعلم الأول محمد خاتم النبيين، والشكر الدائم لله على نعمه، وأعظمها نعمة العقل، وأسأل الله العليم الخبير أن يديم نعمه، ويهب لنا العلم النافع إنه على كل شيء قدير.

اعترافاً لذوي الفضل بفضلهم، ورداً بالمعروف إلى أهله من غير نقصان ولا نكران، أحمدهم الذي أكرموني ويسر لي إتمام هذه الرسالة، فالشكر له وحده أولاً وأخيراً، و أتقدمُ بجزيلِ الشكرِ والتقديرِ والعرفانِ إلى رئيس جامعة القدس المفتوحة الأستاذ الدكتور الفاضل/ سمير النجدي، وعميد الدراسات في جامعة القدس المفتوحة الاستاذ الدكتور الفاضل/ حسنى عوض، وإلى جميع أعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية الذين واصلوا الليلَ بالنهارِ وَسَعَوْا جاهدينَ في بناءِ مستقبلِ أفضلَ ومنشودٍ لنا وللإخوة الطلاب والأخوات الطالبات.

وأقدم بجزيل الشكر والتقدير للدكتور الفاضل/ عطية مصلح؛ حفظه الله ورعاه، وجعله ذخراً للعلم والمتعلمين على تفضله بالإشراف على رسالتي، موجهاً ومرشداً، ومصححاً لبوصلة الرسالة، فكان له الأثر الإيجابي في إخراج الرسالة بهذا الشكل، فله كل الشكر والعرفان والتقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأساتذتي جميعاً ومحكمي الرسالة، وأخص بالذكر الدكتور/ صلاح صبري منسق برنامج الإدارة والسياسات العامة والدكتور/ شاهر عبيد منسق برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية، على ما قدموه من إرشاد ونصح وتوجيهات لنا.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والامتنان الي لجنة المناقشة: الدكتور الفاضل/.....، والدكتور الفاضل/.....؛ وذلك لتفضلهما بقبول مناقشة بحثي، وأسأل الله العلي القدير أن تُسهمَ ملحوظاتهما وآراؤهما القيمة في إثراء هذا البحث فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وأخيراً، كُـلُّ الشكرِ والتقديرِ إلى أفراد عينة الدراسة من عاملين في وزارة التربية والتعليم لحسن تعاونهم.

وآخرُ دعوانا أن الحمدُ لله رب العالمين والصلاة والسلامُ على سيدنا محمدٍ وعلى آله وصحبه أجمعين.

الطالبة

مها محمود ضيف الله

## قائمة المحتويات

ب	قرار لجنة المناقشة .....
ج	إقرار .....
د	التفويض والإقرار .....
هـ	استهلال .....
و	الإهداء .....
ز	شكر وتقدير .....
ح	قائمة المحتويات .....
ل	قائمة الجداول .....
س	قائمة الأشكال .....
س	قائمة الملاحق .....
ع	ملخص الدراسة .....
ص	ABSTRACT .....
2	الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها .....
2	المقدمة .....
4	1.1 مشكلة الدراسة .....
5	1.2 فرضيات الدراسة .....
7	1.3 أهداف الدراسة .....
8	1.4 أهمية الدراسة .....
9	1.5 حدود الدراسة ومحدداتها .....



10	1.6 التعريفات الاجرائية للمصطلحات:
13	الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة
13	2.1 الإطار النظري
13	تمهيد
13	2.1.1 المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
14	2.1.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي:
16	2.1.1.2 أسباب الصراع التنظيمي:
18	2.1.1.3 أنواع الصراع التنظيمي:
22	2.1.1.4 مستويات الصراع التنظيمي:
23	2.1.1.5 مراحل الصراع التنظيمي:
26	2.1.1.6 استراتيجيات الصراع التنظيمي:
30	2.1.2 المبحث الثاني: جودة حياة العمل
30	2.1.2.1 مفهوم جودة حياة العمل:
32	2.1.2.2 أهداف جودة حياة العمل:
34	2.1.2.3 أهمية جودة حياة العمل:
36	2.1.2.4 أبعاد جودة حياة العمل:
42	2.1.2.5 العلاقة بين استراتيجيات الصراع وجودة حياة العمل
42	2.1.3 المبحث الرابع: وزارة التربية والتعليم
45	2.1.3.1 رؤية وزارة التربية والتعليم
45	2.1.3.2 رسالة وزارة التربية والتعليم

45	2.1.3.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة
45	2.1.3.4 الخطة الاستراتيجية للوزارة 2017 - 2022
46	2.2 الدراسات السابقة
46	2.2.1 الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
59	2.2.2 الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل
67	التعقيب على الدراسات السابقة
71	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات
71	3.1 منهج الدراسة
72	3.2 مجتمع وعينة الدراسة
74	3.3 أنموذج الدراسة
74	3.4 أداة الدراسة
77	3.5 صدق الاداة (الاستبانة)
82	3.6 ثبات الاستبانة:
83	3.7 إجراءات تنفيذ الدراسة
85	3.8 المعالجات الاحصائية
87	الفصل الرابع عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
87	المقدمة
87	4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
107	4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة
127	الفصل الخامس النتائج والتوصيات

127	مقدمة:
127	5.1 نتائج الدراسة:
131	5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها:
133	5.3 الدراسات المستقبلية:
134	المصادر والمراجع
134	أولاً: المصادر
134	ثانياً: الكتب
137	ثالثاً: المجالات
138	رابعاً: رسائل جامعية
144	خامساً: المراجع الأجنبية
146	سادساً: المواقع الإلكترونية:
147	الملاحق

## قائمة الجداول

37	جدول (2.1) أبعاد جودة حياة العمل حسب آراء الباحثين .....
58	جدول (2.2) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
69	جدول (2.3) الفجوة البحثية .....
73	جدول (3.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة .....
76	جدول (3.2) يبين أبعاد المقياس وعدد فقراتها .....
78	جدول (3.3) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .
79	جدول (3.4) يبين عدد فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب كل بعد من أبعاده .....
80	جدول (3.5) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمقياس جودة حياة العمل .....
81	جدول (3.6) يبين عدد فقرات جودة حياة العمل حسب كل بعد من أبعاده .....
82	جدول (3.7) يبين معامل الثبات (الفا كرونباخ) و(طريقة التجزئة النصفية) لمقاييس .....
83	جدول (3.8) المقياس المستخدم في الدراسة.....
87	جدول (4.1) تحليل مجالات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس .....
89	جدول (4.2) تحليل فقرات المجال الأول: استراتيجية التسوية .....
91	جدول (4.3) تحليل فقرات المجال الثاني: استراتيجية التنازل .....
93	جدول (4.4) تحليل فقرات المجال الثالث: استراتيجية التجنب .....
95	جدول (4.5) تحليل فقرات المجال الرابع: استراتيجية القوة الجبرية .....
97	جدول (4.6) تحليل فقرات المجال الخامس: استراتيجية التعاون .....
99	جدول (4.7) تحليل مجالات مقياس جودة حياة العمل يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمقياس .....

100	جدول (4.8) تحليل فقرات المجال الأول: ظروف بيئة العمل .....
102	جدول (4.9) تحليل فقرات المجال الثاني: التقدم والترقي الوظيفي .....
104	جدول (4.10) تحليل فقرات المجال الثالث: جماعة العمل .....
106	جدول (4.11) تحليل فقرات المجال الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات .....
108	جدول (4.12) قيمة معاملات الارتباط بين مجالات بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية .....
112	جدول (4.13) أثر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) على المتغير التابع (جودة حياة العمل) .....
114	جدول (4.14) الفروق الإحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس .....
115	جدول (4.15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .....
115	جدول (4.16) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....
116	جدول (4.17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .....
117	جدول (4.18) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....
118	جدول (4.19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخدمة .....
118	جدول (4.20) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .....
119	جدول (4.21) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها .....

جدول (4.22) الفروق الإحصائية لجودة حياة العمل بالنسبة لمتغير الجنس .....	120
جدول (4.23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي .....	121
جدول (4.24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي .....	121
جدول (4.25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي .....	122
جدول (4.26) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي .....	123
جدول (4.27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقاً لمتغير سنوات الخدمة .....	124
جدول (4.28) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة .....	124
جدول (4.29) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها .....	125
جدول (5.1) نتائج الدراسة .....	129
جدول (5.2) توصيات الدراسة .....	131

## قائمة الأشكال

74 .....	شكل (1.1) أنموذج الدراسة
24 .....	شكل (2.1) مراحل الصراع التنظيمي

## قائمة الملاحق

148 .....	ملحق رقم (1): الصورة الأولية للاستبانة
156 .....	ملحق رقم (2): أسماء المحكمين
157 .....	ملحق رقم (3): الصورة النهائية للاستبانة
165 .....	ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم. واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (556) موظفًا وموظفة من الفئات المختلفة في وزارة التربية والتعليم بمرام الله (المقر الرئيسي). وتم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (227) استبانة على موظفي الوزارة، وتم استرداد (220) استبانة بنسبة (96.9%)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن متوسط توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بلغ (3.27)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (65.33%)، أن متوسط توافر أبعاد جودة حياة العمل بلغ (3.19)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (63.75%)، كما أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.655)، وأشارت أيضًا إلى وجود تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التسوية) على جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كما أن معامل التحديد يساوي (0.509)، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ما عدا متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم



الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ما عدا متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.

أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة، العمل على إيجاد الحلول الوسط بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة من الإدارة التراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة، بالإضافة إلى اعطاء الوقت الكافي لحل الصراعات بين أطراف الصراع، كما تقوم الوزارة بتشجيع وتعزيز فكرة "الواحد للجميع والجميع للواحد"، وأيضًا العمل على توفير مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين، والعمل على منح الترقّيات الاستثنائية للموظفين بناء على كفاءة الموظف، وتزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند الحاجة

**الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، جودة حياة العمل، وزارة التربية والتعليم

## Abstract

The study aimed to identify the impact of organizational conflict management strategies on achieving quality of work life in the Ministry of Education. The researcher employs the descriptive method to assess the study population that comprises all administrative officials in the Palestinian Ministry of Education in the West Bank; i.e., (556) male and female staff members from the different rankings in the head office (Headquarters) of the Ministry in Ramallah. Through simple random sampling, (227) questionnaires were distributed to the Ministry's employees. (220) responses were collected with a response rate of (96.9%).

**Finding of the study showed:** the average availability of the dimensions of organizational conflict management strategies was (3.27), and the relative weight of the dimensions in entirety was (65.33%). While the average availability of the dimensions of the quality of working life was (3.19), with the relative weight of the dimensions in entirety was (63.75%).

The results also indicated a statistically significant correlation at the ( $0.05 \geq \alpha$ ) level between the strategies of organizational conflict management and the achievement of quality working life in the Palestinian Ministry of Education, with a (0.655) correlation coefficient. The study also indicated a statistically significant effect at the ( $0.05 \geq \alpha$ ) level for the dimensions of the strategies of organizational conflict management (collaboration, compromise, concession) on the quality of working life in the Ministry, with a (0.509) coefficient of determination. The study concluded that there were no statistically significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level between the respondents response averages on the dimensions of the management strategies of organizational conflict among the Ministries management strategies among the staff of the Ministry based on demographic variables: (sex, position, academic qualification), except for the variable related to the number of service years, that was in favor of Less than 5 years. Moreover, there were no statistically significant differences at the ( $\alpha \leq 0.05$ ) level between the respondents' response averages on the dimensions of the quality of working life among the Ministry's staff based on the demographic variables: (sex, position, academic qualification, number of service years), except for the variable of service years in favor of less than 5 years.

**Key words:** strategies of organizational conflict management, working life quality, Ministry of Education.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة ومشكلتها

#### المقدمة

1.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

1.2 أهمية الدراسة

1.3 أهداف الدراسة

1.4 فرضيات الدراسة

1.5 حدود الدراسة ومحدداتها

1.6 التعريفات الإجرائية للمصطلحات

1.7 أنموذج الدراسة

## الفصل الأول خلفية الدراسة ومشكلتها

### المقدمة

تُعد المنظمات وفقاً للاتجاهات المعاصرة في الإدارة منظمات اجتماعية، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، ويقدر ما يبذله الإنسان من جهد، كما لا تخلو تلك المنظمات من ظاهرة الصراع التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف المعتقدات والاتجاهات والميول، وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين مما يُوجد الخلافات التي قد تصل إلى درجة خلق الصراع.

يعد الصراع التنظيمي سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، ومشكلة إدارية رئيسية تواجه المدراء في أعمالهم اليومية، لذ توجب العمل على الاستفادة من النواحي الايجابية للصراع حيث شمل "خان" بقوله "مفهوم الصراع التنظيمي" بأنه ظاهرة حتمية تبرز كثيراً من الحقائق والمعلومات التي تعد في معظم الأحيان إضافة معرفية جديدة يمكن تحليلها وتحويلها إلى فرص وامكانات ابداعية تساهم في إثراء وتقوية قدرات المنظمة (خان، 2014).

ويتفق هذا مع ما يقوله رحيم (Rahim, 2002) بأن الصراع عملية تفاعلية داخل أو بين الكيانات الاجتماعية كالأفراد والجماعات والمؤسسات، يصاحبها تنافر وعدم توافق أو انسجام بين هذه الأطراف.

كما أن التغيير الهائل والسرعة والتطور التكنولوجي والمنافسة التي تشهدها المنظمات أدت إلى ظهور الصراع التنظيمي والذي يُعتبر من المؤشرات الأساسية لدعم وتأييد القرارات والسياسات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق الأهداف (المدهون، 2017).

فالصراع بحد ذاته ظاهرة عملية طبيعية سلوكية، وتنظيمية مستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات (حسين وحسين، 2007)، ولا يؤثر سلبًا على أداء المنظمات وإهدار الوقت لحل هذه الصراعات فالخطورة أكبر على المؤسسة من حيث الأداء والتطور والنمو والاستقرار (أبو بكر، 2005).

تُعد جودة حياة العمل في المنظمات جزءًا أساسيًا في البناء المؤسسي، لما لها دور بتحسين بيئة العمل بعكس الأثر الايجابي على أداء العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي للمنظمات وتحقيق الأهداف المرجوة، (Nayak & Sahoo, 2015).

ويرى جاد الرب (2008) أن جودة حياة العمل تتمثل من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة التي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضًا والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين منها والمتعاملين معها.

وتتوقف كفاءة وفعالية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجية المناسبة لإدارته وفق موقف الصراع الذي يتعامل معه وتأكيدًا على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل.

تكمن أهمية القطاع التعليمي بدوره المميز في تطوير وتنمية التعليم باعتبارها محورًا أساسيًا من محاور التعليم والتنمية البشرية، والتي تمس حياة الإنسان ووجوده، وهو قطاع أساسي لتمكين المواطن من التمتع بحياة مثمرة اجتماعيًا واقتصاديًا.

وفي ضوء ما سبق فإنه تم استخدام جودة حياة العمل لتشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية المتغيرة، وكما اعتبرت شرطًا لإدارة الصراع التنظيمي

والتكيف والاستجابة لتلك المتغيرات السريعة في ظل عدم التأكد، وتمكينها من إدارة نشاطاتها وقراراتها بشكل جيد بما يضمن لها انجاز أهدافها بأفضل الطرق والأساليب والنمو والاستقرار .

لذلك وجدت الباحثة من الأهمية ربط استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع مخرجات المؤسسة وهي جودة حياة العمل من خلال تطبيق تلك الاستراتيجيات، ومدى قدرة العينة المبحوثة على تحقيقها وصولاً إلى تحقيق أهداف وزارتهم الحالية والمستقبلية.

## 1.1 مشكلة الدراسة

تعد ظاهرة الصراع داخل المنظمات من أهم المعوقات لدى الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلاً من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وبالإضافة إلى أنها تنعكس سلباً على مستوى أداء العاملين وتشتت جهودهم بعيداً عن مسار تحقيق أهداف الوزارة.

ومن خلال عمل الباحثة في وزارة التربية والتعليم بمحافظة رام الله والبيرة لاحظت أن جودة حياة العمل باتت تتأثر سلباً بالصراعات التنظيمية التي تنشأ داخل الوزارة، وأنه يؤثر على قدرتهم على الإيفاء بمهام العمل ومتطلباته.

لقد أثبتت الدراسات أن تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات له أثر ايجابي على عمل المنظمات كدراسة الفقعاوي (2017) حيث أظهرت أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ودراسة الحيت وعبد العال (2017) حيث أظهرت أثر استراتيجيات إدارة الصراع على عناصر الإبداع الإداري، ودراسة سالم (2013) حيث أظهرت أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية.

كما لاحظت الباحثة من خلال اطلاعها على العديد من الدراسات النظرية العربية والاجنبية، أن الأدب الإداري يزخر بعدد من الدراسات النظرية عن موضوع استراتيجيات ادارة الصراع ودارسات نظرية عن جودة حياة العمل، في المقابل لاحظت ندرة الدراسات التي تتناول العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وجودة حياة العمل في المنظمات، ومن هنا ظهر الاهتمام الكبير من جانب الباحثة على ضرورة دراسة جودة حياة العمل أثناء تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كفجوة دراسية لم يتم التطرق لها. لذلك طرحت الدراسة الحالية التساؤل الرئيس التالي:

**ما أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية**

**والتعليم؟**

ويتفرع عنه الأسئلة الفرعية التالية:

**السؤال الأول:** ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

**السؤال الثاني:** ما مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟

## **1.2 فرضيات الدراسة**

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التسوية وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة

التربية والتعليم الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استراتيجية التنازل وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استراتيجية التجنب وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استراتيجية القوة الجبرية وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

- الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين استراتيجية التعاون وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).



الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

### 1.3 أهداف الدراسة

1. الكشف عن واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. التعرف إلى مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3. الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
4. الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
5. الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).
6. الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## 1.4 أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تحاول التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم، وتتمثل أهميتها النظرية والتطبيقية فيما يأتي:

### 1.4.1 الأهمية العلمية:

أ. أن الدراسة الحالية تتناول أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل، وتعتبر مدخلاً من مداخل الفكر الإداري الحديث، وإن البحوث التي أجريت لدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أو جودة حياة العمل ركزت على دراسة المتغيرات والعلاقة بينها إما كمتغير تابع أو متغير مستقل فقط، والذي يزود بنتائج تساعد على ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل سواء مباشرة أم غير مباشرة بين المتغيرات.

ب. تعتبر هذه الدراسة الأولى - على حد علم الباحثة - التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل، حيث من المتوقع أن تسهم الدراسة في الإثراء المعرفي لمفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وجودة حياة العمل من خلال الرجوع للعديد من الأدبيات السابقة والمؤلفات ذات الصلة.

ج. تحقيق إضافة متواضعة للمكتبة العربية والفلسطينية، وتزويدها بالمعرفة التي تتضمنها الدراسة، من خلال توضيح المساهمة التي يمكن أن تضيفها دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### 1.4.2 الأهمية العملية:

أ. تقدم هذه الدراسة للمسؤولين ولصناع القرار في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إطاراً علمياً يمكن من خلاله الإلمام بالمتغيرات ذات العلاقة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة جوانب

القصور والعوامل السلبية التي تعمل على انخفاض جودة حياة العمل، من خلال الاهتمام بالاستراتيجيات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، والعمل على توطيد مفهوم المتغيرات بما يتناسب مع طبيعة العمل بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

ب. قد تفتح هذه الدراسة الباب أمام الباحثين، وتعتبر عاملاً محفزاً لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع الدراسة، والتي من الممكن تطبيقها على قطاعات أخرى.

### 1.4.3 الأهمية للباحثة:

أ. ستعود على الباحثة بالمعرفة العلمية والعملية لتحقيق جودة حياة العمل، من خلال استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للوزارة.

ب. كون الباحثة تعمل في وزارة التربية والتعليم مما يساعدها في تحقيق جودة حياة العمل وفق استراتيجيات إدارة الصراع.

### 1.5 حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية في الآتي:

أ. الحدود المكانية: طُبقت الدراسة على وزارة التربية والتعليم (المبني الرئيس).

ب. الحدود الزمنية: طُبقت الدراسة خلال العام (2021 - 2022م).

ج. الحدود البشرية: طُبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية ما عدا المرسلين والسائقين.

د. الحدود الموضوعية: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم.

## 1.6 مصطلحات الدراسة:

### أ. الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية حسب Porter بأنها: "عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة لعملائها تصميم مجموعة أنشطة مختلفة هما يؤديه المنافسون" (صقور والصرن، 2018، ص9).

**وتعرفه الباحثة إجرائيا:** إنه سلوك المنظمة فيما يتعلق ببيئتها، وخاصة البيئة المحيطة بها؛ حيث تركز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف في المواقف غير المؤكدة.

### ب. الصراع التنظيمي:

عرف المدهون (2017، ص 9) الصراع التنظيمي بأنه: "وجود مشكلة في الهيكل التنظيمي أو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، ويكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يطمح كلاهما بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

**وتعرفه الباحثة إجرائيا:** بأنه تمسك كل طرف من أطراف الصراع بقراراته، خلال أدائهم لوظائفهم وللمهام والأنشطة المكلفين بها، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

### ت. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف (Francis, 2010, p 11) استراتيجية إدارة الصراع بأنها " فن تصميم استراتيجية ملائمة لتسوية النزاع وحل الصراع".

**وتعرف الباحثة الصراع التنظيمي إجرائيا** بأنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص على أداة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في هذه الدراسة.

### ث. جودة حياة العمل:

عرف (Surya, 2013, p2) جودة حياة العمل بأنها: "هي درجة من التميز في العمل وشروطه المادية والمعنوية، والتي تحدد العلاقة بين الموظف وبيئته التي يعمل بها، من خلال تهيئته بُعد انساني تعمل في مجملها من خلال المساهمة بتحقيق الرضا العام وتحقيق التوازن في أداء هذا العمل على مستوى الأفراد بشكل خاص والمؤسسات بشكل عام".

**وتعرف الباحثة جودة حياة العمل إجرائيًا بأنها** أنه الدرجة التي يحصل عليها المفحوص

على أداة جودة حياة العمل المستخدمة في هذه الدراسة.

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

### 2.1 الإطار النظري

#### تمهيد

يقدم هذا الفصل عرضًا للإطار النظري والدراسات السابقة، ففي المبحث الأول منه سيكون العرض عن متغير الدراسة، المتمثل في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والمبحث الثاني عن تحقيق جودة حياة العمل.

بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي لها صلة بالمبحث الحالي؛ إذ وزعت بحسب متغيرات الدراسة، وتضمنت دراسات عربية وأخرى أجنبية لكل متغير مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأحدث إلى الأقدم.

#### 2.1.1 المبحث الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لا تخلو أي منظمة من وجود الصراع التنظيمي أو الوظيفي في مختلف الدوائر الوظيفية، فالصراع التنظيمي هو ارباك وتعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، وللصراع مستوى مقبول مما يترتب عليه ايجابيات من تشجيع وتحفيز يعود بالنفع على الأداء الوظيفي لدى الأفراد والمجتمعات، ولكن في وصول لدرجات ومستويات عليا فثمة آثار سلبية عديدة تترتب عليه (ابو عيادة، 2021).

ويؤكد الحيت وعبد العال (2017) بأن الصراع التنظيمي سلاح ذو حدين، فقد يكون الصراع التنظيمي سلبي مدمر عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون ايجابياً عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم بما يولد لديهم الإبداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الإداريون والمسئولون في المنظمات للصراع. حيث أن بعض المنظمات

تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضروريًا لحفز موظفيها على التعاون لإنجاز الأهداف بما يؤدي إلى مخرجات إبداعية.

كما إن إدارة الصراع التنظيمي ليس حله أو انهائه هو ما تحتاجه المنظمات المعاصرة فإدارة الصراع ليست بالضرورة أن تعني تجنب أو تخفيض أو إنهاء الصراع، وإنما تتضمن وضع وتصميم استراتيجيات كلية على مستوى المنظمة وتطبيقها من أجل التقليل من الصراع السلبي وتعزيز الوظائف البناءة والإيجابية للصراع (Rahim, 2002).

ومن هذه المنطلقات تأتي هذه الدراسة لتحاول التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم، أملاً من خلال هذه الدراسة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تسهم في الارتقاء الوظيفي والتوافق بين الأهداف والمصالح في العمل.

وسوف يتطرق هذا المبحث إلى مفهوم الصراع التنظيمي وإلى أنواعه، وأسباب حدوثه، ومراحله، وآثاره، واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

### 2.1.1.1 مفهوم الصراع التنظيمي:

#### أولاً: الصراع التنظيمي في اللغة:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية، بمعنى النزاع، والخصام، أو المشادة والتناقر، أو الخلاف والشقاق، ويجمع بينهما قاسم مشترك، إلا وهو العداوة بين فريقين. أما في اللغة الانجليزية تعني (Confict) فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية (Confictus) والتي تعني التناحر معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض (قطيشتات، 2010، ص 61).



## ثانيًا: الصراع التنظيمي في الاصطلاح:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ولعل ذلك من المشكلات التي تواجه وضع تعريف دقيق لمفهوم الصراع، فالصراع قد يكون من داخل الفرد أو من الأفراد، أو الجماعات، أو المنظمات، وقد ينشأ عن الاختلاف في الأهداف والمصالح، أو المركز والقوة (بو جمعة، أحمد، 2018).

وعرف زناتي (2013) الصراع التنظيمي بأنه: " ظاهرة سلوكية مستمرة تحدث على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة وتؤثر سلبيًا أو ايجابيًا على طبيعة العلاقات التفاعلية بين الأطراف محل الصراع وعلى مدى قدرتهم على تحقيق مصالحهم وأهدافهم".

أما سيمون ومارتش (Simon & March) المشار إليهما في العميان (2013) فعرفوا الصراع التنظيمي بأنه: اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.

وعرف الديري (2011، ص 285) الصراع التنظيمي بأنه: " حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات".

وعرفه كوسر (Cosar) بأنه "كفا حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم، أو القضاء عليهم" (المومني، 2011، ص 42).

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

وفي ضوء التعريفات السابقة ترى الباحثة أن الصراع ظاهرة سلوكية انسانية، تتطلب طرفين للصراع، ومع وجود هدف يسعى إليه شخص أو أكثر لتحقيقه ويتعارض تحقيق هذا الهدف مع أفكار أو أهداف شخص أو جماعة أخرى، وعليه تعرف الباحثة الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي له حدين الأول سلبي تأثيره يعطل اتخاذ القرارات لصعوبة اجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل، والآخر ايجابي يوظف طاقات العاملين ومواهبهم لتحقيق الفائدة منه، بخلق حالة من التوافق والانسجام بين العاملين فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين إدارة المنظمة من جهة أخرى.

### 2.1.1.2 أسباب الصراع التنظيمي:

الصراع جزء من حياة المنظمات ويحدث نتيجة لوجود خلل وعدم انسجام في طبيعة العمل، وقد تطرقت بعض الأبحاث والدراسات لذكر العديد من الأسباب الكامنة وراء نشوء الصراع في المنظمات؛ ومنها:

ما ذكرت في دراسة أبو عيادة (2021)، وهي كالتالي:

1. **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت في الصفات الشخصية للأفراد كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد تكون مصادر رئيسة للنزاع فيما بينهم (المغربي، 2004).

2. **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها يجعل الأفراد غير قادرين على تحديد وتنفيذ المهام المطلوبة منهم، وبالتالي تزداد احتمالية الصراع بدلاً من أن يتعاونوا مع بعضهم (جلدة، 2009).

3. **التنافس على موارد محدودة:** إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل المنظمات هو أن أي منظمة - حتى في ازدهارها - لا تستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع الاحتياجات الخاصة بجميع الأقسام (الرحالة وعزام، 2011).

4. **عدم الرضا الوظيفي:** إن عدم رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى التغيب عن العمل وعدم اتقان المهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين. وقد يكون عدم الرضا شديدًا ويدفع بالفرد إلى ترك عمله (الصيرفي، 2008).

5. **الصراع العاطفي:** حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين (الديري، 2011).

كما أورد (Daft, 2003) وهنري (2009) أن هناك العديد من العوامل تسبب نشوء في الصراع في المنظمة أهمها:

1. **ندرة الموارد:** تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، والمعلومات والمستلزمات المادية، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتملاً ولا مفر منه.

2. **عدم وضوح حدود المسؤولية:** يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجبه وحدهم، أما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة.

3. **ضعف عمليات الاتصال:** أن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون هم من بلدان مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

4. **الاختلافات الشخصية:** تظهر الخلافات والنزعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، الثقافات، والتعليم، والاتجاهات، والتي تجعل أحياناً من الصعوبة العمل سوية أو مع بعض.

5. **الاختلافات في القوة والمكانة:** تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

6. **الاختلافات في الأهداف:** يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة. فالاختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعة في المنظمات. فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض الأخر أو مع مدير المبيعات إضافة إلى ذلك فإن أهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع أهداف قسم التصنيع وهكذا.

وترى الباحثة أن هناك تنوع بالأسباب المؤدية للصراع التنظيمية، ويرجع ذلك إلى طبيعة وهدف المؤسسة، إلا أن هناك بعض الأسباب المشتركة، ومنها (ندرة الموارد المتاحة، والفهم المتباين، والأهداف المختلفة بين الإدارات والوحدات).

### 2.1.1.3 أنواع الصراع التنظيمي:

تتعرض المنظمات في حياتنا اليومية إلى أنواع عديدة من الصراعات تتفاوت حدة الصراعات بمقدار ما تتركه من آثار على الفاعلية والإنتاجية بصفة عامة ويعود منشأ الصراع إلى الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم أو الاختلاف بين المجموعات أو بين إدارة وأخرى أو بين بعض العاملين والمنظمة خاصة عندما تختلف أهدافهم (السكارنة، 2009). وقد قسم كتاب الإدارة الصراع التنظيمي إلى أربعة أنواع رئيسية، وهي:

النوع الأول: الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي): يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه) (Kis, 2014)

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الدور وعدم إشباع الحاجات وصراع الأهداف، ويمكن ايجازها على النحو التالي:

أ- **صراع الدور:** يكب فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع لذا فتعارض الدور في المنظمة هو الفرق بين ما يجب أن يؤديه داخل وظيفته وبين ما يفهمه وما يشعر أنه يؤديه. ومن أسباب ذلك مثل: عدم فهم الدور والوظيفة، وعدم وجود توصيف سليم للوظيفة، والأوامر المتعارضة من الرؤساء، أعباء العمل العالية، وتعرض الفرد لأوامر وتوجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس خط السلطة. وتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، نظراً لأن عملية تقييم الأداء وفاعليته تعتمد على مدى التطابق بين ما بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مسألة الفرد أو حصوله على حوافز ذات حجم معين (ماهر، 2010). ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمة وأخلاقياته.
- قيام الفرد بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية (العميان، 2013)

ب- **عدم اشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز مع عائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط وهو ما يؤدي إلى الشعور بالصراع، ويصب الفرد جام غضبه على المنظمة، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى سلوك عدواني ضد المنظمة (ماهر، 2010).

ت- **صراع الأهداف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما (العميان، 2013)، وذكر حسين وحسين (2007) أن صراع الأهداف يأتي بإحدى الصور التالية:

- **صراع الإقدام الإقدام:** وفي هذا الشكل من الصراع يتعرض الفرد إلى هدفين كلاهما مرغوب فيه، ولا يستطيع الحصول على الاثنين معاً بل عليه الاختيار بينهما.

- **صراع الإحجام الإحجام:** وفي هذا الشكل من الصراع يواجه الفرد موقفين سلبيين ويظل في حالة من حالة التردد بين الهدفين وسرعان ما يلجأ إلى اتخاذ أساليب هروبيه والانسحاب من الموقف لتخفيف هذه التوترات الناتجة عن ذلك.

- **صراع الإقدام الإحجام:** ويتمثل في وجود الفرد أما هدف واحد لكنه ينطوي على جانب ايجابي وآخر سلبي، فالفرد يجد نفسه مدفوعاً نحو الهدف للجوانب الايجابية فيه، وفي نفس الوقت يجد نفسه مدفوعاً بعيداً عنه للجوانب السلبية التي يتضمنها.

- **صراع الإقدام الإحجام المزدوج:** ويتمثل في وجود هدفين أو أكثر لكل هدف قيم ايجابية وأخرى سلبية، ولذلك يتأرجح الفرد بين الإقدام والإحجام نحو هذين الهدفين.

**النوع الثاني: الصراع بين الأفراد:** يقع هذا الصراع بين فرد وفرد آخر، أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من زملاء ومرؤوسين ورؤساء، ويعود ذلك بسبب اختلاف وجهات النظر

أو لاختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات، والخلفيات الفكرية، والاجتماعية، والاقتصادية بين الأفراد (حفيظ، 2018).

**النوع الثالث: الصراع بين الجماعات:** هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة. ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما (العميان، 2013)، ويأخذ شكلين أساسيين هما:

- **الصراع الرأسى:** يقع الصراع الرأسى بين جماعات او وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

- **الصراع الأفقى:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمية واحد. ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة (حفيظ، 2018).

**النوع الرابع: الصراع بين المنظمات:** يحدث الصراع بين المنظمات، ويمكن أن يحدث هذا الصراع بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها (المدهون، 2017). ما ذكر عبوي (2006) أنه لا تكاد تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، ومحدودية موارد البيئة، تدفع بالمنظمات إلى التنافس فيما بينهما، وهذا بدوره قد يسبب في ايجاد نوع من الصراع.

ويرجع فيلدمان وأرنولد (Felidman & Arnold) المشار إليهما في فليه وعبد المجيد (2014) أسباب الصراع داخل المنظمات إلى سببين رئيسيين هما:

1. تنسيق العمل بين الجماعات: إن تنسيق العمل بين الجماعات من المصادر المهمة والرئيسية للصراع التنظيمي، لأن الأساس في منظمات العمل هي مهام العمل. حيث يتمثل تنسيق العمل

في تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام وتوضيح الأدوار وإذا تم ذلك بشكل غير واضح ومحدد يحدث الصراع والنزاع.

2. أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر المتابعة والرقابة المصدر الثاني للصراع والخلاف الداخلي لجماعات العمل. وتمثلت مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات على النحو التالي:  
أ- تشابك وتداخل الموارد وقلتها: إذ تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحياناً تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث الصراع.

ب- استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز العاملين وقد يؤول هذا بنجاح أو فشل المنظمة فتؤدي إلى الخلاف والنزاع داخل الإدارات والأقسام.

ت- تنافس أنظمة الحوافز كالمكافآت والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.

#### 2.1.1.4 مستويات الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج ايجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها. لذا فإن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوماً للارتقاء على الصراع في إطاره المرغوب فيه؛ فإذا زاد الصراع عن الحد أو المستوى المعين يجب أن تتدخل الإدارة لتقليص أثره وتخفيفه للحد المسموح به أما إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فيجب على الإدارة أن تعمل على تشجيعه وتغذيته باستمرار حتى يصل إلى المستوى المطلوب في إطار تحقيق الأهداف المعينة (حمود، 2002).



وهذا ما أكده الديري (2011) حيث أشار إلى أن الإدارة يجب أن تتدخل في حالتين:  
أولاً: عندما يزيد مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة لتخفيف من حدة  
الصراع.

ثانياً: في حالة انخفاض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب فلا بد أن تتدخل الإدارة لتنشيط  
الصراع ليصل إلى المستوى المطلوب.

ومن هنا يمكن حصر حالات الصراع بالمستويات التالية:

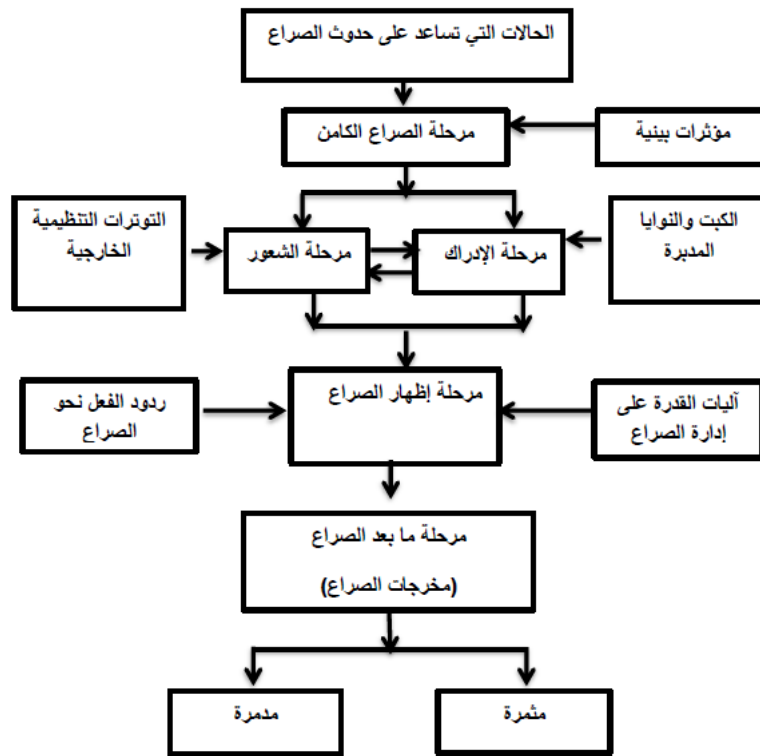
- مستوى الصراع المطلوب.
- مستوى صراع أعلى من المطلوب.
- مستوى صراع أقل من المطلوب (المدهون، 2017).

#### 2.1.1.5 مراحل الصراع التنظيمي:

مرحلة الصراع تعتبر من أصعب مراحل المنظمة، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه  
ومكانته وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز وقد ينفذ صبر الموظفين فيجادلون  
ويؤثرون ويعترضون ويقاومون وينشأ الصراع بينهم، وقد يترك بعضهم العمل وقد لا تحقق هذه  
المرحلة أي انجاز للمنظمة. ويسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر والمقاومة  
والرفض والحيرة وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعر الموظفون بالارتياح عند وجود طاقة  
أمل في النجاح. وييدي الموظفون في هذه المرحلة سلوكاً يتسم بالجدل والمناقشة والتحدي  
والتنافس والصراع واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط وتبرير وانسحاب وهجوم، كما  
يبدوون التشكيك في الأهداف والمهام، ويميل بعضهم لانعدام القدرة على الفعل الايجابي وفقدان  
السيطرة على الأعصاب والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية (العتيبي، 2007).

ويرى ماهر (2002) أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في اتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة. ولمراحل الصراع نماذج متعددة من أشهرها نموذج بوندي "Pondy" حيث يرى (Pondy, 1967: 302) أن عملية الصراع تمر بخمس مراحل، هي: الصراع الضمني، والصراع المدرك، والشعور بالصراع العلني، ومرحلة ما بعد الصراع العلني. وهي موضحة بالشكل التالي:

شكل (1.1) مراحل الصراع التنظيمي



ويوضح كلا من المومني (2011، ص 49)، وبن معتوق (2015، ص 104) ابو عيادة

(2021، ص 33) المراحل الخمس للصراع التنظيمي، وهي كالتالي:

**المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الضمني:** وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالبًا 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.

**المرحلة الثانية: مرحلة الصراع المدرك:** حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دورًا مهمًا في تغذية صورته ومدركاته.

**المرحلة الثالثة: مرحلة الشعور بالصراع:** وفي هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية أكثر وضوحًا من حيث طبيعته ومسبباته.

**المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورًا أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

**المرحلة الخامسة: مرحلة الصراع ما بعد العلني:** وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسد جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

## 2.1.1.6 استراتيجيات الصراع التنظيمي:

حظي موضوع الصراع باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين، انطلاقاً بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد، وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم، وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم (الفقاوي، 2017).

وتنوعت الاستراتيجيات والأساليب التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه، وقد أشار (Agwu, 2013) إلى ما ذكره (Robinson) حول وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية وعدم إهمال الصراع التنظيمي، وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه هي النظرة الحديثة تجاه الموضوع، ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يأتي:

**أولاً: استراتيجية التهدئة والحلول الوسط أو التسوية:** هذه الاستراتيجية هي وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك، وتعد هذه الاستراتيجية من الوسائل التقليدية لحل الصراعات، وتستخدم عند تقبل إحدى الأطراف بالتخلي عن حق لها أو ميزة معينة مقابل تخلي الأطراف الأخرى عن حق أو ميزة مماثلة، وتكون هذه الاستراتيجية مثالية عندما يوجد طرفان متصارعان يمتلكان قوة متناسبة ويسعى الاثنان لتحقيق أهداف مشتركة، فإنها تمثل إحدى الأساليب للحصول على تسوية مؤقتة لقضية الأطراف المتصارعة عندما تكون محاولاتهم بالأساليب الأخرى تبوء بالفشل (حفيظ، 2018).

ويذكر القريوتي (2003، ص 259) أسلوبين يمكن استخدامهما في هذا المجال، وهما:

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

- **التوفيق:** يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذا يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع.

**ثانياً: استراتيجية التنازل:** إن هذه الاستراتيجية تعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة، ويعمل على تقليل الاختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة (حريم، 2004).

وفي هذه الاستراتيجية يكون تعاون الفرد متوسطاً ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الرأي والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر للنزاع (ماهر، 2010).

**ثالثاً: استراتيجية التجنب:** يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته. وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع شعور الغضب والاحباط لدى المرؤوسين (اللوحي، 2008). ويمكن أن تكون هذه الاستراتيجية مفيدة في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور (العبيدي، 2008).

وعلى الرغم من ارتباط هذه الاستراتيجية بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، إلا أن هذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة. والافتراض الأساسي لهذه الاستراتيجية هو حالة (خسارة/ خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي

مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع (القعاعوي)،  
(2017). وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذه الاستراتيجية، وهي (القيوتي، 2003،  
ص 258):

- الإهمال: وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء  
نفسه.

- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن  
بعضها، انطلاقًا من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.

- التفاعل المحدود: حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل  
الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

أما الخلايلة (2010، ص 21) قد أورد أنه يمكن اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في الحالات  
التالية:

- عدم قدرة الفرد على المواجهة.
- رغبة الفرد في تأجيل المواجهة إلى ظرف مناسب وذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية لحكمه.
- رغبة الفرد بترك الصراع للزمن الذي هو كفيل بحله.

**رابعًا: استراتيجية القوة الجبرية:** حينما يكون الفرد واضحًا في مطالبه، وحازمًا في المطالبة  
بحقه، هذا في جانب وفي جانب آخر يتسم الفرد بأنه غير متعاون ولا يبدي درجة من التفاهم  
والتنسيق أو تبادل المعلومات والرأي، وهنا يود الفرد أن يأخذ حقه بيده منفردًا، ويتحمل الفرد  
عواقب المنافسة والتحدي سواء أدت إلى المكسب أو الخسارة، ويعتمد الأمر هنا على الطرف  
الآخر، فالفرد الأول لديه حزم ووضوح الأمر والقدرة على المطالبة بالحق، ويمكن أن يكسب

جولة المنافسة إذا كان الطرف الآخر في المنافسة متعاونًا أو متساهلاً، كما أنه يمكن أن تستمر المنافسة إذا كان الطرف الآخر في الصراع ذا نزعة هجومية وتسلطية (ماهر، 2010).

وتقوم الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع أو أن يصدر أحد طرفي الصراع أوامره للطرف الآخر، ولا تؤدي هذه الاستراتيجية إلى تحقيق أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية (مطر، 2014).

**خامسًا: استراتيجية التعاون:** يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي (العميرة، 2002).

ويرى إدريس والمرسي (2004) أن هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات المثالية لحل الصراع إلا أنها صعبة التطبيق للغاية من الناحية العملية، فهي تسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام لصالح الطرفين ونجاح ذلك يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون.

وبشكل عام ترى الباحثة أن الاستراتيجيات التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين أفراد أو جماعات وفتح حوار بين أفراد الصراع عوضًا عن كبته ومحاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم.

## 2.1.2 المبحث الثاني: جودة حياة العمل

يعد جودة حياة العمل من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمين لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة. فالأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة عمل مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية (ماضي، 2016).

كما تُعد جودة حياة العمل من المفاهيم المعاصرة التي تهتم بتحسين المناخ والأجواء المتعلقة بمكان العمل وتوفير بيئة عمل إيجابية وآمنة تهدف لتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وتساعده على تخفيض حالات التوتر التي تظهر عند العاملين خوفًا على المستقبل الوظيفي لديهم، مما يحقق التقدم والتفوق على الشركات المنافسة وتحسين أدائها، وكان أول ظهور لمفهوم جودة حياة العمل في الأبحاث والنشر في الولايات المتحدة الأمريكية في مطلع التسعينيات من القرن الماضي حيث ظهر مفهوم جودة حياة العمل في عام (1972) في المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، وتلقى اهتمامات كبيرة بعدما أطلقت شركة جينرال ماوتور برامج لتعزيز وتحسين مفهوم بيئة العمل، ويُعد مفهوم جودة العمل ضمن أعمال وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتنميتها (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013).

وسوف يتطرق هذا المبحث إلى مفهوم جودة حياة العمل وأهداف وأهمية جودة حياة العمل بالإضافة إلى الأبعاد.

### 2.1.2.1 مفهوم جودة حياة العمل:

تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة حياة العمل كنتيجة لتنوع أبعاد المفهوم، وإن كان مضمونها يصب في تحسين البيئة الوظيفية، حيث نورد منها ما يلي:



عرف أبو شمالة (2018، ص32) جودة حياة العمل بأنها: "عملية توفير أفضل ظروف العمل للعاملين، وذلك من خلال الاهتمام برأس المال البشري للوزارة والتي تؤثر على حياة الأفراد العملية والشخصية، ومن ثم تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين وتؤثر على رضاهم والتزامهم التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة بشكل فعال".

بينما يرى أبو حميد (2017، ص 12) أن جودة حياة العمل بأنها: "تتمثل بتوفير بيئة عمل مناسبة للموظفين العاملين داخل المؤسسات والمساهمة في اشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، والذي بدوره ينعكس إيجابياً على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة".

و عرف البربري (2016، ص 19) جودة حياة العمل بأنها: "بيئة العمل التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية بمختلف أبعادها بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف، فيشعر بالرضا والأمان الوظيفين فيبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة".

وعرفت (Normala & Daud, 2010, p77) بأن جودة حياة العمل: "مدى توافر الظروف وبيئة العمل المناسبة للموظفين من عدة جوانب تشمل النمو والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات وتوافر بيئة مادية مناسبة صحية والإشراف".

ويعرف (Kamalraj & Lndumathy, 2012, p265) جودة حياة العمل بأنها: "التوجه الذي يعتبر الموظفين أحد أصول المنظمة بدلاً من اعتبارهم تكلفة عليها، ويفترض هذا التوجه أن أداء الموظفين يكون أفضل عند السماح لهم بإدارة عملهم بنفسهم، والمساهمة في اتخاذ القرار، وهذا التوجه يحفز الموظفين إلى تلبية احتياجاتهم الفسيولوجية إلى جانب احتياجاتهم الاقتصادية".

أما (Geet & Deshpande, 2009, p 212) يعرف جودة حياة العمل بأنها: "أقصى مدى يستطيع الموظفين الوصول إليه من تلبية احتياجاتهم الشخصية الهامة في العمل".

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة أن جودة حياة العمل تتكون من عدة عناصر أهمها توفر بيئة عمل، وجود عامل بشري، وبالتالي تعرف الباحثة جودة حياة العمل بأنها عملية مستمرة مخطط لها بهدف تحقيق التوازن بين متطلبات حياة العمل والشخصية للموظفين، من خلال التغيير للأفضل نحو الفاعلية والعدالة التنظيمية من خلال الأجور، والحوافز والترقيات المناسبة.

### 2.1.2.2 أهداف جودة حياة العمل:

من الأهمية التأكيد على أن تكون أهداف جودة حياة العمل نابعة من الأهداف المحددة والرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج ايجابية في عملها (أبو الخير، 2019).

ومن أهم الأهداف حسب وجهة نظر الباحثين في هذا المجال:

فأكدا كلاً من (Reddy & Reddy, 2010, p 832) على أن من أهداف جودة حياة العمل تتمثل بـ:

1. تعزيز الرضا الوظيفي.

2. تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، مما يعزز المشاعر الإيجابية.

3. تحسين إنتاجية العاملين.

4. تحسين التعلم في بيئة العمل.

5. خلق صورة أحسن للمنظمة في جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم.

أما كلاً من (Gupta & Parul, 2011, p 80) أكدا على أن من أهداف جودة حياة العمل

تتمثل بـ:

1. زيادة انتاج المؤسسة.

2. تحقيق رضا العاملين.

وأما (Afsar & Tasdemir, 2015, p 42) أضافا أن من أهداف جودة حياة العمل:

1. إضفاء الطابع الإنساني على مكان العمل.

2. تحسين جودة الخبرة الوظيفية لتحسين إنتاجية وكفاءة المنظمة.

أما بوجمعة (2018، ص 14-15) فقد قسم أهداف جودة الحياة إلى نوعين:

**أولاً: الأهداف التنظيمية:** أن هذه الأهداف من الممكن حصرها في عدد من الأهداف التنظيمية

على النحو التالي:

1. العمل على استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية.

2. الحفاظ على العمالة الماهرة بالمنظمة.

3. زيادة الانتاجية بالمنظمة.

4. خفض التكاليف التنظيمية.

**ثانياً: الاهداف الشخصية:**

1. تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.

2. الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.

3. الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات.

4. اشباع الحاجات الإنسانية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات.

ومن هنا خلال الاهداف السابقة يتضح للباحثة أن الهدف الرئيسي هو اضعاء الطابع

الإنساني على مكان العمل توفير الراحة والأمان، وزيادة الثقة والانتماء لدى العاملين، وتعزيز

القدرات التنافسية للعاملين في المنظمة، من خلال توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء، ودافعية

للعمل.

### 2.1.2.3 أهمية جودة حياة العمل:

إن أهمية جودة حياة العمل تكمن بأنها تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة ككل، وذلك بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وتوافر ظروف عمل ملائمة، وتساعد في تقليل معدلات التغيب عن العمل والإصابات أثناء العمل، الذي ينعكس بدوره على أداء العاملين وزيادة الانتاجية وتحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة، بالإضافة إلى أنها تعمل على اجتذاب العناصر البشرية المؤهلة ذات القدرات والمهارات والاحتفاظ بها (قريشي وباديبي، 2016).

وأوردت الصراف (2018، ص 225) أن من أهم النقاط المتعلقة بأهمية جودة حياة العمل

التالي:

- تساعد العاملين على تحقيق التوازن بين بيئة العمل، والحياة الخاصة، وتشجيعهم للاستفادة من الفراغات الممنوحة لهم لتخفيف مشاكل الحياة.

- تهيئة بيئة تنظيمية تحفز العاملين، وتحسن صحتهم العقلية، وتشجعهم على التعاون في اتخاذ القرارات، وزيادة الإبداع.

- توفير ظروف عمل جيدة ومهمة للعاملين وتوسيع فرص العمل ومن ثم قوة اقتصادية للمنظمة.

- توفر مستوى عالي من الدافعية والارتياح والالتزام في العمل.

- مشاركة العاملين وتقييم أفضل لأداء الأفراد وفقاً لأهداف المنظمة واحترام التجربة الفردية في عملهم.

- تحسين أداء العاملين مما يحسن أداء المنظمة.

- حل المشكلات جميعها سواء التي تتوجه نحو العاملين أو المتعلقة بأسلوب المشاركة.

- تصميم أنظمة الأجور والمكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم وتحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفاظ على سلامة العاملين بالمنظمة.
- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا للعاملين.
- الاهتمام بحقوق العاملين من خلال ايجاد بيئة عمل آمنة.
- توفير ظروف عمل محسنة، ومطورة من وجهة نظر العاملين.
- تقليل الصراعات بين العاملين عن طريق مناخ تنظيمي يسود فيه العلاقات الاجتماعية وروح التعاون.
- زيادة التحسينات في السلوك العاملين بشكل ايجابي بما يزول إلى منافع من خلال زيادة كفاءة المنتظمة وجودة الإنتاج وتقليل من حوادث العمل في الاصابات بين العاملين.
- أما ماضي (2016، ص 67) يرى أن أهمية جودة حياة العمل تتجلي في:
  - تخفيض الصراعات بين العاملين والإدارة من خلال تطوير مناخ لعلاقات أكثر ايجابية، وتسوية عديد من المظالم الكامنة من خلال بيئة عمل مساعدة على حل المشاكل.
  - مشاركة أكبر من أعضاء قوة العمل بالأفكار البناءة التي يمكن أن تؤدي إلى تحسينات في الابعاد المختلفة لعمليات التصنيع وظروف العمل.
  - زيادة انتماء العاملين وولائهم وتحقيق التكامل والتفاعل بين أهداف المنظمة وأهدافهم.
  - زيادة درجة الرضا الوظيفي.
  - تحسين ودعم العلاقات الانسانية في المنظمة.
  - انخفاض معدلات الغياب في المنظمة.
  - تدني معدل دوران العمل في منظمات الأعمال.
  - زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية للمنظمة.

- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية.

ويرى كلا من (Srivastava & Kanpur, 2014, p 56 - 57) بأن أهمية جودة حياة العمل

تتمثل في:

- زيادة الطلب في العمل.

- فقدان ضمانات طويلة الأمد للموظفين.

- تحسين المهارات في بيئة العمل.

- ازدياد المنافسة على المواهب.

- زيادة عدد الاناث في العمل.

وبعد اطلاع الباحثة على وجهات نظر العلماء والباحثين في هذا المجال، ترى الباحثة أن لجودة حياة العمل أهمية كبيرة كونها تحاكي حياة العاملين وأنها من متطلبات المجتمع المعاصر، لذا يجب على الإدارة بالمنظمات أن توفر بيئة عمل آمنة ومحفزة من أجل تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معاً.

#### 2.1.2.4 أبعاد جودة حياة العمل:

بالرغم من وجود توافق بين أغلب الباحثين والمهتمين بموضوع جودة حياة العمل حول ضرورة الاهتمام بها داخل المؤسسة، غير أن الاختلاف بين هؤلاء تمثل في تحديد أبعادها. وفيما يلي استعراض لآراء الباحثين حول أبعاد جودة حياة العمل.

جدول (2.1) أبعاد جودة حياة العمل حسب آراء الباحثين

الأبعاد	الباحث / المؤلف
أجور كافية وعادلة، ظروف عمل آمنة وصحية، النمو المستمر والأمان، التمسك بمبادئ المنظمة، استغلال وتنمية القدرات البشرية، التكامل الاجتماعي في المنظمة، العمل ومساحة الحياة.	Kasraie et al, 2014
1. ظروف العمل المادية وغير المادية (الأجور والمكافآت، بيئة العمل، الاستقرار والامان الوظيفي). 2. تحقيق الذات (المشاركة في اتخاذ القرار، اتاحة الفرصة للتقدم المهني). 3. علاقات العمل (القيادة والإشراف، فرق العمل). 4. التوازن بين الحياة والعمل. 5. التعاون بين الإدارة والنقابات العمالية. 6. التقليل من الضغوط المهنية.	نصار، 2013
ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الاشراف، المشاركة في القرارات.	عبد الرحمن، 2013
ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الاشراف، المشاركة في القرارات.	العجمي، 2012
ظروف العمل المادية، بيئة عمل صحية وأمنة، عوامل وظيفية (التصميم والأمان الوظيفي وفرص الترقية وجداول عمل مرنة)، عوامل مالية (عوامل مالية ومكافآت وتعويضات عادلة)، مشاركة العاملين في الإدارة، رفاهية العاملين، إجراءات تقويم المظالم، التوازن في الحياة.	البليبيسي، 2012
ظروف بيئة العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الاشراف، المشاركة في القرارات.	عارف، 2011
النمو والتنمية، المشاركة، البيئة المادية، الإشراف، الأجور والمكافآت، الأهمية الاجتماعية، الاندماج في العمل.	Normala & Daud, 2010

المصدر: (إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة).

وبعد الاطلاع على الأبعاد التي تناولها الكتاب والباحثون السابقون، فلقد حددت الباحثة

أبعاد جودة حياة العمل التي سيتطرق لها في هذه الدراسة، وهي كالتالي:

**1. ظروف بيئة العمل:** يعد العنصر البشري المحور الأساسي للنتائج في مواقع العمل

المختلفة، والادوات والآلات الضخمة، مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها، ستبقى لا تعمل مالم

يتوافر العقل البشري الذي يحركها، ويوظفها، لذلك فإنه من العدل والإنصاف أن تتوفر له ظروف العمل الآمنة والكفيلة بتحقيق الدرجة المناسبة في أدائه للعمل (الهابيل وعائش، 2012).

أن لظروف العمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل تصميم المكاتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأي مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشرًا على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم لعملهم أو النفور منه، فإذا كانت أجواء العمل غير مناسبة فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتتناقص بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قمة الانتاج أو كفاءة الاثنين معا (العنزي، 2013).

وتستطيع منظمات الأعمال أن تستفيد كثيرًا من الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه المجموعة، فمن خلال توفير الظروف التي تساعد على اشباع حاجاتهم إلى تأكيد الذات تكون قد استغلت مواردها البشرية بشكل فعال (السقا، 2013).

كما أن تحسين ظروف العمل من إضاءة وضوضاء وتهوية وفتحات راحة وساعات عمل وغيرها تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين، إن الأساس في تحسين ظروف العمل أن يكون يقصد تكييف عناصر العمل وظروفه مع العامل وليس العكس، إذ أن الأمر يقتضي عدم الاعتماد على كون العامل مرئًا، وعلى كون العامل متكيفًا وإنما يجب أن نجعل العناصر الأخرى مرنة (عساف، 2012).

**2. الأجر والمكافآت:** تعتبر الأجر أو المكافآت من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع أو العطاء وأن انعدام الحوافز وكذلك الأجر المتدنية التي لا تفي بأبسط متطلبات الحياة يعد من أبرز عوامل الإهمال الوظيفي وتقشي اليأس أو الاحباط في نفوس الكثير من العاملين



(أبو سمورة، 2014). وتعرف المكافأة على أنها منح مقابل عادل للأداء، وتحديد المكافأة الفردية والجماعية، كما تعنى هذه المهمة بانضباط العاملين، ووضع نظم الترقية والنقل الخاصة بهم (أبو شيخة، 2010، ص33). أما الأجر فتعرف هي التي يحصل عليها الموظف مقابل عمله (Mondy & Noe, 2005, p285). وتبرز أهمية الأجر والمكافآت من خلال (الشوابكة، 2012، ص266):

أ- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والأرباح.

ب- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.

ت- زيادة مدخولات العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.

ث- جذب العاملين الجيدين إلى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.

ج- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات.

3. فرق العمل: عرّف المدهون والعجومي (2011، ص 137) فرق العمل على أنها: جماعة

محدود العدد يتعاون أفرادها في ظل الشعور بالوحدة والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لتحقيق

عمل مشترك أو هدف مشترك، ويشير اللوزي (2007، ص 133) إلى أنّ فرق العمل لها كامل

الصلاحيات لإدارة نفسها بنفسها وتحقيق أهدافها وتحديد مواردها المادية وتدريب أفرادها وتعيين

واختيار الأفراد أيضاً، كما أوضح أفندي (2003، ص 45) أنّ للعمل الجماعي ضمن فرق

العمل فوائد عديدة، أهمها:

• توفير بيئة عالية التحفيز.

• توفير مناخ مناسب للعمل.

• الاستجابة السريعة للتغيرات التكنولوجية.

- تحسين مستوى ونوعية القرارات.

أما عفانة (2013، ص 33) فقد حدد أهم المتطلبات لتحقيق فاعلية أسلوب فرق العمل

من خلال ما يلي:

- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته.
- ضرورة وجود التزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل.
- عقد اجتماعات مستمرة مع المديرين لمناقشة الأسلوب الجديد وإزالة الخوف لديهم من تطبيقه؛ لأنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم.
- إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير، ولائذ من مرور وقت كافٍ على تطبيقه واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يُؤتي ثماره.

**4. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها (جرينبرج، 2014). كما أن مشاركة أكثر من شخص يعني أن هناك أفكار واقتراحات عديدة مما يتيح الفرصة لتقديم حلول أفضل وأكثر فاعلية لكثير من المشكلات.

وللمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها (جاد الرب، 2008):

- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- زيادة الانتاجية والتقليل من الحوادث.
- الحصول على آراء واقتراحات وأفكار ابداعية وابتكارية.

- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية.

- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للترقي في المناصب القيادية مستقبلاً.

- بناء علاقات متوازنة وإيجابية مع النقابات العمالية.

**5. الأمن الوظيفي:** يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة

والاستقرار والانتماء لبيئة العمل والاطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك

البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام

التنظيمي، وزيادة الانتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة (Mahapatro, 2010). فالعمل يساهم

في تحقيق أهداف الأفراد واشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولثبات الموظف واستقراره في عمله

انعكاسات ايجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو

التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، بعكس

الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم، والتي سرعان ما يجد حلول لها

حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا

المكان على اشباع حاجاته، لذلك يلجأ إلى التغيب عن العمل نتيجة شعوره بالإحباط واليأس

وعدم الاستقرار النفسي والذي قد يرجع سببه إلى سوء العلاقة بين الموظفين، والشعور بالظلم في

أخذ الحقوق، وعدم العدالة في المعاملة وتوزيع المهام ومنح الترقيات (حنفي، 2002). أما من

مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه

وتقانيه لعمله مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الاحتفاظ بالأيدي العاملة المدربة

صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد

في تقليص تكاليف التعيين والتدريب (بن منصور، 2014).

### 2.1.2.5 العلاقة بين استراتيجيات الصراع وجودة حياة العمل

إن إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم؛ هذا وتعتبر جودة حياة العمل فلسفة مبنية على مجموعة من المبادئ التي أساسها أن الأفراد هم أكثر الموارد أهمية في المنظمة، لما لهم من قدرة على عمل الإسهامات القيمة داخل المنظمة لتحقيق أهدافها، لذا تهتم هذه الفلسفة بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي يجب أن تستخدمها إدارة المنظمات فيما يخص بيئتها الداخلية لتوفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم، وكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد متوافقين بشكل أفضل مع وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل. ولأن الصراع جزء من الحياة اليومية في حياة الأفراد وبيئة العمل الداخلية (اسماعيل، 2017).

### 2.1.3 المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم

نشأت وزارة التربية والتعليم العالي بعد تسلم السلطة الوطنية الفلسطينية مهام التعليم في فلسطين عام 1994. وفي عام 1996 أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم. وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002 تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحله، في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن

التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى البشرية العاملة في القطاع التعليمي، من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار.

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، منذ توليها قيادة دفة التعليم، على النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهودًا كبيرة في هذا المجال، وسط ظروف سياسية صعبة، فقد تحملت عبئًا كبيرًا، وورثت تركة ثقيلة، وبنية تربوية شبه مدمرة، خلفها الاحتلال الإسرائيلي، وأخذت على عاتقها أن تتجح، ووضعت ذلك نصب عينها هدفًا للتحقيق.

وحين نتحدث عن إدارة شؤون (1.1) مليون طالب وأكثر من (50) ألف معلم، والإشراف على قرابة (2000) مدرسة وعشرات الجامعات والمعاهد العليا، والانطلاق في مشروع كبير تمثل ببداية تطبيق أول منهاج فلسطيني، والبداية بتطبيق خطط تطويرية شاملة للنهوض بالتعليم الفلسطيني وتوفيره للجميع، وتحمل عبء التزايد الحاصل في عدد المواليد، الأمر الذي يجعلنا في سباق متسارع لبناء المزيد والعديد من المدارس لحل المشاكل الناتجة عن الاكتظاظ في الصفوف الدراسية، فإننا نطمح في مدّ يد العون لنا ومساندتنا محليًا وعربيًا ودوليًا، لتخطّي الصعاب والوصول إلى الهدف السامي والنبيل، وتوفير أجواء التفاوض والأمل لجيل فلسطيني واعد، ينشد العلم والحياة بحرية وأمان.

ولأن الوزارة تدرك مدى أهمية تطوير التعليم العام وتحسين نوعيته، ومدى أهمية تحقيق معايير الجودة فيما يتعلق بالتعليم الجامعي، فقد عملت جاهدة على تدريب المعلمين وتأهيلهم، لخلق قاعدة تربوية قادرة على الأخذ بيد أطفال فلسطين نحو مجريات العصر الحديث، عصر المعلومات المتسارعة والتكنولوجيا الحديثة، فعملت على إدخال الحاسوب إلى المدارس، وتم ربط بعض هذه المدارس بشبكة الإنترنت، وفي استمرار لهذه الجهود تبنت خطة لتدريب جميع

المعلمين الفلسطينيين في دورات مستمرة لرفع كفاءتهم وأدائهم، وتعمل حاليًا على تنفيذ استراتيجية تدريب وتأهيل المعلمين بالتعاون مع الجامعات.

وضمن جهودها الرامية إلى إيجاد بنية تحتية في المجال المهني والتقني، فقد تبنت الوزارة استراتيجية أيضًا تشمل تطوير نظام التعليم والتدريب المهني والتقني والمصادر البشرية وتطوير الموارد المادية والمناهج والأنظمة والتشريعات المتعلقة بهذا القطاع.

وتدرك الوزارة أن دربها طويل وشاق، غير أنه بالعزيمة والتصميم والمثابرة والإرادة، سيحفل بالإنجازات، وسيفضي إلى نهاية مشرقة ومشرقة.

وفي عام 2002، دمجت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، وبعد عام أُعيد تفعيل مجلس التعليم العالي لرسم السياسات العامة، وكذلك تم تفعيل مجلس البحث العلمي لرسم السياسات البحثية ضمن إطار مؤسسات التعليم العالي، وتم إنشاء هيئة الاعتماد والجودة لترخيص وتقييم واعتماد مؤسسات وبرامج أكاديمية جديدة وقديمة، إضافة إلى إنشاء صندوق إقراض الطالب، لمساعدة الطلبة في تغطية نفقات تعليمهم.

وفي عام 2012، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها وفق خطتها المتوسطة المدى 2011-2013 من خلال مجالسها وهيئاتها وإداراتها العامة وفريق الوزارة الفني والإداري لمواجهة التحديات العديدة وتذليلها وتحقيق رسالتها وتقديم أفضل الخدمات ذات الصلة للمجتمع الفلسطيني.

وفي عام 2013 إعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، في حين أُعيد فصلهما عام 2019 إلى وزارتين (موقع وزارة التربية والتعليم، 2022).

### 2.1.3.1 رؤية وزارة التربية والتعليم

مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية (موقع وزارة التربية والتعليم، 2022).

### 2.1.3.2 رسالة وزارة التربية والتعليم

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم في "بناء نظام تعليمي يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية الوطنية والإنسانية، ويشكل حاضنة للتفكير النقدي، ويطور أسس البحث والشغف والمعرفة، من خلال تمكين الكوادر التربوية المتميزة والقادرة على إحداث تغيير إيجابي في العملية التعليمية، وتسهم مخرجات النظام التعليمي الجديد في تلبية متطلبات التنمية الشاملة، وإنشاء فرص اقتصادية واعدة تحقق أهداف المجتمع الفلسطيني المتطور الحديث" (موقع وزارة التربية والتعليم، 2021).

### 2.1.3.3 الأهداف الاستراتيجية للوزارة

- ضمان التحاق أمن وشامل وعادل في التعليم على مستويات النظام جميعها.
- تطوير أساليب وبيئة تعليم وتعلم متمحورة حول الطالب.
- تعزيز المساءلة، والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة والإدارة؛ وخدمة التعليم الفلسطيني عموماً (موقع وزارة التربية والتعليم، 2022).

### 2.1.3.4 الخطة الاستراتيجية للوزارة 2017 - 2022

في إطار التوجهات العالمية الجديدة التي تبلورت باعتماد أهداف التنمية المستدامة 2030، خاصة الهدف الرابع والغايات التي يتضمنها، والمقرة من وزراء التربية والتعليم في قمة انشيون/ كوريا عام 2015. وتبني الحكومة الفلسطينية لأجندة سياسات وطنية معبرة

عن الأولويات الوطنية لست سنوات 2017-2022 ، وفي طليعة هذه الأولويات التعليم الجيد لأبنائنا، فقد بدأنا في قطاع التعليم الفلسطيني في إعداد الخطة الاستراتيجية للأعوام 2017-2022، مستندين للخطة الاستراتيجية الثالثة للتعليم 2014-2019 وما أسست له من هياكل عمل وبرامج يعول عليها في التطوير المنشود، وقامت وزارة التربية والتعليم بتكليف فريق من كبار المسؤولين بإعداد الاستراتيجية القطاعية للتعليم 2017-2022 منطلقاً من رؤية التعليم لـ «مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التحرر والتنمية وملتزمة بأجندة السياسات الوطنية» ومستظلة بإطار أهداف التنمية المستدامة 2030 وملتزمة بأجندة السياسات الوطنية 2017-2022 (موقع وزارة التربية والتعليم، 2022).

## 2.2 الدراسات السابقة

تناولت الباحثة في هذا الجزء من الدراسة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، وتم عرض الدراسات العربية والاجنبية من الأحدث إلى الأقدم، وقد قسمت إلى دراسات متعلقة بمتغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (المتغير المستقل)، وأخرى متعلقة بمتغير جودة حياة العمل (المتغير التابع)، مع إضافة دراسات لها علاقة بمتغير على الأقل.

### 2.2.1 الدراسات التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الدراسات العربية:

دراسة أبو عيادة (2021)

عنوان الدراسة: واقع تطبيق العدالة وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة؛ هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثره على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة في غزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج



الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة، والبالغ عددهم (300) فردًا وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن مستوى ممارسة استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية متوسط، وبوزن نسبي (64.2%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي هي (63.8%، 61.8%، 58.1%، 67.5%، 69.9%) للأبعاد (استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التنافس، استراتيجية القوة ) على التوالي، كما أوضحت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين العدالة التنظيمية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية بقطاع غزة، ووجود أثر ذي دلالة احصائية للعدالة التنظيمية على استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة.

#### دراسة الصراية وعقيل (2021)

عنوان الدراسة: اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع؛ هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (423) معلماً ومعلمة، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدم الباحثان استبانة تكونت من (34) فقرة لمجالات اليقظة الذهنية (التمييز، والانتباه، والملاحظة، والوعي، والتفكير) و(25) فقرة لمجالات استراتيجيات إدارة الصراع (الإرضاء، والتسوية، والتكامل، والتجنب، والهيمنة). توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن المتوسط الحسابي لدرجة توافر اليقظة الذهنية لدى

مديري المدارس في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وأن المتوسط الحسابي لمستوى ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت لاستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة (مرتفعة)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية دالة إحصائياً بين تقديرات أفراد العينة على درجة توافر اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت ومستوى ممارستهم لاستراتيجيات إدارة الصراع.

### دراسة العشري (2020)

**عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة؛ هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة على الارتباط بالعمل، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وبلغ عدد العاملين في مجال التمريض بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة موضع الدراسة (5256) مفردة، وذلك من واقع سجلات مركز تقنية الاتصالات والمعلومات بجامعة المنصورة حتى عام 2019م، ونظراً لتوافر بيانات مجتمع البحث فقد ساعد ذلك في تحديد حجم العينة بالاعتماد على أسلوب التوزيع النسبي، ولذلك فإن عينة البحث تبلغ (358) مفردة. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الارتباط بالعمل، حيث يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على (حيوية العاملين، تقانى العاملين، انهماك العاملين) في المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة. وأوصت بضرورة استخدام استراتيجية إدارة الصراع المناسبة، وتحسين بيئة العمل داخل المستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة وذلك من خلال الاهتمام بتوضيح أساليب العمل الإداري، مشاركة العاملين في اتخاذ**

القرارات، التقييم الفعال والعاقل للأداء، تفعيل نظام الحوافز والعقوبات، وذلك لزيادة الارتباط بالعمل.

دراسة اسبر وولي (2020)

عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تنمية رأس المال الاجتماعي:  
دراسة ميدانية في جامعة تشرين؛ هدفت هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية المواجهة والمكاشفة، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية المنافسة، واستراتيجية التعاون) على تنمية رأس المال الاجتماعي، وذلك في جامعة تشرين. قام الباحث بتوزيع (100) استبيانا على المديرين والموظفين في الجامعة محل الدراسة، مدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل والتي تم تفرغها (92) استبانه. قام الباحث بتحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Spss). توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها يوجد تأثير معنوي لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب، استراتيجية المواجهة والمكاشفة، استراتيجية الحل الوسط، استراتيجية المنافسة، واستراتيجية التعاون) على تنمية رأس المال الاجتماعي في الجامعة محل الدراسة. كما تقدم الباحث في نهاية البحث بمجموعة من التوصيات والتي كان أهمها: ضرورة قيام الجامعة محل الدراسة بإجراء دراسات ميدانية بين فترة وأخرى لتحديد مستويات الصراع التنظيمي المختلفة ومعرفة الأسباب التي تقف وراء ذلك وتحديد أساليب التعامل معها بما يضمن مصالح جميع الأطراف، وضرورة استحداث تشكيلات خاصة بالمبدعين في الجامعة محل الدراسة، وإعداد آليات وممارسات معينة لمكافأتهم ماديا ومعنويا لغرض المحافظة على بقائهم داخل الجامعة.

دراسة حفيظ (2018)

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين؛ هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من مديري المدارس الأساسية الحكومية، والبالغ عددهم (490) مديرًا ومديرة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، وبوزن نسبي (76.6%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي (78.0%، 75.8%، 75.2%، 72.4%، 71.6%) للأبعاد (استراتيجية المنافسة، استراتيجية التجنب، استراتيجية التسوية، استراتيجية الوسطية، استراتيجية التعاون) على التوالي، كما أوضحت وجود علاقة ذات دلالة احصائية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واستخدام الاتصال الفعال، كما توجد فروق في درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، ولا توجد فروق ذات دلالة احصائية لدرجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

دراسة الفقعاوي (2017)

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؛ هدفت الدراسة التعرف إلى أثر

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والبالغ عددهم (380) فردًا وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك تنوعًا واضحًا في استخدام إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية، وبوزن نسبي (63.58%)، وأن مستوى تقييم كل محور من المحاور المكونة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي (52.24%، 60.73%، 76.97%، 67.99%، 59.86%) للأبعاد (استراتيجية التجنب، استراتيجية التنازل (المجاملة)، استراتيجية التعاون، استراتيجية التسوية (الحل الوسط)، استراتيجية السيطرة) على التوالي، كما أوضحت وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، ووجود أثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

#### دراسة الحيت وعبد العال (2017)

**عنوان الدراسة: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري؛** هدفت الدراسة إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الإصالة، القدرة على التحليل)، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (Orange)، والبالغ عددهم (100) عاملاً

وعاملة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أثر على الابداع الاداري.

### دراسة مصلح ومشاركة (2015)

**عنوان الدراسة: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية؛** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما تسعى إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله، وأساليب علاجه، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، والبالغ عددهم (152) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن أسباب الصراع التنظيمي حازت درجة متوسطة، بوزن نسبي (70.9%)، وأن مظاهر الصراع التنظيمي حازت درجة متوسطة، بوزن نسبي (68.0%)، وأخيرًا حازت قيادة المؤسسة في علاج قضايا الصراع التنظيمي درجة متوسطة، بوزن نسبي (64.6%)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة احصائيًا وطردية بين الأداء الوظيفي ومظاهر الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط استجابات المبحوثين حول الصراع التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Mwaniki & Stephen, 2021)

عنوان الدراسة: إدارة الصراع التنظيمي: استراتيجية جميع الجامعات الحكومية الهامة تحت الإهمال في كينيا،

**Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya**

وهدفت الدراسة التعرف إلى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتمثلة في (التفاوض والوساطة والتعاون والتجنب) على أداء الموظفين في جامعات عامة مختارة في كينيا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي الجامعات العامة المختارة في كينيا، والبالغ عددهم (160) موظفًا موظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن هناك علاقة ايجابية بين التفاوض والوساطة، وكذلك التعاون وأداء الموظفين في الجامعات العامة في كينيا، كما وجد أن العلاقة بين التجنب وأداء الموظفين في الجامعات كانت سالبة، كما أن التفاوض والوساطة والتعاون تؤثر بشكل ايجابي على أداء الموظفين وكذلك يؤثر التجنب سلبيًا على أداء الموظفين.

دراسة (Wu & Hui-Chin, 2018)

عنوان الدراسة: تأثير صراع الدور والنمط القيادي السائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية،

**A study of physical education directors' leadership style and role conflict on organizational commitment perceived by physical education teachers of colleges and universities in Taiwan**

وهدفت الدراسة الكشف عن تأثير صراع الدور والنمط القيادي لسائد لمديري كليات التربية البدنية على الالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الجامعات التايوانية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من معلمي كلية التربية البدنية، والبالغ عددهم (312) معلمًا ومعلمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن مستوى العلاقة بين نمط القيادة التحولية والالتزام التنظيمي وصراع الدور جاء متوسطًا.

دراسة (Akotholang, 2017)

عنوان الدراسة: تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة ساكو ستيما ساكو؛

#### **The Influence of Conflict Management on Organizational Performance: A Case of STIMA SACCO Society Limited**

وهدفت الدراسة التعرف إلى تأثير إدارة الصراع التنظيمي لدى شركة ساكو ستيما ساكو بكينيا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من موظفي الادارة العليا والموظفين العاملين، والبالغ عددهم (153) موظفًا موظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن أثر لـ(لتفاوض، وتدخل الطرف الثالث) من (الصراع التنظيمي) على الأداء التنظيمي في ستيما ساكو، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة بين (التفاوض، والتدخل من الطرف الثالث) من (الصراع التنظيمي) والأداء التنظيمي، وعدم وجود علاقة بين (الاتصال) من (الصراع التنظيمي) والأداء التنظيمي.



دراسة (Chigoziea, 2017)

عنوان الدراسة: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في فنادق مختارة (في لاغوس نيجيريا)؛

### **Impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)**

وهدفت الدراسة التعرف إلى أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في فنادق مختارة في (في لاغوس نيجيريا) ، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين في فنادق في لاغوس نيجيريا، والبالغ عددهم (110) موظفًا وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن المسؤوليات غير الواضحة، وضعف نظام المكافآت، وعدم تماسك المجموعة، وهي المسؤولة عن الصراع التنظيمي، مع ما يترتب على ذلك من أثر على الالتزام الوظيفي للموظف، وجودة الخدمة، ورضا العملاء والأداء التنظيمي، في حين أن النتائج تولد التأثير على الرضا الوظيفي للموظفين والأداء الوظيفي، وبالتالي خلق دوران وتوليد مزيد من الصراع التنظيمي.

دراسة (Uzun & Aylk, 2017)

عنوان الدراسة: العلاقة بين كفاءة الاتصال واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس؛

### **Relationship between communication competence and conflict Management styles of school principal**

وهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين كفاءة الاتصال واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين بتركيا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي

التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من المعلمين بتركيا، والبالغ عددهم (250) معلماً ومعلمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة بين أبعاد كفاءة الاتصال واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التكامل، والتعاون، التجنب، والتسوية)، فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة احصائياً بين كفاءة الاتصال واستراتيجية السيطرة.

دراسة (Awan & Saeed, 2015)

عنوان الدراسة: إدارة الصراع والأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود  
باكستان؛

**Conflict management and organizational performance: a case study of Askari Bank Ltd**

وهدفت التعرف إلى واقع الصراع وأسبابه والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من العاملين لدى بنك أسكاري، والبالغ عددهم (201) موظفاً وموظفة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول استراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس، ووجود أثر ذي دلالة احصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

دراسة (Karimi et al., 2015)

عنوان الدراسة: استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان،

**Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City**

وهدفت التعرف إلى استراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان بأمريكا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من معلمي التربية الرياضية ورياضيي في مدارس مدينة جوجان، والبالغ عددهم (64) معلمًا ومعلمة و(700) رياضيًا ورياضية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن استراتيجية التعاون هي الأكثر استخدامًا لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت استراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الاستراتيجيات المستخدمة، ووجود فروق ذات دلالة احصائية لأثر استراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

دراسة (Chalkidou, 2011)

عنوان الدراسة: تفضيلات أسلوب ادارة الصراع والسمات الشخصية لقادة الوحدات داخل حدائق الاستجمام ودراسات أوقات الفراغ،

**Conflict management style preferences and personality traits of unit leaders within recreation parks and leisure studies**

وهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبعض السمات والخصائص الشخصية للمديرين في الادارة الوسطى في إحدى الجامعات الأكاديمية بأمريكا، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون

عينة الدراسة من المدراء، والبالغ عددهم (170) مديراً ومديرة في الإدارة الوسطى، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية للوصول إلى النتائج، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها وجود علاقة موجبة بين استراتيجية الالزام والعصبية، ووجود علاقة سلبية بين استراتيجية التكامل والشخصية العصبية، ووجود علاقة سلبية بين استراتيجية التكامل والقبول كسمة من سمات الشخصية.

#### جدول (2.2) ملخص نتائج الدراسات السابقة حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

#	الدراسة	السنة	استراتيجية التسوية	استراتيجية التنازل	استراتيجية التجنب	استراتيجية القوة الجبرية	استراتيجية التعاون	المجموع
1	أبو عيادة	2021	✓	✓	✓	✓	-	4
2	الصريرة وعقيل	2021	-	-	-	-	-	-
3	العشري	2020	-	-	-	-	-	-
4	اسبر وعلي	2020	✓	-	✓	✓	✓	4
5	حفيظ	2018	✓	-	✓	-	✓	3
6	الفقعاوي	2017	✓	✓	-	✓	✓	4
7	الحيث وعبدالعال	2017	✓	-	-	-	✓	2
8	مصلح ومشاركة	2015	-	-	-	-	-	-
9	Mwaniki & Stephen	2021	✓	-	✓	-	✓	3
10	Wu & Hui-Chin	2018	-	-	-	-	-	-
11	Akotholang	2017	-	-	-	-	-	-
12	Chigoziea	2017	-	-	-	-	-	-
13	Uzun & Aylk	2017	✓	-	✓	-	✓	3
14	Awan & Saeed	2015	-	-	-	-	-	-
15	Karimi et al.,	2015	-	-	-	-	-	-
16	Chalkidou	2011	-	-	-	-	-	-

المصدر: (جرد بواسطة الباحثة)

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت جودة حياة العمل

الدراسات العربية

دراسة سعد (2021)

عنوان الدراسة: واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الاسكندرية، هدفت الدراسة التعرف إلى واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الإسكندرية بغرض تحليل العلاقة الثنائية بين متغيرين من أحدث أدبيات السلوك التنظيمي: (جودة الحياة الوظيفية، والاحتراق الوظيفي) والتي حظيت في العقود الأخيرة باهتمام في الغرب ونالت اهتمام الباحثين والأكاديميين، ونظرا لأن أعراض ظاهرة الاحتراق الوظيفي تزداد في المهن والوظائف التي يكون فيها التعامل المباشر مع الجمهور مثل: مهنة أخصائي المكتبات والمعلومات، وقد حرصت الدراسة علي التعرف علي مستوى كل من جودة الحياة الوظيفية، والاحتراق الوظيفي لدي عينة الدراسة، وما إذا كانت هناك علاقة إحصائية بين المتغيرين: المستقل (جودة الحياة الوظيفية) والتابع (الاحتراق الوظيفي)، ومعرفة ما إذا كان هناك تأثير لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها في مستوى الاحتراق الوظيفي بأبعاده، وإمكانية التنبؤ بالاحتراق الوظيفي من خلال أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعلومات المطلوبة، وتوصلت الدراسة إلي: مستوى جودة الحياة الوظيفية بالمكتبات محل الدراسة (متوسط)، بينما كان مستوى الاحتراق الوظيفي (منخفضا)، مع وجود علاقة سالبة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01) بين المجموع الكلي للاحتراق الوظيفي، والمجموع الكلي لجودة الحياة الوظيفية لدى عينة الدراسة، كما كان لأبعاد جودة الحياة الوظيفية تأثير بدرجة دالة إحصائيا في تحديد قيمة الاحتراق الوظيفي، وأوصت الدراسة بإعادة النظر في عوامل جودة الحياة الوظيفية

التي بها قصور والسعي نحو تصحيحها ومعالجتها من خلال وضع استراتيجية لتحسين بيئة العمل، وكذلك وضع استراتيجية لإدارة والتحكم في الاحتراق الوظيفي، وأوصت الباحثة ببعض المقترحات التي تفيد في معالجة القصور في النواحي المادية والمعنوية والتنظيمية والوظيفية.

#### دراسة بوطالب ونجيمي (2020)

**عنوان الدراسة:** أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل؛ هدفت الدراسة اختبار طبيعة أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي لدى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل بالجزائر، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات، حيث تكون عينة الدراسة من المدراء، والبالغ عددهم (35) استاذاً والتي حددت بطريقة العينة غير العشوائية الهدفية. توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أنه لجودة الحياة الوظيفية أثر إيجابي في التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية راجع لتأثير التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، كما توصلت الدراسة أنه ليس لكل من العدالة التنظيمية والتمكين والأمن الوظيفي أثر في التشارك المعرفي.

#### دراسة الحجاج (2020)

**عنوان الدراسة:** أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل من خلال دراسة شركات التأمين الأردنية، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من العاملين في شركات التأمين الأردنية والبالغ عددهم (300) عاملاً وعاملة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى

مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية بلغ (3.79)، وبوزن نسبي (75.58%)، وهي درجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل في شركات التأمين الاردنية.

### دراسة الهداب والمخلافي (2020)

عنوان الدراسة: أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف بدرجة أساسية على تأثير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي لدى عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، واعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من العاملات في الإداريات في الإدارة العامة للتعليم، والبالغ عددهم لدى عينة بلغ حجمها (390) موظفة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها توافر مستوى متوسط من جودة الحياة الوظيفية في الإدارة العامة للتعليم محل الدراسة، كما لم تكشف الدراسة بشكل عام عن وجود حالة من الاحتراق الوظيفي، فيما عدا مستوى من الإنهاك العاطفي أفادت عينة الدراسة بوجوده علاوة على ذلك كشفت الدراسة عن وجود تأثير جوهري نسبي لمتغير جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي؛ حيث يفسر حوالي (35%) من التغير في مستوى الاحتراق الوظيفي، وبخاصة أبعاده الثلاثة (ظروف العمل، والتوازن بين العمل والمنزل، والرفاهية في العمل). كذلك اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة نحو جودة الحياة الوظيفية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) وكان لصالح الموظفين اللاتي مؤهلن (ثانوي فأقل)، وكذلك متغير (المرتبة الوظيفية) وكان لصالح من هن في المرتبة (الخامسة فأقل)، بينما

لم يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو الاحتراق الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

### دراسة غنيم (2020)

**عنوان الدراسة:** أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الرضا التنظيمية في مستشفيات جامعة المنوفية. وتمثل مجتمع البحث من جميع الفئات المختلفة من العاملين في مستشفيات جامعة المنوفية، ونظرا للقيود الخاصة بالوقت والتكلفة، فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب العينات لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات واختبار فروض الدراسة. ولقد توصلت البحث إلى عدد من النتائج أهمها أن هناك أثرا معنويا بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية (عدالة الأجور، وظروف العمل بالمنظمة، وفرص الترقية، والالتزام بمبادئ المنظمة، وتنمية العاملين بالمنظمة، والتكامل الاجتماعي في المنظمة، وحياة العمل والحياة الكلية، والمسئولية الاجتماعية) والرضا التنظيمية (رضا الاستشعار، ورضا اتخاذ القرار، ورضا الممارسة والتطبيق) في مستشفيات جامعة المنوفية.

### دراسة البياري (2018)

**عنوان الدراسة:** جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، هدفت الدراسة التعرف إلى جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من موظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية والبالغ عددهم (200) موظفًا وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع



المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة الحياة الوظيفية بلغ (4.84)، وبوزن نسبي (48.44%)، وهي درجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومستوى الالتزام التنظيمي في وزارة العمل والتنمية الاجتماعية. كما أظهرت أيضًا وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية تعزى لمتغيرات (مكان العمل: لصالح وزارة العمل، والعمر: لصالح من هم أعمارهم 50 فأكثر، والمسمى الوظيفي: لصالح مدير عام) ما عدا الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

#### دراسة بوجمعة (2018)

عنوان الدراسة: أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل: دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا بالوادي، هدفت الدراسة التعرف إلى أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن سوفيا بالجزائر، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من العاملين بمؤسسة مطاحن سوفيا، والبالغ عددهم (40) عاملاً وعاملة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المتوسط الحسابي لمستوى جودة حياة العمل بلغ (3.72)، وبوزن نسبي (74.4%)، وهي درجة مرتفعة، كما أظهر النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد جودة حياة العمل على حوادث العمل في مؤسسة سوفيا.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Sumarsi & Rizal, 2022)

عنوان الدراسة: تأثير الكفاءة وجودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية (OCB)

مع وساطة الالتزام التنظيمي؛

The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation

هدفت الدراسة تحليل العلاقة بين الكفاءة وجودة الحياة العملية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال التوسط في الالتزام التنظيمي، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من موظفي بدرجة ASN بمركز (Jaken & Jakenan) الصحي بإندونيسيا، والبالغ عددهم (102) طبيبًا، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للكفاءة تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين ، ونوعية الحياة العملية لها تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي للموظفين، والكفاءة لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ، وجودة الحياة العملية لها تأثير إيجابي على سلوك المواطنة التنظيمية ، والالتزام التنظيمي ليس له أي تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية.

دراسة (López-Martínez et al., 2021)

عنوان الدراسة: جودة حياة العمل وأداء العمل لدى الأطباء في المعهد المكسيكي للضمان

الاجتماعي في ولاية تشياباس؛

Quality of work-life and work performance in physicians at the Mexican Institute of Social Security, in the state of Chiapas

هدفت معرفة ما إذا كانت جودة حياة العملية مؤثرًا هامًا على مستوى أداء العمل المتصور ذاتيًا من قبل الأطباء الذين يعملون في المعهد المكسيكي للضمان الاجتماعي للرفاهية في ولاية

تشياباس، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من أطباء معهد المكسيكي للضمان الاجتماعي والبالغ عددهم (445) طبيباً، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن جودة الحياة العملية تؤثر على أداء العمل للأطباء الذين يعملون في المعهد المكسيكي للضمان الاجتماعي للرفاهية في ولاية تشياباس. إلى الحد الذي يحسن فيه الأطباء الذين شملهم الاستطلاع من جودة حياتهم العملية ، فإن ذلك سيؤثر على أداء عملهم.

دراسة (Singh & Maini, 2020)

عنوان الدراسة: جودة حياة العمل والأداء الوظيفي: دراسة أعضاء هيئة التدريس العاملين

في المؤسسات التقنية؛

**Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين جودة حياة العمل والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التقنية بولاية البنجاب بالهند، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في المؤسسات التقنية والبالغ عددهم (445) عضواً، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها جميع العوامل الأربعة المتعلقة بجودة حياة العمل لها ارتباط كبير بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى وجود تحسناً في مستوى التدابير المؤسسية الحالية لضمان جودة حياة العمل.

دراسة (Mahmoodi et al, 2015)

عنوان الدراسة: العلاقة بين جودة حياة العمل والابداع لدى معلمي المدارس الثانوية رشت

–إيران؛

## **The relationship between work life quality and high school teachers' creativity of Rasht, Iran**

هدفت الدراسة التعرف إلى العلاقة بين جودة حياة العمل والابداع لدى معلمي المدارس الثانوية رشت بإيران، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من معلمات المدارس الثانوية والبالغ عددهم (260) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والابداع لدى المعلمين في المدارس الثانوية رشت.

دراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)

عنوان الدراسة: العلاقة بين جودة حياة العمل والعوامل الديموغرافية المختلفة للعاملين في تكنولوجيا المعلومات بالهند؛

## **Relationship between demographic variables and quality of work life, professionals in information technology chenni**

هدفت الدراسة التعرف إلى تحديد مستوى جودة حياة العمل للعاملين بتكنولوجيا المعلومات ودراسة العلاقة بين جودة حياة العمل والعوامل الديموغرافية المختلفة للعاملين في تكنولوجيا المعلومات في الهند، اعتمدت الدراسة أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكونت عينة الدراسة من العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم (290) موظفًا وموظفة، وتم استخدام الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى جودة حياة العمل متوسط، وأنه لا توجد علاقة بين الجنس وجودة حياة العمل، ووجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الحياة وكل من (العمر، وخبرة العمل، والدخل).

## التعقيب على الدراسات السابقة

اتضح للباحثة من خلال عرضها للدراسات السابقة وجود ندرة في الدراسات التي تربط متغيرات الدراسة، وهو المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (جودة حياة العمل)، مع وجود العديد من الدراسات التي ربطت المتغير المستقل بمتغيرات أخرى. وتعرض الباحثة فيما يلي أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف فيها.

### 1. أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أ. **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من موظفي الوزارات الحكومية، كدراسة ابو عبادة (2021)، ودراسة مصلح ومشاركة (2015)، ودراسة البياري (2018)، وموظفي المنظمات الأهلية والشركات الخاصة كدراسة الفقعاوي (2017)، ودراسة الحيت وعبد العال (2017)، دراسة (Akotholang, 2017)، ودراسة (Olang, 2017)، ودراسة (Chigoziea, 2017)، ودراسة مصلح ومشاركة (2015)، ودراسة (Awan & Saeed, 2015)، ودراسة غنيم (2020)، ودراسة الحجاج (2020)، ودراسة بوجمعة (2018)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015).

ب. **من حيث المنهج:** اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، حيث تشابهت مع جميع الدراسات السابقة في المنهج.

ج. **من حيث الأداة:** اعتمدت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات وبيانات الدراسة والإجابة على أسئلتها، حيث تشابهت الأداة في الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة.

د. **من حيث الأهداف:** اتفقت الدراسة مع سابقتها في تناولها لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كدراسة ابو عبادة (2021)، ودراسة الصرايرة وعقيل (2021)، ودراسة العشري (2020)، ودراسة اسبر وعلي (2020)، ودراسة حفيظ (2018)، ودراسة مصلح ومشاركة

(2015)، ودراسة البياري (2018)، ودراسة الفقعاوي (2017)، ودراسة الحيت وعبد العال (2017)، ودراسة (Olang, 2017)، ودراسة (Chigoziea, 2017).

## 2. أوجه الاختلاف:

انفردت الدراسة الحالية بهدفها عن باقي الدراسات بالتعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم، في حين جاءت أهداف الدراسات السابقة متنوعة.

**من حيث البيئة:** طبقت الدراسة الحالية على البيئة الفلسطينية في الضفة الغربية، أما باقي الدراسات فقط تنوعت بيئاتها وحدودها المكانية.

## 3. أوجه التميز:

- ركزت الدراسات السابقة على المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى غير المزمع بحثها في الدراسة الحالية (جودة حياة العمل) ركزت الدراسات السابقة على المتغير التابع (جودة حياة العمل) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

## الفجوة البحثية:

من خلال استعراض الدراسات السابقة والاطلاع على أدبيات هذه الدراسات، والتي تناولت

موضوع (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وجودة حياة العمل) لوحظ ما يلي:

جدول (2.3) الفجوة البحثية

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن هذه الدراسة على حد علم الباحثة هي الدراسة الأولى التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل وجودة حياة العمل كمتغير تابع.</li> <li>- تم التركيز على معرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</li> <li>- تم التركيز على تحديد مستوى جودة حياة العمل لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</li> <li>- التوصل لمعرفة إذا ما كان هنالك أثر وعلاقة تربط بين المتغيرين لدى وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</li> <li>- تم التركيز على العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إن الدراسات السابقة لم تتطرق إلى دراسة موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث تناولت الدراسات السابقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كمتغير، وفي جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كمتغير آخر، ولكن تمت دراسة كل منهما على حدة ضمن حدود دراسة معينة طبقاً لما يقتضيه عنوان الدراسة.</li> <li>- لا يوجد أي دراسة طبقت على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في نفس عنوان الموضوع.</li> <li>- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت الدراسات السابقة على مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كأحد المتغيرات.</li> <li>- سعت الدراسات السابقة إلى إظهار مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لم يكن معروفاً من قبل لدى كثير من مؤسسات المجتمع المحلي وإبراز دورها وأهميتها في تحقيق أهداف المشاريع.</li> <li>- تناولت الدراسات السابقة أحد متغيرات الدراسة الحالية وليس المتغيرين معاً.</li> <li>- اهتمت الدراسة السابقة على وزارة معينة أو إدارة معينة فقط.</li> </ul>

المصدر: (إعداد الباحثة)

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

3.1 منهج الدراسة

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

3.4 صدق الأداة (الاستبانة)

3.5 ثبات الاستبانة

3.6 اجراءات تنفيذ الدراسة

3.7 المعالجات الاحصائية



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تُعد الطريقة والإجراءات محورًا رئيسًا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي؛ للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

توضح الباحثة في هذا الفصل وصفًا للإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة الموسومة ب: (أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم) والتي اشتملت على المنهج المتبع ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها وكيفية بنائها وتطويرها، ومدى صدقها وثباتها. كما يتضمن وصفًا للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

### 3.1 منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والذي يُستخدم بصورة مُوسَّعة في أنواع مختلفة من البحوث العلمية، والوصف العلمي بوجه عام عبارة عن تصوّر لهيئة شخص أو شيء أو زمان أو مكان (بجالاته الطبيعية)، حيث يتم التعبير عن ذلك بصورة مفصلة بهدف الإيضاح، وجاء المنهج الوصفي ليحل مشكلة كبيرة تتمثل في طريقة معالجة المشاكل الاجتماعية، والتي لا تقبل القياس بصورة كمية بحتة، نظرًا لعدم قابلية متغيرات البحث لذلك، وجُلُّ ما يمكن القيام به في تلك الحالة هو ترميز السلوك والخصائص والتوجهات، في محاولة حثيثة من الباحثة لبلوغ نتائج تفسر طبيعة الظواهر، وبما

يسهم في وضع حلول جديّة (عبيدات وآخرون، 2006). وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. **المصادر الأولية:** من خلال توزيع استبانات لدراسة بعض مفردات الدراسة وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Spss) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

2. **المصادر الثانوية:** حيث اتجهت الباحثة للكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة. والتي تتعلق ببناء أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم" بهدف إثراء موضوع الدراسة بشكل علمي، وذلك من أجل التعرف إلى الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عن آخر المستجدات حول موضوع الدراسة.

### 3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.2.1 **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والبالغ عددهم (556) موظفًا وموظفة من الفئات المختلفة في مبنى وزارة التربية والتعليم برام الله (المقر الرئيس).

#### 3.2.2 عينة الدراسة:

- **العينة الاستطلاعية:** تكونت العينة الاستطلاعية من (40) مبحوث من موظفي وزارة التربية والتعليم في المبني الرئيسي برام الله، حيث قامت الباحثة بأخذها للتعرف على الخصائص

السيكومترية لأدوات الدراسة والمقاييس التالية (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وجودة حياة العمل)، وذلك للتأكد من صدق وثبات الأدوات المستخدمة في الدراسة.

- **العينة الفعلية:** عينة الدراسة من (227) موظفًا وموظفة من الفئات المختلفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للعام 2021، حيث سيتم احتساب حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{معادلة (Uma Sekaran: 2003:294): } n = \frac{nN}{N+n-1}$$

$$n = (384 \times 556) / (556 + 384 - 1) \approx 227$$

وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي (227) على الأقل حتى تمثل

المجتمع تمثيلاً صادقاً (Moore et al., 2003)؛ [https://calc-web.com/sample\\_size\\_calculator](https://calc-web.com/sample_size_calculator)

وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم توزيع (227) استبانة على موظفي وزارة التربية والتعليم (المبنى الرئيس) في رام الله، واسترداد (220) استبانة بنسبة (96.9%)، ويظهر الجدول (3.1) توزيع متغيرات الدراسة النهائية التي تم اجراء عملية التحليل الاحصائي عليها.

جدول (3.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

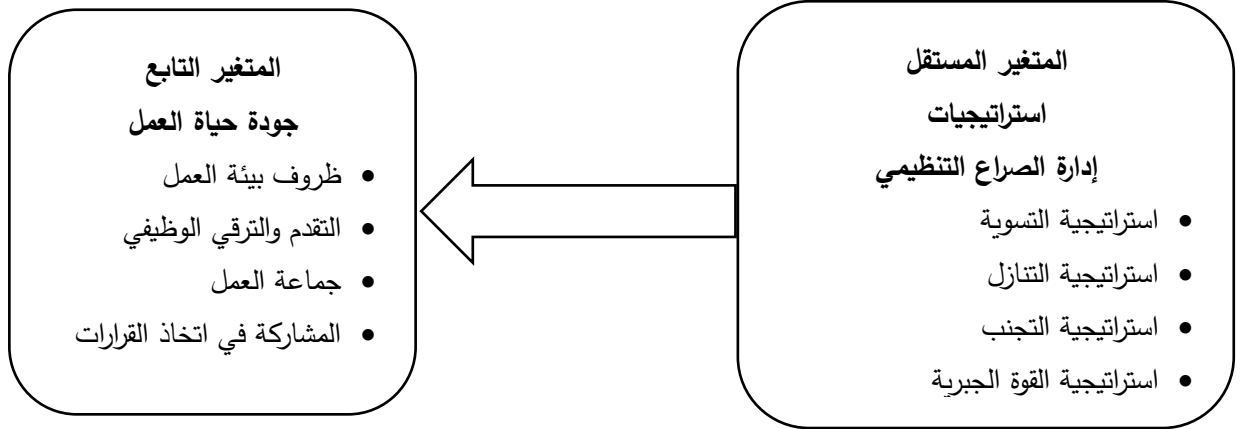
النسبة المئوية	العدد	المتغير	
42.7%	97	نكر	الجنس
57.3%	123	أنثى	
<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>	
49.1%	108	موظف	المسمى الوظيفي
2.3%	5	رئيس شعبة	
36.4%	80	رئيس وحدة	
8.6%	19	رئيس قسم	
3.2%	7	مدير دائرة	
0.5%	1	مدير عام	
<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>	

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
5.5%	12	دبلوم (فأقل)	المؤهل العلمي
60.9%	134	بكالوريوس	
33.6%	74	ماجستير فأعلى	
<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>	
8.0%	17	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
8.9%	19	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
22.1%	47	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
61.0%	130	15 سنة فأكثر	
<b>100%</b>	<b>220</b>	<b>المجموع</b>	

تظهر نتائج الجدول (3.1) أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الإناث بنسبة (57.3%)، ومن المسمى الوظيفي رئيس وحدة بنسبة (36.4%)، كما أن مؤهلاتهم العلمية درجة البكالوريوس بنسبة (60.9%)، وسنوات خبرتهم (15 سنة فأكثر) بنسبة (61.4%).

### 3.3 أنموذج الدراسة

شكل (2.1) أنموذج الدراسة



المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)

المصدر: إعداد الباحثة (بعد اطلاع الباحثة على أدبيات وكتب في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل، اختارت الباحثة المعايير، وذلك لأنها الأكثر انسجاماً مع طبيعة عمل وزارة التربية والتعليم الفلسطينية).

### 3.4 أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة حول "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم"، بما يخدم موضوع الدراسة حيث تعتبر الاستبانة الأداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعبئتها من قبل المبحوثين، وتمثل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كـ"متغير مستقل" وجودة حياة العمل كـ"متغير تابع"، وذلك من خلال الخطوات الآتية:

#### الأداة تتكون من:

– الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية؛ وقد اشتملت الاستمارة على بعض المتغيرات الديموغرافية وهي: "الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة".

#### الجزء الثاني: محاور الدراسة

#### المحور الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، واستفادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتماد مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعد في الدراسات السابقة كدراسة (أبو عيادة، 2021)، ودراسة (الصرايرة وعقيل، 2021)، ودراسة (العشري، 2020)، ودراسة (مصلح ومشاركة، 2015)، ودراسة (Mwaniki & Stephen, 2021)، ودراسة (Wu & Hui- Ghin, 2018)، حيث تم تطوير المقياس وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية؛ وتكون المقياس من (46) فقرة تقيس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويحتوي المقياس على ثلاثة أبعاد، وهي (استراتيجية التسوية، واستراتيجية التنازل، واستراتيجية التجنب، استراتيجية القوة الجبرية، استراتيجية التعاون)، وتم تحديد مستوى الموافقة خمس مستويات "غير

موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة" وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترج لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3.2).

### المحور الثاني: جودة حياة العمل:

قامت الباحثة بالاطلاع على الكتب والدراسات والأبحاث الإدارية، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع جودة حياة العمل، واستقادت منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها، واعتماد مقياس جودة حياة العمل المعد في الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (بوطالب ونجيمي، 2020)، ودراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (Sumarsi & Rizal, 2022)، ودراسة (López-Martínez et al., 2021)، حيث تم تطوير المقياس وتقنيته بما يتلاءم مع أهداف وعينة الدراسة والبيئة الفلسطينية؛ وكون المقياس من (31) فقرة تقيس جودة حياة العمل، ويحتوي المقياس على أبعاد خمسة، وهي (ظروف بيئة العمل، والتقدم والترقي الوظيفي، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، وتم تحديد مستوى الموافقة خمس مستويات "غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة" وأعطيت "1، 2، 3، 4، 5" كترج لجميع فقرات الاستبانة، كما هو موضح في الجدول (3.2).

جدول (3.2) يبين أبعاد المقياس وعدد فقراتها

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد	
10	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10	استراتيجية التسوية	مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
9	11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19	استراتيجية التنازل	
10	20، 21، 22، 24، 25، 26، 27، 28، 29	استراتيجية التجنب	
8	30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37	استراتيجية القوة الجبرية	
9	38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46	استراتيجية التعاون	
46	عدد فقرات المقياس		
8	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8	ظروف بيئة العمل	مقياس جودة حياة العمل

عدد الفقرات	أرقام الفقرات	البعد	
7	15، 14، 13، 12، 11، 10، 9	التقدم والترقي الوظيفي	
7	22، 21، 20، 19، 18، 17، 16	جماعة العمل	
9	31، 30، 29، 28، 27، 26، 25، 24، 23	المشاركة في اتخاذ القرارات	
31	عدد فقرات المقياس		

### 3.5 صدق الاداة (الاستبانة)

أولاً: صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين مختصين في الإدارة والإحصاء، والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم على فقرات الاستبانة، ملحق (1).

وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه مناسباً وضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (المتغيرات الديموغرافية المطلوبة من المستجيبين)، إلى جانب أبعاد المقياس وفقراته المستخدمة في الاستبانة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق (3). وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد احتواء الاستبانة على بعض الفقرات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض الأبعاد، وإضافة بعض العبارات إلى أبعاد أخرى.

## ثانيًا: صدق محاور الدراسة

### 1. صدق محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

#### - الصدق البنائي لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء محاور الدراسة، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (3.3) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3.3) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	استراتيجية التسوية	10	0.829	0.000**
2	استراتيجية التنازل	9	0.950	0.000**
3	استراتيجية التجنب	10	0.852	0.000**
4	استراتيجية القوة الجبرية	8	0.757	0.000**
5	استراتيجية التعاون	9	0.883	0.000**

\*\* دالة عند 0.01.

تبين من الجدول (3.3) أن أبعاد محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائيًا عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس (استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة الجبرية، استراتيجية التعاون) تساوي (0.829، 0.950، 0.852، 0.757، 0.883) على الترتيب، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ وتقيس ما وضعت لقياسه.



## صدق الاتساق الداخلي لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، للتحقق من صدق بناء محاور الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3.4):

جدول (3.4) يبين عدد فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب كل بعد من أبعاده

رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال	الارتباط	معامل	رقم السؤال
<b>استراتيجية التسوية</b>									
1	0.450**	2	0.771**	3	0.808**	4	0.810**	5	0.802**
6	0.863**	7	0.802**	8	0.857**	9	0.729**	10	0.770**
<b>استراتيجية التنازل</b>									
11	0.804**	12	0.833**	13	0.830**	14	0.783**	15	0.753**
16	0.829**	17	0.677**	18	0.679**	19	0.734**		
<b>استراتيجية التجنب</b>									
20	0.613**	21	0.573**	22	0.534**	23	0.703**	24	0.579**
25	0.595**	26	0.820**	27	0.791**	28	0.749**	29	0.830**
<b>استراتيجية القوة الجبرية</b>									
30	0.585**	31	0.670**	32	0.747**	33	0.794**	34	0.686**
35	0.671**	36	0.794**	37	0.777**				
<b>استراتيجية التعاون</b>									
38	0.717**	39	0.872**	40	0.885**	41	0.838**	42	0.877**
43	0.860**	44	0.760**	45	0.825**	46	0.768**		

يتضح الجدول (3.4) أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات بعد (استراتيجية التسوية) ما بين (0.450 - 0.863)، وتراوحت معاملات بعد (استراتيجية التنازل) ما بين (0.679 - 0.833)، وتراوحت معاملات بعد (استراتيجية التجنب) ما بين (0.534 - 0.830)، وتراوحت معاملات بعد (استراتيجية القوة

الجبرية) ما بين (0.585 - 0.794)، وأخيرًا تراوحت معاملات بعد (استراتيجية التعاون) ما بين (0.717 - 0.885).

## 2. صدق محور جودة حياة العمل:

### - الصدق البنائي لمحور جودة حياة العمل:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، للتحقق من صدق بناء محاور الدراسة، طبق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (40) من مجتمع الدراسة وخارج عينتها، ويبين الجدول (3.5) معاملات الارتباط بين معدل كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التابعة له.

جدول (3.5) معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية لمحور جودة حياة العمل

#	البعد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	ظروف بيئة العمل	8	0.722	0.000**
2	التقدم والترقي الوظيفي	7	0.783	0.000**
3	جماعة العمل	7	0.790	0.000**
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	9	0.638	0.000**

\*\* دالة عند 0.01.

تبين من الجدول (3.5) أن أبعاد مقياس جودة حياة العمل تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ودالة احصائياً عند مستوى دلالة أقل من 0.01، حيث بلغت معاملات الارتباط لأبعاد المقياس (ظروف بيئة العمل، التقدم والترقي الوظيفي، جماعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات) تساوي (0.722، 0.783، 0.790، 0.638) على التوالي، وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بمعامل صدق عالٍ وتقريباً ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمحور جودة حياة العمل:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة، مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، للتحقق من صدق بناء محاور الدراسة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لاستخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالبعد الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3.6):

جدول (3.6) يبين عدد فقرات جودة حياة العمل حسب كل بعد من أبعاده

معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال	معامل الارتباط	رقم السؤال
<b>ظروف بيئة العمل</b>									
0.680**	5	0.648**	4	0.712**	3	0.839**	2	0.783**	1
				0.725**	8	0.729**	7	0.601**	6
<b>التقدم والترقي الوظيفي</b>									
0.909**	13	0.842**	12	0.925**	11	0.866**	10	0.676**	9
						0.797**	15	0.879**	14
<b>جماعة العمل</b>									
0.756**	20	0.718**	19	0.702**	18	0.555**	17	0.438**	16
						0.763**	22	0.720**	21
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>									
0.703**	27	0.882**	26	0.811**	25	0.811**	24	0.806**	23
		0.515**	31	0.444**	30	0.808**	29	0.818**	28

\*\* دالة عند 0.01.

يتضح الجدول (3.6) أن جميع الفقرات في جميع المجالات دالة عند مستوى (0.01) حيث تراوحت معاملات بعد (ظروف بيئة العمل) ما بين (0.601 - 0.839)، وتراوحت معاملات بعد (التقدم والترقي الوظيفي) ما بين (0.676 - 0.925)، وتراوحت معاملات بعد (جماعة العمل) ما بين (0.438 - 0.763)، وأخيراً تراوحت معاملات بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) ما بين (0.444 - 0.882).

### 3.6 ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، وللتحقق من ثبات استبانة الدراسة أجريت خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بالطرق التالية: بطريقة معامل الفا كرونباخ، وطريقة التجزئة النصفية.

جدول (3.7) يبين معامل الثبات (الفا كرونباخ) و(طريقة التجزئة النصفية) لمقاييس

طريقة التجزئة النصفية		معامل الفا كرونباخ	عدد الفقرات	المقياس
معامل الارتباط المصحح	معامل الارتباط			
0.972	0.945	0.967	46	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.967	0.942	0.915	31	جودة حياة العمل

- معاملات الثبات بطريقة الفا كرونباخ: تبين من خلال الجدول (3.7) بأن جميع معاملات الفا كرونباخ لجميع فقرات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي (0.967)، وأن جميع معاملات الفا كرونباخ لجميع فقرات جودة حياة العمل يساوي (0.915)، وهذا دليل كافي على أن الاستبانة يتمتع بمعامل ثبات عالٍ ومرتفع.

- معاملات الثبات التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة الفردية الرتبة ومعدل الأسئلة الزوجية الرتبة لكل مجال وقد تم تصحيح معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للتصحيح، وتم حساب معاملات الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية، حيث تم قسمة بنود المقياس الكلي إلى نصفين، ومن ثم حساب معامل الارتباط بين مجموع فقرات النصف الأول ومجموع فقرات النصف الثاني للمقياس والمجال، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بهذه الطريقة (0.945)،

وبعد استخدام معادلة سبيرمان - برون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.972)، وبلغ معامل ارتباط بيرسون لدرجات مقياس جودة حياة العمل بهذه الطريقة (0.942)، وبعد استخدام معادلة سبيرمان - برون المعدلة أصبح معامل الثبات (0.967)، وهذا دليل كافي على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات عالية

مما يطمئن الباحثة على استخدام الاستبانة بكل طمأنينة؛ وذلك من خلال استخدام طريقة الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، التجزئة النصفية كطريقة ثانية للقياس.

### المقياس المستخدم في الدراسة

استخدمت الباحثة مقياس ليكارت الخماسي لقياس المقاييس، حيث تم اعتماد المقياس

التالي:

جدول (3.8) المقياس المستخدم في الدراسة

مستوى الموافقة	الوسط الحسابي	الوزن النسبي
منخفضة جدًا	أقل من 1.80	أقل من 36%
منخفضة	1.80 إلى 2.59	36% إلى 51.9%
متوسطة	2.60 إلى 3.39	52% إلى 67.9%
مرتفعة	3.40 إلى 4.19	68% إلى 83.9%
مرتفعة جدًا	أكبر من 4.20	أكبر من 84%

### 3.7 إجراءات تنفيذ الدراسة

لكل دراسة علمية خطوات يتم السير عليها، بهدف انجاز بحث علمي محكم، وعلى ذلك فإن كتابة رسالة الماجستير لها عدة خطوات، وإجراءات تم تنفيذها، وهي كالاتي:

- اختيار عنوان الدراسة الذي يُعد من أكثر الخطوات صعوبة.
- إعداد خطة البحث: وهي الرؤية في كيفية تنفيذ الدراسة، وخطواتها، وقواعدها، وتشمل مقدمة الدراسة، ومشكلتها، وأسئلتها، وأهدافها، وأهميتها، تلخيص الدراسات السابقة، ومنهج الدراسة والمراجع.

- إعداد الإطار العام: وهو الخطوط العريضة التي قامت الباحثة بالعمل عليها في رسالتها.
- إعداد الإطار النظري: وفيها يتم جمع التراث الإداري والتقني ويشتمل على مبحثين (المبحث الأول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والمبحث الثاني جودة حياة العمل، والمبحث الثالث وزارة التربية والتعليم).
- أدوات الدراسة وتحكيمها: فيها تم جمع المعلومات ومراجعة الأدبيات من أجل اختبار وتصميم أدوات الدراسة.
- اختيار عينة البحث: سيتم اختيار عينة استطلاعية، وعددها (40)؛ وذلك للتحقق من صحة الأدوات، واختيار العينة الفعلية، والتي تعتبر مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (556) من موظفي وزارة التربية والتعليم برام الله.
- منهج الدراسة: اختيار المنهج الوصفي التحليلي.
- معالجة البيانات إحصائياً: تحويل البيانات التي سيتم الحصول عليها إلى نتائج صحيحة ودقيقة ومفهومة.
- الحصول على نتائج الدراسة وعرضها.
- مناقشة النتائج وتحليلها وتفسيرها من خلال مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة، وتفسير الاختلاف والاتفاق.
- كتابة التوصيات التي تم الوصول إليها.
- تنسيق الرسالة بالاعتماد على دليل الجامعة.
- التدقيق اللغوي للرسالة.

### 3.8 المعالجات الاحصائية

استخدم البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات:

● إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.

● معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات المقاييس.

● معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split half methods): ويستعمل للتأكد من أن المقاييس لديها درجات ثبات مرتفعة.

● معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين فقرات الاختبار والدرجة الكلية للمقاييس، ولقياس درجة الارتباط يستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

● اختبار (ت) لعينتين مستقلتين: لكشف دلالة الفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين.

● تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): لبيان دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث فئات فأكثر.

● اختبار شيفيه: لمعرفة اتجاه الفروق ودلالاتها بين فئات كل متغير من متغيرات العوامل الديمغرافية وتأثيرها على مقاييس الدراسة.

● تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالطريقة التراجعية Stepwise: للتعرف على أثر (المتغيرات المستقلة) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة حياة العمل (المتغيرات التابعة).

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

المقدمة.

#### 4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

4.1.1 نتائج السؤال الأول

4.1.2 نتائج السؤال الثاني

#### 4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

4.2.1 الفرضية الرئيسية الأولى

4.2.2 الفرضية الرئيسية الثانية

4.2.3 الفرضية الرئيسية الثالثة

4.2.4 الفرضية الرئيسية الرابعة

4.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة



## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### المقدمة

تناولت الباحثة في هذا الفصل عرض النتائج المتعلقة بتساؤلات الدراسة والتي توصلت إليها

الباحثة، والمتعلقة بأهداف الدراسة

#### 4.1 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 4.1.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

"ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟"،

وللإجابة عن السؤال الأول تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب،

كما يوضحها الجدول (4.1):

جدول (4.1) تحليل مجالات مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يبين المتوسط الحسابي والانحراف

المعياري والوزن النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	استراتيجية التسوية	3.37	0.60	67.45%	1	متوسط
2	استراتيجية التنازل	3.36	0.66	67.14%	2	متوسط
3	استراتيجية التجنب	3.16	0.68	63.15%	5	متوسط
4	استراتيجية القوة الجبرية	3.25	0.69	64.93%	3	متوسط
5	استراتيجية التعاون	3.20	0.72	63.94%	4	متوسط
	الدرجة الكلية للمقياس	3.27	0.55	65.33%		متوسط

يتضح من الجدول (4.1) أنّ واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على

المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.27)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (65.33%)، مما يشير أن واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

تشير النتائج إلى إن الإدارة العليا لدى وزارة التربية والتعليم لا يقتصرون على استراتيجية واحدة، بل يتم استخدام أكثر من استراتيجية في كافة المواقف الصراعية بين العاملين بالوزارة، وتعزو الباحثة ذلك إلى طبيعة مواقف الصراع وحدتها، الأمر الذي يتطلب من الإدارة العليا بالوزارة إلى استخدام الاستراتيجية الأنسب تبعًا للصراع الواقع بين العاملين بالوزارة، وهذا يتفق مع ما جاءت به أدبيات إدارة الصراع من حيث التنوع باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع بتنوع واختلاف الصراعات، كما وتعزو الباحث إلى كون الوزارة تدار من قبل موظفين متعلمين وعلى قدر من الوعي والفتنة الادارية، واطلاعهم على أساليب واستراتيجيات إدارية حديثة ومتنوعة للتعامل مع مختلف الصراعات، بالإضافة إلى النظرة الايجابية للصراع داخل الوزارة، ومحاولة التعامل معه بعدة استراتيجيات بما لا يخل بالاستقرار أو المناخ التنظيمي والوظيفي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبادة، 2021)، ودراسة (اسبر وعلي، 2020)، ودراسة (الفقاوي، 2017)، ودراسة (Uzun & Aylk, 2017)، ودراسة (اسماعيل، 2017)، ودراسة عريسه، 2015)، ودراسة (مصلح ومشاركة، 2015) حيث أظهروا أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي متوسطة. واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الصرايرة وعقيل، 2021)، ودراسة (حفيظ، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفعة.

#### 4.1.1.1 تحليل فقرات المجال الأول: استراتيجية التسوية

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.2) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول استراتيجية التسوية.

جدول (4.2) تحليل فقرات المجال الأول: استراتيجية التسوية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	3.12	0.81	62.36%	10	متوسط
2	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي	3.34	0.90	66.73%	6	متوسط
3	تراعي الإدارة مصالح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم	3.32	0.91	66.45%	7	متوسط
4	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	3.26	0.90	65.27%	9	متوسط
5	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات	3.51	0.90	70.27%	2	مرتفع
6	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	3.50	0.91	69.91%	3	مرتفع
7	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	3.39	0.91	67.73%	4	متوسط
8	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره مؤقتاً (خذ وأعط)	3.30	0.90	66.09%	8	متوسط
9	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع	3.62	0.85	72.36%	1	مرتفع
10	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق التوافق بينهم	3.36	0.90	67.27%	5	متوسط
	جميع الفقرات	3.37	0.60	67.45%		متوسط

يوضح جدول (4.2) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "استراتيجية التسوية" فقد بلغ (3.37)، وانحراف معياري (0.60)، وبوزن نسبي (67.45%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد

جاءت الفقرة (9) "تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (72.36%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (1) "تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (62.36%).

تعزو الباحثة ذلك إلى الإدارة في وزارة التربية والتعليم يحرصون على حث الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع، والحرص للكشف عن الصراعات القائمة والمهددة لسير العمل، والكشف عن الأضرار الناجمة والتي تؤثر على أي طرف من أطراف الصراع، وحثهم على تقديم التنازلات الهادفة، كما تعمل الوزارة تذليل العقبات أمام العاملين بالوزارة من خلال توفير أرضية مشترك لحسم الصراعات، عبر تحقيق أكثر المنافع توفراً مادياً ومالياً، ولا يتعارض مع المهام الوظيفية للعاملين، ويدل ذلك على أن الإدارة في الوزارة لا تراعي المصالح الشخصية للأطراف المتصارعة عند حل الصراعات، وتتنظر للمصلحة والسياسات العليا للوزارة، والتي تسعى لتحقيقها، وعند وجود مصالح تتعارض مع سياسات وزارة التربية والتعليم، تعمل الإدارة على عدم التعامل معها وعدم الاهتمام بها.

وبالرجوع إلى الجدول رقم (4.1) يتضح أن استراتيجية التسوية حصلت على الترتيب الأول من بين الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الوزارة، ويرجع ذلك لكون هذه الاستراتيجية ايجابية تعاونية، وهو ما يؤكد حصولها الترتيب الأول، وهي بذلك تعكس أن الإدارة في الوزارة يتحلون بقدر معقول من الحزم والتعاون، بالإضافة إلى رغبة الإدارة في تسوية الصراعات عبر الوصول إلى حلول دون المساس بالمصلحة العامة، والوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة من خلال التنازل، والمحافظة على المناخ التنظيمي الايجابي دون اللجوء الى سلطة القانون.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبادة، 2021)، ودراسة (اسبر وعلي، 2020)، ودراسة (الفقعاوي، 2017)، ودراسة (Uzun & Aylk، 2017) حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التسوية متوسطة.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الصريرة وعقيل، 2021)، ودراسة (حفيظ، 2018) حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التسوية مرتفعة.

#### 4.1.1.2 تحليل فقرات المجال الثاني: استراتيجية التنازل

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.3) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني استراتيجية التنازل.

جدول (4.3) تحليل فقرات المجال الثاني: استراتيجية التنازل

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
11	تضحى الإدارة ببعض رغباتها في سبيل رغبات الموظفين	3.14	0.99	62.73%	9	متوسط
12	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	3.14	1.02	62.82%	8	متوسط
13	توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الأطراف المتصارعة	3.52	0.93	70.36%	2	مرتفع
14	تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع	3.32	0.88	66.45%	5	متوسط
15	تبتعد الإدارة عن اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى زيادة الصراع بين الموظفين	3.26	1.00	65.18%	6	متوسط
16	تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	3.49	0.90	69.73%	3	مرتفع
17	تتيح الإدارة المجال للموظفين لتحمل مسؤوليات حل المشكلة	3.42	0.90	68.45%	4	مرتفع

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
18	تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	3.71	0.76	74.27%	1	مرتفع
19	تسمح الإدارة للموظفين بالاحتفاظ بوجهات نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	3.21	0.90	64.27%	7	متوسط
	جميع الفقرات	3.36	0.66	67.14%		متوسط

يوضح جدول (4.3) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "استراتيجية التنازل" فقد بلغ (3.36)، وبانحراف معياري (0.66)، وبوزن نسبي (67.14%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (18) "تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (74.27%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (11) "تضحي الإدارة ببعض رغباتها في سبيل رغبات الموظفين" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (62.73%).

تعزو الباحثة ذلك أن الإدارة بوزارة التربية والتعليم يحرصون على التعامل بموضوعية وحكمة ووضوح مع الصراعات التنظيمية، حيث تحرص الإدارة على إبداء العاملين لآرائهم فيما يتعلق بوجهات النظر، والحديث بشكل واضح وصريح عن مدى اقتناعهم بها من عدمه، كما أن الإدارة تسعى لاتخاذ القرارات التي تتعلق برغباتهم وسياساتها تجاه سير العمل، والحرص عند الصراعات التنظيمية على عدم التضحية برغباتهم التي يسعون لتحقيقها في العمل، وذلك في سبيل ارضاء الأطراف المتصارعة، وقد يعود ذلك في بعض الأحيان إلى أن رغبات الأطراف المتصارعة قد تكون غير منطقية وغير واقعية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبادة، 2021)، ودراسة (الفقاوي، 2017)، حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التنازل متوسطة.

### 4.1.1.3 تحليل فقرات المجال الثالث: استراتيجية التجنب

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول (4.4) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث استراتيجية التجنب.

جدول (4.4) تحليل فقرات المجال الثالث: استراتيجية التجنب

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
20	تلقي الادارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	3.10	0.89	62.00%	7	متوسط
21	تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	3.46	0.87	69.27%	2	مرتفع
22	تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	3.47	0.81	69.36%	1	مرتفع
23	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	3.30	0.83	66.00%	5	متوسط
24	تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	3.44	0.85	68.73%	3	مرتفع
25	تضل الادارة القيام بدور حمامة السلام عند مواجهة الصراعات	3.30	0.83	66.09%	4	متوسط
26	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	2.74	1.06	54.82%	9	متوسط
27	تهمل الادارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	2.74	1.16	54.73%	10	متوسط

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
28	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	2.85	1.11	57.00%	8	متوسط
29	تتسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	3.18	0.99	63.55%	6	متوسط
	جميع الفقرات	3.16	0.68	63.15%		متوسط

يوضح جدول (4.4) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "استراتيجية التجنب" من وجهة نظر العينة بلغ (3.16)، وانحراف معياري (0.68)، وبوزن نسبي (63.15%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (22) "تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (69.36%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (27) وهي "تهمل الإدارة شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (54.73%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بوزارة التربية والتعليم تعتبر أن الخلافات والصراعات صراعات إدارية وتنظيمية، هدفها المنافسة والتطوير مع المحافظة على اتجاهها الإيجابي، من خلال عدم إهمال شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها، بل تعمل على إتاحة الفرصة لأطراف الصراع التنظيمي لمناقشة صراعاتهم ووضع الحلول المناسبة لها، وتحويلهم لاتخاذ القرارات المناسبة التي تهدف لإنهاء الصراع، وهذا يدل على أن الإدارة بالوزارة تحرص على تجنب تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة، وذلك تجنباً للانحياز ضمن أي طرف من أطراف الصراع، حيث أن الانحياز لأي طرف من أطراف الصراع يؤثر على سير العمل، ويعوق حل الصراعات التنظيمية.



اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبادة، 2021)، ودراسة (اسبر وعلي، 2020)، ودراسة (الفقاوي، 2017)، ودراسة (Uzun & Ayık, 2017)، ودراسة (مصلح ومشاركة، 2015) حيث أظهروا أن استراتيجية التجنب متوسطة. واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الصرايرة وعقيل، 2021)، ودراسة (حفيظ، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التجنب مرتفعة.

#### 4.1.1.4 تحليل فقرات المجال الرابع: استراتيجية القوة الجبرية

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.5) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الرابع استراتيجية القوة الجبرية.

جدول (4.5) تحليل فقرات المجال الرابع: استراتيجية القوة الجبرية

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
30	تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بجل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف	2.51	1.14	50.18%	8	منخفض
31	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	3.33	0.96	66.64%	5	متوسط
32	تتمسك الإدارة بمواقفها وأرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	3.35	0.97	66.91%	4	متوسط
33	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين	3.48	0.90	69.55%	1	مرتفع
34	ترى الإدارة أن أخذها بآراء الموظفين يعني فقدان كيانها	3.24	0.93	64.73%	7	متوسط
35	تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	3.44	0.87	68.82%	2	مرتفع

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
36	تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	3.38	0.97	67.64%	3	متوسط
37	تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	3.25	0.94	65.00%	6	متوسط
	جميع الفقرات	3.25	0.69	64.93%		متوسط

يوضح جدول (4.5) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الرابع "استراتيجية القوة الجبرية" من وجهة نظر العينة بلغ (3.25)، وانحراف معياري (0.69)، وبوزن نسبي (64.93%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (33) "تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (69.55%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (30) وهي "تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف" جاءت بدرجة منخفضة، وبوزن نسبي (50.18%).

تعزو الباحثة ذلك إلى حرص إدارة وزارة التربية والتعليم على المصلحة العامة، وإلى سرعة إنجاز الأعمال الموكلة لموظفيها، وعليه فالوزارة تسعى إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين لديها، مما يدل على ادراك ومعرفة الإدارة بالوزارة على أهمية استخدام استراتيجية القوة الجبرية، ولكن لا تحبذ استخدامها ويتضح ذلك من عدم فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالاعتماد على القوة والسيطرة، لاعتبار أن الصراعات صراعات روتينية ولا تحتاج إلى بسط السيطرة والنفوذ، إنما تلجأ الإدارة لهذه الاستراتيجية عندما يكون هناك حاجة للحسم واتخاذ قرارات سريعة، وعندما يكون الصراع قائماً لرغبة فرد أو مجموعة في استغلال الأخرى، وبالتالي يكون تركيز الإدارة بالوزارة على هذه الاستراتيجية عندما يتعلق باستقرار الوزارة أو في أوقات الطوارئ حيث لا يمكن التجاوز عن الصراع أو إغفاله.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (أبو عبادة، 2021)، حيث أظهرت أن مستوى القوة الجبرية مرتفعة.

#### 4.1.1.5 تحليل فقرات المجال الخامس: استراتيجية التعاون

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.6) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس استراتيجية التعاون.

جدول (4.6) تحليل فقرات المجال الخامس: استراتيجية التعاون

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
38	تشجع الإدارة فكرة " الواحد للجميع والجميع للواحد"	2.96	0.99	59.27%	9	متوسط
39	تشجع الادارة الموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	3.14	0.89	62.73%	6	متوسط
40	تساعد الإدارة الموظفين على الاستمرار في إيجاد الحلول	3.05	0.97	61.00%	8	متوسط
41	تعمل الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع	3.08	0.97	61.55%	7	متوسط
42	تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين لحل المشكلات	3.28	0.92	65.64%	4	متوسط
43	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	3.32	0.94	66.45%	2	متوسط
44	تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	3.31	0.99	66.27%	3	متوسط
45	تشرك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	3.24	0.94	64.82%	5	متوسط
46	تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	3.39	0.91	67.73%	1	متوسط
	جميع الفقرات	3.20	0.72	63.94%		متوسط

يوضح جدول (4.6) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الخامس "استراتيجية التعاون" من وجهة نظر العينة بلغ (3.20)، وانحراف معياري (0.72)، وبوزن نسبي (63.94%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (46) "تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (67.73%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (38) وهي "تشجع الإدارة فكرة "الواحد للجميع والجميع للواحد" جاءت بدرجة منخفضة، وبوزن نسبي (59.27%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الإدارة بوزارة التربية والتعليم تشجع على العمل بروح الفريق، ويدرسون الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع، والتساهل مع الآخرين للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات، من خلال تفهم وجهات نظرهم، وعلى الرغم من أن استراتيجية التعاون تعتبر من أفضل الاستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي في داخل المؤسسات والوزارات، إلا أن الإدارة في وزارة التربية والتعليم اعتمدها كآخر استراتيجية، وذلك لعدة اعتبارات وأهمها التحيز لطرف دون الآخر، أو إعطاء مساحة أكبر لإدارة الصراع، وبالتالي زيادة في إضاعة الوقت، والانحياز للمصالح الخاص بالموظفين، والابتعاد عن المصلحة العامة للوزارة. اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (اسبر وعلي، 2020)، ودراسة (الفقاوي، 2017)، ودراسة (Uzun & Aylk, 2017)، حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التعاون متوسطة.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (حفيظ، 2018)، حيث أظهروا أن مستوى استراتيجية التعاون مرتفعة.

## 4.1.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

"ما مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية؟"، وللإجابة عن السؤال الثاني تم احتساب المتوسط، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب، كما يوضحها جدول (4.7).

جدول (4.7) تحليل مجالات مقياس جودة حياة العمل يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن

### النسبي للمقياس

م	المجالات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	ظروف بيئة العمل	3.23	0.67	64.66%	2	متوسط
2	التقدم والترقي الوظيفي	3.20	0.74	63.96%	3	متوسط
3	جماعة العمل	3.29	0.60	65.77%	1	متوسط
4	المشاركة في اتخاذ القرارات	3.06	0.68	61.20%	4	متوسط
	الدرجة الكلية للمقياس	3.19	0.51	63.75%		متوسط

يتضح من الجدول (4.7) أنّ مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يتفاوت من حيث قوتها، حيث كان متوسط درجة الموافقة على المجالات المقترحة في المقياس ككل من وجهة نظر العينة قد بلغ (3.19)، وبلغ الوزن النسبي للمجالات ككل (63.75%)، مما يشير أنّ مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة.

وعليه يمكن القول إنّ هناك اتجاه متوسط لدى وزارة التربية والتعليم يتجه نحو جودة حياة العمل، مما أدى إلى موافقة أفراد عينة الدراسة بمستوى متوسط على توفر هذه الأبعاد في أعمالهم، وتعزو الباحثة ذلك إلى الظروف التي يعيشها العاملين بالوزارة مثل قلة الموارد المالية

والمادية وعدم انتظام الرواتب من حيث القيمة المالية أو من حيث الصرف والتأخر في مواعيد الصرف لتوفر جودة حياة عمل مناسبة، مما ساهم بشكل كبير في تدني الصورة المرجوة للمجال. اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (المخلافي، 2020)، ودراسة (البياري، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2018)، ودراسة (عريسة، 2015)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (بوجمعة، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور جودة حياة العمل.

#### 4.1.2.1 تحليل فقرات المجال الأول: ظروف بيئة العمل

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الأول ظروف بيئة العمل.

جدول (4.8) تحليل فقرات المجال الأول: ظروف بيئة العمل

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
1	توفر الإدارة مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين	2.76	1.08	55.18%	8	متوسط
2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.	2.97	1.06	59.45%	6	متوسط
3	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة	3.23	0.90	64.64%	5	متوسط
4	تتوفر الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية لدى الموظفين في داخل الوزارة	3.34	0.87	66.82%	4	متوسط

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
5	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله	3.55	0.82	71.00%	2	مرتفع
6	توفر الإدارة التجهيزات والأثاث المناسب للموظفين	3.63	0.76	72.64%	1	مرتفع
7	توفر الإدارة الهدوء لتسهيل عمل الموظفين	3.42	0.91	68.36%	3	مرتفع
8	تهتم الإدارة بسلامة الموظفين وأمنهم	2.96	1.02	59.18%	7	متوسط
	جميع الفقرات	3.23	0.67	64.66%		متوسط

يوضح جدول (4.8) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الأول "ظروف بيئة العمل" فقد بلغ (3.23)، وانحراف معياري (0.67)، وبوزن نسبي (64.66%)، وجاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (6) "توفر الإدارة التجهيزات والأثاث المناسب للموظفين"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (72.64%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (1) "توفر الإدارة مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (55.18%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أن الوزارة تقوم بتوفير التجهيزات المكتبية واللوجستية اللازمة لإتمام العمل، ولكن هناك صعوبة في تحديث التجهيزات المكتبة واللوجستية نظراً لصعوبة الأوضاع الاقتصادية والمالية التي تمر بها الوزارة، حيث أن الوزارة تعتمد على مشاريع خارجية داعمة، والتي قلت بصورة ملحوظة في الآونة الأخيرة نظراً للظروف السياسية والاقتصادية، بالإضافة إلى أن بعض المقرات التابعة للوزارة مقرات قديمة متهاكلة.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (المخلافي، 2020)، ودراسة (البياري، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2018)، ودراسة (عريسة، 2015)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (بوجمعة، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور جودة حياة العمل.

#### 4.1.2.2 تحليل فقرات المجال الثاني: التقدم والترقي الوظيفي

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثاني التقدم والترقي الوظيفي.

جدول (4.9) تحليل فقرات المجال الثاني: التقدم والترقي الوظيفي

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
9	تتيح الإدارة الفرصة للموظفين لمواصلة دراستهم	3.65	0.79	72.91%	1	مرتفع
10	تمنح الترقيات الوظيفية المناسبة للموظفين بعدالة وإنصاف	3.24	0.98	64.82%	3	متوسط
11	توفر الإدارة الفرص المتكافئة للموظفين في الترقي والتقدم الوظيفي	3.06	0.95	61.18%	5	متوسط
12	تطبق الإدارة سياسة التوظيف الأمثل للموارد البشرية	3.15	0.94	63.09%	4	متوسط
13	تمنح الإدارة الترقيات الاستثنائية للموظفين بناء على كفاءة الموظف	3.06	1.01	61.18%	6	متوسط
14	تنفذ الإدارة برامج تدريبية تؤهل الموظفين في مساراتهم الوظيفية، لتقود الفهم الى موضوع الترقية في المسار أي لما سيكون وليس لما هو كائن	3.25	0.96	64.91%	2	متوسط
15	تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني	2.98	0.97	59.64%	7	متوسط
	جميع الفقرات	3.20	0.74	63.96%		متوسط



يوضح جدول (4.9) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثاني "التقدم والترقي الوظيفي" من وجهة نظر العينة بلغ (3.20)، وانحراف معياري (0.74)، وبوزن نسبي (63.96%) جاء بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (9) "تتيح الإدارة الفرصة للموظفين لمواصلة دراستهم"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (72.91%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (15) وهي "تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (59.64%).

تعزو الباحثة ذلك إلى عدم إتاحة الفرص للترقي والتقدم المعني بعدالة أمام العاملين بالوزارة وذلك نظراً لاعتماد أسس للترقيات ومعايير واضحة لكل العاملين، وعدم منح الترقيات بناء على الكفاءة والمهنية، مما انعكس على جودة حياة العمل، كما تعزو الباحثة إلى سوء تطبيق منح الترقيات خاصة في الفترة الأخيرة، لاعتبارات سياسية واقتصادية، وتفاقم الأزمة المالية لدى الحكومة. بالإضافة إلى عدم وجود نظام حوافز فعال ومنظم لدى الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، وذلك لقلّة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي تمر بها وزارة التربية والتعليم، كما أن الوزارة تتوقع من موظفيها الالتزام بالعمل والدوام وتقديم ما هو جيد، وهذا ما تجلّى من دوام الموظفين وأداء مهامهم بالشكل الطبيعي، وتسهيل تقديم الخدمات كما هو مطلوب رغم قلّة الإمكانيات المادية والظروف الصعبة التي يمر بها الموظفون. ويضاف إلى ذلك تدني الرواتب التي لا تتناسب مع مهام الموظفين وجهودهم؛ مما جعل لدى الموظفين إحساس بأنه ليس هناك توافقاً بين الجهد الذي يبذلونه وبين الرواتب التي يتقاضونها.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (المخلافي، 2020)، ودراسة (البياري، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2018)، ودراسة

(عريسة، 2015)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (بوجمعة، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور جودة حياة العمل.

### 4.1.2.3 تحليل فقرات المجال الثالث: جماعة العمل

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول (4.10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الثالث جماعة العمل.

جدول (4.10) تحليل فقرات المجال الثالث: جماعة العمل

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
16	توفر الإدارة روح العمل الجماعي داخل الوزارة	3.18	0.94	63.55%	7	متوسط
17	تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	3.43	0.93	68.55%	1	مرتفع
18	تلجأ الوزارة إلى جماعة العمل لحل المشكلات	3.25	0.96	65.09%	5	متوسط
19	تعتمد جماعة العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل	3.31	0.87	66.27%	3	متوسط
20	يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات جماعة العمل	3.31	0.81	66.18%	4	متوسط
21	يتم تبادل الخبرات والمهارات لدى الموظفين كجماعات عمل	3.19	0.86	63.82%	6	متوسط
22	يتم تكوين جماعة عمل في حالة ظهور خلل أو مشكلة ما داخل الوزارة	3.35	0.82	66.91%	2	متوسط
	جميع الفقرات	3.29	0.60	65.77%		متوسط

يوضح جدول (4.10) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الثالث "جماعة العمل" من وجهة العينة بلغ (3.29)، وانحراف معياري (0.60)، وبوزن نسبي (65.77%) بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (17) "تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية"، بدرجة مرتفعة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (68.55%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (16) وهي "توفر الإدارة روح العمل داخل الوزارة" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (63.55%).

وتعزو الباحثة ذلك إلى انسجام الموظفين فيما بينهم كونهم من الطبقات المتعلمة بالمجتمع، وهذا ما تم تحديده سابقاً في مجتمع الدراسة، حيث إن أقلّ تحصيل لهم درجة الدبلوم. وبالتالي فإنّ العمل الجماعي عادةً يخفف من الأعباء وتحمل المسؤولية ويقود إلى تحقيق الأهداف المرجوة من العمل بشكل أكثر إتقاناً، وكذلك فإنّ حرص ودافعية الموظفين لدى الوزارة للعمل بروح الفريق يساعد الوزارة على تطبيق مبدأ التمكين لديها.

اتفقت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (المخلافي، 2020)، ودراسة (البياري، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2018)، ودراسة (عريسة، 2015)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (بوجمعة، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور جودة حياة العمل.

#### 4.1.2.4 تحليل فقرات المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

قامت الباحثة باحتساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في جدول (4.11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المجال الخامس المشاركة في اتخاذ القرارات.

جدول (4.11) تحليل فقرات المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات

رقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	المستوى
23	يشارك الموظفون باقتراح حلول عند حدوث مشكلة أو خلل بالعمل.	3.17	0.91	63.36%	1	متوسط
24	تتوافق الإدارة مع الموظفين في تحديد أوقاتهم وجدول مهام أعمالهم	3.09	0.94	61.73%	5	متوسط
25	تستشير الإدارة الموظفين في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لهم	3.06	0.95	61.27%	7	متوسط
26	تشجع الإدارة الموظفين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات	3.11	0.94	62.18%	4	متوسط
27	تفوض الإدارة للموظفين الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المساءلة	3.15	0.93	63.09%	3	متوسط
28	توفر الوزارة نظامًا معلوماتيًا متكاملًا يساعد على اتخاذ القرارات	3.15	0.90	63.09%	2	متوسط
29	يتم تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات	3.06	0.96	61.27%	8	متوسط
30	يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة	2.66	0.89	53.27%	9	منخفض
31	يشارك العاملون في وضع الخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم	3.08	0.91	61.55%	6	متوسط
	جميع الفقرات	3.06	0.68	61.20%		متوسط

يوضح جدول (4.11) أن متوسط الدرجة الكلية للمجال الخامس "المشاركة في اتخاذ القرارات" من وجهة العينة بلغ (3.06)، وانحراف معياري (0.68)، وبوزن نسبي (61.20%)

بدرجة متوسطة، وقد جاءت الفقرة (23) "يشارك الموظفون باقتراح حلول عد حدوث مشكلة أو خلل بالعمل"، بدرجة متوسطة بالمرتبة الأولى في ترتيب فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي (63.36%)، بينما أضعف الفقرات الفقرة (29) وهي "يتم تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات" جاءت بدرجة متوسطة، وبوزن نسبي (61.27%).

تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم، تتيح مجالاً لموظفيها بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ولكن ليس بالدرجة المطلوبة ويعود ذلك إلى هيمنة الإدارة العليا في اتخاذ القرارات، والنمط التقليدي في العمل حيث أن أغلب الوزارة تتبع الشكل الرأسي من الرئيس إلى المرؤوس في إعطاء واتخاذ القرارات.

انفتحت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (سعد، 2021)، ودراسة (المخلافي، 2020)، ودراسة (البياري، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2018)، ودراسة (عريسة، 2015)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة لمحور جودة حياة العمل.

واختلفت الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الحجاج، 2020)، ودراسة (بوجمعة، 2018) التي أشارت إلى وجود درجة مرتفعة لمحور جودة حياة العمل.

## 4.2 النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

### 4.2.1 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، كما

يوضحها جدول (4.12)

جدول (4.12) قيمة معاملات الارتباط بين مجالات بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة

العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

الدالة	مستوى الدالة	معامل الارتباط	المجالات
دالة	0.000	0.603	الفرضية الفرعية (1): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التسوية وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
دالة	0.000	0.630	الفرضية الفرعية (2): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التنازل وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
دالة	0.000	0.441	الفرضية الفرعية (3): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التجنب وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
دالة	0.000	0.371	الفرضية الفرعية (4): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية القوة الجبرية وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
دالة	0.000	0.660	الفرضية الفرعية (5): لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التعاون وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
دالة	0.000	0.655	الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

يتضح من الجدول (4.12) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.655؛ والدلالة

الإحصائية أقل من 0.05. وتوضح العلاقة الخاصة بالفرضيات الفرعية كالتالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التسوية وتحقيق

جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كانت معامل الارتباط

= 0.603؛ والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وتعزو الباحثة إلى قيام الإدارة بالوزارة بإرضاء كافة الأطراف المتصارعة من خلال تسوية الخلافات بطرق ودية وإيجاد حلول مشتركة فيما بينهم، مما يؤدي بدوره إلى إضفاء جو من الهدوء والانسجام بين العاملين، والذي ينعكس إيجاباً على جودة حياة العمل لدى العاملين.

2. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التنازل وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.630 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وتعزو الباحثة إلى تميز هذه الاستراتيجية بدرجة عالية من الاهتمام بالآخرين ودرجة منخفضة من الاهتمام بالنفس، وإلى أن الإدارة بناء على هذه الاستراتيجية يعدون غير حازمين ولكنهم متعاونون، ويميلون إلى الحلول الوسط لإدارة الصراع التنظيمي، وشعور العاملين بمدى تعاون الإدارة معهم يعزز من انتمائهم التنظيمي وينعكس إيجاباً على جودة حياة العمل لدى العاملين.

3. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التجنب وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.441 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05، وتعزو الباحثة إلى كون الاستراتيجية تتمثل بعدم التعاون وعدم الحزم، وبالتالي فإن شعور العاملين بتجنب وتجاهل الإدارة في الوزارة لوضع حلول لخلافات والصراعات التي تنشأ في الوزارة، يزيد من حدة هذه الصراعات ويُشعر العاملين بعدم اهتمام الإدارة بهم مما يؤثر على جودة حياة العمل.

4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية القوة الجبرية وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.371 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وتعزو الباحثة إلى أن القوة

الجبرية تتسم بعدم التعاون والحزم معاً، ومحاولة الإدارة تحقيق مصالح الوزارة بصرف النظر عن مصالح العاملين، واعتماد الحلول الوسطية دون الاعتماد على القوة والسيطرة من خلال انفاذ القانون، وهذا يولد لدى العاملين شعوراً بالأمان والهدوء وهذا ينعكس بشكل ايجابي على جودة حياة العمل.

5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجية التعاون وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط = 0.660 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وتغزو الباحثة إلى حرص الادارة بالوزارة على تعزيز مبدأ التعاون والعمل الجماعي في الوزارة، والذي يتضح من خلال اهتمامهم برغبات الأطراف المتصارعة واحتياجاتهم، واشراكهم لهم في التعرف على أسباب الصراع وأبعاده من خلال ايجاد الحلول الموضوعية في جو يسوده الهدوء والتفاهم الأمر الذي يزيد من جودة حياة العمل لدى العاملين.

وبشكل عام وكما هو موضح في جدول (4.12) يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية حيث كانت قيمة معامل الارتباط 0.655 والدلالة الإحصائية أقل من 0.05. وهذا يدل على وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وتحقيق جودة حياة العمل، وأن العلاقة بينهما مباشرة، وذات تأثير مباشر، وكلما تحققت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والاستراتيجيات التي تعتمد عليها، كلما زاد التزام وزارة التربية والتعليم بتحقيق جودة حياة العمل تجاه الموظفين، وتغزو الباحثة ذلك إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع من العوامل التي تؤثر بشكل جوهري على جودة حياة العمل، لذا فإن استخدام استراتيجيات إدارة التنظيمي في الوزارة يسهم في حل



الخلافات والصراعات بين العاملين، مما يضيف جواً من الهدوء ويولد مناخاً تنظيمياً يسوده الانسجام والتفاهم، والذي بدوره يدفع العاملين إلى التركيز على أداة المهام الموكلة إليهم بجودة وفاعلية أعلى.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل كدراسة العشري (2020)، حيث أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والارتباط بالعمل لدى العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، ودراسة اسماعيل (2017)، حيث أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل لدى العاملين بشركة المقاولون العرب، ودراسة عريسة (2015) التي أظهرت وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجودة حياة العمل لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد.

#### 4.2.2 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات (استراتيجية التسوية، استراتيجية التنازل، استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة الجبرية، استراتيجية التعاون) على المتغير التابع (تحقيق جودة حياة العمل)، وإيجاد معادلة تربط بينهما، كما يوضحها جدول (4.13).

جدول (4.13) أثر المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) على المتغير التابع (جودة حياة

(العمل)

R <sup>2</sup>	قيمة اختبار F للنموذج	القيمة الاحتمالية	قيمة T	قيمة المعامل	المتغير
0.509	74.574	0.000	8.595	1.217	الثابت
		0.000	5.797	0.217	استراتيجية التعاون
		0.003	2.962	0.183	استراتيجية التنازل
		0.31	2.177	0.141	استراتيجية التسوية

\* القيمة الاحتمالية دالة احصائياً عند  $\alpha \leq 0.05$

من خلال جدول (4.13) تم استخدام طريقة "Stepwise" لإيجاد أفضل معادلة لخط الانحدار المتعدد، وقد تبين أن المجالات التالية: (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التسوية) حسب الترتيب تؤثر بصورة جوهرية على (جودة حياة العمل) حسب طريقة "Stepwise"، حيث لوحظ أن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة (0.05). ويوضح الجدول السابق قيمة اختبار (F) تساوي (74.574)، حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً مما يدل على ما يؤكد القوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية. كما أن معامل التحديد يساوي (0.509)، وهذا يعني أن المجالات (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التسوية) فسرت (50.9%) من التباين الكلي في (جودة حياة العمل)، وأما ما يتعلق بالمجالات الباقية ك (استراتيجية التجنب، استراتيجية القوة الجبرية) لم يكن لهم أي تأثير على جودة حياة العمل، يرجع الباقي لعوامل أخرى ويمكن صياغة معادلة الانحدار في الصورة التالية:

$$\text{جودة حياة العمل} = 1.217 + (0.22 \times \text{استراتيجية التعاون}) + (0.18 \times \text{استراتيجية التنازل}) + (0.14 \times \text{استراتيجية التسوية})$$

- في حال تثبيت قيمة (استراتيجية التسوية) و(استراتيجية التنازل)، وعند زيادة (استراتيجية التعاون) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة حياة العمل) بمقدار (0.22).

- في حال تثبيت قيمة (استراتيجية التسوية) و(استراتيجية التعاون)، وعند زيادة (استراتيجية التنازل) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة حياة العمل) بمقدار (0.18).

- في حال تثبيت قيمة (استراتيجية التعاون) و(استراتيجية التنازل)، وعند زيادة (استراتيجية التسوية) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى زيادة المتغير التابع (جودة حياة العمل) بمقدار (0.14).

تعزو الباحثة وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال استراتيجيات (التعاون، والتنازل، التسوية) على جودة حياة العمل لدى العاملين بوزارة التربية والتعليم، إلى كون استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي تسوية الخلافات والصراعات بين العاملين، لإضفاء جوٍّ من الهدوء، ومناخا تنظيميًا يسوده الانسجام والتفاهم، والذي بدروه يدفع العاملين إلى التركيز على أداء عملهم بجودة وفاعلية عالية.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة من خلال أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة حياة العمل كدراسة اسماعيل (2017)، حيث أظهرت وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة حياة العمل لدى العاملين بشركة المقاولون العرب، ودراسة عريسة (2015) التي أظهرت وجود أثر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على جودة حياة العمل لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة بورسعيد.

### 4.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

1. متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا لمتغير الجنس.

جدول (4.14) الفروق الإحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	94	3.33	0.54	0.007	0.932
أنثى	126	3.22	0.56		

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.14) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي تبعًا للمتغير الجنس. تعزو الباحثة ذلك إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمارس على مستوى الوزارة والمسميات الاعتبارية، والادارية وليس على مستوى نوع وجنس الفرد وبالتالي لا يوجد تأثير لنوع أو جنس الفرد.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (حفيظ، 2018)، ودراسة (اسماعيل، 2017)، ودراسة (Awan & Saeed, 2015) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

2. متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.54	3.24	108	موظف
0.78	3.09	5	رئيس شعبة
0.59	3.29	80	رئيس وحدة
0.45	3.34	19	رئيس قسم
0.65	3.37	7	مدير دائرة
0.0	3.20	1	مدير عام

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (4.16) يوضح ذلك:

جدول (4.16) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.448	5	0.090	0.286	0.920
داخل المجموعات	66.960	214	0.313		
المجموع	67.407	219			

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.16) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وتعزو الباحثة إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الوزارة تتم ممارستها على مستوى الوزارة ككل، بغض النظر عن المسمى الوظيفي، وذلك أن جميع العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارة لديهم رؤى متشابهة حول أهمية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويرجع ذلك إلى الخبرات المكتسبة من واقع عملهم.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (مصلح ومشاركة، 2015) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدير العام.

3. متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.68	3.43	12	دبلوم (أقل)
0.48	3.28	34	بكالوريوس
0.65	3.21	74	دراسات عليا

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.18) يوضح ذلك:

جدول (4.18) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.585	2	0.293	0.950	0.388
داخل المجموعات	66.822	217	0.308		
المجموع	67.407	219			

\*\* دالة عند 0.01 . \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.18) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي تبعًا للمتغير المؤهل العلمي.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمارس على مستوى الوزارة

وليس على مستوى الأفراد، وأن العاملين في الوظائف الاشرافية من حملة الشهادات الجامعية،

وبالتالي لديهم الخلفية العلمية والمعرفية التي تؤهلهم لمعرفة سلبيات وإيجابيات الصراع التنظيمي

وأثر على الوزارة والعاملين والجمهور المستفيد بالشكل العام، بالإضافة إلى معرفتهم الكبيرة

واطلاعهم على استراتيجيات الصراع التنظيمي بشكل عملي ومهني. وعليه لا يوجد تأثير للمؤهل

العلمي للأفراد.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة

(اسماعيل، 2017) حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة

(حفيظ، 2018) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الماجستير

(دراسات عليا). ومع دراسة (مصلح ومشاركة، 2015) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى

لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدكتوراه (دراسات عليا).

4. متغير سنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4.19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	16	3.65	0.52
5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	3.39	0.57
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	54	3.21	0.60
15 سنة فأكثر	135	3.23	0.52

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، جدول (4.20) يوضح ذلك:

جدول (4.20) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.924	3	0.975	3265	*0.022
داخل المجموعات	64.483	216	0.299		
المجموع	67.407	219			

\*\* دالة عند 0.01 . \* دالة عند 0.05.

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول (4.21)



جدول (4.21) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخدمة
4	3	2	1			
*0.417	*0.441	0.257	1	3.65	16	أقل من 5 سنوات
0.160	0.185	1		3.39	15	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.249	1			3.21	54	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1				3.23	135	15 سنة فأكثر

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.21) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي تبعاً للمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مفهوم حديث نوعاً ما وبالتالي فالذين سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، لديهم فرصة في التدريب على مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، إمكانية تدريبهم على مفهوم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (حفيظ، 2018) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 5 إلى أقل من 10 سنوات، ومع دراسة (اسماعيل، 2017) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح 20 سنة فأكثر.

### 4.2.3 النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

1. متغير الجنس: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا لمتغير الجنس.

جدول (4.22) الفروق الإحصائية لجودة حياة العمل بالنسبة لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
ذكر	94	3.28	0.45	1.626	0.204
أنثى	126	3.12	0.54		

\*\* دالة عند 0.01. \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.22) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل تبعًا للمتغير الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الذكور والإناث على حد سواء لديهم الوعي والإدراك الكافي

لمفهوم جودة حياة العمل، فالجودة متوفرة لكلا الجنسين

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (البياري،

2018)، ودراسة (اسماعيل، 2017)، ودراسة (Elamparuthi & Jambulingam, 2015)، حيث

أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

2. متغير المسمى الوظيفي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (4.23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقًا لمتغير

#### المسمى الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المسمى الوظيفي
0.51	3.14	108	موظف
0.43	3.06	5	رئيس شعبة
0.46	3.29	80	رئيس وحدة
0.67	3.01	19	رئيس قسم
0.0	2.97	1	مدير عام
0.57	3.31	7	مدير دائرة

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعًا لمتغير المسمى الوظيفي، جدول (4.24) يوضح ذلك:

جدول (4.24) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

#### الدلالة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.867	5	0.373	1.465	0.203
داخل المجموعات	54.558	214	0.255		
المجموع	56.425	219			

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.24) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة ذلك الفئات إلى أن الإشرافية في الوزارة متقاربة المهام، وإلى أن جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم يطبقها جميع الموظفين كل حسب مساهم الوظيفي ومهامه الوظيفية. حيث إن المسمى الوظيفي لا علاقة له بفلسفة مدى جودة حياة العمل طالما اقتنعت بها الإدارة العليا ودعمت تطبيقها في الوزارة.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (اسماعيل، 2017)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي واختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (البياري، 2018) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح مدير عام

3. متغير المؤهل العلمي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (4.25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقاً لمتغير

#### المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.50	3.188	12	دبلوم (فأقل)
0.49	3.186	34	بكالوريوس
0.54	3.189	74	دراسات عليا

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعًا لمتغير المؤهل العلمي، جدول (4.26) يوضح ذلك:

جدول (4.26) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

الدلالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.001	2	0.000	0.001	0.999
داخل المجموعات	56.424	217	0.260		
المجموع	56.425	219			

\*\* دالة عند 0.01 . \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.26) أنه:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة

المبحوثين حول جودة حياة العمل تبعًا للمتغير المؤهل العلمي.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن جودة حياة العمل في الوزارة، يدركها الموظفون بغض النظر

عن مؤهلاتهم العلمية، وأن توافر معايير جودة الحياة العمل لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهلات

العلمية، بقدر ما ترتبط بالكفاءة والخبرة التي يمتلكها الموظفون.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (البياري،

2018)، و(اسماعيل، 2017)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة (الهداب

والمخلافي، 2020) حيث أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح ثانوي

فأقل.

4. متغير سنوات الخدمة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

بين متوسطات استجابة المبحوثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (4.27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لجودة حياة العمل وفقاً لمتغير

#### سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	16	3.53	0.41
5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	15	3.22	0.50
10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	54	3.05	0.55
15 سنة فأكثر	135	20	0.48

وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للكشف عن دلالة

الفروق بين متوسطات عينة الدراسة، وحساب مصدر التباين، ومجموع المربعات، ودرجات

الحرية، ومتوسط المربعات، وقيمة (ف)، ومستوى الدلالة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، جدول

(4.28) يوضح ذلك:

جدول (4.28) مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى

#### الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.935	3	0.978	3.951	*0.009
داخل المجموعات	53.489	216	0.248		
المجموع	67.56.425	219			

\*\* دالة عند 0.01 \* دالة عند 0.05.

وبدراسة نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها، كما يوضحها جدول

(4.29)

جدول (4.29) نتائج اختبار LSD للتعرف إلى اتجاه الفروق ودلالاتها

المقارنات البعدية				المتوسط	العدد	سنوات الخدمة
4	3	2	1			
*0.338	*0.482	0.313	1	3.65	16	أقل من 5 سنوات
0.025	0.169	1		3.39	15	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
0.144	1			3.21	54	10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
1				3.23	135	15 سنة فأكثر

\*\* دالة عند 0.01 . \* دالة عند 0.05.

يتضح من خلال جدول (4.29) أنه:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة

المبوهين حول جودة حياة العمل تبعاً للمتغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مفهوم جودة حياة العمل ومجالاته له علاقة بسنوات الخدمة

للموظفين، حيث إن الموظفين الذين سنوات خبراتهم أكثر من 5 سنوات فأكثر لديهم تجارب

ظروف حياة العمل وتجاربها وبالتالي يستطيعون أن يدركوا مفهوم ومجالات جودة حياة العمل

من خلال مهامهم الوظيفية اليومية بغض النظر عن سنوات خبرتهم. أما الذين سنوات خبرتهم

أقل من 5 سنوات خبراتهم أقل في حياة العمل، بالتالي التغيرات الوظيفية والحياتية لها أن تؤثر

عليهم.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية إلى ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة كدراسة

(البياري، 2018)، و(دراسة اسماعيل، 2017)، حيث أشارت إلى عدم وجود فروق تعزى

لمتغير سنوات الخدمة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة

#### 5.1 نتائج الدراسة

#### 5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها

#### 5.3 الدراسات المستقبلية



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

يتركز الهدف الرئيس للدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم، وذلك من خلال التعرف على أثر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التسوية، واستراتيجية التنازل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية القوة الجبرية، واستراتيجية التعاون) على جودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل، والتقدم والترقي الوظيفي، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات) في ضوء إدارة ومعرفة تأثير المتغيرات الديمغرافية، وقد خلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بها.

#### 5.1 نتائج الدراسة:

من خلال الأهداف التي تمت صياغتها في الدراسة الحالية والتي عملت الدراسة الحالية على تحقيقها من خلال اجراءات الدراسة التطبيقية التي شملت الإجابة على تساؤلات الدراسة من خلال اختبار الفرضيات التي تم تصميمها من أجل تحديد العلاقة بين متغيري "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" و"جودة حياة العمل"، وذلك بالتطبيق على موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المقر الرئيس في رام الله للكشف عن العلاقة بينها، فقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كالتالي:

1. النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية: الجدول التالي يوضح النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية، والنتائج المتعلقة بتطبيق استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وتحقيق جودة حياة العمل، ونتائج اختبار فرضيات الدراسة.

جدول (5.1) نتائج الدراسة

#	أسئلة الدراسة	أهداف البحث	النتائج
<b>أسئلة الدراسة</b>			
1	ما واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	الكشف عن واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	أن متوسط توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بلغ (3.27)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (65.33%)، كما بلغ الوزن النسبي للمجالات (استراتيجية التسوية، واستراتيجية التنازل، واستراتيجية التجنب، واستراتيجية القوة الجبرية، واستراتيجية التعاون) (67.45%، 67.14%، 63.15%، 64.93%، 63.94%) على الترتيب. مما يشير أن توافر أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسط. انظر جدول (4.1).
2	ما مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	التعرف إلى مدى تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	أن متوسط توافر أبعاد جودة حياة العمل بلغ (3.19)، وبلغ الوزن النسبي للأبعاد ككل (63.75%)، كما بلغ الوزن النسبي للمجالات (ظروف بيئة العمل، والتقدم والترقي الوظيفي، وجماعة العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات) (64.66%، 63.96%، 65.77%، 61.20%) على الترتيب. مما يشير أن توافر أبعاد جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة. انظر جدول (4.7).
<b>فرضيات الدراسة</b>			
1	لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.	الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ 0.05) بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.655)، وتعتبر علاقة (استراتيجية التعاون) كأحد مجالات استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق جودة حياة العمل من أقوى

العلاقات، حيث بلغ معامل الارتباط (0.660) انظر جدول (4.12).		
يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التسوية) على إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، حيث كما أن معامل التحديد يساوي (0.509)، وهذا يعني أن المجالات (استراتيجية التعاون، استراتيجية التنازل، استراتيجية التسوية) فسرت (50.9%) من التباين الكلي في (جودة حياة العمل)، والباقي يرجع لعوامل أخرى. انظر جدول (4.13).	الكشف عن أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية	2 لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطيني
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي)، ما عدا متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.	الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)	3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد استراتيجيات الصراع التنظيمي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)
لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول أبعاد جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، ما عدا متغير سنوات الخدمة لصالح أقل من 5 سنوات.	الكشف عن الفروق في متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)	4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابة الباحثين حول جودة حياة العمل لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية تبعًا للمتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

## 5.2 توصيات الدراسة وخطة تنفيذها:

(تم استخراجها من واقع النتائج بحيث تم تعزيز الاجابات المرتفعة ووضع توصية مقترحة للإجابات المنخفضة حسب الجداول)

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإن الباحثة توصلت إلى التوصيات الآتية:

### جدول (5.2) توصيات الدراسة

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
<b>التوصيات المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي</b>				
1	العمل على ايجاد الحلول الوسط بين الأطراف المتصارعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستعانة بخبراء في إدارة الصراعات.</li> </ul>	الإدارة والموظفين في وزارة التربية والتعليم	على مدار العام
2	العمل على المحافظة على العلاقات بين الأطراف المتصارعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعتماد لجنة لمناقشة وفرز الشكاوي داخل الوزارة</li> </ul>		
3	التعامل مع الصراع بشكل مرن وقابل للنقاش والتفاوض	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم صندوق شكاوي، أو من خلال نظام شكاوي إلكتروني يتيح للموظفين إرسال مشاكلهم للإدارة العليا.</li> </ul>		
4	تضحية الإدارة ببعض رغباتها في سبيل رغبات الموظفين			
5	محاولة من الادارة التراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم غرفة خاصة داخل الوزارة للتفريغ النفسي.</li> </ul>		
6	السماح من قبل الإدارة للموظفين بالاحتفاظ بوجهات نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعداد وتقديم دورات تدريبية في ضبط النفس، وإدارة الذات، وطرق حل الصراعات</li> </ul>		
7	اهتمام الادارة بشكاوى أطراف الصراع لإدارتها والعمل على حلها	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستعانة بمؤسسات ومراكز الدعم النفسي لإدارة الصراعات والتعاون على حلها</li> </ul>		
8	اعطاء الوقت الكافي لحل الصراعات بين أطراف الصراع	<ul style="list-style-type: none"> <li>اعداد دوريات وبروشورات تعزز فكرة العمل الجماعي، وفكرة الواحد للجميع والجميع للواحد</li> </ul>		
9	اللجوء إلى الطرق الإدارية الصحيحة لإدارة الصراع بين أطراف الصراع			
10	العمل على ايجاد الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف			
11	الاهتمام بأراء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار			

#	التوصية	مؤشرات التنفيذ	جهة التنفيذ	المدة الزمنية
12	تشجيع وتعزيز فكرة " الواحد للجميع والجميع للواحد"			
13	العمل على مساعدة الموظفين على ايجاد الحلول			
<b>التوصيات المتعلقة بجودة حياة العمل</b>				
1	العمل على توفير مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين	<ul style="list-style-type: none"> <li>● بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد وفرق العمل.</li> </ul>	الإدارة والموظفين في وزارة التربية والتعليم	على مدار العام
2	العمل على الاهتمام بسلامة الموظفين وأمنهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تصميم إطار عمل واضح يتضمن الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية واضحة.</li> </ul>		
3	العمل على توافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تصميم شبكة تواصل اجتماعية خاصة بالوزارة تتيح للموظفين التواصل مع الإدارة العليا والإدارات الأخرى.</li> </ul>		
4	العمل على إعداد البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاعتماد على تشكيل فرق عمل لتنفيذ العمل بالوزارة.</li> </ul>		
5	العمل على منح الترقيات الاستثنائية للموظفين بناء على كفاءة الموظف	<ul style="list-style-type: none"> <li>● متابعة ضوابط ومعايير إعداد جداول المرتبات للموظفين.</li> </ul>		
6	العمل على توفير الفرص المتكافئة للموظفين في الترقى والتقدم الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دراسة موضوع زيادة الرواتب بما يتناسب مع الجهد المبذول، وغلاء المعيشة في ظل الأزمات.</li> </ul>		
7	العمل على توفير روح العمل الجماعي داخل الوزارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عقد دراسة تقييم لاحتياجات الموظفين وتصميم خطة تدريبية.</li> </ul>		
8	العمل على تبادل الخبرات والمهارات لدى الموظفين كجماعات عمل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع استراتيجية خاصة بالتدريب والتعلم وتطوير الكوادر البشرية العاملة في الوزارة.</li> </ul>		
9	مشاركة كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة	<ul style="list-style-type: none"> <li>● استشارة الموظفين في الوزارة قبل اتخاذ أي قرار عن طريق إرسال الإيميلات أو من خلال عقد الاجتماعات لاستشارتهم.</li> </ul>		
10	تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند الحاجة			

### 5.3 الدراسات المستقبلية:

توصى الباحثة بإجراء الدراسات التالية:

1. دور إدارة المعرفة كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والميزة التنافسية

في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

2. أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق النجاح الاستراتيجي لدى وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية.

3. علاقة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في إدارة الجودة الشاملة في وزارة التربية والتعليم

الفلسطينية.

## المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

القرآن الكريم

ثانياً: الكتب

أحمد، مها مراد. (2018). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية

المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية، 34(11): 236 – 321.

ادريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد. (2004). الادارة الاستراتيجية: مفاهيم

ونماذج تطبيقية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

اسبر، سعيد عزيز وعلي، مضر فارس. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تنمية رأس

المال الاجتماعي: دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات

العلمية، 42(5): 555 – 573.

اسماعيل، ايناس أحمد. (2017). دور استخدام استراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق جودة حياة العمل

بالتطبيق على شركة المقاولون العرب، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 1(3): 295 – 333.

أفندي، عطية حسين. (2003). تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، القاهرة: المؤسسة

العربية للتنمية الإدارية.

أبو الخير، سامي محمد. (2019). جودة حياة العمل وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي لدى مديري

المدارس الثانوية بمحافظة غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.



أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). الإدارة العامة رؤية استراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

أبو حميد، هاشم عيسى. (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الادارية في جامعة الأقصى بغزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو سمورة، أحمد موسى. (2014). الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

أبو شمالة، ناصر. (2018). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

أبو شيخة، نادر أحمد. (2010). إدارة الموارد البشرية اطار انظري وحالات عملية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

أبو عساكر، فوزي. (2008). أنماط ادارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

ابو عيادة، هبة داود. (2021). واقع تطبيق العدالة التنظيمية وأثره في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بوزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

البربري، مروان حسن. (2016). دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

البليسي، اسامة. (2012). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

بن معتوق، حمزة. (2015). القيادة الادارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بمقر الادارة المحلية بولاية المسلية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

بن منصور، رفيقه. (2014). الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

بوجمعة، أحمد. (2018). أثر جودة حياة العمل في التقليل من حوادث العمل: دراسة حالة مؤسسة مطاحن بالوادي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الكلية مسكرة.

بوطالب، جهيد وبجيمي، عيسى. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مجلة الاستراتيجية والتنمية، 10(2): 179 - 198.

البياري، سمر سعيد. (2018). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الالتزام التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة.

## ثالثاً: المجالات

جاد الرب، سيد محمد. (2008). جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مصر: دار الفكر العربي للطباعة والنشر.

جاد الرب، سيد. (2009). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتنظيم القدرات التنافسية، فلسطين: مكتبة المسجد الأقصى.

جرينبرج، بارون. (2014). إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، (ترجمة د. رفاعي رفاعي، د. اسماعيل بسيوني)، الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.

جلدة، سليم. (2009). أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة، ط1، عمان: دار الياية للنشر والتوزيع.

الحجاج، أحمد محمد. (2020). أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل: دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.

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

حسين، سلامة وحسين، طه. (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، ط1، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

حفيظ، ايمان. (2018). استراتيجيات إدارة التنظيمي لدى مديري المدارس الاساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن

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

حنفي، عبد الغفار. (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

الحيث، أحمد فتحي وعبد العال، سهى عبد الرؤوف. (2017). أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على الابداع الاداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، 20(2): 1 - 22.

خان، محمد أمين. (2014). أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، الجزائر.

الخليلة، أنس. (2010). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الاردنية في مدينة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، الاردن.

الديري، زاهد محمد. (2011). السلوك التنظيمي، ط1، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

#### رابعًا: رسائل جامعية

الرحاحلة، عبد الرازق وعزام، زكريا. (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات، ط1، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

زناتي، محمد ربيع. (2013). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، السعودية: مكتبة المتنبى للنشر والطباعة والتوزيع.

سالم، ميرفت. (2013). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام في الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الاسلامية، غزة.

سعد، أمينة خير. (2021). واقع جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين بمكتبات جامعة الاسكندرية، *المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات*، 3(5): 193 – 254.

السقا، عون مفيد. (2013). *الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حثل القطاع المصرفي في قطاع غزة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.  
السكرانة، بلال. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري*، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.

الشوابكة، عدنان عواد. (2012). دور وظائف الموارد البشرية في تحسين الخدمة في وزارة الاشغال العامة والاسكان في المملكة العربية السعودية، *مجلة البحوث المالية والتجارية*، 1(1): 261 – 293.

الصراف، سجي نذير. (2018). تشخيص أبعاد جودة حياة العمل، *مجلة العلوم الاقتصادية*، 24(108): 220 – 235.

الصريرة، خالد أحمد وعقيل، حمد مبارك. (2021). اليقظة الذهنية لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع، *المجلة الدولية لضمان الجودة*، 4(1): 24 – 39.  
الصيرفي، محمد. (2008). *قياس وتقويم أداء العاملين*، سلسلة اصدارات التدريب الاداري، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.

عارف، محمد. (2011). *جودة الحياة الوظيفية ودورها في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة*، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قناة السويس، مصر.

عبد الرحمن، ماجدة محسن. (2013). جودة حياة العمل وتأثيرها في الاسبقيات التنافسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في معمل متين للمياه المعدنية لمحافظة دهوك، مجلة تنمية الرفادين، 35(112): 37 – 65.

عبوي، زيد منير. (2006). الاتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

العبيدي، أمل محمود. (2008). استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة الاقتصاد، 1(69): 78 – 102.

العتيبي، منيرة بنت نايف. (2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

العجمي، محمد حسين. (2012). القيادة والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عساف، عبد المعطي محمد. (2012). السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

العشري، محمد حسن. (2020). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الارتباط بالعمل: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات والمراكز الطبية بجامعة المنصورة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 11(3): 549 – 589.

عفانة، حسن مروان. (2013). التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

العمامرة، محمد. (2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع..

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

العنزي، طليل. (2013). بيئة العمل وعلاقتها بالالتزام الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة الحدود الشمالية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.  
غنيم، منال أحمد. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الرضا التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الجامعية في محافظة المنوفية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، (1)5: 62 – 90.

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

فلية، فاروق وعبد المجيد، السيد محمد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قريشي، هاجر، وبديسي، فهيمة. (2016). جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، مجلة الدراسات الاقتصادية، 2(3): 212 – 222.

القريوتي، محمد قاسم. (2003). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط4، عمان: دار الشروق للطباعة والتوزيع.

قطيشات، ليلي. (2010). إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.

اللوح، أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والاسلامية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

اللوزي، موسى. (2007). التطوير التنظيمي: مفاهيم حديثة وأساسيات، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

ماضي، خليل. (2016). دور متطلبات المنظمة الاخلاقية وجودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الفساد الاداري: دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، مجلة ائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، 1(ع.خ): 1 - 52.

ماهر، أحمد. (2002). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط8، القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

ماهر، أحمد. (2010). سلسلة مهاراتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، ط2، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

المدهون، محمد عزيز. (2017). الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك، جامعة الأقصى، غزة.

المدهون، محمد والعجومي، محمود. (2011). القيادة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.



- مصلح، عطية ومشاركة، عودة. (2015). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2(5): 15 - 48.
- مطر، هادي. (2014). إدارة الصراع في المنظمات: دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراع، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، 4(1): 52 - 78.
- المغربي، عبد الحميد. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، 1(2): 1 - 35.
- المومني، واصل. (2011). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نصار، ايمان. (2013). جودة الحياة العمل وأثرها على تنمية الاستغراق الوظيفي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الهابيل، وسيم اسماعيل وعائش، علاء محمد. (2012). تقييم إجراءات السلامة والصحة المهنية في المختبرات العلمية من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية على العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 20(2): 83 - 143.
- الهداب، تغريد والمخلافي، عبد الملك. (2020). أثر جودة الحياة الوظيفية على الاحتراق الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، المجلة العربية للإدارة، 40(3): 233 - 254.

## خامسًا: المراجع الأجنبية

- Afsar, S. T. (2014). Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey. **International Journal of Social Sciences**, 3(4), 124-152.
- Agwu, Mba Okechukwu (2013): Conflict Management and Employee's Performance in Julius Perger Nigeria Plc- Boony Island, **International Journal of Academic Research in Management**,(2) 4:125 -139.
- Akotholang, Beryl (2017): **The Influence of Conflict Management on Organizational Performance: A Case of STIMA SACCO Society Limited**, Chandaria School of Business, United States International University.
- Awan, A. G., & Saeed, S. (2015). Conflict management and organizational performance: a case study of Askari Bank Ltd. **Research Journal of Finance and Accounting**, 6(11), 88-102.
- Chalkidou, T.V. (2011). **Conflict management style preferences and personality traits of unit leaders within recreation parks and leisure studies**. Ph.D. Thesis. Oklahoma State University.
- Chigoziea, Nwokorie Edwin .(2017). **impact of Organizational Conflict on Employee Job Performance in Selected Hotels (in Lagos Nigeria)**,TURIZAM, Volume 21, Issue 1
- Daft, Richard L., (2003), **Management** ,Sixth Edition.
- Elamparuthi, D., & Jumbulingam, S. (2015). Relationship between demographic variables and quality of work life, professionals in information technology chenni. **Innovative Journal of Business and Management**, 4(2): 42-44.
- Francis, W. (2010): **Human Security and Conflict Management Post-Conflict Reconstruction in Sierra Leone 2002 to 2009**, Doctor of Philosophy ' Faculty.
- Gayathiri, R., & Ramakrishnan, L. (2013). Quality of work life – linkage with job satisfaction and performance. **International Journal of Business and Management Invention** , Vol (2), Issue (1), p (1-8).
- Geet, S. D., Deshpande, A. D., & Deshpande, A. A. (2009). "**Human resource**
- Gupta , Meenakshi and Sharma, Parul, (2011) , "Factor Credentials Boosting Quality of Work life of BSNL Employees in Jammu Region" , **APJRBM** ,(1) 2,:79 – 89.

- Kamalraj, S. & Indumathy, R., (2012). A study on Quality of Work life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur District – A Textile Hub, **International Journal of Multidisciplinary Research**, 2(4), 265-281.
- Karimi, Alireza & Yektayar, Mozafar & Nazarl, Rasool and Mohammadel Sarder (2015): Conflict Management Strategies of Sport Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, **European journal of Experiment Biology**, 3(2): 420- 424.
- López-Martínez, Brenda & Aragón-Castillo, Jason & Muñoz-Palomeque, Manuel & Madrid-Tovilla, Saúl and Tornell-Castillo, Iván.(2021). Quality of work-life and work performance in physicians at the Mexican Institute of Social Security, in the state of Chiapas, **Revista de la Facultad de Medicina Humana**, 21(2): 316 – 325.
- Mahapatro, Bibhuti Bhusan. (2010). **Human Resource Management**. New Delhi; Publishers, New Age International (p) Ltd.
- Mahmoodi, Narges et al(2015). The relationship between work life quality and high school teachers' creativity of Rasht, Iran. **Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences** ISSN, Vol.5 (S1), 717-724.
- management" UK: Publishing as Prentice Hall.**
- Mondy, R.Wayne & Noe, Robert M. (2005). **Human Resource Management**. Pearson , New Jersey , USA , 9th ed.
- Mwaniki, G. M., & Stephen, M. A. (2021). Organizational Conflict Management: The All Important Public Universities Performance Strategy Under Neglect in Kenya. **European Scientific Journal**, ESJ, 17(12): 181- 209.
- Nayak, T., & Sahoo, C. K. (2015). **Quality of work life and organizational performance the mediating role of employee commitment**. *Journal of Health Management*, Vol (17), Issue (3), p (263-273).
- Normala, D. (2010). Investigating the Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment a amongst Employees in Malaysian Firms, **International Journal of Business and Management**, 5(10), 75-82.
- Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. **Administrative science quarterly**,12(2) 296-320.

- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. **International journal of conflict management**, 13(3).
- Reddy, Lokanadha and Reddy, Mohan, (2010).Quality Of Work Life of Employees: Emerging Dimensions. **Asian journal of management research**, 827-838.
- Singh, Agyapal & Maini, Jiwan. (2020). Quality of work life and job performance: A study of faculty working in the technical institutions, **Higher Education Quarterly**, 75(4): 667 – 687.
- Srivastava, sh., Kanpur, R. (2014). A Study On Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. **IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)**, 3 (16),54-59.
- Sumarsi, Sumarsi & Rizal, Alimuddin. (2022). The Effect of Competence and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Commitment Mediation, **International Journal of Social and Management Studies (IJOSMAS)**, 2(6): 69 – 88.
- Surya K. S. (2013). A study on Quality of Work Life Among the Employees at Metro Engineering Private Limited, **International Journal of Management**, 15(3),2-10.
- Uzun, Y.& Ayik, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict Management styles of school principal. **Eurasian Journal of Educational Research**, 17(68):167-186.
- Wu,Hui-Chin.(2018). **A study of physical education directors' leadership style and role conflict on organizational commitment perceived by physical education teachers of colleges and universities in Taiwan**, un published doctoral distraction, sports academy, Alabama university, U.S.A.

سادسًا: المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة التربية والتعليم، 2022

## الملاحق

ملحق (1): الصورة الأولية للاستبانة.

ملحق (2): أسماء المحكمين.

ملحق (3): الصورة النهائية للاستبانة.

ملحق (4): تسهيل مهمة بحثية.

## ملحق رقم (1) : الصورة الأولية للاستبانة



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج الإدارة والسياسات العامة

الموظف/ة المحترمين

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم"؛ وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة.

أرجو من حضرتكم الإجابة على فقرات الإستبانة بدقة وموضوعية، علماً أن كافة المعلومات سوف لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مها محمود ضيف الله

القسم الأول: البيانات الأولية

يرجى الاجابة على الأسئلة بوضع (✓) في مربع الإجابة

1. الجنس

ذكر  أنثى

2. المسمى الوظيفي

موظف  مدير دائرة  
 مدير عام  مدير مكتب الوزير  
 وكيل  مستشار  
 رئيس قسم  وكيل مساعد  
 رئيس وحدة  الوزير

### 3. المؤهل العلمي

دبلوم (فأقل)  بكالوريوس  ماجستير فأعلى

### 4. سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات  5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

### القسم الثاني: مقاييس الدراسة

#### المقياس الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	2	3	4	5	6	7
<b>المجال الأول: استراتيجية التسوية</b>						
1	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة					
2	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي					
3	تراعي الإدارة مصالح أطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم					
4	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة					
5	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات					
6	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع					
7	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع					
8	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعطي)					
9	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تقديم التنازلات لحل الصراع	
					تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	10
<b>المجال الثاني: استراتيجية التنازل</b>						
					تضحي الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	11
					تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	12
					توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الاطراف المتصارعة	13
					تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع	14
					تترك الإدارة اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل	15
					تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	16
					تترك الإدارة الآخرين يتحملون مسؤوليات حل المشكلة	17
					تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	18
					تدع الإدارة الآخرين يبقون على وجهة نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	19
<b>المجال الثالث: استراتيجية التجنب</b>						
					تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	20
					توجهل الإدارة النظر في حل الصراعات	21



معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					للمستقبل	
					تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	22
					تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	23
					تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	24
					تقوم الإدارة بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات	25
					تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	26
					تهمل الإدارة شكاوي طراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	27
					تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الاطراف تتغاضى عن الصراع	28
					تتسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	29
<b>المجال الرابع: استراتيجية الجبرية</b>						
					تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف	30
					تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	31
					تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	32
					تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	33
					تطلب الإدارة من الموظفين تقديم تنازلات لكنها ترفض تقديم التنازلات من طرفها	34
					ترى الإدارة أن أخذها بآراء الآخرين يعني	35

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					فقدان كيانها	
					تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	36
					تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	37
					تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	38
<b>المجال الخامس: استراتيجية التعاون</b>						
					تشجع الإدارة فكرة " الواحد للجميع والجميع للواحد"	39
					تشجع الإدارة الموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	40
					تساعد الإدارة باستمرار الآخرين في إيجاد الحلول	41
					تعمل الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع	42
					تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين لحل المشكلات	43
					تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	44
					تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	45
					تشرك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	46
					تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	47

## المقياس الثاني: جودة حياة العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
		5	4	3	2	1
<b>المجال الأول: ظروف بيئة العمل</b>						
1	توفر الإدارة مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين					
2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.					
3	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة.					
4	لدى الموظفين داخل الوزارة الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية.					
5	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله.					
6	توفر الإدارة التجهيزات والأثاث المناسبة للموظفين					
7	توفر الإدارة الهدوء والنظافة لتسهيل عمل الموظفين					
8	تهتم الإدارة بسلامة وأمن الموظفين					
<b>المجال الثاني: التقدم والترقي الوظيفي</b>						
9	تتيح الإدارة الفرصة لمواصلة الدراسة للموظفين					
10	تمنح الترقيات الوظيفية المناسبة للموظفين بعدالة وانصاف					
11	توفر الإدارة الفرص للموظفين في الترقي والتقدم الوظيفي					
12	تطبق الإدارة سياسة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب					

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تمنح الإدارة الترقيات الاستثنائية للموظفين بناء على كفاءة الموظف	13
					تنفذ الإدارة برامج تدريبية تؤهل الموظفين في مساراتهم الوظيفية	14
					تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني	15
<b>المجال الثالث: جماعة العمل</b>						
					توفر الإدارة روح العمل الجماعي داخل الوزارة	16
					تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	17
					تلجأ الوزارة إلى جماعة العمل لحل المشكلات.	18
					تعتمد جماعة العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل	19
					يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات جماعة العمل.	20
					يتم تبادل الخبرات والمهارات لدى الموظفين كجماعات عمل	21
					يتم تكوين فرق عمل في حالة ظهور خلل أو مشكلة ما داخل الوزارة	22
<b>المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					تستمع الإدارة لآراء الموظفين عندما تظهر مشكلات تخص العمل	23
					تتوافق الإدارة مع الموظفين في تحديد أوقاتهم وجداول مهام أعمالهم	24
					تستشير الإدارة الموظفين في حدوث أو خلل ما داخل الوزارة	25

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تستشير الإدارة الموظفين في تحديد الدورات التدريبية المناسبة لهم	26
					تشجع الإدارة الموظفين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات	27
					تفوض الإدارة الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المسائلة	28
					توفر الوزارة نظام معلوماتي متكامل يساعد على اتخاذ القرارات.	29
					يتم تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات.	30
					يتم اشراك العاملين في كافة أنشطة الجودة.	31
					يشارك العاملين في وضع الخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم.	32

ولكم جزيل الشكر والتقدير

ملحق رقم ( 2 ): أسماء المحكمين

التخصص	الرتبة العلمية	الجامعة	أسم المحكم
الطاقة الشمسية	استاذ مشارك	جامعة خضوري/رام الله	د. منذر الخواجا
ادارة عامة	استاذ مشارك	جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد
فلسفة	استاذ مساعد	وزارة التربية والتعليم	د. محمود زياد
ادارة عامة	استاذ مساعد	جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري
التربية التكنولوجية	استاذ مساعد	جامعة خضوري	د.جعفر ابو صاع
مناهج تربوية	استاذ مساعد	جامعة القدس	د.أشرف ابو خيزران

\*تم ترتيب الأسماء حسب الرتبة الأكاديمية

## ملحق رقم (3): الصورة النهائية للاستبانة



جامعة القدس المفتوحة  
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي  
برنامج الإدارة والسياسات العامة

الموظف/ة المحترم/ة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم"؛ وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والسياسات العامة.

أرجو من حضرتكم الإجابة عن فقرات الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً أن كافة المعلومات لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

مها محمود ضيف الله

القسم الأول: البيانات الأولية

يرجى الإجابة عن الأسئلة بوضع (✓) في مربع الإجابة

5. الجنس

ذكر  أنثى

6. المسمى الوظيفي

موظف  رئيس شعبة  رئيس وحدة  رئيس قسم  مدير عام

مدير دائرة

7. المؤهل العلمي

دبلوم فأقل  بكالوريوس  دراسات عليا

## 8. سنوات الخدمة

□ أقل من 5 سنوات □ 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات □ 10 سنوات إلى أقل من 15 □ 15 سنة فأكثر  
سنة

## القسم الثاني: مقاييس الدراسة

### المقياس الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	2	3	4	5	6
<b>المجال الأول: استراتيجية التسوية</b>					
1	تعمل الإدارة على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة				
2	تقوم الإدارة بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع التنظيمي				
3	تراعي الإدارة مصالح الأطراف المتصارعة عند حل الصراع وخسائرهم				
4	تحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة				
5	تقترح الإدارة أرضية مشتركة لحسم الصراعات				
6	تحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع				
7	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع				
8	تتعامل الإدارة مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط)				
9	تحت الإدارة الأطراف المتصارعة على تقديم التنازلات لحل الصراع				
10	تسعى الإدارة إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق التوافق بينهم				



غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
<b>المجال الثاني: استراتيجية التنازل</b>						
					تضحي الإدارة ببعض رغباتها في سبيل رغبات الموظفين	11
					تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	12
					توائم الإدارة قراراتها مع توجهات الاطراف المتصارعة	13
					تحاول الإدارة العمل مع أطراف الصراع لإيجاد حلول للمشاكل ترضي توقعات أطراف الصراع	14
					تبتعد الإدارة عن اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى زيادة الصراع بين الموظفين	15
					تعمل الإدارة كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث الصراع	16
					تتيح الإدارة المجال للموظفين لتحمل مسؤوليات حل المشكلة	17
					تتظاهر الإدارة بتقديرها لوجهات نظر أطراف الصراع رغم عدم اقتناعها	18
					تسمح الإدارة للموظفين بالاحتفاظ بوجهات نظرهم إذا كان في ذلك سعادتهم	19
<b>المجال الثالث: استراتيجية التجنب</b>						
					تلقى الإدارة مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة	20
					تؤجل الإدارة النظر في حل الصراعات للمستقبل	21
					تقلل الإدارة من أهمية المواضيع المختلف بشأنها	22

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	23
					تتجنب الإدارة مناقشة من يختلف معها في الآراء	24
					تضلل الإدارة القيام بدور حماسة السلام عند مواجهة الصراعات	25
					تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت لا تستحق الاهتمام	26
					تهمل الإدارة شكاوي أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها	27
					تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	28
					تسحب الإدارة عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف	29
<b>المجال الرابع: استراتيجية الجبرية</b>						
					تفرض الإدارة الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف	30
					تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	31
					تتمسك الإدارة بمواقفها وآرائها أو الحلول التي قدمتها لحل الصراع	32
					تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين	33
					ترى الإدارة أن أخذها بآراء الموظفين يعني فقدان كيانها	34
					تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	35

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					تستخدم الإدارة العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها	36
					تتعامل الإدارة مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	37
<b>المجال الخامس: استراتيجية التعاون</b>						
					تشجع الإدارة فكرة " الواحد للجميع والجميع للواحد	38
					تشجع الإدارة الموظفين على الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	39
					تساعد الإدارة الموظفين على الاستمرار في إيجاد الحلول	40
					تعمل الإدارة بين بعدي الحزم والتعاون في إدارة الصراع	41
					تتبادل الإدارة المعلومات مع الموظفين لحل المشكلات	42
					تشجع الإدارة العمل بروح الفريق عند حل المشكلات	43
					تضع الإدارة أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع	44
					تشرك الإدارة الموظفين في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع	45
					تسعى الإدارة للوصول إلى حلول جذرية للمشكلات	46

## المقياس الثاني: جودة حياة العمل

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		5	4	3	2	1
<b>المجال الأول: ظروف بيئة العمل</b>						
1	توفر الإدارة مناخ عمل مناسب يتسم بالثقة المتبادلة بين جميع الموظفين					
2	تتوافر أجواء من التعاون والمساعدة بين زملاء العمل في الوزارة.					
3	تسود الثقة بين أعضاء فرق العمل داخل الوزارة					
4	تتوفر الحرية في إيجاد الحلول المبتكرة لبعض المشكلات العملية لدى الموظفين في داخل الوزارة					
5	الموظف لديه دور فعال ومؤثر في حدود عمله أو خارج حدود عمله					
6	توفر الإدارة التجهيزات والأثاث المناسب للموظفين					
7	توفر الإدارة الهدوء لتسهيل عمل الموظفين					
8	تهتم الإدارة بسلامة الموظفين وأمنهم					
<b>المجال الثاني: التقدم والترقي الوظيفي</b>						
9	تتيح الإدارة الفرصة للموظفين لمواصلة دراستهم					
10	تمنح الترقيات الوظيفية المناسبة للموظفين بعدالة وإنصاف					
11	توفر الإدارة الفرص المتكافئة للموظفين في الترقي والتقدم الوظيفي					
12	تطبق الإدارة سياسة التوظيف الأمثل للموارد البشرية					
13	تمنح الإدارة الترقيات الاستثنائية للموظفين					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					بناء على كفاءة الموظف	
					تنفذ الإدارة برامج تدريبية تؤهل الموظفين في مساراتهم الوظيفية، لتعود الفهم الى موضوع الترقية في المسار أي لما سيكون وليس لما هو كائن	14
					تشتمل البرامج التدريبية للموظفين على التدريب الإداري والتقني	15
<b>المجال الثالث: جماعة العمل</b>						
					توفر الإدارة روح العمل الجماعي داخل الوزارة	16
					تعتمد الوزارة على فرق عمل متخصصة لإنجاز المهام الإدارية.	17
					تلجأ الوزارة إلى جماعة العمل لحل المشكلات	18
					تعتمد جماعة العمل على التقدير والاحترام بين أعضائها في العمل	19
					يتم تنفيذ التوصيات الصادرة عن اجتماعات جماعة العمل	20
					يتم تبادل الخبرات والمهارات لدى الموظفين كجماعات عمل	21
					يتم تكوين جماعة عمل في حالة ظهور خلل أو مشكلة ما داخل الوزارة	22
<b>المجال الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					يشارك الموظفون باقتراح حلول عند حدوث مشكلة أو خلل بالعمل.	23
					تتوافق الإدارة مع الموظفين في تحديد أوقاتهم وجداول مهام أعمالهم	24
					تستشير الإدارة الموظفين في تحديد	25

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
1	2	3	4	5		
					الدورات التدريبية المناسبة لهم	
					تشجع الإدارة الموظفين على المبادرة والإبداع في اتخاذ القرارات	26
					تفوض الإدارة للموظفين الصلاحيات والمسؤوليات مع التأكيد على مبدأ المساءلة	27
					توفر الوزارة نظامًا معلوماتيًا متكاملًا يساعد على اتخاذ القرارات	28
					يتم تزويد الموظفين بالإحصاءات والمعلومات عند عقد الاجتماعات	29
					يتم إشراك كافة العاملين في كافة أنشطة الجودة	30
					يشارك العاملون في وضع الخطط والسياسات الخاصة بأعمالهم	31

ولكم جزيل الشكر والتقدير

## ملحق رقم (4): كتاب تسهيل مهمة

**دولة فلسطين**  
وزارة التربية والتعليم  
مركز البحث والتطوير التربوي

**State of Palestine**  
Ministry of Education  
Center for Educational Research and Development

وزارة التربية والتعليم

الرقم: و ت / ١٣١ / ٣٠٦  
التاريخ: 2022/ 05/22م

**لمن يهمه الأمر**

**الموضوع: تسهيل مهمة باحثة**

يهديك مركز البحث والتطوير التربوي أطيب تحية، ويرجو منكم التكرم بتسهيل مهمة الباحثة:

**"مها محمود سليمان ضيف الله"**

من جامعة القدس المفتوحة للحصول على المعلومات اللازمة لإعداد دراسة بعنوان:

**"أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق جودة حياة العمل في وزارة التربية والتعليم"**

**ملاحظات:**

- تتضمن الدراسة توزيع استبيانات على جميع العاملين في الوزارة من رتبة سكرتير فأعلى.
- الاستجابة على الأدوات البحثية من قبل عينة المبحوثين طوعية.
- نظراً لطروف الجائحة يتم تطبيق أدوات البحث عبر التماح الحوسبة دون تواصل وجاهي مع المبحوثين.
- ت/يتولى الباحث/ة أنشطة جمع البيانات، يتسيق مع مديرية العلاقات العامة في الوزارة الأخت: فيغن مصلح.

مع الاحترام،،

د. محمد مطر  
مدير عام مركز البحث والتطوير التربوي



نسخة:  
عطوفة وكيل الوزارة المحترم  
عطوفة الوكلاء المساعدين المحترمين  
السيد مدير عام العلاقات العامة والدولية المحترم  
د. عطية مصلح المحترم المشرف الرئيس على الدراسة - بريد الكتروني: amusleh@qou.edu

Tel ( + 970-562-501092 ) E-mail ( [ncerd@moe.edu.ps](mailto:ncerd@moe.edu.ps) )