

إستراتيجيات إدارة الصراع كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية

**Strategies OF Conflict management as an Approach For achieving organizational  
Development in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate**

إعداد /

دكتورة نور الإيمان أشرف محمد عيد

مدرس تنظيم المجتمع بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالمنصورة

2023

## ملخص الدراسة:

إستهدفت الدراسة تحديد مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، وتحديد مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، وتحديد أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع تحقيقاً للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، وتحديد الصعوبات التي تواجه إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، والتوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، وإعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية والإدارات الإجتماعية التابعة لها وعددهم (172) مفردة، وتمثلت أداة الدراسة في إستبيان للمسئولين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.

## الكلمات المفتاحية:

إدارة الصراع - إستراتيجيات إدارة الصراع - التطوير التنظيمي.

## ABSTRACT:

The study aimed to determine the level of using Strategies of Conflict management in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate, and to determine the level of organizational development in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate, and identify the most Strategies of Conflict management to achieve organizational development in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate, and to identify the difficulties facing the use of Strategies of Conflict management in achieving organizational development. In the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate, and to reach a proposed future vision from the perspective of the method of organizing society to activate the use of Strategies of Conflict management in achieving organizational development in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate. This study is a descriptive study, and the study relied on the use of a comprehensive social survey approach for officials in the Directorate of

**Social Solidarity in Dakahlia Governorate and its affiliated social departments, numbering (172) single. The study tool was a questionnaire for officials. The results of the study revealed that there is a direct and statistically significant relationship between the use to Strategies of Conflict management and the achievement of organizational development in the Directorate of Social Solidarity in Dakahlia Governorate.**

**Key words:**

**Conflict management –Strategies OF Conflict management – Organizational development.**

**أولاً: مشكلة الدراسة:**

تمارس المنظمات أنشطتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص المنظمة بالإضافة إلي المصالح الشخصية ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلي ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد فإن الديناميكية التي ستعمل بها المنظمة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة. ونظرا لتداخل وتشابك تلك العلاقات بين الأفراد أو جماعات العمل في المنظمة الواحدة فإنه غالبا ما يحدث نوع من النزاع أو الصراع التنظيمي بين أعضاء المنظمة، حيث أن الصراع يحدث في الحالات التي يؤدي تحقيق أهداف طرف معين ( فرد، جماعة) إلى منع تحقيق أهداف طرف ثاني (فرد، جماعة).

ويعد الصراع التنظيمي في ظل الإدارة أمراً طبيعياً الحدوث ويصعب تجنبه داخل أي بنية تنظيمية، حيث يتفاعل الموظفون فيما بينهم بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية وهذا التفاعل قد يؤدي إلى إتفاقهم في بعض المواقف وإختلافهم في مواقف أخرى مما يؤدي لحدوث الصراع التنظيمي (نايف، 2008، ص78).

لذلك يجب الحكم على الصراع إنطلاقاً من النتائج والتوابع التي تنتج عنه ، فقد ينتج عن الصراع آثار إيجابية والتي تتمثل في تحسين القرارات من خلال المناقشة والإثراء بوجهات النظر المختلفة وقد يمثل الصراع فرصة للإبداع والإبتكار من خلال إذكاء روح المنافسة بين العاملين، وعلى الجانب الآخر قد يكون للصراع التنظيمي أثراً سلبية والتي قد تتمثل في زيادة الأعمال العدائية بين الأشخاص بالإضافة الى خلق بيئة سلبية للعاملين مما يؤدي الى إنخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الغياب ومعدل دوران العاملين (Schermerhorn, et. al, 2007).

وتكمن أهمية الصراع في كونه أداة التكيف والبقاء، وأداة التطوير وتحفيز قدرات القادة لحل المشكلات، وأداة للإبداع لزيادة الحركة بالمنظمة، والذي يجعل الإدارة تبتكر طرقاً وإستراتيجيات عمل جديدة للعاملين ومحاولة الإستفادة منه، والصراع يمكن أن يؤدي إلي كسر حدة الجمود السائد في المنظمة لذلك لابد من الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه (العطية، 2003، ص 261). لذا لابد من إيجاد طرق يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم إستثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل (العبيدي، 2008، ص 2).

فالصراع عملية إجتماعية رئيسية لا يخلو منها أي مجتمع انساني وهي تختلف في طبيعتها ومضمونها بإختلاف المنظمات التي توجد فيها لذا فالإتجاه الصحيح هو ليس تجنب الصراع بل كيفية إدارته والتحكم فيه لتحقيق مصالح وأهداف المنظمات. وللحفاظ على الصراع الإيجابي لابد من وجود إستراتيجيات متبعة في المنظمة بما يضمن إدارة الصراع التنظيمي بشكل فعال لزيادة كفاءة المنظمة (زنتي، 2015).

وهناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للصراع التنظيمي، فمن أبرز الآثار الإيجابية: تحفيز الإبداع والإبتكار وزيادة الاهتمامات، وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة، وتحسين نوعية الأداء الوظيفي، والعمل على حل المشكلات، والصعوبات في العمل، وابداء الرأي وطرح وجهات النظر الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها، أما الآثار السلبية فمن أبرزها: تدني مستوى الرضا الوظيفي، وتدني الإنتاجية ، وجود جو من عدم الثقة والشك بين الأفراد، وإنخفاض في مستوى الأداء التنظيمي وذلك بسبب تحويل طاقات الأفراد وولائم لعملهم إلى منحى بعيد ومنحرف عن الهدف الأساسي للمنظمة، وعدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين، وإنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين) فريجات واللوزي والشهابي، 2009، ص 104).

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم إستخدام الإستراتيجيات المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهداً ووقتاً في مواجهتها، وتشتت جهود العاملين بعيداً عن مسار تحقيق الأهداف، وتضعف الروح المعنوية للأفراد (مصطفى، 2000، ص 445)، ولكي تصبح إستراتيجيات إدارة الصراع أكثر فعالية ، يجب أن نقي ببعض المعايير وذلك وفقاً لأدبيات نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي ( Rahim, 2002, p.209). لذا لابد من توافر القدرات والمهارات التي تمكن هؤلاء المديرين من إدارة الصراع (Wang, 2010) ، وأن نجاح أي منظمة يتوقف الى حد كبير على قدرة مديرها على إدارة الصراع، فقد يساهم الصراع في تحسين الفعالية التنظيمية عندما يدار بشكل جيد ، ولكن قد يكون له أثراً سلبية على المنظمة وذلك عندما يفشل المديرين في إدارته ومراقبته بالطرق الفعالة. (Altun & Argon , 2011, pp.424;429).

ونظراً لما تشهده المنظمات من تغييرات مستمرة، تفرض ضرورة الإستجابة لمختلف التغييرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية ، ونظراً لحالة التفاعل المستمر بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ، فلن تظل ساكنة، إنما تتغير بشكل مستمر، حيث تتفاوت درجة التغيير بين المنظمات، كما تتفاوت درجة الإستجابة لهذه التغييرات بين المنظمات أيضاً، ويمكن تحسين فعالية التطوير للمنظمات، من خلال الإهتمام بمختلف عملياتها والتي تحتل أهمية كبيرة في تحقيق فعاليتها التنظيمية (حريم ،2004، ص363) .

ولكي تستطيع المنظمة تحسين أهدافها بكفاءة عالية يتطلب منها إعادة ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة الصراع بحيث يوظف هذا الصراع إلى ما يؤدي لتفعيل التكامل بين أهداف ومصالح وقيم المنظمة وأهداف ومصالح وقيم الموارد البشرية. فالنظرة الايجابية للصراع يمكن أن تقضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الإبتكار، وتفجير القدرات الإبداعية شريطة أن يتم إختيار الإستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع ( العززي،2010). حيث يعتبر التطوير التنظيمي سمة أساسية للمنظمات الناجحة على إختلاف أحجامها وأوجه أنشطتها وأشكالها القانونية ، وتحتاج المنظمات إلى مساندة المتغيرات العلمية والتكنولوجية المتلاحقة ومن ثم بذل الجهود اللازمة لإجراء التحولات المناسبة لضمان أداء فعال وناجح ( أبو الخير،2005، ص271).

والتطوير التنظيمي هو في الواقع خطه إيجابيه لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها من مرحله إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة والحياه المتغيرة دائماً، إلا أن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب فيه ( شهاب،2008، ص343).

فالقيام بعملية التطوير التنظيمي والتغيير بشكل دائم ومستمر في مختلف المجالات، هو الميزة الأساسية التي تتميز بها منظمة عن الأخرى، وبدون ذلك يصبح كل شيء في حالة تقادم وجمود. فقد أصبحت قضية تطوير المنظمات من أهم القضايا ، لذا كان على المنظمات أن تجد الوسائل والأساليب لتتأقلم وتتكيف مع متطلبات المحيط السريع المتغير، وتحاول فيه لتتوافق مع الاحتياجات المتجددة في التنظيم ( الضجم ،2009).

حيث يلعب التطوير التنظيمي دوراً أساسياً في عملية إظهار أهمية الوحدة التنظيمية، وتخفيض التضارب والإزدواجية، والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة، وتخلصها من الغموض، ويوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات، وبالتالي يمكن تحسين مستوى الأداء، ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه ، ويسهم أيضاً في تحقيق التمايز بين الأهداف والغايات والوسائل(عرفة،2012، ص491). ويقوم أيضاً على إنشاء نظام قابل للتجديد

والبقاء يمكنه من التكيف مع البيئة المحيطة، وتعظيم كفاءة التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وتحقيق درجة عالية من التعاون لإيجاد مناخ تنظيمي يمكن فيه مواجهة الخلافات القائمة ومعالجتها. (Gollas, 2006)، ويهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية قدرات الأفراد المهارية والفكرية وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة، وزيادة فاعليتها، كما يعمل على الموائمة والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، وبالتالي تتمكن المؤسسة من إحتواء التغيرات الخارجية، ومعالجة المشكلات الداخلية بهدف إيجاد المناخ الملائم لعمل المؤسسة (الصيرفي، 2007).

ولأن المنظمات كيان هادف، أي أن سبب وجودها هو من أجل إنجاز أهداف محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة (سعيد، 2008، ص23). وأصبح من أهم أهداف منظمات اليوم وأكثرها حاجة هو تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة، ويأتي ذلك من خلال الإنفتاح وقبول الجديد، والتوجه نحو الفعل الدقيق والمبادرة، والإستقلالية والإبداع والمغامرة المحسوبة (العامري والغالي، 2008، ص43). وإن الضمانة الأكيدة لتحقيق المنظمات لما تقدم هو ضرورة نفاذ التطوير إلى المنظمات وحمية تبني المنظمات للتطوير بشكل يحقق التفاعل والتكامل عبر المزوجة بينهما لولادة ما يسمى بالتطوير التنظيمي، حيث يتعامل التطوير التنظيمي مع هذه التحديات التي تواجه المنظمات من خلال تقنيات جديدة تعمل علي تغيير إتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتي تستطيع التعامل مع المستجدات وتواكب التطورات العالمية، حيث تؤكد الدراسات السابقة علي ذلك وسوف يتم عرضها في ضوء المحاور التالية:

#### (أ) - المحور الأول: دراسات تتعلق بإدارة الصراع التنظيمي:

دراسة (المعشر، 2005) حيث هدفت إلى التعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة الجنوب بالأردن وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق معنوية في تصورات المبحوثين لإدارة الصراع قد تعزى لمتغيرات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أسلوب التعاون كان الأسلوب الأكثر إستخداماً تلاه أسلوب التسوية ، فأسلوب التناقص ثم أسلوب التجنب ، وأخيراً أسلوب التنازل، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع تعزى للعمر والمؤهل العلمي والوظيفة ، ولم تظهر بشكل عام فروق مرتبطة بالجنس والحالة الاجتماعية.

وهدفت دراسة (العنبي، 2007) إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي والإستراتيجيات المتبعة في إدارته داخل المدارس الابتدائية بمدينة الرياض من وجهة نظر القائدات والمشرفات الإداريات بتلك المدارس. وأشارت النتائج إلى أن أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية من قبل مديرات المدارس كانت : إستراتيجية التعاون، تلاها إستراتيجية التجنب ، وأخيراً إستراتيجية الإجبار والتناقص.

وهدفت دراسة (الخالدي، ٢٠٠٨) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثر ذلك على الروح المعنوية للمعلمين ، وأظهرت النتائج أن أسلوب التعاون من أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين ، وأن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون (من أساليب إدارة الصراع التنظيمي ) لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم.

وهدفت دراسة (عيسي، 2009) إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومعرفة العلاقة بين إستراتيجيات وأخلاقيات العمل الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة كانت مرتفعة، وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع الأربعة التعاون، التوفيق، الاسترضاء، التجنب وأخلاقيات العمل الإداري، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الهيمنة ومجالات أخلاقيات العمل الإداري، ولا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام تعزى لسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

وهدفت دراسة سالمى (Salami,2009) إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات حل الصراع وسلوك المواطنة التنظيمية وعلى الدور الوسيط لسمة الذكاء العاطفي. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها) وجود علاقة سالبة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (السيطرة، التنازل) وسلوك المواطنة التنظيمية، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات (التسوية، المنافسة، التعاون) وسلوك المواطنة التنظيمية.

وهدفت دراسة وانج (Wang,2010) إلى اختبار العلاقة بين السمات الشخصية والسمات الفرعية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على بعض العاملين في إحدى المصانع الإنتاجية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة بين إستراتيجية التجنب وكلاً من القلق والإحباط والشعور بالذات، وعلاقة سلبية بين إستراتيجية التجنب والسمات الشخصية، ووجود علاقة موجبة بين إستراتيجية الالتزام وسمة العصبية، وعلاقة سلبية مع سمة الإنبساط، وعلاقة بين إستراتيجية التسوية وسمة القبول، كما وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها العمل على استخدام إستراتيجية التكامل لأنها تعمل على إظهار السمات الشخصية للعامل مثل: الدفاء والإفتاح على القيم، والإلتزام بالواجبات، والسعي للإنجاز والتشاور .

وهدفت دراسة (الخاليلة، 2010) إلى تحديد أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء داخل المستشفيات الحكومية في مدينة اربد من وجهة نظر العاملين، وتوصلت إلي أن استخدام مديري المستشفيات الحكومية لإستراتيجيات إدارة الصراع من وجهة نظر العاملين هي إستراتيجية المجاملة أولاً ، ثم إستراتيجية التعاون

وبليها إستراتيجية التسوية ومن ثم إستراتيجية المنافسة وأخيراً إستراتيجية التجنب، كما تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب المجاملة، التسوية، التعاون وبين مستوى الأداء للعاملين، وعدم وجود علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب ومستوى الأداء للعاملين.

وكشفت دراسة (الطار، 2010) أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الإغتراب الوظيفي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها (وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجيات (التجنب، والمجاملة، والتنافس) في الإغتراب الوظيفي، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير (النوع الإجتماعي، الحالة الاجتماعية، والإغتراب الوظيفي تعزى لمتغير (الحالة الإجتماعية والمؤهل العلمي).

وهدفت دراسة شاكيو (Chalkidou, 2011) إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبعض السمات والخصائص الشخصية للمديرين في الإدارة الوسطى في إحدى الجامعات الأكاديمية بأمريكا، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة موجبة بين النوع وإستراتيجية التكامل وإستراتيجية التسوية بجانب تفضيل الإناث لجميع الإستراتيجيات ماعدا إستراتيجية التجنب، ووجود علاقة موجبة بين إستراتيجية الإلزام والعصبية، ووجود علاقة سلبية بين إستراتيجية التكامل والشخصية العصبية، ووجود علاقة سلبية بين إستراتيجية التكامل والقبول كسمة من سمات الشخصية.

وأوضحت دراسة يونج (Yuong, 2012) أن تحديث وتطوير عمل المنظمات وتنمية مهارات العاملين والمديرين يزيد من قدرتها على المنافسة بين المنظمات الأخرى من خلال صناعة الخدمات وتسويقها وتحسين الخطة التسويقية للخدمات.

وهدفت دراسة كاريمي وآخرون (Karimi & Others, 2013) إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجان بأمريكا. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية، بينما إحتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين ، كما أوصت بعقد دورات ولقاءات تدريبية لتوعية المعلمين بإستراتيجيات إدارة الصراع واستخدامها في تعاملهم، وذلك لتعزيز دافعية الطلاب وتقوية علاقتهم بالإدارة التربوية.

واختبرت دراسة (ماضي، 2014) العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين والقادة داخل المنظمات الحكومية المحلية وإستراتيجيات إدارة الصراع، وكذلك دراسة تحليل الاختلافات الديموغرافية وتأثيرها على الذكاء العاطفي للمديرين في

هذا القطاع من المنظمات، وكان من أهم نتائجها أن الذكاء العاطفي يرتبط طردياً مع إستراتيجية التكامل وإستراتيجية التسوية، كما أظهرت أن المديرين الذين يتميزون بالذكاء العاطفي المرتفع والمتوسط يفضلون إستراتيجية التكامل، أما المديرين القادة ذوي الذكاء العاطفي المنخفض يفضلون إستراتيجية التجنب.

وأشارت دراسة المطري (ALMutairi,2014) إلى أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت، وعلاقتها بالالتباس في أدوار العاملين، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والتزام الإدارة العليا بدعم السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق أهدافه وتنفيذها. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها (وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي بمؤسسة التأمين الإجتماعي العامة من وجهة نظر المراجعين العاملين فيها يعاني المراجعون من مستويات عالية من ضغوط العمل، والتي تزيد من الصراع التنظيمي في المنظمات، كما أوصت بأهمية زيادة وعي الموظفين في المنظمة حول ظاهرة الصراع التنظيمي من أجل التعامل مع الصراع بطريقة عقلانية، وضرورة تقليل أثر بعض مسببات الصراع التنظيمي خاصة المتعلقة بضغوط العمل، الرواتب، والحوافز.

وهدفت دراسة عون وسعيد (Awan& Saeed,2015) إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها (عدم وجود أثر لآراء الباحثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الباحثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس، وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي، كما أوصت بضرورة اعتماد الإدارة لإستراتيجيات إدارة الصراع التي تعمل على تحسين أداء المنظمة، وضرورة ضمان التدفق الحر للاتصال بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم

وإختبرت دراسة ( الفقاوي،2017) أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة ، وكان من أهم نتائجها أن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المنظمات الأهلية الفلسطينية جاء (مرتفعاً) ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

بينما سعت دراسة إيك ويوزان (Ayik & Uzun,2017) إلى تحديد العلاقة بين كفاءة الإتصال وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت وفي نتائجها إلي جود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين أبعاد كفاءة الاتصال وإستراتيجيات إدارة الصراع (التكامل، والتعاون، والتجنب، والتسوية)، فيما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين كفاءة الاتصال وإستراتيجية السيطرة.

وهدفت دراسة (الأشول، والشاوش، 2018) إلى تحديد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة لبنك التسليف التعاوني الزراعي في اليمن، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن استخدام إستراتيجيات واضحاً وأن هناك تنوعاً لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر موظفي الإدارة العامة في البنك، ووجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إستراتيجية الصراع التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي.

وأوضحت دراسة (محاسنة، والعظمت، 2019) العلاقة الارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وكفاءة الاتصال لدي المعلمين، وقد أظهرت النتائج أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التكامل، وأن مستوى كفاءة الإتصال لدى المعلمين كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة إرتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين (إستراتيجية التكامل، وإستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التسوية) وكفاءة الإتصال، ووجود علاقة إرتباطية سالبة ودالة إحصائياً بين (إستراتيجية الجبار، وإستراتيجية السيطرة) وكفاءة الإتصال.

وأوضحت دراسة (محمد، 2020) بعض الأسس النظرية لأنماط إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، وكذلك التعرف علي أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدي المعلمين في المعاهد الازهرية بمحافظة المنيا، وتقديم بعض الاقتراحات لتطويرها، كما حدد البحث أربعة أنماط لإدارة الصراع (التعاون- التجنب- التسوية- الهيمنة)، لقد توصل الي عدد من النتائج منها: أن نمطي التسوية والتعاون يتحققان بدرجة كبيرة بالإضافة إلى قصور إستخدام نمطي الهيمنة والتجنب كذلك توصل الي مجموعة من الإقتراحات منها (تحفيز الأطراف المتصارعة علي الإستماع لبعضهم البعض، والتقليل من أهمية الصراع غير المرغوب فيه، والتوسع في اللامركزية خاصة فيما يخص صلاحيات المدير، وإستخدام السلطة للصلاحيات الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية).

وأشارت دراسة (عبد الواحد، 2021) إلى أثر القيادة الخادمة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة لأبعاد القيادة الخادمة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية للمحافظات الجنوبية، وتبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "إستراتيجيات إدارة الصراع" هي (المهارات العاطفية، مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، الإهتمام بالمجتمع المحلي).

وهدفت دراسة (فارس، 2021) ألي التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن أكثر إستراتيجية إدارة صراع مستخدمة هي إستراتيجية التعاون تليها إستراتيجية الحلول الوسط، فإستراتيجية الاسترضاء، ثم إستراتيجية التجنب، وفي المرتبة الأخيرة إستراتيجية الهيمنة، وأن مستوى أخلاقيات العمل الإداري لدى أفراد العينة كان مرتفعاً.

وأوضحت دراسة (الرشيدي، 2022) أسباب الصراع التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات، والعمل على تقديم بعض الحلول والتوصيات التي من شأنها مساعدة متخذي القرار في المؤسسة في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره، وإفادة الباحثين في مجال الصراع التنظيمي وخاصة في مجال أسباب الصراع وعلاقته بمتغيرات الدراسة المذكورة.

#### (أ) المحور الثاني دراسات تتعلق بالتطوير التنظيمي

دراسة (ناجي، 2006) حيث هدفت إلى مساعدة الجمعيات الأهلية في مصر على تطوير قدراتها التنظيمية، وتحديد أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه الجمعيات الأهلية عند تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي، وتوصلت في نتائجها إلى أن أكثر الجوانب تأثيراً على عملية التطوير التنظيمي تتمثل في الجانب الإستراتيجي الذي يؤثر على التخطيط المستقبلي للمنظمة كذلك المساءلة والشفافية داخل الجمعيات الأهلية وطبيعة الإجراءات المستخدمة داخل الجمعيات والمصادر التمويلية الجديدة التي تعين الجمعية على القيام بعملية التطوير التنظيمي ونوع التكنولوجيا المستخدمة، بتطوير برامج لتعزيز الذكاء العاطفي وحل الصراع لدى كل من المرؤوسين والرؤساء في منظمات الأعمال.

وهو ما أشارت إليه دراسة (أنور، 2009) في نتائجها إلى أن تحقيق التطوير التنظيمي يؤدي إلى تدعيم مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية والتعرف على أسباب التغيير وتخطيط إجراءاته مما يحدد درجة نجاح جهود التطوير بالمنظمة وتشجيع التعاون والتعليم الجماعي .

وهذا ما أكدته دراسة (ياسين، 2010) حيث أوصت بضرورة الإهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي للوحدات الاجتماعية وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب لتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لتلبية إحتياجات المواطنين داخل الوحدات الإجتماعية .

واتفقت معها دراسة (محمد، 2010) في وجود علاقة بين التطوير التنظيمي وبين الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين بالمستشفيات الجامعية ، وكان من أهم نتائجها أن التطوير التنظيمي أدى إلى تنمية السلوك التنظيمي للأخصائيين الإجتماعيين وأزداد التزامهم بأنظمة وتعليمات العمل واللوائح المنظمة له ، كذلك أفاد التطوير التنظيمي في فتح قنوات بين المستويات العليا والإدارة التنفيذية بالإضافة إلى التفاعل مع العملاء بإيجابيه مما يعكس تحسين الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين وزيادة قدرتهم على الإستفادة من الإمكانيات المتاحة.

وهذا ما أكدته دراسة بارنت (Barnett , 2011) إلى دور الأفراد في التطوير التنظيمي داخل المنظمة وأن مبادرات التطوير التنظيمي يجب تبدأ من القيادات كذلك أهمية تدريب الأفراد والقيادات على عمليات التخطيط

الإستراتيجي لتحسين أداء الأفراد ، وتوصلت في نتائجها أهم إلي أن أهم أساليب التطوير التنظيمي تتمثل في ( مشاركة جماعات العمل في عملية التخطيط الإستراتيجي- مشاركة قيادات المنظمة- تحديد أهداف النمو - تحديد قياس الإنجاز - الإثراء الوظيفي ) حتى تحقق المنظمة أهدافها بفاعليه وكفاءة.

واتفقت معها دراسة ستيفن (Stephan,2011) والتي أكدت على أهمية التركيز زيادة فعالية الأشخاص ذوى التأثير في المنظمة ورفع قدراتهم على إتخاذ القرار ومضاعفة تأثيرهم القيادي لمقابلة المشكلات والتحديات المستقبلية التي تعترض سبيل المنظمة في التطوير .

بينما أوضحت دراسة (الروقي،2014) معوقات التطوير التنظيمي في جامعة شقراء، وقد جاءت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الاستراتيجية، ثم معوقات الموارد البشرية.

وأشارت دراسة (العازمي،2015) إلي مجالات التطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ومراحل التطوير التنظيمي، وأساليب التطوير التنظيمي ومنها ( بناء الفريق، والإثراء الوظيفي، والدراسات الميدانية وبحوث العمل، وشبكة التطوير التنظيمي والشبكة الإدارية، والإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، ومعوقات التطوير التنظيمي)، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة إيجابية بين التطوير التنظيمي وأداء القيادات المدرسية ورفع كفاءتها .

وهدفت دراسة (مهدي،2016) إلى إستخلاص مقياس علمي إداري للسلوك التنظيمي الإيجابي، حيث يسعى إلى تطوير وتحسين قدرات الأفراد العاملين داخل منظماتهم من خلال تطوير نظرتهم إلى بيئتهم التي يعملون فيها وذلك من خلال رفع الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة، و تدعيم الأداء الوظيفي.

وأشارت دراسة (عبد الجواد،2017) إسهامات التطوير التنظيمي في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهلية وذلك من خلال وضع خطة العمل بالمنظمة، تنفيذ خطة العمل بالمنظمة، الرقابة على الأداء، وتوصلت في نتائجها إلي أن التطوير التنظيمي يساهم في تحقيق التخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهلية.

وتوصلت دراسة ( بركاني،2018) إلى أن الإدارة الالكترونية تعد أداة فعالة في تسهيل وتفعيل الأداء الوظيفي، كما ساهمت في تقليل ضغط العمل، ومرونة عمل الموظفين، وتوصلت أيضاً إلى أن تبادل المعلومات إلكترونياً يحتاج إلى توفير شبكات الاتصال والانترنت.

وهدفت دراسة كلاً من دوبري وفاركس (Dobrai & Farkas,2019) إلي التعرف علي العلاقة بين التطوير التنظيمي بالمنظمات غير الربحية وتأثيره على الإحتراف، وتوصلت في نتائجها ألي أن التطوير التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على تحسين المنظمات غير الربحية ومستوى إحتراف وأعضائها كما أوضحت دراسة

(يونس، 2019) أهمية البرامج والتطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل، كما أوضحت أهمية التطوير التنظيمي من خلال ضمان فعالية واستمرارية المنظمة لضمان أداء فعال وناجح لمواكبة التغيرات المستمرة والسريعة، في مجال المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا والارتقاء بالمنظمة ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية بما يضمن البقاء والاستمرارية للمنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها .

وهدفت دراسة (خليفة، 2020) إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في المساهمة في تحسين الأداء لدى عينة من المديرين في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا- الوسطى- التنفيذية)، وتوصلت في نتائجها إلى وجود علاقة بين التطوير وتحسين الأداء لدى الموظفين.

وهدفت دراسة (أحمد، 2021) إلى تحديد "طبيعة دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية " كهدف رئيسي وما يتبعه من أهداف فرعية فيما يتعلق بأبعاد الحوكمة المؤسسية (المساءلة، الشفافية، الاستقلالية، التمكين، الانضباط )، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل دور الحوكمة المؤسسية كمدخل في تنظيم المجتمع لتدعيم التطوير التنظيمي للجمعيات الأهلية.

وهدفت دراسة (معمر، 2021) إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجه نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية لفلسطين، وتوصلت إلى وجود أثر إيجابي ذات دلالة إحصائية بين التطوير التنظيمي وتحسن جودة الخدمات بالبلديات الكبرى في المحافظات الجنوبية لفلسطين، وأوصت بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية ، كذلك تفعيل صناديق الشكاوي والاقتراحات، ربط بيانات المواطنين بنظام إلكتروني، وزيادة رواتب العاملين من أجل تحسن أداءهم.

وهدفت دراسة (علام، 2022) إلى تحديد استخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب، وتوصلت نتائجها إلى وضع الخطط في ضوء الإمكانيات المتاحة لمراكز الشباب وقدرات العاملين، وأسلوب الإدارة بالأهداف يساهم في رفع كفاءة العاملين ويسهل عملية الرقابة وتقييم أداء العاملين، وحرص المسؤولين بمراكز الشباب على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتوفير قواعد بيانات خاصة بمراكز الشباب.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

1- إتفتت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في إهتمامها بالتعرف على الصراع التنظيمي وأسبابه وإستراتيجيات مواجهته، كما ركزت على أبعاد إدارة الصراع، وتحديد واقع الصراع وأسبابه، والحلول

الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة، ولم تتطرق إلى الأبعاد الأخرى من عملية إدارة الصراع ومنها دراسة عون وسعيد (Awan & Saeed, 2015)، (محمد، 2020)، (عبد الواحد، 2021)، (الرشيدي، 2022).

2- أشارت العديد من الدراسات إلى أن تحقيق التطوير التنظيمي يؤدي إلى تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم بهدف تنمية قدراتهم الإبداعية والتعرف على أسباب التغيير وتخطيط إجراءاته مما يحدد درجة نجاح جهود التطوير بالمنظمة وتشجيع التعاون والتعليم الجماعي، حيث أوصت بضرورة الإهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي وتنمية قدرات العاملين من خلال التدريب لتنمية معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم لتلبية إحتياجات المواطنين داخل الوحدات الإجتماعية، وأن التطوير التنظيمي أدى إلى تنمية السلوك التنظيمي وهو ما أشارت إليه دراسة كلاً من (أنور، 2009)، (ياسين، 2010)، (محمد، 2010)، (Barnett, 2011)، (Stephan, 2011)، (العازمي، 2015)، (مهدي، 2016)، (عبد الجواد، 2017)، (بركاني، 2018)، (خليفة، 2020).

3- أشارت بعض الدراسات إلي أن أهم المعوقات تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي (تتمثل في الجانب الإستراتيجي الذي يؤثر على التخطيط المستقبلي للمنظمة، كذلك المساواة والشفافية وطبيعة الإجراءات المستخدمة، والمصادر التمويلية الجديدة) ومنها دراسة كلاً من (ناجي، 2006)، (محمد، 2010)، (العازمي، 2015). وأوضحت دراسات أخرى أن معوقات التطوير التنظيمي هي المعوقات التقنية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات التنظيمية، ثم المعوقات الاستراتيجية، ثم معوقات الموارد البشرية. ومنها دراسة كلاً من (ناجي، 2006)، (الروقي، 2014).

4- أشارت بعض الدراسات إلي أثر القيادة وأنماطها المختلفة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كدراسة (Salami, 2009).

5- أوصت معظم الدراسات بضرورة الإعتماد على إستراتيجيات لإدارة الصراع لتحسين أداء المنظمة، وضرورة ضمان التدفق الحر للإتصال بين الإدارة والموظفين، فضلاً عن تعزيز العلاقات الشخصية بين زملاء العمل لرفع معنوياتهم، وتحفيز أطراف الصراع علي الإستماع لبعضهم البعض، والتقليل من أهمية الصراع غير المرغوب فيه، والتوسع في اللامركزية خاصة فيما يخص صلاحيات المدير، وإستخدام السلطة للصلاحيات الإدارية بطريقة عادلة وموضوعية.

-6

7- تباينت الدراسات في إستخدامها لإستراتيجيات إدارة الصراع مع متغيرات عديدة، ولم تتطرق أي من هذه الدراسات لإستخدامها لتحقيق التطوير التنظيمي وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية.

8- إستقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها، كذلك تحديد أهداف الدراسة وفروضها ومفاهيمها، وتحديد إجراءاتها المنهجية.

### ثانياً: الموجّهات النظرية للدراسة:

1- النظرية الكلاسيكية (التقليدية): يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الإختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو إحتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو إختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وإرتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الإلتزام للمنظمة، وإرتفاع الخسائر المادية للمنظمة، مما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها وإستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والإبتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق (القيروني، 2000، ص 375). ويمكن الإستفادة من وجهة نظر أصحاب تلك النظرة في معالجة الصراع التنظيمي حيث يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل (تحسين قنوات الاتصال، وتحديد المهام، والإختصاصات الوظيفية، والاهتمام بصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية) كوسائل أساسية لعلاج الصراع، وكذلك يتضح أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي.

2- النظرية الوظيفية (السلوكية): يتبنى أصحاب هذه النظرة مفهوماً أكثر حداثة ومغايراً لمفهوم التقليديين حول الصراع، فهو بالنسبة لهم ظاهرة تنظيمية إيجابية وسمة أساسية ملازمة للتفاعلات الإنسانية في أي منظمة، وهو نوعين صراع سلبي وغير فاعل وصراع إيجابي فاعل، فالصراع الإيجابي أو الحميد هو أحد المتغيرات الأساسية للنمو والإستمرار والتطوير التنظيمي الذي تنشده كل منظمة، يتناولونه بحسبانه ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى إستفادة ممكنة منه ( جريدة العرب الاقتصادية الدولية، 2009) ويمكن الإستفادة من إفتراضات هذه النظرية حيث تتبني النظرية السلوكية الإفتراضات التالية:

- الصراع أمر حتمي ويجب تشجيع وجوده في حدود معينة.
- الصراع مطلوب لإحداث التغيير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

- لصراع يكون في صالح المؤسسة إذا ما أمكن إدارته.(المصري، وعامر، 2012، ص211).

### 3- النظرية التفاعلية: ترى هذه النظرية أنه يجب ألا يقتصر الأمر على قبول الصراع والسماح بوجوده فقط بل

يجب أن تحرص الإدارة علي وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع وذلك بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات (القيروني، 2000، ص 277). كما تبنت الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتماً في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه (المغربي، 1995، ص304). ويمكن الاستفادة من إفتراضات هذه النظرية حيث تتبنى النظرية التفاعلية الإفتراضات التالية:

- إن الصراع في المنظمات ليس حتمياً و فقط ، بل إن له جوانبه الإيجابية وليس مصلحة المنظمة أن تخلو من الصراع.

- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند إنخفاضه عن المستوى المطلوب، وتخفيض حدته وتهديته عند زيادته عن المستوى المطلوب (المغربي، 2004، ص290).

### 4- نظرية الدور نحو أدوار المنظم الإجتماعي:

يعرف الدور بأنه" سلوك يقوم به شغل مركز معين يحدد الأنماط السلوكية التي يجب عليه أن يجمعها تجاه الآخرين الذين يتفاعل معهم واطعاً في إعتبره الحقوق والإلتزامات التي يقرضها عليه مركزه(عبدالعال وآخرون، 1989، ص119). ويعرف أيضاً بأنه" السلوك المتوقع ممن يشغل مكانة Status أو مكانة معينة يتضمن عدد من الحقوق والواجبات والمشاعر ممن يشغل هذه المكانة ، كذا تفاعلاً بين إثنين أو أكثر أحدهما يشغل هذه المكانة وبالتالي يقوم بدوره الآخر أو الآخرين معه في نطاق الدور(النوحي، 2005، ص129). والدور هو "مجموعة من التوقعات والسلوكيات المتناسبة مع الموقع في البناء الإجتماعي(قاسم، 2004، ص646). وهو نمط سلوكي محدد ثقافياً يصف سلوك الشخص الذي يشغل مكانة محددة أو عبارة عن عادة إجتماعية ترتبط عادة بموقف إجتماعي أو وظيفة إجتماعية تستدعي سلوكاً متبادلاً(بدوي، 1993، ص302). ويمكن الاستفادة من معطيات تلك النظرية كالتالي:

- قيام المنظم الإجتماعي بجملة الأفعال والتصرفات والواجبات لإدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية التضامن الإجتماعي والإدارات التابعة لها.

- تتم هذه الأفعال والتصرفات في ضوء الإستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية التضامن الإجتماعي والإدارات التابعة لها. ويلعب المنظم الإجتماعي العديد من الأدوار المهنية منها ما يلي:

- **دور المرشد:** يعمل الأخصائي كمرشد اجتماعي يساعد العملاء على تحديد أهدافهم وإبتكار الوسائل اللازمة لتحقيقها فما يكتسبه الأخصائي من معرفة علمية ومهارات فنية ميدانية وخبرة في مجال الخدمة الإجتماعية، تسمح له بان يواجه العملاء بمرونة تتسم بالذكاء وسرعة البديهة والحكمة نحو الوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه، وهذا دون أن يفرض نفسه وسلطته المستمدة من المعرفة العلمية على العملاء(حسانين،1992، ص314).
- **دور الممكن:** حيث يسعى المنظم الاجتماعي إلى مساعدة أنساق العملاء على إكتشاف مصادر القوة بداخلهم وإستخدامها لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم على تحديد أهدافهم.
- **دور المفاوض:** يضمن دور المفاوض العمل على حل المشكلات، وتسوية الخلافات ويختلف دور المفاوض على دور الوسيط في أن الأخصائي الاجتماعي كمفاوض يؤيد أحد الأطراف المختلفين عن الطرف الآخر، فمثلا لو وقع خلاف في المجتمع المحلي فانه يفاوض المسؤولين بالمنظمة ويحاول إقناعهم بأهمية تحسن خدماتهم للمجتمع، وتعريفهم بالنتائج السلبية لبقاء الخلاف على ما هو عليه وتأثير ذلك على العلاقة بين المنظمة والمجتمع.
- **دور الوسيط:** وهنا يعمل الأخصائي على إزالة العراقيل والمعوقات التي يمكن أن تعترض العملاء عند إتصالهم أو تعاملهم مع أجهزة المنظمة الإجتماعية وذلك من خلال تحسين عملية الإتصال بين العملاء والمنظمة الإجتماعية أو بين الجماعات فيما بينها، بتفهم المواقف للتوصل إلى تسوية(قاسم،2004،ص243).
- **دور المساعد:** وهنا يعمل الأخصائي الاجتماعي على مساعدة العملاء سواء كانوا أفراد جماعات على تركيز فاعليتهم في نطاق الشعور بعدم الإرتياح بالأحوال الإجتماعية والبيئية المحيطة بهم، وإكتشاف مواطن عدم الرغبة والرضا عندهم ومنه العمل على إستثارة عوامل الرغبة لديهم في الإصلاح والتغلب على هذه الأحوال والظروف بدل الإكتفاء بإظهار السخط و الكلام السلبي ومن ثمة المساعدة على خلق روح التعاون و التضامن بينهم و ابتكار الأهداف لدى العملاء و السعي الدؤوب لتحقيقها.
- **دور المدير:** إن عملية تقديم الخدمات للعملاء ومحاولة الأخصائي الإجتماعي المستمرة لدراسة الناس ومساعدتهم على تحقيق الأهداف وإتخاذ القرارات الصائبة لحل المشكلات التي تعترضهم، وما يتطلب كل هذا من تنمية أساليب الإتصال وتكوين العلاقة المهنية، إذ يعتبر ذلك جزء إعداد وتدريب الأخصائي الإجتماعي، وعليه فكل هذه الأساليب و الممارسات تؤهلهم أن يكونوا مدراء ناجحين للمنظمة الإجتماعية، على عكس رجل الإدارة المتخرج من معاهد متخصصة في الإدارة فقط، إذ تحدد أهدافه الرئيسية في

المنظمة ككل أو جزء منها، فعند عمله يكون تفكيره الأساسي محصوراً على التحكم في موارد المنظمة مما يضمن سيرها العادي (عبد اللطيف، 2009، ص 232).

- دور الخبير: إن كل من التعليم المتخصص والأعمال التدريبية والإحتكاك الدائم ببيئة الخدمة الإجتماعية ومتطلباتها تكسب الأخصائي الإجتماعي المعرفة العلمية والمهارات الفنية والخبرات المهنية اللازمة ليكون خبيراً على تقديم الحقائق والمعلومات و النصائح في بعض المسائل التي يعجز العملاء على حلها، فهو يضع ما لديه من معلومات وخبرات لمساعدة العملاء على إتخاذ القرارات المناسبة.
- دور المحرك: وهنا يقوم الأخصائي بتحديد المشكلات الموجودة سواء على مستوى العملاء أو المنظمة الإجتماعية أو المجتمع، ثم يضع المشكلة أمام هذه الأنساق، ويوضح لهم المصادر التي تتبع منها المشكلات الإجتماعية أو النفسية أو المادية، والخطوات التي يمكن إتباعها من طرف هذه الأنساق للتعامل مع المشكلة وأهمية العمل على حلها.
- دور المعالج: حيث يقوم المنظم الإجتماعي بالتأثير في نسق العمل لمساعدته في علاج مشاكله سواء كان هذا النسق مع أفراد أو جماعات (عفيفي، 2009، ص 232).

#### ثالثاً: صياغة مشكلة الدراسة:

إنطلاقاً من أن التغيير حتمية أكثر من ضرورة على المؤسسة تبنيه من أجل إحداث التطوير، فإن ذلك يتطلب اللجوء الى أنجح الأساليب لإحداثه وفي هذا الإطار تعتبر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي أحد أهم المداخل الأساسية للتطوير والتغيير والذي يمكن للمنظمات أن تنتهجه من أجل المساعدة في إحداث الإنسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهي وسيلة تطوير ومقدرة المنظمة على التجديد، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، لذا تحدد موضوع الدراسة في " إستراتيجيات إدارة الصراع كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية "

#### رابعاً: أهمية الدراسة:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي عن الصراع التنظيمي والإستراتيجيات المستخدمة في إدارته وإنعكاساتها علي التطوير التنظيمي بإدارات مديرية التضامن الاجتماعي.
- 2- يحمل الصراع أثراً سلبية تؤثر علي سير العمل، وكفاءة وفاعلية المنظمة. لذا لا بد من توظيف هذا الصراع إلى ما يؤدي لتفعيل التكامل بين أهداف ومصالح وقيم المنظمة وأهداف ومصالح وقيم الموارد البشرية.

- 3- تكمن أهمية الصراع في كونه أداة التكيف والبقاء ، وأداة التطوير وتحفيز قدرات القادة لحل المشكلات، وأداة للإبداع لزيادة الحركة بالمنظمة، وكسر حدة الجمود السائد في المنظمة .
- 4- لكي تستطيع المنظمات تحسين أهدافها بكفاءة عالية يتطلب منها إعادة ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً فعالاً لإدارة الصراع ، ومن ثم تحقيق أهدافها في سعيها نحو البقاء وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها.
- 5- إلقاء الضوء على التطوير التنظيمي باعتباره عملية متكاملة تشمل المنظمة بكل مكوناتها، ويتم من خلال تغيير مخطط طويل المدى، يستهدف رفع كفاءة الإنتاجية للأفراد والإرتقاء بمستوى أدائهم، وتعظيم فاعلية المنظمة، وذلك في إطار الإمكانيات المادية والشريفة ، بالإضافة الي المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- 6- أن التطوير التنظيمي عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، ويعد إستراتيجية تنقيفية هدفها تعديل القنوات والمواقف والقيم والهيكل التنظيمي للتوائم مع التقنيات الجديدة والتحديات البيئية لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها.

#### خامساً: أهداف الدراسة:

- 1- تحديد مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 2- تحديد مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 3- تحديد أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع تحقيقاً للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 5- التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.

#### سادساً: فروض الدراسة:

يتحدد الفرض الرئيس للدراسة في:

" توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية ":

#### وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- 1- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 3- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية القبول لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 4- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 5- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية الإجبار لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية.

سابقاً: مفاهيم الدراسة:

#### (أ) - مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يعرف الصراع لغوياً "بأنه الطرح بالأرض ، وخصه في التهذيب بالإنسان (ابن منظور، 2003، ص234). والصراع يعني النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف (العميان، 2002، ص363) . ويقابلها في اللغة الإنجليزية كلمة "Conflict" ، كما تشير إلى معان متعددة منها: المعركة والحرب، والتعارض والتضارب، والنزاع والتلاطم، والضرب أو الطرق ، ويعني التعارض بين المصالح والآراء ، أو حالة التناظر والاختلاف بين الأشخاص والأفكار (البعليكي ، 2006، ص205 ، Atlas، 2002mP265).

ويعرف الصراع اصطلاحاً " بأنه وضع تنافسي يدرك فيه طرفاً الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل، وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء، واختلاف المشاعر والأحاسيس والاتجاهات" (حسين وحسين، 2007، ص16).

ويعرف الصراع التنظيمي بأنه " ظاهرة اجتماعية ونفسية لا بد أن يعيش الإنسان هذا الصراع ويواجهه بأي شكل من الأشكال في جميع الظروف، وهو ظاهرة إجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم، وبين الجماعات لإختلاف المفاهيم والإهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها (النملة، ٢٠٠٧). ويعرف أيضاً بأنه " ظاهرة سلوكية إنسانية طبيعية تنشأ بسبب تضارب المصالح أو المنافسة على الأدوار ، أو إختلاف المواقف ووجهات النظر، ويمكن أن تنشأ بين طرفين أو أكثر في أي تنظيم نتيجة لتعارض الأهداف بين الأفراد أو الجماعات ، وذلك عندما يدرك الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه ، وهذا يترتب عليه عرقلة في لأداء العاملين وسير أنشطة المنظمة(جريدة، 2018، ص286). كما يعرف بأنه" التضارب والتناقض والإختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين العاملين أنفسهم ، وبين العاملين وإدارة المنظمات حول مصالحهم أو مصلحة المنظمة سواء كان سلبياً أو إيجابياً ( الشديفات ، 2019، ص12).

وتعرف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية علي أنها" طرق وأنماط معالجة الصراعات لتحقيق التكامل بين أهداف ومصالح وقيم المنظمة وأهداف ومصالح وقيم الأفراد، وذلك لتحسين الفعالية التنظيمية للمنظمة، ومن ثم تحقيق البقاء وبلوغ الميزة التنافسية المستدامة لها، وهي آليات تنفيذية لإحداث التغيير تنطلق من احتياجات المنظمة وتتحدد في الإستراتيجيات التالية(التكامل، القبول، التسوية، التجنب، الإجبار) (ب)- مفهوم التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير لغوياً على أنه" من تطور الشيء أي تحول من طور إلي طور، وهو التغيير الذي يحدث في تركيب المجتمع أو العلاقات أو النظم السائدة فيه( الوسيط ، 2011، ص 570).

ويعرف التنظيم لغوياً بأنه" من نظم الأشياء أي ألفها وضم بعضها إلي بعض في تألف والتساق(الوسيط، 2011، ص933).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه" جهد مخطط يشتمل التنظيم ككل مدعوم من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى زيادة فاعلية التنظيم وذلك من خلال التدخلات المخططة التي تدخل في العمليات التي تجري في التنظيم من خلال إستخدام المعرفة المقدمة من العلوم السلوكية(جمال ، 2015، ص34). وهو نشاط منهجي يعبر عن سلسلة من المهام الطويلة المدى، والتي تهدف إلى إحداث تغيير وتعديلات جوهرية داخل المنظمة في(الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، والعميات التكنولوجية وطرق العمل من أجل زيادة الأداء وتحقيق فعالية وجودة المنظمة.

ويعرف التطوير التنظيمي إجرائياً وفقاً للدراسة الحالية علي أنه " نشاط يهدف إلي تطوير مستوى الأداء داخل المنظمة، وبناء الهيكل التنظيمي ، وتطوير قدرات العاملين وتنمية الابتكار والابداع لديهم،

## ثامناً: الإطار النظري للدراسة:

### 1- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

#### (أ) أسباب الصراع التنظيمي :

هناك العديد من العوامل تسبب نشوء الصراع في المنظمة أهمها (Daft,2003,P.631).

- ندرة الموارد: تتضمن الموارد بشكل عام الأموال ، والمعلومات والمستلزمات المادية ، وربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف وزيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادرة يصبح الصراع محتماً" ولا مفر منه.
  - عدم وضوح حدود المسؤولية: يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة ، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعرف العاملون واجباتهم وحدودهم ، اما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة .
  - ضعف عمليات الاتصال : إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كون العاملون من مدن مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة ، حيث ينتج عن ضعف الإتصالات أو عدم كفاءتها، عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك الى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.
  - الاختلافات الشخصية: تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، الثقافات، التعليم والتي تجعل أحياناً من الصعوبة العمل سوية أو مع بعض.
  - الاختلافات في القوة والمكانة : تظهر الإختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على آخر، ربما ينهمك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة .
  - الاختلافات في الأهداف: يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة، فالإختلاف في الأهداف مسألة طبيعية في المنظمات.
- (أ) مستويات الصراع التنظيمي:

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي كما يلي: (الشرقاوي،2022، ص ص262:262).

- 1- الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى إتفاق حول هدف أو موضوع ما.

- 2- الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلب منه إختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها .
- 3- الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي: يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى إستنتاجات مختلفة بين الافراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية.
- 4- الصراع بين الجماعات: يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك إختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل .
- 5- الصراع على مستوى المنظمة:

يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الاشكال التالية:

- 1- الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.
- 2- الصراع العمودي : ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف.
- 3- الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث بين الموظفين والإستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.
- 4- صراع الدور: ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله .
- 5- الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق.

(ج) مراحل الصراع التنظيمي بالمنظمات:

تمر الصراعات التنظيمية في المنظمات بعدد من المراحل وهذه المراحل تتمثل في الآتي: (المدهون، 2012، ومحمود ونعمة، 2018).

- مرحلة الصراع الكامن أو الخفي (الضمني): تتألف من الشروط أو الظروف المسببة للنزاع متمثلة بعد الرضا عن الوضع الراهن.
- مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يدرك فيها فرد أم مجموعة أن أكثر إمكانية الصراع.
- مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو إنفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع .

- مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر: وفي هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح وصريح يعبر عنه الجهات المتصارعة بطرق مختلفة مثل الإعتداء المادي أو الكتابي أو ربما اللفظي.
- مرحلة ما بعد الصراع: تتوقف على أسلوب إدارته ومعالجته.

#### (د) إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :

تتعدد طرق وأنماط معالجة الصراع يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب، والمنبثقة عن بعدين يحددان توجه سلوك المدير أثناء إدارته للصراع وهي " الإهتمام بالذات والإهتمام بالآخرين " أو الإثنين معاً (Rahim,2002,P.209). وتتمثل في:

- 1- إستراتيجية التكامل (التعاون): وتعرف بأنها " تعاون المسئول مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين، ولا يتحقق ذلك إلا عندما يكون كل طرف في الصراع لديه رغبة للعمل سوياً لإيجاد حل يحقق الرضا الكامل لمصالح وإهتمامات الجميع (محمد ، 2011، ص 92).
- 2- إستراتيجية القبول (الاسترضاء): وتعرف بأنها " إهتمام الفرد يكون منخفض بالذات مع إهتمام عالي بالآخرين، حيث يهتم الفرد بإرضاء الآخرين والإستجابة لمتطلباتهم وذلك لكسب ود الطرف الآخر محاولة منه لحل مشكلة الصراع (الطائي والعطوي، 2006، ص 13).
- 3- إستراتيجية التسوية (الحلول الوسط): وتعرف بأنها "السلوك أو الإهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين، إذ يتخلى كل من الطرفين عن جزء من مكاسبه للوصول إلى حل للصراع ، أي أن كل طرف يحقق جزء من أهدافه ويشعر حينها أطراف الصراع بالعدالة لكون أن كل طرف حصل على شيء". (المعشر، 2005، ص 44).
- 4- إستراتيجية التجنب: وتعرف بأنها " تتضمن إهتمام منخفض إتجاه الذات وكذلك الحال إتجاه الآخرين وتقترن هذه الإستراتيجية بسلوكيات تتمثل بالانسحاب وتجنب أو وقف الصراع، حيث يميل طرف الصراع لعدم الإهتمام بالمشكلة. " (Rahim & Psenicka,2002,P.307)
- 5- إستراتيجية الإجبار (الهيمنة): وتعرف بأنها " إستخدام القوة لحسم الصراع وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما لا يوجد قاسم مشترك يمكن إستخدامه كأسس للحوار بين أطراف الصراع أو عندما تكون أطراف الصراع غير متعاونة. " (القيروني، 2000، ص 260).

#### 2- التطوير التنظيمي:

(أ) - أهمية التطوير التنظيمي:

تكمن أهمية التطوير التنظيمي فيما يلي:-(بوريب،2015، ص65) و(فتح الله، ٢٠١٢، ص52).

- 1- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً وتقليل هدر الموارد.
- 2- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والإرتقاء بأسلوبها وتشجيع الإبداع والابتكار.
- 3- توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.
- 4- الاستفادة من التطورات والإستكشافات في مجال العلوم الأخرى.
- 5- تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتتشب الصراعات داخل المنظمة.
- 6- يعتبر أسلوب لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والإجتماعية والقدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة.

#### (ب) خصائص التطوير التنظيمي :

للتطوير التنظيمي خصائص رئيسة تساعد على الفهم الصحيح له، ومن هذه الخصائص ما يلي:( الحدراوي، ومحمد،2020، ص213).

- 1- ذو طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.
- 2- برنامج مخطط وطويل الأجل حيث تتميز برامج التطوير التنظيمي بالشمولية.
- 3- موجه لحل المشاكل حيث تصف مجهودات التطوير التنظيمي أنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية.
- 4- الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم حيث يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهونه من مشاكل حقيقية.
- 5- الحاجة لخبير التغيير: حيث تحتاج عملية التطور إلى خبير للتغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجه نشاطها و تفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها.
- 6- القيم الإنسانية: يعمل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزع السلطة وكل ما جعل التنظيم يستجيب للإحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية.

#### (ج) أبعاد التطوير التنظيمي:

- 1- الهيكل التنظيمي: ويكون من الأدوات المهمة التي تستخدم . في تطوير المنظمة والتي تسهم في تعديل أسس الهيكل ومعاييرها، مما ينتج عنه حذف لبعض الوحدات التنظيمية بما يحقق المرونة للنظيم القائم على ملائمتها لإحداث تغييرات جديدة في المنظمة.

- 2- الموارد البشرية: وهم الأفراد الذين يمثلون أهم عناصر التطوير التنظيمي التي هي جوهر العمل التنظيمي، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق إدراك إحتياجاتهم الشخصية ودوافعهم والتي تعمل على تطوير قدراتهم لتتلائم مع متطلبات وأدوار المنظمة.
- 3- جماعات العمل: وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم هدف مشترك سواء كانت تلك المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة، وهي تتلشى بتحقيقها للأهداف الموكلة لها، وتركز جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات الأخرى داخ التنظيم الواحد.
- 4- السياسات والإجراءات: ويتطلب ذلك توافر ظروف بيئية مناسبة لإحداث تطوير في سياسات وقواعد العمل سواء أكانت تلك السياسات جديدة أو متطورة عن سابقتها، وهي تكون أكثر مرونة وأقل مركزية.
- 5- الوسائل التكنولوجية: وتعتبر من أهم الوسائل والأدوات في عملية التطوير التنظيمي، فهي تسعى إلي مواكبة التقدم التقني، وتطوير نظم المعلومات الإدارية داخل المؤسسة من خلال مساعدة العاملين وتحسين مستوى العمل داخل تلك المؤسسات، فتوافر الوسائل التقنية الحديثة يقلل من نسبة الخطأ المتوقع في إنجاز العمل، وبالتالي تقليل الوقت المتوقع لإنجازه(بخيت، 2018، ص52).

#### تاسعاً: الإجراءات المنهجية الدراسة:

##### (1) منهجية الدراسة:

تتنمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول علي معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وتعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها وإستخلاص دلالتها، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع (كمتغير مستقل) وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية (كمتغير تابع). وإعتمدت الدراسة على إستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للمسئولين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية والإدارات الاجتماعية التابعة لها وعددهم (172) مفردة.

##### (2) مجالات الدراسة:

##### (أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في مديريةية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية والإدارات الاجتماعية التابعة لها وعددهم (18) إدارة، وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (1): يوضح توزيع المجال المكاني للدراسة

م	البيان	م	البيان

م	البيان	م	البيان
<b>مديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية</b>			
1	إدارة التضامن الإجتماعي بالمنصورة	10	إدارة التضامن الإجتماعي بميت غمر
2	إدارة التضامن الإجتماعي بشرق المنصورة	11	إدارة التضامن الإجتماعي بدكرنس
3	إدارة التضامن الإجتماعي بغرب المنصورة	12	إدارة التضامن الإجتماعي بالمنزلة
4	إدارة التضامن الإجتماعي بطلخا	13	إدارة التضامن الإجتماعي بميت سلسيل
5	إدارة التضامن الإجتماعي بشربين	14	إدارة التضامن الإجتماعي بمنية النصر
6	إدارة التضامن الإجتماعي ببلقاس	15	إدارة التضامن الإجتماعي بالمطرية
7	إدارة التضامن الإجتماعي بأجا	16	إدارة التضامن الإجتماعي بالجمالية
8	إدارة التضامن الإجتماعي بالسنبلاوين	17	إدارة التضامن الإجتماعي ببني عبيد
9	إدارة التضامن الإجتماعي بتمي الأمديد	18	إدارة التضامن الإجتماعي بنبروه

### (ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الاجتماعي الشامل للمسؤولين بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية والإدارات الإجتماعية التابعة لها وعددهم (172) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

### جدول رقم (2): يوضح توزيع المسؤولين المجال البشري للدراسة

م	البيان	العدد	م	البيان	العدد
1	وكيل الوزارة	1	5	رؤساء الأقسام بالمديرية	43
2	وكيل المديرية	1	6	مديري الإدارات الإجتماعية	18
3	المدير العام	2	7	رؤساء الأقسام بالإدارات الإجتماعية	87
4	مديري الإدارات الفنية	20	المجموع		172

### (ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات والتي بدأت 2023/2/1م إلي 2023/3/9م.

### (3) متغيرات الدراسة ومصادرها:

عدد العبارات	المتغير التابع	عدد العبارات	المتغير المستقل
	"تحقيق التطوير التنظيمي"		"إستراتيجيات إدارة الصراع"

عدد العبارات	المتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي "	عدد العبارات	المتغير المستقل " إستراتيجيات إدارة الصراع "
10	التطوير الهيكلي	10	إستراتيجية التكامل
10	التطوير البشري	10	إستراتيجية التسوية
10	السياسات والإجراءات	10	إستراتيجية القبول
10	التطور التكنولوجي	10	إستراتيجية التجنب
		10	إستراتيجية الإجبار

وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في: الرجوع إلى التراث النظري للدراسة، والإطار التصوري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.

#### (4) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في: إستبيان للمسؤولين حول إستراتيجيات إدارة الصراع كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

- قامت الباحثة بتصميم استبيان للمسؤولين اعتماداً على التراث النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.
- إشتهل إستبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وإستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، وأبعاد التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، والصعوبات التي تواجه إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، ومقترحات تفعيل إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- إعتد إستبيان المسؤولين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الإستجابة لكل عبارة (نعم، إلى حد ما، لا) وأعطيت لكل إستجابة من هذه الإستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لإستبيان المسؤولين قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات والأطر النظرية والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية وذلك لتحديد إستراتيجيات إدارة الصراع، وتحديد أبعاد التطوير التنظيمي. ثم عرض الأداة على عدد (5) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالمنصورة وكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وإرتباطها بأبعاد

الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية.

- تم حساب ثبات إستبتيان المسئولين باستخدام معامل ثبات (ألفا . كرونباخ) لقيم الثبات التقديرية لاستبتيان المسئولين، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (20) مفردة من المسئولين مجتمع الدراسة. وبلغ معامل الثبات (0.943)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

- كما أجرت الباحثة ثبات إحصائي لإستبتيان المسئولين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك لعينة قوامها (20) مفردة من المسئولين مجتمع الدراسة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي المقياس (0.968)، كما بلغت قيمة معامل الثبات (0.984)، وتبين أن معاملات الثبات للأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### (5) تحديد مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع:

يمكن تحديد مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (2/3 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

#### جدول رقم (3): يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3

#### (6) أساليب التحليل الكيفي والكمي:

إعتمدت الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب وطبيعة موضوع الدراسة.
- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية،

والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا. كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، وإختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه.

عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية:

المحور الأول: وصف المسئولين مجتمع الدراسة:

(ن=172)

جدول رقم: يوضح وصف المسئولين مجتمع الدراسة

م	النوع	ك	%	م	المؤهل الدراسي	ك	%
1	ذكر	84	48.8	1	مؤهل جامعي	147	85.5
2	أنثى	88	51.2	2	دراسات عليا	25	14.5
	المجموع	172	100		المجموع	172	100
م	السن	ك	%	م	عدد سنوات الخبرة	ك	%
1	30 -	11	6.4	1	10 -	29	16.9
2	40 -	45	26.2	2	15 -	31	18
3	50 سنة فأكثر	116	67.4	3	20 -	57	33.1
				4	25 سنة فأكثر	55	32
	المجموع	172	100		المجموع	172	100
	المتوسط الحسابي	51			المتوسط الحسابي	22	
	الانحراف المعياري	6			الانحراف المعياري	5	

يوضح الجدول السابق أن:

- أكبر نسبة من المسئولين إناث بنسبة (51.2%)، بينما الذكور بنسبة (48.8%).
- أكبر نسبة من المسئولين في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بنسبة (67.4%)، يليها الفئة العمرية (40-50) سنة بنسبة (26.2%)، وأخيراً الفئة العمرية (30-40) سنة بنسبة (6.4%)، ومتوسط سن المسئولين (51) سنة، وبانحراف معياري (6) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسئولين حاصلين علي مؤهل جامعي بنسبة (85.5%)، يليها حاصلين علي دراسات عليا بنسبة (14.5%).

- أكبر نسبة من المسؤولين عدد سنوات خبرتهم في مجال العمل في الفئة (20-25) سنة بنسبة (33.1%)، يليها الفئة (25 سنة فأكثر) بنسبة (32%)، ثم الفئة (15-20) سنة بنسبة (18%)، وأخيراً الفئة (10-15) سنة بنسبة (16.9%) ومتوسط عدد سنوات الخبرة (22) سنة، وبانحراف معياري (5) سنوات تقريباً.

المحور الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

(1) إستراتيجية التكامل(التعاون):

جدول رقم (5) : يوضح إستراتيجية التكامل(التعاون) (ن=172)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.48	2.63	-	-	36.6	63	63.4	109	أتحقق من المواضيع المشاركة مع الآخرين بهدف الوصول إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف.	1
1	0.46	2.7	-	-	30.2	52	69.8	120	أحاول تقريب أفكارى ووجهات نظري مع أفكار الآخرين للوصول إلى قرار مشترك.	2
2	0.47	2.67	-	-	33.1	57	66.9	115	أعمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشاكل بطريقة ترضي جميع الأطراف.	3
4	0.49	2.61	-	-	39	67	61	105	أبادل المعلومات الدقيقة مع الآخرين لحل المشكلة معاً.	4
6	0.5	2.53	-	-	47.1	81	52.9	91	أحاول إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح بهدف حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة.	5
7	0.5	2.5	-	-	50	86	50	86	أعاون مع الآخرين	6

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									للوصول إلى قرار مقبول لجميع الأطراف.	
10	0.49	2.41	-	-	59.3	102	40.7	70	أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى فهم كامل وصحيح للمشكلة.	7
9	0.5	2.45	-	-	54.7	94	45.3	78	أسعى للتوفيق بين اهتمامي واهتمامات الآخرين.	8
8	0.5	2.49	-	-	51.2	88	48.8	84	أشجع العاملين للعمل بروح الفريق الواحد.	9
5	0.5	2.55	-	-	45.3	78	54.7	94	أطرح أفكارى على الطرف الآخر وأطلب منه طرح أفكاره .	10
مستوى مرتفع	0.36	2.55	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستراتيجية التكامل (التعاون) لإدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.55)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحاول تقريب أفكارى ووجهات نظري مع أفكار الآخرين للوصول إلى قرار مشترك بمتوسط حسابي (2.7)، يليه الترتيب الثاني أعمل مع الآخرين لإيجاد حلول للمشاكل بطريقة ترضي جميع الأطراف بمتوسط حسابي (2.67)، ثم الترتيب الثالث أتحقق من المواضيع المثارة مع الآخرين بهدف الوصول إلى حل مقبول يرضي جميع الأطراف بمتوسط حسابي (2.63)، وأخيراً الترتيب العاشر أحاول العمل مع الآخرين للوصول إلى فهم كامل وصحيح للمشكلة بمتوسط حسابي (2.41). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (العتيبي، 2007)، (الخالدي، 2008)، (الخلايلة، 2010)، (Chalkidou, 2011)، (Karimi & Others, 2013)، (ماضي، 2014)، (القلعوي، 2017)، (محاسنة، والعظمت، 2019)، (محمد، 2020)، (فارس، 2021)، (الرشيدي، 2022) حيث أشارت إلي الأدوار التي يجب أن تمارس لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية التكامل (التعاون) والتي تتمثل (العمل مع الأطراف المتصارعة لإرشادهم لإيجاد حلول للمشاكل بطريقة ترضي جميع الأطراف، وتبادل

المعلومات الدقيقة معهم من أجل الوصول إلى فهم كامل وصحيح لأسباب الصراع. إثارة جميع الاهتمامات والقضايا بشكل مفتوح بهدف حل هذه القضايا بأفضل الطرق الممكنة. التوفيق بين اهتمامه واهتمامات الآخرين التعاون مع الآخرين للوصول إلى قرار مقبول لجميع الأطراف. حيث يمارس المنظم الاجتماعي أدواره المختلفة من (المرشد ، المستشار ، المنسق) نحو إدارة الصراع التنظيمي.

(2) إستراتيجية التسوية:

(ن=172)

جدول رقم (6): يوضح إستراتيجية التسوية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.49	2.58	-	-	41.9	72	58.1	100	أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق.	1
5	0.5	2.5	-	-	50	86	50	86	أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلاف .	2
2	0.5	2.56	-	-	43.6	75	56.4	97	أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط.	3
6	0.5	2.49	-	-	51.2	88	48.8	84	أبادل وجهات النظر لكي تتم التسوية .	4
3	0.5	2.55	-	-	45.3	78	54.7	94	أتفاوض مع الآخرين لحل الصراع.	5
3	0.5	2.55	-	-	45.3	78	54.7	94	أشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع.	6
4	0.5	2.51	-	-	48.8	84	51.2	88	أطرح بدائل مقبولة لدى جميع الأطراف.	7
7	0.5	2.48	-	-	52.3	90	47.7	82	أشجع الأطراف على التصريح بأفكارهم لحل الصراع.	8
4	0.5	2.51	-	-	49.4	85	50.6	87	أعمل على إيجاد نقاط التقاء بين التوقعات المختلفة.	9
2	0.5	2.56	-	-	43.6	75	56.4	97	أشكل لجان لتسوية الصراع.	10
مستوى مرتفع	0.36	2.53	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.53)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحاول إيجاد طريقة أو مسلك وسط للخروج من المأزق بمتوسط حسابي (2.58)، يليه الترتيب الثاني أتفاوض مع الآخرين للوصول إلى حل وسط، وأشكل لجان لتسوية الصراع بمتوسط حسابي (2.56)، ثم الترتيب الثالث أتفاوض مع الآخرين لحل الصراع، وأشجع الآخرين على تقديم تنازلات لحل الصراع بمتوسط حسابي (2.55)، وأخيراً الترتيب السابع أشجع الأطراف على التصريح بأفكارهم لحل الصراع بمتوسط حسابي (2.48). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (عيسي،2009)، (Salami,2009)، (Chalkidou,2011)، (Wang,2010)، (الأشول، والشاوش،2018)، (Awan& Saeed,2015)، (فارس،2021)، (الرشيدي،2022) حيث أشارت إلي الأدوار التي يجب أن تمارس لإدارة الصراع التنظيمي والتي تتمثل في التفاوض من أجل حل الصراع، كذلك الوساطة من أجل تشجيع أطراف الصراع علي التصريح بأفكارهم ، كذلك الخبرة بشأن تشكيل اللجان من أجل حل الصراع حيث يمارس المنظم الاجتماعي أدواره المختلفة من (مفاوض، وسيط ، خبير) نحو إدارة الصراع.

(3) إستراتيجية القبول (الإسترضاء):

(ن=172)

جدول رقم (7): يوضح إستراتيجية القبول

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.49	2.62	-	-	37.8	65	62.2	107	أحاول إرضاء احتياجات الآخرين.	1
1	0.48	2.64	-	-	36	62	64	110	عادة ما أتكيف مع رغبات الآخرين.	2
2	0.49	2.62	-	-	38.4	66	61.6	106	أحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يكون هنالك عدم اتفاق.	3
3	0.49	2.58	-	-	41.9	72	58.1	100	أقوم عادة بتقديم ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين.	4
6	0.5	2.48	-	-	52.3	90	47.7	82	عادة ما أتجه وأتماشى مع إقتراحات الآخرين.	5
8	0.49	2.42	-	-	58.1	100	41.9	72	أحاول أن أرض وأوافق على توقعات الآخرين.	6
5	0.5	2.49	-	-	51.2	88	48.8	84	أستخدم طرائق متنوعة أراها صالحة لتقريب وجهات النظر بين الأطراف	7

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م	
			لا		إلى حد ما		نعم				
			%	ك	%	ك	%	ك			
										المتصارعة .	
9	0.49	2.4	-	-	60.5	104	39.5	68		أعزز فكرة أننا جميعاً في قارب واحد.	8
7	0.5	2.44	-	-	56.4	97	43.6	75		أتعاون مع جميع لإيجاد وحلول ترضي الجميع	9
4	0.5	2.56	-	-	44.2	76	55.8	96		أدرس الأسباب المؤدية للصراع مع أطراف الصراع.	10
	مستوى مرتفع	0.36								البعد ككل	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستراتيجية القبول (الإسترضاء) لإدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.52)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عادة ما أتكيف مع رغبات الآخرين بمتوسط حسابي (2.64)، يليه الترتيب الثاني أحاول إرضاء احتياجات الآخرين، وأحاول مساعدة الآخرين على حفظ ماء وجههم عندما يكون هنالك عدم اتفاق بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث أقوم عادة بتقديم ببعض التنازلات أو التضحيات للآخرين بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب التاسع أعزز فكرة أننا جميعاً في قارب واحد بمتوسط حسابي (2.4). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (عيسي، 2009)، (Chalkidou, 2011)، (الأشول، والشاوش، 2018)، (فارس، 2021)، (الرشيدي، 2022) حيث أشارت إلي الأدوار التي يجب أن تمارس لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية القبول والتي تتمثل دراسة وتشخيص الأسباب المؤدية للصراع مع أطراف الصراع. ووضع الخطة العلاجية الملائمة لإيجاد حلول ترضي جميع الأطراف المتصارعة حيث يمارس المنظم الاجتماعي أدواره المختلفة من (الممكن، المعالج) نحو إدارة الصراع.

(4) إستراتيجية التجنب:

(ن=172)

جدول رقم (8): يوضح إستراتيجية التجنب

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.49	2.6	-	-	39.5	68	60.5	104	أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع وأحتفظ بالصراع مع العاملين في نفسي.	1
8	0.72	2.15	19.2	33	46.5	80	34.3	59	أتجنب عادة المناقشات المفتوحة بشأن خلافاتي مع الآخرين .	2
5	0.66	2.51	9.3	16	30.2	52	60.5	104	أحاول الإبقاء على خلافاتي مع الآخرين جانباً .	3
4	0.5	2.55	-	-	44.8	77	55.2	95	أتجنب مواجهة الموضوعات الخلافية مع الآخرين.	4
3	0.49	2.58	-	-	41.9	72	58.1	100	أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين .	5
2	0.49	2.59	-	-	40.7	70	59.3	102	أتجنب مواجهة أطراف الصراع مع بعضهم البعض.	6
7	0.74	2.28	17.4	30	37.2	64	45.3	78	ألقى مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.	7
6	0.71	2.35	13.4	23	38.4	66	48.3	83	أتجنب المساومة مع الطرف الآخر.	8
9	0.75	2.12	22.7	39	43	74	34.3	59	أتهرب من استخدام الصلاحيات المخولة لي.	9
10	0.75	2.09	23.8	41	43.6	75	32.6	56	أؤجل النظر في حل الصراعات للمستقبل.	10
مستوى مرتفع	0.48	2.38	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.38)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحاول تجنب وضعي في بؤرة الصراع والإحتفاظ بالصراع مع العاملين في نفسي بمتوسط حسابي (2.6)، يليه الترتيب الثاني أتجنب مواجهة أطراف الصراع مع بعضهم البعض بمتوسط حسابي (2.59)، ثم الترتيب الثالث أتجنب العلاقات السيئة مع الآخرين بمتوسط حسابي (2.58)، وأخيراً الترتيب العاشر أؤجل النظر في حل الصراعات للمستقبل بمتوسط

حسابي (2.09). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (المعشر، 2005)، (العبيبي، 2007)، (الخالدي، 2008)، (عيسي، 2009)

(، (الخلايلة، 2010)، (Wang, 2010)، (Awan & Saeed, 2015)، (Ayik & Uzun, 2017)، (المحاسنة، والعظمت، 2019)، (فارس، 2021)، (عبد الواحد، 2021)، (الرشيدي، 2022) حيث أشارت إلى الأدوار التي يجب أن تمارس لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية التجنب والتي تتمثل في العمل بين الجماعات حيث يمارس المنظم الاجتماعي أدواره المختلفة من (العمليات الإدارية، العمليات المهنية، العمليات التربوية) نحو إدارة الصراع التنظيمي.

(5) إستراتيجية الإجبار:

(ن=172)

جدول رقم (9): يوضح إستراتيجية الإجبار

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
5	0.73	2.17	19.2	33	44.2	76	36.6	63	أستخدم تأثيري ونفوذتي لكي تلقى أفكارى قبولاً .	1
7	0.84	2.07	32	55	29.1	50	39	67	أستخدم سلطتي لاتخاذ قرارات في مصلحتي .	2
8	0.85	2.03	34.9	60	27.3	47	37.8	65	ألجئ إلى القانون عند حل الصراع.	3
1	0.48	2.63	-	-	36.6	63	63.4	109	أكون أكثر حزماً في الدفاع عن وجهة نظري .	4
2	0.66	2.31	11	19	46.5	80	42.4	73	أضغط علي الأطراف المتصارعة لقبول الحل بينهم.	5
6	0.68	2.08	19.2	33	53.5	92	27.3	47	أعتبر نفسي دائماً على حق.	6
9	0.67	1.99	22.7	39	55.8	96	21.5	37	أستغل القوة لفرض رأيي.	7
4	0.67	2.18	15.1	26	51.7	89	33.1	57	أحقق ما أريده بالتصميم والإلحاح	8
3	0.74	2.22	18.6	32	40.7	70	40.7	70	أستغل العلاقات الاجتماعية للوصول إلى هدفي.	9
10	0.78	1.87	37.8	65	37.2	64	25	43	لا أستجيب لمطالب الآخرين باستمرار.	10
مستوى	0.57	2.16	البعد ككل							

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
متوسط										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستراتيجية الإجبار لإدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.16)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أكون أكثر حزمياً في الدفاع عن وجهة نظري بمتوسط حسابي (2.63)، يليه الترتيب الثاني أمارس سياسة الضغط بمتوسط حسابي (2.31)، ثم الترتيب الثالث أستغل العلاقات الاجتماعية للوصول إلى هدفي بمتوسط حسابي (2.22)، وأخيراً الترتيب العاشر لا أستجيب لمطالب الآخرين باستمرار بمتوسط حسابي (1.87). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من العتيبي، (2007)، (الخالدي، ٢٠٠٨)، (عيسي، 2009)، (Salami, 2009)، (Yuongm2012)، (الطار، 2010)، (ماضي، 2014)، (ALMutairi, 2014)، (محمد، 2020)، (فارس، 2021)، (الرشيدي، 2022)، حيث أشارت إلي الأدوار التي يجب أن تمارس لإدارة الصراع التنظيمي وذلك وفقاً لإستراتيجية الإجبار والتي تتمثل في العمل بين الجماعات حيث يمارس المنظم الاجتماعي أدواره المختلفة من (العمليات المهنية، العمليات التربوية، العمليات الإدارية) نحو إدارة الصراع التنظيمي.

▪ مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل:

جدول رقم (10): يوضح مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل (ن=172)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	إستراتيجية التكامل	2.55	0.36	مرتفع	1
2	إستراتيجية التسوية	2.53	0.36	مرتفع	2
3	إستراتيجية القبول	2.52	0.36	مرتفع	3
4	إستراتيجية التجنب	2.38	0.48	مرتفع	4
5	إستراتيجية الإجبار	2.16	0.57	متوسط	5
	إستراتيجيات إدارة الصراع ككل	2.43	0.38	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.43)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول إستراتيجية التكامل بمتوسط حسابي (2.55)، يليه الترتيب الثاني إستراتيجية التسوية بمتوسط حسابي (2.53)، ثم الترتيب الثالث إستراتيجية القبول بمتوسط حسابي (2.52)، وأخيراً الترتيب الخامس إستراتيجية الإجبار بمتوسط حسابي (2.16).

المحور الثالث: أبعاد التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

### (1) التطوير الهيكلي:

(ن=172)

جدول رقم (11): يوضح التطوير الهيكلي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
2	0.47	2.68	-	-	32	55	68	117	وجود المرونة في تفويض السلطات.	1
3	0.48	2.65	-	-	34.9	60	65.1	112	توفير التخصص وتقسيم دقيق للعمل .	2
1	0.46	2.69	-	-	30.8	53	69.2	119	وضوح الصلاحيات والمسئوليات، والفصل في السلطات في الإدارية.	3
4	0.48	2.63	-	-	37.2	64	62.8	108	وضوح خطوط التعاون والتنسيق بين الرؤساء.	4
5	0.49	2.59	-	-	41.3	71	58.7	101	وضوح خطوط التعاون والتنسيق بين الرؤساء في المستويات الإشرافية.	5
8	0.5	2.52	-	-	47.7	82	52.3	90	وضوح وتسلسل خطوط المسؤولية بين المستويات الإشرافية.	6
7	0.5	2.57	-	-	43	74	57	98	تدفق خطوط السلطة وحدودها.	7
6	0.5	2.59	0.6	1	39.5	68	59.9	103	وضوح المستوى الإداري للعاملين والذي يحدد المهام الوظيفية المنوطة بكل منصب.	8
10	0.5	2.47	-	-	53.5	92	46.5	80	إزالة التداخل والإزدواجية في العمل.	9
9	0.5	2.48	-	-	52.3	90	47.7	82	توفير الشفافية في إتاحة المعلومات	10

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									بالإدارة.	
مستوى مرتفع	0.36	2.59	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير الهيكلي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.59)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وضوح الصلاحيات والمسئوليات، والفصل في السلطات في الإدارية بمتوسط حسابي (2.69)، يليه الترتيب الثاني وجود المرونة في تفويض السلطات بمتوسط حسابي (2.68)، ثم الترتيب الثالث توفير التخصص وتقسيم دقيق للعمل بمتوسط حسابي (2.65)، وأخيراً الترتيب العاشر إزالة التداخل والإزدواجية في العمل بمتوسط حسابي (2.47). ويتفق ذلك مع دراسة (أحمد، 2021)،

(2021)، (علام، 2022) حيث أوصت بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية كذلك تفعيل صناديق الشكاوي والاقتراحات، وربط بيانات المواطنين بنظام إلكتروني، وزيادة رواتب العاملين من أجل تحسن أداءهم.

(2) التطوير البشري:

(ن=172)

جدول رقم (12): يوضح التطوير البشري

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
6	0.49	2.61	-	-	39	67	61	105	وجود التفاعل وتبادل الآراء بالإدارة.	1
1	0.46	2.7	-	-	30.2	52	69.8	120	تبنى الإدارة قيم الانضباط والإلتزام في العمل.	2
3	0.48	2.66	-	-	34.3	59	65.7	113	تشجيع التعاون وروح العمل الفريقي.	3
4	0.48	2.64	-	-	36	62	64	110	تنمية الإدارة للمسؤولية الاجتماعية.	4
2	0.47	2.67	-	-	32.6	56	67.4	116	تنمية قيم الإلتزام للإدارة.	5
9	0.6	2.43	5.8	10	45.3	78	48.8	84	إتاحة الفرصة لتعيين الموظفين المؤهلين وتدريبهم.	6

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
10	0.66	2.31	11	19	47.1	81	41.9	72	7	مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بالإدارة.
8	0.55	2.59	2.9	5	35.5	61	61.6	106	8	توفير نماذج لتقييم الأداء.
7	0.56	2.6	3.5	6	33.1	57	63.4	109	9	فهم متطلبات العاملين وتوفير الموارد اللازمة لأداء واجباتهم.
5	0.54	2.64	2.9	5	30.2	52	66.9	115	10	قياس التغذية الراجعة من العاملين.
مستوى مرتفع	0.38	2.58	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير البشري بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.58)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبني الإدارة قيم الإنضباط والالتزام في العمل بمتوسط حسابي (2.7)، يليه الترتيب الثاني تنمية قيم الإنتماء للإدارة بمتوسط حسابي (2.67)، ثم الترتيب الثالث تشجيع التعاون وروح العمل الفريقي بمتوسط حسابي (2.66)، وأخيراً الترتيب العاشر مشاركة العاملين في عملية صنع القرار بالإدارة بمتوسط حسابي (2.31). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من دراسة (أنور، 2009)، (ياسين، 2010)، (Barnett، 2011)، (مهدي، 2016)، (Stephan، 2011)، (Dobrai & Farkas، 2019)، (خليفة، 2020)، (علام، 2020) حيث توصلت إلي أن تدعيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وتنمية قدراتهم الإبداعية والتعرف على أسباب التغيير وتخطيط إجراءاته مما يحدد درجة نجاح جهود التطوير التنظيمي بالمنظمة وتشجيع التعاون والتعليم الجماعي، وأن أهم أساليب التطوير التنظيمي تتمثل في (مشاركة جماعات العمل في عملية التخطيط الإستراتيجي - مشاركة قيادات المنظمة - تحديد أهداف النمو - تحديد قياس الإنجاز - الإثراء الوظيفي) حتى تحقق المنظمة أهدافها بفاعلية وكفاءة.

(3) السياسات والإجراءات:

(ن=172)

جدول رقم (13) يوضح السياسات والإجراءات

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات			العبارات	م
			لا	إلى حد ما	نعم		

			%	ك	%	ك	%	ك	
4	0.49	2.62	-	-	38.4	66	61.6	106	1 تقليل تأثير العلاقات الشخصية في إنجاز الأعمال.
5	0.58	2.62	4.7	8	29.1	50	66.3	114	2 تنفيذ القرارات الإدارية
7	0.55	2.59	2.9	5	34.9	60	62.2	107	3 سرعة في انجاز الأعمال.
1	0.47	2.66	-	-	33.7	58	66.3	114	4 تبسيط إجراءات العمل.
2	0.48	2.65	-	-	34.9	60	65.1	112	5 التقليل من الأخطاء الإدارية.
4	0.49	2.62	-	-	37.8	65	62.2	107	6 زيادة كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة.
6	0.49	2.6	-	-	40.1	69	59.9	103	7 وجود العدالة في نظم الترفي بالإدارة.
2	0.48	2.65	-	-	35.5	61	64.5	111	8 تيسير صرف الحوافز للعاملين والمبتكرين بالإدارة
8	0.5	2.57	-	-	43	74	57	98	9 توفير المخصصات المالية والموارد لتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين.
3	0.5	2.65	1.2	2	33.1	57	65.7	113	10 وضوح رؤية ورسالة الإدارة للعاملين.
مستوى مرتفع	0.37	2.62	البعد ككل						

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى السياسات والإجراءات بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبسيط إجراءات العمل بمتوسط حسابي (2.66)، يليه الترتيب الثاني التقليل من الأخطاء الإدارية، وتيسير صرف الحوافز للعاملين والمبتكرين بالإدارة بمتوسط حسابي (2.65)، وبانحراف معياري (0.48)، ثم الترتيب الثالث وضوح رؤية ورسالة الإدارة للعاملين بمتوسط حسابي (2.65)، وبانحراف معياري (0.5)، وأخيراً الترتيب الثامن توفير المخصصات المالية والموارد لتقديم الخدمات المختلفة للمستفيدين بمتوسط حسابي (2.57). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (محمد، 2010)، (العازمي، 2015)، (عبد الجواد، 2017)، (علام، 2022) حيث توصلت إلي أن التطوير التنظيمي يؤدي إلى تنمية السلوك التنظيمي للأخصائيين الإجتماعيين وزيادة التزامهم بأنظمة وتعليمات العمل واللوائح المنظمة له ، كذلك أفاد التطوير التنظيمي في فتح قنوات بين المستويات العليا والإدارة التنفيذية بالإضافة إلى التفاعل مع العملاء بإيجابيه مما يعكس تحسين الأداء المهني للأخصائيين الإجتماعيين وزيادة قدرتهم على الإستفادة من الإمكانيات المتاحة.

## (4) التطوير التكنولوجي:

(ن=172)

جدول رقم (14): يوضح التطوير التكنولوجي

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
1	0.43	2.76	-	-	24.4	42	75.6	130	الإستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	1
2	0.46	2.73	0.6	1	26.2	45	73.3	126	الإستجابة للتغيرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء.	2
4	0.48	2.72	1.2	2	25.6	44	73.3	126	توفير نظام تكنولوجي للتنسيق والربط بين الإدارات الفنية بالمديرية والإدارات الإجتماعية .	3
3	0.45	2.72	-	-	28.5	49	71.5	123	توفير المعلومات والبيانات وسهولة تناولها مما يزيد كفاءة العمل.	4
7	0.47	2.67	-	-	32.6	56	67.4	116	تحسين أساليب الإتصال ونقل المعلومات والبيانات بين الوحدات الفنية والأقسام المختلفة .	5
9	0.52	2.57	1.2	2	40.7	70	58.1	100	إستخدام مواقع التواصل الإجتماعي للتعامل مع المستفيدين.	6
8	0.48	2.65	-	-	34.9	60	65.1	112	توفير شبكات مركزية للتواصل بين الإدارات الفنية والأقسام المختلفة بالمديرية والإدارات الاجتماعية ووحداتها.	7
5	0.46	2.7	-	-	29.7	51	70.3	121	توفير التقنية المناسبة لتحقيق أهداف وسياسات المديرية.	8
6	0.47	2.68	-	-	32	55	68	117	توفير نظام للمتابعة الدورية للأنظمة التكنولوجية.	9
7	0.47	2.67	-	-	33.1	57	66.9	115	توفير نظام أمني خاص بقواعد البيانات الخاصة بالمديرية.	10
مسد	0.35	2.69	البعد ككل							

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
توى مرتفع										

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير التكنولوجي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.69)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها بمتوسط حسابي (2.76)، يليه الترتيب الثاني الإستجابة للتغيرات التقنية بهدف زيادة فعالية الأداء بمتوسط حسابي (2.73)، ثم الترتيب الثالث توفير المعلومات والبيانات وسهولة تناولها مما يزيد كفاءة العمل بمتوسط حسابي (2.72)، وأخيراً الترتيب التاسع استخدام مواقع التواصل الإجتماعي للتعامل مع المستفيدين بمتوسط حسابي (2.57). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (الروقي، 2014)، (بركاني، 2018)، (يونس، 2019)، حيث توصلت إلي أهمية تبادل المعلومات إلكترونياً حيث تعد أداة فعالة في تسهيل وتفعيل الأداء الوظيفي، والتقليل من ضغط العمل، ومرونة عمل الموظفين، ويتطلب ذلك توفير شبكات الإتصال والإنترنت لضمان فعالية وإستمرارية المنظمة وضمان مواكبتها للتغيرات المستمرة والسريعة والإرتقاء بها ورفع كفاءتها للتوافق مع المعطيات الداخلية والتكيف مع الظروف الخارجية.

▪ مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل:

جدول رقم (15): يوضح مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل

(ن=172)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	التطوير الهيكلي	2.59	0.36	مرتفع	3
2	التطوير البشري	2.58	0.38	مرتفع	4
3	السياسات والإجراءات	2.62	0.37	مرتفع	2
4	التطوير التكنولوجي	2.69	0.35	مرتفع	1

أبعاد التطوير التنظيمي ككل	2.62	0.32	مستوى مرتفع
----------------------------	------	------	-------------

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.62)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول التطوير التكنولوجي بمتوسط حسابي (2.69)، يليه الترتيب الثاني السياسات والإجراءات بمتوسط حسابي (2.62)، ثم الترتيب الثالث التطوير الهيكلي بمتوسط حسابي (2.59)، وأخيراً الترتيب الرابع التطوير البشري بمتوسط حسابي (2.58).

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

جدول رقم (16): يوضح الصعوبات التي تواجه إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية (ن=172)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
3	0.48	2.7	1.2	2	27.3	47	71.5	123	إختلاف القيم الأخلاقية والثقافية للعاملين.	1
5	0.51	2.67	1.7	3	29.1	50	69.2	119	تباين المستوي الثقافي والاجتماعي للعاملين .	2
4	0.47	2.67	-	-	32.6	56	67.4	116	الإختلاف في الأهداف والمصالح المراد تحقيقها بين الإدارات المختلفة.	3
1	0.46	2.71	-	-	29.1	50	70.9	122	الإعتمادية من حيث الموارد بين الإدارات المختلفة.	4
6	0.48	2.66	-	-	34.3	59	65.7	113	عدم وجود توصيف دقيق للأعمال المنوطة بالأقسام المختلفة بالإدارات .	5
2	0.46	2.7	-	-	29.7	51	70.3	121	غياب المرونة والتفويض في السلطات للمرؤوسين العاملين بالإدارات المختلفة.	6
7	0.55	2.64	3.5	6	29.1	50	67.4	116	إنعدام الثقة بين العاملين بالإدارة ورؤسائهم.	7
4	0.47	2.67	-	-	32.6	56	67.4	116	غياب روح العمل الفريقي بالإدارات المختلفة.	8

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.47	2.67	-	-	32.6	56	67.4	116	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة في تقديم الخدمات .	9
4	0.47	2.67	-	-	33.1	57	66.9	115	عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته بين العاملين ورؤسائهم.	10
مستوى مرتفع	0.34	2.68	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول الإعتمادية من حيث الموارد بين الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (2.71)، يليه الترتيب الثاني غياب المرونة والتفويض في السلطات للمرؤوسين العاملين بالإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (0.46)، ثم الترتيب الثالث اختلاف القيم الأخلاقية والثقافية للعاملين بمتوسط حسابي (2.7)، وانحراف معياري (0.48)، وأخيراً الترتيب السابع إنعدام الثقة بين العاملين بالإدارة ورؤسائهم بمتوسط حسابي (2.64). ويتفق ذلك مع دراسة كلاً من (ناجي، 2006)، (الروقي، 2014) حيث توصلت إلي أهم المعوقات التي يمكن أن تواجه المنظمات عند تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي تتمثل في الجانب الإستراتيجي الذي يؤثر على التخطيط المستقبلي للمنظمة، كذلك المساواة والشفافية، وطبيعة الإجراءات المستخدمة والمصادر التمويلية الجديدة، ونوع التكنولوجيا المستخدمة.

المحور الخامس: مقترحات تفعيل استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

جدول رقم (17): يوضح مقترحات تفعيل استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية (ن=172)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
4	0.48	2.72	1.2	2	25.6	44	73.3	126	العمل على تحويل الصراع إلي منافسة	1

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									مثمرة ومناقشات ذات أغراض الإيجابية تصب في صالح العمل.	
3	0.44	2.74	-	-	26.2	45	73.8	127	عقد الندوات والمؤتمرات والندوات التدريبية للتوعية بالآثار الإيجابية للصراع .	2
1	0.42	2.77	-	-	22.7	39	77.3	133	تبني أساليب متعددة لإدارة الصراع لاعتباره أداة المنظمة لتحقيق التغيير في سعيها نحو تحقيق أهدافها.	3
2	0.43	2.75	-	-	25	43	75	129	إتاحة المعلومات بشفافية للعاملين في جميع الإدارات.	4
5	0.46	2.71	-	-	29.1	50	70.9	122	العدالة في توزيع الموارد بين الإدارات المختلفة وفقاً لنوعية الخدمات التي تقدمها.	5
7	0.48	2.63	-	-	37.2	64	62.8	108	العمل بروح العمل الفريقي، وتقديم الحوافز للعاملين والمبدعين والتميزين في إدارة الصراع بالأقسام المختلفة.	6
9	0.49	2.61	-	-	39	67	61	105	الوصف التنظيمي للعمل بالأقسام المختلفة بالإدارات .	7
10	0.49	2.58	-	-	41.9	72	58.1	100	تبادل الخبرات الناجحة في مجال إدارة الصراع بين الإدارات المختلفة.	8
8	0.5	2.62	0.6	1	37.2	64	62.2	107	فتح قنوات إتصال بين الأقسام المختلفة بالإدارات والإدارات العليا.	9
6	0.47	2.68	-	-	32	55	68	117	ضرورة توجيه المديرين لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي وتعميق فهمهم لأهميته، بالإضافة إلي إبراز جوانبه الإيجابية ومواجهة سلبياته.	10
مستوى مرتفع	0.34	2.68	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن:

مستوى مقترحات تفعيل استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.68)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تبني أساليب متعددة لإدارة الصراع لاعتباره أداة المنظمة لتحقيق التغيير في سعيها نحو تحقيق أهدافها بمتوسط حسابي (2.77)، يليه الترتيب الثاني إتاحة المعلومات بشفافية للعاملين في جميع الإدارات بمتوسط حسابي (2.75)، ثم الترتيب الثالث عقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية للتوعية بالآثار الايجابية للصراع بمتوسط حسابي (2.74)، وأخيراً الترتيب العاشر تبادل الخبرات الناجحة في مجال إدارة الصراع بين الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (2.58).

المحور السادس: إختبار فروض الدراسة:

• إختبار الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية: " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ":

جدول رقم (18): يوضح العلاقة بين استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية (ن=172)

التطوير الهيكلي	التطوير البشري	السياسات والإجراءات	التطوير التكنولوجي	أبعاد التطوير التنظيمي ككل
**0.790	**0.648	**0.588	**0.381	**0.679
**0.727	**0.583	**0.531	**0.376	**0.625
**0.716	**0.628	**0.586	**0.341	**0.642
**0.638	**0.554	**0.472	**0.244	**0.540
**0.472	**0.378	**0.246	**0.235	**0.327
**0.735	**0.613	**0.523	**0.291	**0.611

\*\* معنوي عند (0.01)

\* معنوي عند (0.05)

يوضح الجدول السابق أن:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.01$ ) بين استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية. وأن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع تحقيقاً للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية تمثلت فيما يلي: إستراتيجية التكامل، يليها إستراتيجية القبول، ثم إستراتيجية التسوية، يليها إستراتيجية التجنب، وأخيراً إستراتيجية الإجبار. وقد يرجع ذلك إلي وجود إرتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا

نقبل الفرض الرئيس للدراسة وفروضه الفرعية والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ".  
جدول رقم (19): يوضح تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين لآثر استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع على تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية (ن=172)

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
استراتيجيات إدارة الصراع	إستراتيجية التكامل	0.607	**12.070	**145.690	**0.679	0.461
	إستراتيجية التسوية	0.556	**10.451	**109.223	**0.625	0.391
	إستراتيجية القبول	0.571	**10.911	**119.047	**0.642	0.412
	إستراتيجية التجنب	0.368	**8.362	**69.921	**0.540	0.291
	إستراتيجية الإجبار	0.187	**4.509	**20.329	**0.327	0.107
	إستراتيجيات إدارة الصراع ككل	**0.526	**10.060	**101.201	**0.611	0.373

\* معنوي عند (0.05)

\*\* معنوي عند (0.01)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل استخدام إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع " والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.461)، أي أن استخدام إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة (46.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التكامل لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ".

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع " والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية (a=0.01). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.391)، أي أن استخدام إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع يساهم في تحقيق

التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة (39.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستخدام إستراتيجية التسوية لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " إستخدام إستراتيجية القبول لإدارة الصراع " والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ). وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.412)، أي أن استخدام إستراتيجية القبول لإدارة الصراع يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة (41.2%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية القبول لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع " والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ). وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.291)، أي أن استخدام إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة (29.1%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية التجنب لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام إستراتيجية الإيجار لإدارة الصراع " والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ). وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.107)، أي أن استخدام إستراتيجية الإيجار لإدارة الصراع يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة (10.7%). مما يجعلنا نقبل الفرض الفرعي الخامس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجية الإيجار لإدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " .

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع ككل" والمتغير التابع " تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين عند مستوى معنوية ( $a=0.01$ ). وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد ( $0.373$ )، أي أن استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع ككل يساهم في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية بنسبة ( $37.3\%$ ). مما يجعلنا نقبل الفرض الرئيس للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع وتحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية ".

إحدى عشر: التوصل إلى رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

في ضوء الإطار النظري للدراسة والتراث النظري لطريقة تنظيم المجتمع ونتائج الدراسات السابقة، وتحقيقاً للهدف الذى تسعى إليه الدراسة وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج ، يمكن للباحثة وضع رؤية مستقبلية مقترحة من منظور طريقة تنظيم المجتمع لتفعيل استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية وتتضمن المحاور التالية :

**المحور الأول : أهداف الرؤية المستقبلية المقترحة :**

- 1- تحديد مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 2- تحديد مستوى التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 3- تحديد أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع تحقيقاً للتطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 4- تحديد الصعوبات التي تواجه استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.

**المحور الثاني : الأسس التي تقوم عليها الرؤية المستقبلية المقترحة:**

- 1- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتي إستعاننت بها الباحثة في تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة .
- 2- القراءات والمعارف النظرية الخاصة بإستراتيجيات إدارة الصراع وأهميتها في تحقيق التطوير التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية.
- 3- ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج والتي تعتبر من الركائز الأساسية التي إعتمدت عليها الباحثة في بناء الرؤية المستقبلية المقترحة .

4- التراث النظري لطريقة تنظيم المجتمع وما تتضمنه من معارف ونظريات وإستراتيجيات وأدوار ونماذج ومبادئ وأدوات.

المحور الثالث : الآليات المقترحة لإدارة الصراع التنظيمي بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية:

### 1- إستراتيجية التكامل ( التعاون) :

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعديد من الأدوار لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية التكامل ( التعاون) والتي تتمثل في:

- التأكيد علي الأهداف الإستراتيجية للمديرية بإستمرار من خلال عقد لقاءات واجتماعات لتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المديرية ، وعرض وجهات نظر الأطراف المتصارعة.
- التواصل مع أطراف الصراع من خلال تكوين علاقات جيدة معهم، والفهم الدقيق والوقوف علي تفاصيل الموقف من الاطراف المتصارعة.
- تحديد المشكلة وتحليلها دون الوقوف عليه من يقع التقصير لمعرفة أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة.
- محاولة التقريب بين وجهات النظر للأطراف المتصارعة، وإدماجهم تحت هدف واحد، وتشجيع أطراف كل فريق علي الإختلاط مع أفراد الفريق الآخر .
- تشجيع أطراف علي التخلص من التحيزات الشخصية للأطراف المتصارعة وعدم التمسك بالرأي.
- طرح البدائل لحل الموقف ومناقشتها مع الأطراف المتصارعة.
- توعية وتدريب العاملين على المهارات والمعارف التي تؤكد علي العمل التعاوني.
- تلبية مطالب وإحتياجات العاملين بقدر الإمكان.
- تبادل المعلومات باستمرار بين الإدارات الفنية بالمديرية والإدارات الاجتماعية التابعة لها.

### 2- إستراتيجية التسوية:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعديد من الأدوار لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية التسوية والتي تتمثل في:

- اقتناع الأطراف المتصارعة بأهمية عملية التفاوض لحل المشكلة.
- إتاحة الفرصة للأطراف المتصارعة لإبداء وجهات النظر والتوصل فيما بينهم لحل مشكلة الصراع من خلال لقاءاتهم المنفردة مع وكيل الوزارة ووكيل المديرية والمديرين العموم ومديرين الإدارات الفنية والاجتماعية ورؤساء الأقسام.
- تحديد مجموعة من البدائل لحل المشكلة كحل وسط للصراع.

- تكليف بعض الأفراد للوساطة بين أطراف الصراع لإنهاء المشكلة.
- تشجيع أطراف الصراع علي التفاوض.

### 3- إستراتيجية القبول (الإسترضاء):

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعديد من الأدوار لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية القبول (الإسترضاء) والتي تتمثل في:

- محاولة إرضاء أطراف الصراع للتخلي عن رغباتهم من أجل التمسك بحل قضية الصراع.
- التحفيف من حدة الصراع بين الأطراف والتقليل من نقاط الخلاف.
- التركيز على نقاط الإتفاق بين الأطراف المتصارعة..
- السعي إلي تهدئة الموقف بين الأطراف المتصارعة.
- دعوة الأطراف المتصارعة لتجنب الاستمرار في الصراع.
- تهدئة أطراف الصراع في حالة زيادة حدة الصراع
- إستخدام التنازل عندما يكون الصراع حاد مقابل تحقيق نقاط القوة.

### 4- إستراتيجية التجنب:

حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعديد من الأدوار لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً لإستراتيجية التجنب والتي تتمثل في:

- تهيئة جو مناسب بين العاملين بالمديرية لتكوين العلاقات الجيدة ومنع أسباب الاختلاف.
- معالجة أسباب المشكلات من بدايتها وحل هذه المشكلات وقت حدوثها .
- إشاعة جو من الهدوء بين الهيكل التنظيمي والعاملين.
- تعمد الإهمال والتفاعل المحدود مع قضايا الصراع التي توجد داخل المديرية.
- تأجيل التدخل مع قضايا الصراع إلى أجل غير مسمى كأحد وسائل تجنب الصراع.
- عدم التدخل لحل الصراع من أجل اعطاء فرصة لمشاركة العاملين في حل الصراع.
- الفصل بين الأطراف المتصارعة حتي لا تتوافر فرصة للتعامل المباشر مما يساعد علي إنخفاض مستوي التوتر بين الأفراد.
- إقتناع أطراف الصراع بعدم وجود مشكلة للصراع حولها والتأكيد على محاور الإتفاق وإظهارها.
- تجنب التدخل في حل الصراع بين العاملين بدعوي الحفاظ علي الوقت.

### 5- إستراتيجية الإجبار: حيث يقوم المنظم الاجتماعي بالعديد من الأدوار لإدارة الصراع التنظيمي وفقاً

لإستراتيجية الإجبار والتي تتمثل في:

- استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع، وقبول حلول معينة.
- اللجوء إلى الحزم والسيطرة لحسم الصراعات لسيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
- إدارة الصراعات التنظيمية بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية.
- تدخل السلطة العليا لإجبار الأطراف المتصارعة بإنهائه.
- استعمال العقاب ونقل الأطراف المتصارعة عن الموقف تعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوء من العقاب.
- إعادة توزيع القوة بين الأطراف المتصارعة.

#### أولاً: المرجع العربية:

- 1- أبو الخير، كمال حمدي (2005). المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني ، مكتبة عين شمس ، القاهرة.
- 2- ابن منظور، جمال الدين أبي الفضل (2003). لسان العرب، دار الكتب الجامعية.
- 3- الأشول، محمد، والشاويش(2018). إستراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني الزراعي في اليمن. بحث منشور في مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية.
- 4- البعلبكي، منير (2006). قاموس المورد. ط4 ، بيروت: دار العلم للملايين.
- 5- الحدراوي، رافد حميد ، ومحمد، جلال عبد الله (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلمانية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد(٢٨)، العدد (٣).
- 6- الخالدي، أحمد محمد (٢٠٠٨).أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- 7- الخلايلة(20210). أثر القيادة الخادمة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة أربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك، الأردن.
- 8- الرشيدى، نوف علي فخري(2022). واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات رياض الأطفال بدولة الكويت، بحث منشور في مجلة الدراسات والبحوث التربوية، جامعة الطفيلة التقنية، الأردن، المجلد الثاني، العدد الرابع.
- 9- الشديفات، امتياز أحمد عبد الله(2019). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي علي جودة الخدمات التعليمية المقدمة في الجماعات الهاشمية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- 10- الشراقوي، إسماعيل محمود علي(2022). إدارة الأعمال من منظور إقتصادي.
- 11- الصيرفي، محمد (2007). التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر.

- 12- الطائي، يوسف، والعطوي، عامر (2006). الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجية الصراع، دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، مجلة جامعة الدراسات الإدارية جامعة البصرة
- 13- الطجم، عبد هلا عبد الغني (2009). لتطوير التنظيمي : المفاهيم-النماذج - الاستراتيجيات الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة ، المملكة العربية السعودية.
- 14- العامري ، صالح و الغالي ، طاهر(2008). الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان .
- 15- العبيدي، أمل (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد69.
- 16- العتيبي، منيرة نايف (2008). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الابتدائية بمدينة الرياض تصور مقترح، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 17- العطار، سالمة (2020). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الاغتراب التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في مركز الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، علي عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 18- العطية، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة. عمان - دار الشروق
- 19- العيمان، محمود (2003). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر.
- 20- العنزي، ريم ضاحي(2010). درجة ممارسة مديرات المدارس في المملكة العربية السعودية لأساليب إدارة الصراع كما تدركها المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن .
- 21- الفريحات، خضير كاظم ، واللوزي ، موسى، والشهابي، أنعام (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان، دار إسرائ للنشر والتوزيع.
- 22- الفقعاوي، ميسون (2017). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 23- القريوني، محمد قاسم(2000). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال المختلفة، ط 3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 24- المصري، إيهاب عيسى، وعامر، طارق عبد الرؤف(2012). السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ط1، مصر .
- 25- المعشر، زياد يوسف (٢٠٠٥). الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية بمحافظة الجنوب بالأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد ١ ، العدد ٢ .
- 26- المغربي، كامل محمد(1995). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 27- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات)، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- 28- النملة، سليمان(2007). إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية تصور مقترح، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية.
- 29- النوحى، عبد العزيز فهمي إبراهيم (2005). الممارسة العامة في الخدمة الاجتماعية، دار الأقصى للطباعة، القاهرة.
- 30- أنور، عادل محمد(2009). أثر التطوير التنظيمي على أداء المستشفيات الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشوره ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس .
- 31- الوسيط، المعجم (2004). مجمع اللغة العربية ، مكتبة الشروق الدولية، ط٤، القاهرة.

- 32- بخيت، نادية (2018). التطوير التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة حالة (بنك أم درمان الوطني)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، السودان.
- 33- بدوي، أحمد ذكي (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان .
- 34- بوريب، طارق(2015). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولايات الطارف، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة محمد خضير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر.
- 35- جريدة العرب الاقتصادية الدولية(2009). الصراع التنظيمي الحميد، البوابة الإلكترونية في صحيفة الاقتصادية.
- 36- جمال، عبدالله (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 37- جويده، شايلى (2018) . الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء المنظمات ، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية.
- 38- حريم، حسين (2004). إدارة الصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية ، المجلد السادس ، العدد الثاني .
- 39- حسين، سلامة وحسين، طه (2007). استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان.
- 40- خالصة فتح الله (٢٠١٢). إدارة الجودة الشاملة مدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- 41- خليفة، منى محي الدين محمد (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء (دراسة تطبيقية علي العاملين بالبنوك المصرية ، المجلد الحادي عشر، العدد الأول.
- 42- رفعت قاسم، محمد(2000). تنظيم المجتمع الأسس والأجهزة، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 43- زناتي، محمد ربيع (2015). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، مكتبة المتنبي، الطبعة الأولى.
- 44- سعيد، سالم مؤيد (2008). نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان .
- 45- سيد أبو بكر، حسانين(1992). طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- 46- شهيبي، محمد علي (2008). السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 47- عبد الجواد ، أمل مجدي محمد (2017). التطوير التنظيمي وتحقيق التخطيط الإستراتيجي بالجمعيات الأهلية، بحث منشور بكلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم ،المجلد الثمن، العدد الثامن.
- 48- عبد العال وآخرون، عبد الحليم رضا(1989). تنظيم المجتمع(الأسس والعمليات)، دار الحكيم للطباعة والنشر، القاهرة.
- 49- عبد اللطيف، رشاد أحمد(2013).أسس طريقة تنظيم المجتمع .الطبعو الأولى، دار الزهراء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 50- عبد الواحد، أنس محمد(2021). أثر القيادة الخادمة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية على المنظمات الأهلية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 51- علام ، محمد تركي موسى (2022). رؤية مستقبلية لاستخدام التطوير التنظيمي كمدخل لتنمية الموارد البشرية العاملة بمراكز الشباب ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة جنوان، العدد (58)، الجزء الثاني.

- 52- عبد الخالق عفيفي(2009). الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع وتوجهات القرن الحادي عشر، مكتبة الجلاء، بورسعيد.
- 53- فارس، محمد جودت (2021). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام في جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية ، بحث منشور في المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، المجلد (11)، العدد الأول، جامعة الأزهر، فلسطين.
- 54- ماضي ، خالد (2014). دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنوفية، مصر.
- 55- محاسنة، أحمد، والعظمت، عمر(2019). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدي معلمي المدارس في لواء قصبه المفرق وعلاقتها بكفاءة الاتصال، المجلة الأردنية العلوم التربوية. المجلد(15)، العدد الأول، الأردن.
- 56- محمد، أحمد رشاد رجب(2020). مقترحات تطوير إدارة الصراع التنظيمي في المعاهد الأزهرية بمحافظة المنيا، بحث منشور في مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد(14) ، الجزء الثاني، كلية التربية جامعة الفيوم، مصر.
- 57- محمد، أشرف (2011).أثر أساليب مديري مدارس التعليم العام لإدارة الصراع التنظيمي على سلوك مواطنة المعلمين. مجلة كلية التربية جامعة ، المجلد(76)، العدد (1).
- 58- محمد، نيفين عبد المنعم (2010). التطوير التنظيمي كمدخل لتحسين أداء الإخصائين الإجتماعيين بالمستشفيات الجامعية، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الإجتماعية، جامعة حلوان، العدد التاسع والعشرين، الجزء السادس.
- 59- مصطفى، أحمد سيد(2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، جامعة بنها، مصر.
- 60- معمر، سليمان حسين(2021). دور التطوير التنظيمي في تحسين جودة الخدمات من وجه نظر العاملين في بلديات المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والتمويل ، جامعة الأقصى.
- 61- ناجي، أحمد عبد الفتاح (2006). التطوير التنظيمي كمدخل لإعادة بناء وتنمية قدرات الجمعيات الأهلية في مصر ، بحث منشور في مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان، العدد الحادي والعشرين ، الجزء الرابع .

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Altun, O., & Argon, G., (2011), Organizational conflict types and the investigation of resolution approaches in nurses, Journal of Society for development in The new net environment in B&H, Vol. 5, No. 4.
2. Atlas Publishing house(2002). Atlas encyclopedia dictionary. Cairo: Atlas Publishing house.
3. Almutairi, N., & Shebiab, A. S. (2014). Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance. International Journal of Business and Management.
4. Awan & Saeed (2015). Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, Research Journal of Finance and Accounting, Volume 6, No. 11.

5. Ayik, A. (2017). Relationship between communication competence and conflict management styles of the school principal. Eurasian Journal of Educational Research, 17(68):167-186. <https://doi.org/10.14689/ejer.2017>.
6. Barnett, Michelle (2011). Organizational Development: A comparison Between Individual And Organizational Level, MA University Of North Texas.
7. Daft, Richard L., Management, ( 2003 ). Sixth Edition.
8. Dobrai, K., & Farkas, F. (2019). Nonprofit organizations from the perspective of organizational development and their influence on professionalization. Naše gospodarstvo Our economy, V.(62), No. (2).
9. 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.
10. Gallos, K., and Joan,V.,(2006). organization development, Jossey - bass, san Francisco.
11. Karimi, and others (2013). Conflict Management Strategies of Sports Teacher and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, European journal of Experiment Biology, V3, N2.
12. Rahim, M. A., Psenicka, c., & lee, C. w, (2002), A model of emotional and conflict management strategies: a study in seven countries, The International Journal of Organizational Analysis Vol.10, No. 4.
13. Stephan, Allison (2011). organizational development through a team leader, MA, RO YAL ROADS, Canada.
14. Wang, X., (2010), The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting, Ph.D. Thesis, University of Phoenix.
15. Wong, X. (2017). The relationship between the five-factor personality and conflict management styles in a manufacturing setting. Ph.D. Thesis. The University of Phoenix.
16. Young, Michael (2012). organizational development and marketing, Ph.D, College of scholastic.