

الصراع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم التقني والفني

دراسة ميدانية بالمعهد العالي للتقنية الطبية - صبراتة

عبد الرحمن عبد الحميد شقوارة⁽¹⁾ / لطيفة المختار إبراهيم أحمد⁽²⁾

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي، وأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع وأكثر هذه الأساليب من وجهة نظر الموظفين بالمعهد.

وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الموظفين بالمعهد، وبلغ عدد مجتمع الدراسة (23) فردا وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- وجود أثر الاتصال الإداري على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (-0.623^*) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فكلما زادت فاعلية الاتصال الإداري كلما قل الصراع التنظيمي.

- وجود أثر للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (0.421) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فكلما سيطرة القيادة الدكتاتورية كلما زاد الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصراع، المؤسسة التعليمية، الاتصال الإداري، القيادة الإدارية.

Abstract

The study aimed to investigate the impact of the work environment on administrative creativity in health organizations in Sabratha blood bank, in which the researchers used the descriptive analytical approach, and the questionnaire was relied on to obtain the necessary data. The questionnaire was distributed to all the

(1) المعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة، abdoshegware@gmail.com

(2) المعهد العالي لتقنيات علوم البحار صبراتة، Latifa Alzwagy@gmail.com

administrative staff in the bank, who numbered 50 employees, and it was fully retrieved.

The questionnaire included 45 items prepared by the researchers distributed on five ranks ranging from strongly agree to not agree at all, in addition to demographic information. It was analyzed by using the SPSS.

The findings of the study showed that there is an effect between the variables of the work environment and administrative creativity in health organizations, where the value of the correlation (0.991) at a level of significance reached (0.00), which is statistically significant (0.01). The study recommended the following: preparing fair schedules for rewards and incentives, and on a continuous basis to identify the needs of technology related to the work of the center, and increase the involvement of workers because they have a greater vision to discover the problems that others suffer from at work.

Key words: administrative behavior, administrative creativity, work environment

أولاً: - مقدمة:

ان الموارد البشرية ركيزة أساسية رغم تطور التكنولوجيات في تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة، فالاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه سواء الفردي أو الجماعي وكل العوامل النفسية التي تدفعه لتقديم أفضل ما لديه من أداء في تحقيق تلك الأهداف المرسومة يعد من أهم أولويات المنظمات الناجحة اليوم.

تعتبر الصراعات من بين أهم المؤثرات في أداء الأفراد، وهي أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الاشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته

وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع⁽¹⁾. حيث أكثر مشكلات المنظمة تعود في العادة إلى وجود بيئة غير مناسبة .

ومن منطلق أن المنظمة لا تستطيع أن تعمل بكفاءة بدون تفاعل متواصل بين أفرادها والجماعات المختلفة أو حتى مع التكنولوجيا المستخدمة فإن هذا التواصل قد يؤدي إما إلى اتفاق وتفاهم أو إلى اختلاف وبالتالي تعاون أو تعارض مسبب لنشوء صراعات تنظيمية. فمعرفة إدارة المنظمات لطرق التعامل مع الصراعات التنظيمية والتقليل من أثارها وتوجيهها إلى مستوى معين تستطيع من خلالها أن توفر مناخ ملائم وبيئة مشجعة تشعر بالاستقرار والأمان ذات خصائص نوعية تقلل من الضغوط المفروضة على العاملين يدفع الفرد لرفع روحه المعنوية وبالتالي ينعكس إيجاباً على أداء الفرد وأداء المنظمة ككل.

فقد قام الباحثين في هذه الدراسة إلي محاولة التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم العالي التقني والفني.

ثانياً: - مشكلة الدراسة :

الصراع التنظيمي من الظواهر الطبيعية التي تحدث نتيجة للتفاعل بين أفراد المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، ولا تكاد تخلو منه منظمة، فهو سلاح ذو حدين، ومن هنا قام الباحثان بتبسيط الضوء على واقع الصراع داخل أحد مؤسسات التعليم التقني العالي وللمعرفة الأسباب المؤدية له. ومما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي :

ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل مؤسسات التعليم التقني والفني ؟

ويتفرع من السؤال الرئيس السؤالين التاليين :

س1- هل يعتبر الاتصال الإداري من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

س2- هل تعتبر القيادة الإدارية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

(1) عبد الملك أحمد علي العصري، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في

اليمن، رسالة ماجستير (غير منشورة)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، 2006، ص 205.

ثالثاً:- أهداف الدراسة :

- 1- تهدف الدراسة إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي والأسباب المؤدية إليه، وأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع .
- 2- الكشف عن ظاهرة الصراع التنظيمي واقعه التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية العالي.
- 3- الخروج بنتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لهذه الظاهرة .

رابعاً:- أهمية الدراسة :

- 1- تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للباحثين في كونها تزيد من الإطلاع على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلي زيادة الرصيد العلمي .
- 2- تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها
- 3- محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكلة الدراسة وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.
- 4- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها والأسباب المؤدية إليها .

خامساً:- فرضيات الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية :-

1 - الفرضية العامة :

يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسات التعليمية التقني العالي .

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية الآتية:

- يعتبر الاتصال الإداري من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية التقني العالي.
- تعتبر القيادة الادارية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسات التعليمية التقني العالي.

سادساً:- مجتمع وعينة الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالمعهد العالي للتقنية الطبية صبراته، وقد تم اختيار عينة حجمها (23) موظفاً، عشوائياً وتم إجراء الدراسة عليهم و توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة .

سابعاً:- الدراسات السابقة :

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع ومن جوانب عدة، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي :-

1- الدراسة الاولى :- دراسة عطية مصلح و عودة مشاركة (2015)، بعنوان " الصراع التنظيمي وتأثيره على اداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلي معرفة أثر الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العامة على الاداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، كما يسعى إلي معرفة الاسباب الصراع التنظيمي بين العاملين في الوظيفة العمومية، ومظاهره وأشكاله وأساليب علاجه وقد استخدم الباحثان لتحقيق هذا الهدف المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استبيان صمم لهذا الغرض، وقد وزع على عينة عشوائية بنسبة 15٪ من أعداد الموظفين في أربعة وزارات فلسطينية تمثل الوزارات كافة .

2- الدراسة الثانية :- (دراركة (2011) بعنوان "درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك، ودرجة اختلاف وجهات النظر هذه باختلاف متغيرات الجنس والتخصص والرتبة الأكاديمية والخبرة ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة من (250) عضو هيئة تدريس ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :

أن مستوى ممارسة القادة التربويين لإستراتيجيات إدارة الصراع كان متوسطاً، وكان أعلاها ممارسة إستراتيجية المشاركة، يليها الإجبار، ثم المواجهة، ثم التجنب وأخيراً التسوية، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات القادة التربويين ككل تُعزى لمتغير الجنس.

3- الدراسة الثالثة (الإبراهيم ، 2008م) بعنوان " أنماط إدارة الصراع في الجامعات الرسمية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع التي يستخدمها القادة الأكاديميين من وجهة نظرهم في الجامعات الرسمية الأردنية، ومعرفة دور متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي، والجامعة في تصورات القادة لأنماط إدارة الصراع واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث طبق استبانة على عينة من (167) قائدا أكاديميا على ثلاث جامعات : جامعة اليرموك، والجامعة الهاشمية، والجامعة الأردنية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أن درجة ممارسة أساليب إدارة الصراع لدى القادة الأكاديميين جاءت متوسطة، وأن ترتيب استخدام هذه الأساليب جاء على النحو الآتي: التسوية ، التنافس ، المجاملة ، التجنب، التعاون، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مجالي نمط التعاون والتجنب تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الذكور، ووجود فروق على كل مجال من مجالات الأداة تُعزى لمتغير الجامعة، وعدم وجود فروق تُعزى لمتغير المسمى الوظيفي ماعدا عند مجال نمط التنافس.

الفصل الأول :- الاطار النظري للدراسة :

مفهوم الصراع :

تتمثل إحدى المهام المهمة للإدارة في خلق بيئة يمكن فيها للأفراد ومجموعات الأشخاص التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة ككل . ومع ذلك، فإن إحدى المشكلات المستمرة في المنظمات هي أن الأفراد ومجموعات العمل يتنافسون على الموارد والسلطة والوضع المحدود وما إلى ذلك لدرجة أن تنافسهم يؤدي إلى تعطيل (أو حتى تعزيز) المساعي التعاونية . يشار إلى هذه المسابقات (سيئة أو جيدة) بشكل عام على أنها صراعات⁽¹⁾.

(1) أمل جبريل مطلق الزيدانيين، أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في اداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي

الصراع التنظيمي:

هو " الصدام الذي يحدث عندما تسلك وحدة تنظيمية معينة سلوكا من شأنه تحقيق أهدافها ومصالحها بشكل يمثل تهديد لأهداف ومصالح الوحدات الأخرى "

الصراع هو: ظاهرة سلوكية إنسانية، تأتي نتيجةً لبعض العلاقات التي تسود تجمع الجماعات في العمل، أو في الأسرة، أو في النادي، أو في الدراسة، وينتج النزاع أو الصراع كصدي لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار (والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة، أو السيطرة أو الكسب الذاتي أو المعنوي⁽¹⁾.

الصراع هو أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة⁽²⁾.

الولاء التنظيمي : عبارة عن "ارتباط شخصية الفرد بالتنظيم الرسمي وذلك عندما تتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافه "⁽³⁾.

نمط القيادة بأنه "الطريقة التي يستخدمها القادة للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهو فن الإلهام والتأثير والتحفيز لإحداث تغييرات مفيدة ومهمة في التنظيم "⁽⁴⁾.

فالقيادة الادارية : "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁽⁵⁾.

(1) ناصر العديلي ، " السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن" ، من منشورات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1995 م.

(2) بغدادي خيرة " الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة .دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، 2114 ، ص 3

(3) اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1994 .

(4) Nurani Dianta Waode et al. (2021) "Effect of leadership style on organizational commitment and employee performance: An empirical study from Indonesia"

Journal of Asian Finance Economics and Business 8(12) PP. 141- 151.

(5) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض، 1982، ص 89.

أسباب الصراع التنظيمي:

1 - شخصية :

إن شخصية الأفراد (الفطرية والمكتسبة) هي التي تحدد ردود أفعالهم، بحيث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهذا من شأنه أن يغذى الخلاف مع الآخرين وقد يتطور إلى صراع حقيقي. ومن السمات الشخصية التي تؤثر على الصراع القيادة الدكتاتورية، والتي يطلق عليها القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية، ويغالي القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير إمكاناته وقدراته، ويعتقد أنه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة. وتركز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار بنفسه، ولا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي تصدر من المرؤوسيه . وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسئوليات التي يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد ولا يعطى أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها، ويبقى بعيداً عن الجماعة في معظم الأوقات، وهو مصدر الثواب والعقاب. وعادة ما يكثر من العقاب، ومن التلويح به، ويقلل من الثواب⁽¹⁾.

2- أسباب تنظيمية :

ومن الأسباب التنظيمية التي تؤثر على الصراع الاتصالات الإدارية: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، حيث أكدت البحوث العلمية على صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات سلمية ومستمرة وبأكثر من اتجاه ينجز ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم تجاوبهم مع غيرهم ممن تربطهم علاقات وظيفية تكاملية، ومنه حيث يتأثر اتخاذ القرارات السلمية بحجم المعلومات الكافية وانسيابها بصفة مستمرة لذا فالانصال الإداري السليم والفعال ضروري للتقليل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2010)، القيادة " دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي "،

مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ص 107 ص 108.

الفصل الثاني :- الدراسة الميدانية

أولاً :- منهجية الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لوصف الظاهرة وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تم جمع البيانات اللازمة باستخدام المصادر الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع والدوريات، بالإضافة الي المصادر الأولية من خلال أداة الاستبانة الذي طور لهذا الغرض لجمع البيانات، واستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) لتحليل البيانات وتفسيرها للوصول الي استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

ثانياً :- مصادر وأداة جمع البيانات:

1- المصادر الأولية : استخدم الباحثان الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة التي تتعلق بقباس الصراع التنظيمي، ولقد تم تحديد الأوزان لإجابات أفراد العينة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتكون الأوزان علي النحو التالي .

جدول رقم (1) مقياس الدراسة المعتمد الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

إن أداة القياس المستخدمة في الدراسة قسمت إلي ثلاث أجزاء علي النحو التالي .

أ- معلومات عامة : تتضمن معلومات شخصية عن المستهدفين بالدراسة تتعلق (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ب- الصراع التنظيمي : يتضمن (خمس عشرة) عبارة لقياس مستوى الصراع التنظيمي.

ت- الاتصال الإداري : تتضمن (ست) عبارات لقياس مستوي الاتصال الإداري .

ث- القيادة الإدارية : تتضمن (تسع) عبارات لقياس مستوى القيادة الدكتاتورية.

2-المصادر الثانوية: جمعت المعلومات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثلت في المراجع والكتب ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة .

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: - صدق أداة الدراسة: قام الباحثان بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال.

1- صدق المقياس (الاتساق الداخلي). صدق الاتساق الداخلي والمقصود به مدي اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المتغير الذي تنتمي إليه العبارة، فقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المتغير والدرجة الكلية للمتغير نفسه، والموضحة في الجداول التالية .

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور الصراع التنظيمي

العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الصراع التنظيمي			
ر.م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	تجاوب الموظفين مع بعضهم البعض .	0.42	0.01 دال إحصائيا
2	عدم رضا الموظفين على طريقة تسوية الخلاف من قبل الإدارة.	0.55*	0.0 دال إحصائيا
3	تستمتع الإدارة لمطالب الموظفين وتعمل على تحقيقها.	0.624*	0.00 دال إحصائيا
4	تتوافق وظيفتك مع تخصصك العلمي .	0.60*0	0.0 دال إحصائيا
5	عدم العدالة في توزيع السلطات بين الموظفين.	0.624*	0.0 دال إحصائيا
6	غالباً ما يتم منح بعض الموظفين سلطات أوسع	0.42	0.01 دال إحصائيا
7	عدم العدالة في التعامل مع الموظفين.	0.623*	0.0 دال إحصائيا
8	محاباة الرؤساء بعض الموظفين على حساب البعض الآخر.	0.45	0.01 دال إحصائيا
9	غياب الأسس العادلة في توزيع الزيادة المادية.	0.45	0.01 دال إحصائيا
10	اتاحة فرص الترقية لبعض الموظفين دون غيرهم.	0.554*	0.0 دال إحصائيا
11	تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد بين الإدارات.	0.657**	0.0 دال إحصائيا
12	عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات.	0.34	0.01 دال إحصائيا
13	عدم إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات.	0.877**	0.0 دال إحصائيا
14	غموض المستقبل الوظيفي.	0.587**	0.0 دال إحصائيا
15	ترقية فرد على حساب اخر.	0.387*	0.0 دال إحصائيا

يوضح الجدول (2) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الصراع التنظيمي والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول (3) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور الاتصال الإداري

العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الاتصال الإداري			
ر.م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	ليس واضحاً لي من هو المسؤول عن عملي مباشرة في القسم الذي أعمل فيه.	0.914**	0.0 دال إحصائياً
2	يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا.	0.819**	0.0 دال إحصائياً
3	نظام الاتصال المعمول به في المعهد يسمح بالاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات.	0.926**	0.0 دال إحصائياً
4	يخفي الموظفين عدم ارتياحهم لبعضهم البعض	0.392*	0.01 دال إحصائياً
5	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين.	0.487**	0.001 دال إحصائياً
6	تتطلب عملية إيصال المعلومات إليك فترة طويلة	0.65**	0.0 دال إحصائياً

يوضح الجدول (3) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاتصال الإداري والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة ذات دلالة إحصائية.

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي لمحور الاتصال الإداري

العلاقة بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور القيادة الديكتاتورية			
ر.م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
1	أشعر بأن المسؤولين عني يتعاملون معي بشكل إنساني متميز.	0.723**	0.0 دال إحصائياً
2	ما اتخذته من قرارات لا يأخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.	0.520	0.0 دال إحصائياً
3	ينشأ التوتر بين الموظفين والمسؤولين الذين لديهم خلافات حول العمل.	0.56**	0.0 دال إحصائياً
4	لا يتفهم المسؤولون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.	0.623*	0.0 دال إحصائياً

5	لا يتفهم المسؤولون وجهات النظر المختلفة للموظفين حول العمل.	0.525	0.01	دال إحصائية
6	لا يشجع المسؤول طريقة الحوار والنقاش بين الموظفين.	0.642	0.0	دال إحصائية
7	في حالة سوء تفاهم حول كيفية أداء عملك يتعامل مسؤولك مع هذا الموقف بفرض رأيه عليك.	0.558	0.0	دال إحصائية
8	لا يسمح لك مسؤولك بالمبادرة في ابتكار اليات جديدة في العمل.	0.647	0.0	دال إحصائية
9	لا توجد مساواة في تقسيم الأعمال والمهام بين الموظفين.	0.571	0.0	دال إحصائية

يوضح الجدول (4) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات القيادة الدكتاتورية ، والدرجة الكلية لها، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة ذات دلالة إحصائية.

2- الصدق البنائي : يعتبر الصدق البنائي احد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الاهداف التي تريد الأداة الوصول اليها، وبين مدى ارتباط كل متغير من متغيرات الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبانة والمبيّنة بالجدول رقم (2،3،4) أي أن جميع معاملات الارتباط لجميع متغيرات الاستبانة دالة إحصائية وبذلك يعتبر جميع المتغيرات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا : ثبات أداة القياس : يقصد بثبات أداة القياس هي أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، لقد تحقق من ثبات أداة القياس من خلال اختبار مقياس (الفا كرو نباخ) وتعتبر النسبة الموضحة بالجدول رقم (5) عالية ومقبولة لأغراض الدراسة .

جدول (5) نتائج اختبار الفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة

نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحوّل الاستبيان			
ر. م	المجال	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ
1	الصراع التنظيمي.	15	0.82
2	الاتصال الإداري .	6	0.75
3	القيادة الديكتاتورية .	9	0.81

أساليب المعالجة الإحصائية .

- استخدم الباحثان نظام (SPSS .V25) لاستخراج النتائج الإحصائية لتحليل البيانات وهي:
- التكرارات والنسبة المئوية. لوصف عينة الدراسة.
 - معامل ارتباط بيرسون. لتحديد صدق الأداة، وطبيعة العلاقة بين الصراع والمتغيرات الأخرى .
 - معامل الثبات (الفاكرونباخ). لتحديد معامل ثبات المقياس .
 - استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحديد مستوى الصراع الوظيفي.
 - اختبار الانحدار الخطي البسيط. لاختبار الفرضيات.

عرض البيانات

أولا :- وصف خصائص الدراسة

جدول(6)توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	17	73.9%
إناث	6	26.1%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 73.9% من حجم العينة ذكور ونسبة 26.1% من حجم العينة إناث .

جدول (7)توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
45-20	11	47.9%
45 فأكثر	12	52.2%
المجموع	23	100%

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة 47.8٪ لتوزيع العينة هم من كانت أعمارهم من 30 – 45 سنة بينما نسبة 52.2٪ من حجم العينة ثم من كانت أعمارهم من 45 سنة فأكثر .

جدول (8) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
34.8٪	8	دبلوم عالي
17.4٪	4	بكالوريوس
43.5٪	10	ماجستير
4.3٪	1	دكتورة
100٪	23	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة لتوزيع العينة هم من حملة الماجستير حيث كانت نسبتهم 43.5٪ من حجم العينة ثم حملة مؤهل الدبلوم العالي، وكانت نسبتهم 34.8٪ من حجم العينة ويليهم حملة البكالوريوس، وكانت نسبتهم 17.4٪ بينما نسبة حملة الدكتوراه بلغت 4.3٪.

جدول (9) توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
30.4٪	7	أقل من 10 سنوات
47.8٪	11	10-20 سنة
21.7٪	5	20 سنة فأكثر
100٪	23	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة لتوزيع العينة بالنسبة للخبرة كانت 30.4٪ من حجم العينة وهم يتمتعون بخبرة من أقل من 10 سنوات ثم من كانت خبرتهم 10 – 20 سنة وكانت نسبتهم 47.8٪ من حجم العينة و أقل نسبة كانت لمن خبرتهم 20 سنة فأكثر وبلغت 21.7٪

جدول (10) توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس وحدة	6	26.1%
رئيس قسم	10	43.5%
مدير مكتب	7	30.4%
مدير عام	0	0%
المجموع	23	100%

الجدول السابق نلاحظ أن أعلى نسبة لتوزيع العينة هم يشغلون وظيفة رئيس قسم حيث كانت نسبتهم 43.5% من حجم العينة ثم اشخاص يشغلون وظيفة مدير مكتب وكانت نسبتهم نسبة 30.4% من حجم العينة أما الذين يشغلون وظيفة رئيس وحدة فكانت نسبتهم 26.1%.

1- تحليل مستوي متغيرات الصراع الوظيفي :

للتعرف علي مستوي متغيرات الصراع الوظيفي، تم الاعتماد علي المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة، ليكون مؤشراً علي ذلك، وتم تحديد خمسة مستويات لدرجة الممارسة المبينة بالجدول (10)، بناء علي المعادلة التالية .

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الدرجة الأعلى في المقياس} - \text{الدرجة الأدنى في المقياس}}{\text{عدد المستويات}}$$

جدول (11) مستويات درجة الأهمية لمتغيرات ضغوط العمل والاداء الوظيفي

ر.م	المستويات	درجة الأهمية
1	من 1 الي أقل من 1.80	منخفضة جداً
2	من 1.81 إلي أقل من 2.60	منخفضة
3	من 2.61 إلي أقل من 3.40	متوسطة
4	من 3.41 إلي أقل من 4.20	مرتفعة
5	من 4.21 إلي أقل من 5	مرتفعة جداً

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات الصراع التنظيمي

العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ت
تجاوب الموظفين مع بعضهم البعض .	4.27	1.107	مرتفعة جداً	1
عدم رضا الموظفين على طريقة تسوية الخلاف من قبل الإدارة.	4.23	1.255	مرتفعة جداً	2
تستمع الإدارة لمطالب الموظفين وتعمل على تحقيقها.	4.02	1.285	مرتفعة	5
تتوافق وظيفتك مع تخصصك العلمي .	3.68	1.177	مرتفعة	6
عدم العدالة في توزيع السلطات بين الموظفين .	3.64	1.123	مرتفعة	7
غالباً ما يتم منح بعض الموظفين سلطات أوسع .	3.43	1.189	مرتفعة	9
عدم العدالة في التعامل مع الموظفين .	3.32	1.377	متوسطة	10
محاباة الرؤساء بعض الموظفين على حساب البعض الآخر .	3.20	1.268	متوسطة	11
غياب الأسس العادلة في توزيع الزيادة المادية .	2.89	1.401	متوسطة	12
اتاحة فرص الترقية لبعض الموظفين دون غيرهم .	2.84	1.293	متوسطة	13
تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد بين الإدارات .	2.41	1.041	منخفضة	14
عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات	1.73	1.420	منخفضة جداً	15
عدم إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات .	4.22	1.12	مرتفعة جداً	3
غموض المستقبل الوظيفي .	3.52	1.22	مرتفعة	8
ترقية فرد على حساب اخر .	4.11	1.18	مرتفعة	4
المتوسط والانحراف المعياري العام	3.30	1.119	متوسط	

يتضح من الجدول (12) بان نتائج التحليل الإحصائي الوصفي فيما يتعلق بمحور الصراع الوظيفي جاءت بدرجات ما بين المرتفعة جداً والمنخفضة جداً ممارسة متوسطة، فقد بلغ المتوسط العام لجميع العبارات (3.30)، وبانحراف معياري قدرة (1.119).

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعبارات الاتصال الإداري

العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ت
ليس واضحاً لي من هو المسؤول عن عملي مباشرة في القسم الذي أعمل فيه	3.8	1.440	مرتفعة	2
يمكن لي ولزملائي أن نتصل مباشرة بالرئيس والبحث معه في المشاكل التي تواجهنا	3.7	1.069	مرتفعة	4
نظام الاتصال المعمول به في المعهد يسمح بالاتصال بين كافة العاملين من جميع المستويات	4.12	1.302	مرتفعة	1
يخفي الموظفين عدم ارتباطهم لبعضهم البعض	3.62	1.216	متوسطة	5
يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين	3.5	1.314	متوسطة	6
تتطلب عملية إيصال المعلومات اليك فترة طويلة	3.72	1.407	مرتفعة	3
المتــــــــــــــــوسط والانحراف المعيــــــــــــــــاري العام	3.74	1.048	مرتفعة	

يتضح من الجدول (13) بأن نتائج التحليل فما يتعلق بمحور الاتصال الإداري جاءت بدرجات المرتفعة فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (3.74)، وبانحراف معياري قدرة (1.048).

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الأهمية لعببارات القيادة الديكتاتورية

العبــــــــــــــــارات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ت
أشعر بأن المسؤولين عني يتعاملون معي بشكل إنساني متميز .	4.5667	0.63157	مرتفعة جداً	2
ما اتخذه من قرارات لا يأخذ بعين الاعتبار من قبل المسؤولين .	3.8833	0.80108	مرتفعة	7
ينشأ التوتر بين الموظفين والمسؤولين الذين لديهم خلافات حول العمل	4.5083	0.62168	مرتفعة جداً	3
لا يتفهم المسؤولون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض .	4.4833	0.76678	مرتفعة جداً	4
لا يتفهم المسؤولون وجهات النظر المختلفة للموظفين حول العمل .	4.3500	0.92264	مرتفعة جداً	6
لا يشجع المسؤول طريقة الحوار والنقاش بين الموظفين .	4.4417	0.64555	مرتفعة جداً	5
في حالة سوء تفاهم حول كيفية أداء عملك يتعامل مسؤولك مع هذا الموقف بفرض رأيه عليك .	3.2750	0.96111	متوسطة	9

1	مرتفعة جدا	0.47034	4.6750	لا يسمح لك مسؤولك بالمبادرة في ابتكار أليات جديدة في العمل .
8	مرتفعة	0.86173	3.7833	لا توجد مساواة في تقسيم الاعمال والمهام بين الموظفين .
	مرتفعة جدا	0.548	4.21	المتوسط والانحراف المعياري العام

يتضح من الجدول (14) بان نتائج التحليل فما يتعلق بمحور القيادة الديكتاتورية جاءت بدرجات مرتفعة جدا، فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع العبارات (4.21)، وبانحراف معياري قدرة (0.548).

اختبار الفرضية :

اختبار فرضيات الدراسة : نتناول في هذه الفقرة اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية من خلال استخدام معامل الارتباط .

الفرضية الأولى :

الفرضية الصفريّة : لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للاتصال الإداري على الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التقني والفني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذي دلالة معنوية للاتصال الإداري على الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التقني والفني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

الصراع التنظيمي			المحور
مستوى المعنوية		معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	- 0.623*	الاتصال الإداري

الجدول السابق (15) يوضح تأثير عناصر لمحور (الاتصال الإداري على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني) حيث أظهرت النتائج :

1- وجود أثر الاتصال الإداري على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (-0.623^*) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، مما يتوجب رفض الفرضية الصفريّة التي تنص على عدم وجود أثر الاتصال الإداري على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني وقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر الاتصال الإداري على الصراع

التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني فكلما زادت فاعلية الاتصال الإداري كلما قل الصراع التنظيمي .

الفرضية الثانية :

الفرضية الصفريّة : لا يوجد أثر ذي دلالة معنوية للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التقني والفني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية البديلة : يوجد أثر ذي دلالة معنوية للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التقني والفني عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

الصراع التنظيمي			المحور
مستوى المعنوية		معامل الارتباط	
دال احصائيا	0.001	0.421	القيادة الدكتاتورية

الجدول السابق (16) يوضح تأثير عناصر لمحور (القيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني) حيث أظهرت النتائج :

وجود أثر للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (0.421) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يتوجب رفض الفرضية الصفريّة التي تنص على عدم وجود أثر للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر لقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني فكلما سيطرة القيادة الدكتاتورية كلما زاد الصراع التنظيمي .

النتائج والتوصيات :

أولاً:- النتائج :

من خلال العرض السابق للدراسة فقد توصل الباحثان للنتائج التالية :

1- وجود أثر الاتصال الإداري على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (-0.623^*) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فكلما زادت فاعلية الاتصال الإداري كلما قل الصراع التنظيمي .

- 2- وجود أثر للقيادة الدكتاتورية على الصراع التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي التقني والفني حيث كان معامل الارتباط (0.421) عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فكلما سيطرة القيادة الدكتاتورية كلما زاد الصراع التنظيمي .
- 3- طرق تسوية الخلافات التي تستخدمها الإدارة لا ترضي الموظفين.
- 4- عدم إتاحة الفرصة للموظفين في المشاركة في صنع القرارات، ولا تؤخذ قراراتهم بعين الاعتبار من قبل المسؤولين.
- 5- عادات ما تنشأ الخلافات والتوترات بين الموظفين والمسؤولين حول العمل، فالمسؤولون لا يشجعون طرق الحوار والنقاش، حتى أنهم لا يفهمون وجهات نظر بعضهم البعض.
- 6- لا توجد مساواة في تقسيم الأعمال والمهام بين الموظفين، ولا يسمح لهم بالمبادرة في ابتكار آليات جديدة في العمل.

ثانياً :- التوصيات :

- بناءً على النتائج التي توصل إليها الباحثان فإن الدراسة توصي بمجموعة من التوصيات أهمها:
- 1- علينا ان نعلم بأن نجاح المعهد مرهون بتنظيم الأهداف، إكساب الموظفين المفهوم الصحيح للتنازل للطرف الآخر لمصلحة العمل، وأن التنازل لا يعنى الربح أو الخسارة، فالكل يعمل لصالح المعهد.
- 2- توفير نظم فعالة للاتصالات، فالإدارات التي تجد صعوبة في الاتصال ببعضها البعض تكون أكثر عرضة للصراع من غيرها التي لا تجد، والتأكد من أن جميع الموظفين لديهم فرص الاتصال مع بعضهم البعض لبناء الثقة وتقوية العلاقات التعاونية بينهم.
- 3- ان يقوم المعهد بتشجيع الاتصالات بين الوحدات المتصارعة، حيث يقوم بإدارة هذه الاتصالات والتفاعل بين الوحدات من خلال التركيز على الاهداف المشتركة بين الوحدات واهمية التعاون بين الوحدات لتحقيقها
- 4- إقامة الندوات، والمؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق الأهداف .

المراجع :

- 1- الزيدانيين أمل جبريل مطلق، (2022م)، أثر أساليب حل الصراع التنظيمي في اداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP الاصدار الخامس - العدد خمسون، تاريخ الاصدار 2022م. www.ajsp.net
 - 2- العديلي ناصر (1995)، السلوك الإنساني، منظور كلي مقارن، من منشورات معهد الإدارة العامة، الرياض.
 - 3- العصري عبد الملك أحمد علي (2006)، أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن.
 - 4- بغدادي خيرة" (2014)، الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة .دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بورقلة" مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر .
 - 5- رشوان حسين عبد الحميد أحمد (2010)، القيادة "دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية.
 - 6- علام اعتماد محمد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية.
 - 7- نواف كنعان (1982)، القيادة الإدارية، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض.
- Nurani, Dianta Waode etal.(2021), "Effect of leadership style on organizational commitment and employee performance: An empirical study from Indonesia", Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8(12).