

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

Organizational Conflict and its Impact on Employee Performance: A Field Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Tamar University

طه محمد محمد الأكوع 

Taha Mohammed Mohammed Al-Akwaa

كلية العلوم الإدارية – جامعة ذمار

Tahaalakwa0@gmail.com

د. عامر عبدالوهاب السنباني 

Dr. Amer Abdulwahab Al-Sanbani

قسم ادارة أعمال – كلية العلوم الإدارية – جامعة ذمار

amerali286@tu.edu.ye

تاريخ النشر: 2025/12/30

تاريخ القبول: 2025/11/15

تاريخ الاستلام: 2025/11/10

Abstract:

ملخص الدراسة:

The study aimed to reveal the impact of organizational conflict on employee performance at Tamar University. The study relied on the descriptive analytical approach, and a comprehensive questionnaire was developed to collect data. The study population consisted of all administrative leaders at Tamar University, numbering (180). The study sample included 123 individuals from the university's administrative leadership. Statistical analysis was conducted using the (SPSS-V.26) program. The results of the statistical analysis revealed a moderate level of organizational conflict in the administrative aspect of the university from the perspective of the study sample. This was evident through the overlap of tasks and responsibilities between departments. The level of employee performance was high from the perspective of the study sample. The study also showed that there was no statistically significant impact of the level of organizational conflict on employee performance at Tamar University. The study presented a set of recommendations, the most important of which was the need for the university administration to conduct a precise review of the organizational structures and job descriptions to ensure a clear definition of lines of responsibility and separation of powers between departments and sections.

Keywords Organizational Conflict, Employees' Performance, Administrative Leadership, Dhamar University

تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين في جامعة ذمار، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير استبانة شاملة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الإدارية في جامعة ذمار، والبالغ عددهم (180) وقد شملت عينة الدراسة 123 فرداً من القيادات الإدارية في الجامعة، وقد تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS-V.26)، وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود مستوى متوسط من الصراع التنظيمي في الجانب الإداري بالجامعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وظهر ذلك من خلال تداخل المهام والاختصاصات بين الإدارات، كما أن مستوى أداء العاملين جاء مرتفعاً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، كما أظهرت الدراسة عدم وجود أثر دال إحصائياً لمستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين في جامعة ذمار على أداءهم. قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام إدارة الجامعة بمراجعة دقيقة للهيكل التنظيمية وتوصيفات الوظائف لضمان تحديد واضح لخطوط المسؤولية والفصل بين صلاحيات الإدارات والأقسام.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي . أداء العاملين . القيادات الإدارية . جامعة ذمار.

الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة

مقدمة:

يمثل العنصر البشري المورد الأهم والأكثر استدامة لأي منظمة، وهو أساس نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، خاصة في ظل البيئات المعقدة التي تتسم بالتغير السريع والمستمر. تعتمد كفاءة الإدارة الحديثة بشكل أساسي على بناء قدرات العاملين وتعزيز حافزيتهم لمواجهة تحديات العمل. ويمثل الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية، مفهومه حتى في بيئة العمل، إذ تتداخل المصالح وتتباين الآراء والتوجهات بين مختلف الأطراف الفاعلة مع تزايد تعقيدات بيئة الأعمال وتسارع وتيرة التغيرات في المجال. وقد أصبحت إدارة هذه الصراعات تشكل تحدياً خطيراً للمؤسسات المعاصرة، لأن هذه الصراعات التنظيمية إذا لم يتم إدارتها بكفاءة قد تؤدي إلى تدهور مناخ العمل وانخفاض الإنتاجية وتسرب الكفاءات العاملة من المنظمة (Ben Qassimi et al., 2024, 116).

ويعد الصراع في المؤسسات التعليمية حالة قائمة على اختلاف أنواعه ومستوياته؛ لأن الاستقرار في هذه المؤسسات لا يمكن أن يكون من الأمور المستحيلة، إذ التغيير مستمر ودائم فيها، إضافة إلى ذلك أن المؤسسات التعليمية لا يمكن أن تستمر في البقاء وهي في حالة من الجمود الدائم. إذ أصبح التعامل مع الصراع في المؤسسات التعليمي من أهم الواجبات للقيادة الإدارية، فجهل القائد بأساليب إدارة الصراع يعد مشكلة كبيرة تؤدي إلى تفاقم حدته؛ لذا ينبغي على القائد بذل أقصى الجهود في تحويل الصراع التنظيمي إلى قوة بناء ذات أثر إيجابي في تحفيز الإبداع للعملية التعليمية. (Al-Ghamdi, 2024:94). ونظرًا لأن أداء العاملين الإداريين في الجامعة يُشكل الركيزة الأساسية لضمان كفاءة العمليات الداخلية وجودة الخدمات المقدمة، يصبح من الضروري فهم آلية تأثير هذا الأداء بالعوامل التنظيمية المحيطة به، وعلى رأسها الصراع التنظيمي.

بناءً على ما تقدم، ركزت هذه الدراسة على استكشاف العلاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين، بهدف تحديد مدى تأثير هذا الصراع، واستكشاف استراتيجيات إدارته على أداء العاملين الإداريين في جامعة ذمار، وذلك لتقديم رؤى عملية تهدف إلى تحسين جودة الأداء وفاعلية البيئة التنظيمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يُعدّ الصراع التنظيمي من الظواهر السلوكية المعقدة والملازمة لأي نظام إداري واجتماعي، بما في ذلك المنظمات التعليمية (الجامعات)، ويُشكّل التعامل معه تحدياً محورياً للقيادات، حيث يستهلك وقتاً وجهداً يمكن توجيهه نحو الأنشطة المنتجة يتأتى هذا الصراع من تضافر عوامل داخلية (مثل أساليب العمل ونُدرة الموارد) وعوامل خارجية (كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية).

ونظراً لأن تحقيق النجاح المؤسسي واستدامة التطوير في الجامعات يتطلب إدارة فعالة لهذا الصراع للحد من آثاره السلبية وتعزيز الإنتاجية، وفي ظل عدم وضوح مدى تأثير مستويات الصراع السائدة على أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار تحديداً، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة تشخيص وتحليل العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي السائد وأثر ذلك في أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار. وبناءً على المشكلة المطروحة، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات الرئيسة الآتية:

- ما هو مستوى الصراع التنظيمي السائد في جامعة دمار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما هو مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
- ما هو أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين في جامعة دمار؟
- هل يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- هل يوجد فروق في إجابات عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في جامعة دمار؟
- التعرف على مستوى أداء العاملين من وجهة نظر أفراد العينة في جامعة دمار؟
- الكشف عن تأثير الصراع التنظيمي على أداء العاملين في جامعة دمار؟
- التعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة لمستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- التعرف على الفروق في إجابات عينة الدراسة لمستوى أداء العاملين في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، سنوات الخبرة).

أهمية الدراسة:

الأهمية العلمية (النظرية): وتكمن فيما يمكن أن تقدمه من:

- 1- المساهمة العلمية في المجالات البحثية في الصراع التنظيمي وأداء العاملين ما يساعد في تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات الدراسة.
- 2- المساهمة في رفد المكتبة اليمنية والعربية بدراسة في مجال (الصراع التنظيمي، وأداء العاملين) والتي تم تناولها في الدراسات السابقة عبر الربط المباشر بين متغيراتها بصورة قليلة جداً، حسب حدود اطلاع الباحثين.

الأهمية العملية (التطبيقية): من خلال ما يأتي:

1- تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك في إطار عملي ميداني، بتطبيقها على جامعة ذمار.

2- تسهم نتائج الدراسة في إفادة الجامعة بأهمية الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين.

فرضيات الدراسة:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للصراع التنظيمي على أداء العاملين في جامعة ذمار.

2. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).

3. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى أداء العاملين في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).

الدراسات السابقة:

دراسة (حبيب، 2025) بعنوان القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي بحث استطلاعي لعينة من رؤساء الأقسام العلمية لكليات جامعة البصرة. هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الأخلاقية في الحد من الصراع التنظيمي داخل كليات جامعة البصرة. اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من 114 رئيس قسم في 22 كلية بالجامعة. وأظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية في تقليل مستوى الصراع التنظيمي. كما بينت النتائج أن تعزيز هذه الممارسات تسهم في تحسين بيئة العمل الجامعية. وأوصت الباحثة بضرورة تطوير برامج تدريبية وورش عمل مستمرة لرؤساء الأقسام، إلى جانب اعتماد استراتيجيات وسياسات تشجع الشفافية والعدالة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة (الظالمي، 2025) بعنوان أثر القيادة التحويلية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الرجالية في النجف الأشرف. هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة وتأثير القيادة التحويلية في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى معمل الألبسة الرجالية الجاهزة في النجف الأشرف، وتم استخدام استبانة وتوزيعها على (45) عينة من القيادات الإدارية في المعمل، وأشارت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الارتباط وتحليل الانحدار إلى التحقق من فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية في المنظمة (مجتمع) الدراسة، ومن أبرز الاستنتاجات هو نجاح القيادة التحويلية مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية ومعرفية وأخلاقية، وأن هذا المفهوم هو أكثر المفاهيم القيادية الملائمة لإدارة استراتيجيات الصراع التنظيمي.

دراسة (البراشدية وآخرون، 2025) بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس. هدفت الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة السلطان قابوس، والتوصل إلى مقترحات لتعزيز ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة؛ استخدمت الباحثة استبانة مقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مكونة من 28 فقرة، موزعة على خمس استراتيجيات، وبلغت عينة الدراسة 200 عضو هيئة تدريس، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للأبعاد ككل؛ جاء بمستوى ممارسة متوسطة.

دراسة (سقراط وآخرون، 2025) بعنوان الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاعتراب الوظيفي، هدف البحث إلى دراسة تأثير سمات القائد على شعور العاملين في البنوك الحكومية بالاعتراب الوظيفي، وذلك من خلال دور الصراع التنظيمي كمتغير وسيط. ولتحقيق هذا الهدف، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم التطبيق على عينة قوامها (450) موظفاً، يعملون في البنوك الحكومية ضمن مستويات إدارية مختلفة. وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير معنوي لسمات القائد على كل من الصراع التنظيمي ومشاعر الاعتراب الوظيفي لدى العاملين. كما أكدت النتائج أن الصراع التنظيمي يلعب دوراً مؤثراً في زيادة مستوى الشعور بالاعتراب الوظيفي.

دراسة (Khaled et al., 2025) بعنوان دور إدارة الصراع في تحسين بيئة العمل التنظيمية: دراسة تطبيقية في جامعة تكريت. هدفت الدراسة إلى تحليل دور إدارة الصراع في تعزيز بيئة العمل التنظيمية من خلال دراسة العلاقة بين إدارة الصراع وبيئة العمل التنظيمية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفاً وأكاديمياً من جامعة تكريت. كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع وتحسين بيئة العمل التنظيمية. أظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للصراع تساهم في تعزيز التعاون، وزيادة الإنتاجية، ودعم بيئة العمل الإيجابية. كما أكدت النتائج على أهمية دور الإدارة في دعم استراتيجيات إدارة الصراع وتوفير التدريب المناسب لمعالجة التحديات الناشئة عن الصراعات في مكان العمل.

دراسة (عبد وعبد القادر، 2024) بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على دافعية العاملين، هدف البحث إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على دافعية العاملين. حيث تتسم الدراسة بأهمية كبيرة في ضوء الأثر البارز الذي تلعبه استراتيجيات إدارة الصراع على دوافع العاملين في البيئات العملية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، تكونت عينة البحث من العاملين بشركة الصناعات الإلكترونية وعددهم (113) عاملاً، حيث تكونت استبانة الاستبيان من ثلاثة بدائل و (25) فقرة، وقد

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج أهمها: هنالك تأثير لاستراتيجيات إدارة الصراع على دافعية العاملين في شركة الصناعات الإلكترونية.

دراسة (Saikrishna, 2025)، بعنوان إدارة الصراع الشخصي في مكان العمل، هدفت الدراسة إلى فحص المسارات التكريرية المؤدية إلى ارتفاع وانخفاض الصراع الشخصي في مكان العمل باستخدام شركات البيغ 4 كسياق بحثي. بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي، تستكشف كيف تتفاعل القيادة الأخلاقية، العدالة التفاعلية، الأمان النفسي، تماسك الفريق ووضوح الدور لتشكيل الصراع الشخصي في مكان العمل. تم استخدام تصميم بحثي زمني متعدد الموجات، حيث تم جمع بيانات من 426 موظفاً في شركات البيغ 4 في تشيناي، الهند. كشفت النتائج أنه لا يوجد عامل واحد يتنبأ بشكل مستقل بالصراع في مكان العمل؛ بل تحدد تركيبات مختلفة من القيادة، تصورات العدالة وديناميكيات الفريق مستويات الصراع. يسهم غياب العدالة التفاعلية، القيادة الأخلاقية والأمان النفسي باستمرار في ارتفاع الصراع في مكان العمل. في المقابل، يعد تماسك الفريق القوي ووضوح الدور ضروريين للحفاظ على الانسجام في مكان العمل. تسلط النتائج الضوء على التباين السببي، ما يشير إلى أن العوامل المسببة للصراع ليست بالضرورة عكس تلك التي تخففه.

دراسة (محمد ونوري، 2024) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي. هدف البحث إلى الكشف عن مدى اهتمام المستشفيات المبحوثة (مستشفى الفلوجة التعليمي، ومستشفى الفلوجة للنساء والأطفال) بمتغيرات الدراسة فضلاً عن اختبار علاقة الارتباط والتأثير بينهما، إذ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاعتماد على استمارة الاستبيان التي تضمنت (45) فقرة، موزعة على متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، إذ تم اختيار عينة قصدية بواقع (90) فرداً من مختلف المستويات الإدارية، ووزعت عليهم الاستبانة على فقراتها واسترجعت منها (83) استبانة صالحه للتحليل الإحصائي بمعدل استجابة (92%)، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين الوعي الاستراتيجي بأبعاده وإدارة الصراع التنظيمي بأبعادها، وكان الوعي الاستراتيجي الداخلي أكثر الأبعاد أهمية وتأثير على إدارة الصراع التنظيمي.

دراسة (Yi, Y. 2024) بعنوان دراسة تأثير إدارة الصراع في تغيير السلوك التنظيمي. هدف البحث إلى التحقق من دور إدارة الصراع في تغيير السلوك التنظيمي، يعد هذا البحث تطبيقياً ومن حيث طريقة جمع البيانات، فهو بحث وصفي ارتباطي. تكون المجتمع الإحصائي لهذا البحث من المديرين والخبراء الكبار في الشركات الناشطة في مجال التصدير، حيث تم اختيار 70 شخصاً كعينة إحصائية لجمع البيانات. تشير النتائج إلى أن جميع استراتيجيات إدارة الصراع الفعالة، بما في ذلك استراتيجية المنافسة، استراتيجية

التعاون، استراتيجية التجنب، واستراتيجية التسوية، تؤثر في تغيير السلوك التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، فإن استراتيجية التعاون هي أهم استراتيجية فعالة لإدارة الصراع في تغيير السلوك التنظيمي.

دراسة (فتاح وبازيد، 2023) بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي دراسة على عينة من الموظفين في المعهد التقني والكلية التقنية الصحية \ شيخان. هدفت الدراسة إلى كشف وتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي في المعهد التقني والكلية التقنية الصحية بمدينة شيخان واعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي للتعامل مع البيانات وتحليلها وتوصيفها. وقد توصلت الدراسة من خلال استعمال الأساليب الإحصائية إلى وجود علاقة معنوية بين أبعاد المناخ التنظيمية المتمثلة ب:(الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وإجراءاته، والاتصالات الإدارية، والعدالة التنظيمية)، وبين أساليب إدارة الصراع والمتمثلة ب:(أسلوب القوة والسلطة، وأساليب التعاون، وأساليب التجنب، وأساليب التنازل، وأساليب التسوية) وبدرجات متباينة من حيث درجة الارتباط وقوة العلاقة بين هذه المتغيرات.

دراسة (جويد، 2023) بعنوان دور الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الوظيفي دراسة حالة في مديرية تربية المثنى، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي، إذ بلغت عينة البحث (77) موظفاً في مديرية تربية المثنى مع اختلاف تحصيلهم العلمي. وقد توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات المهمة، أبرزها وجود علاقة ما بين الصراع التنظيمي والإبداع الوظيفي. وأن مستوى الصراع التنظيمي كان منخفضاً لدى أفراد عينة الدراسة.

دراسة (عبد الرزاق والحسين، 2022) بعنوان أثر جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية في مستشفى بلد العام. هدف هذا البحث إلى تحليل مدى تأثير جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي في مستشفى بلد العام. تم تطبيق الدراسة في مستشفى بلد العام. تم اختيار عينة عشوائية تتألف من (140) فرداً من العاملين في الإدارتين العليا والوسطى، ورؤساء الأقسام الطبية، الأطباء، الممرضين، الإداريين والمشرفين على الأنشطة الطبية في كافة أقسام المستشفى، التي تمثل جزءاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (220). تم اعتماد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الشخصية، بالإضافة إلى استمارة الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات وقد أشارت نتائج تحليل البيانات إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة بيئة العمل وإدارة الصراع التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: وجود تأثير معنوي لأبعاد جودة بيئة العمل. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي أن الاهتمام بجودة بيئة العمل كان بمستوى وسط مع وجود ضعيف في تطبيق بعض أبعاد جودة بيئة العمل التي أدت إلى زيادة الصراع التنظيمي بين الموظفين.

الدراسات السابقة حول أداء العاملين:

دراسة (عباس، 2025) بعنوان تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين أداء العاملين، هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين أداء العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد بالجامعة

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

المستنصرية، وتم إجراء دراسة استطلاعية باستخدام استبيان مكونة من (27) فقرة، وطُبقت على عينة انتقائية بلغ عددها (50) فردًا من مجتمع الدراسة. شملت موظفين في الإدارات العليا والوسطى ذات الصلة والتخصص. تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين وتحليل النتائج. وأظهرت نتائج الدراسة أن الكلية المبحوثة التي تطبق الإدارة بالتجوال تشهد تحسنًا ملحوظًا في أداء العاملين. تشمل الفوائد الأساسية لهذا الأسلوب تعزيز روح الفريق، وتقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين سرعة الاستجابة للتحديات، وزيادة مستويات الحماس والالتزام المؤسسي. كما أوضحت الدراسة أن الموظفين الذين يعملون تحت إدارة تطبيق الإدارة بالتجوال تشهد تحسنًا ملحوظًا في أداء العاملين.

دراسة (المتوكل والمجاهد، 2024) بعنوان "أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر التغيير التنظيمي بأبعاده (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد البشري) في أداء العاملين، ومعرفة مستوى تطبيق التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. وقد شمل مجتمع البحث قطاع الاتصالات اليمنية بأمانة العاصمة وعددهم (4154) مفردة، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية من (354) مفردة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى وجود علاقة قوية ومهمة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وأن مستوى التغيير التنظيمي ومستوى أداء العاملين في القطاع كان مرتفعًا نوعًا ما بشكل عام.

دراسة (القواص والفراج، 2024) بعنوان "أثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين واستراتيجية التصدي له دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق". كان الهدف منها تحليل أثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين في جامعة دمشق وبيان استراتيجيات التصدي لهذه الظاهرة. تكون مجتمع البحث من العاملين في جامعة دمشق وعددهم (1196) مفردة، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية من (480) مفردة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين في جامعة دمشق.

دراسة (الشيحة وآخرون، 2024) بعنوان "الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية". هدفت الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق الثقة التنظيمية كمصطلح إداري معاصر على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية. شمل مجتمع البحث شركات السياحة المصرية، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية من (450) مفردة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود التلازم والاتساق بين تطبيق الثقة التنظيمية لدى الموظفين بشركات السياحة وأداء العاملين.

دراسة (خلاف، 2024) بعنوان "الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية". كان الهدف منها دراسة أثر تطبيق الثقة التنظيمية كمصطلح إداري معاصر على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية (ملاحظة: الهدف المذكور لا يتطابق مع العنوان، لكنه يُنقل كما ورد). تمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية التربية والتعليم بالقاهرة وعددهم (102)، وتم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل

من (102) مفردة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائجها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية.

دراسة (الذبحاني وشاوش، 2024) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) على أداء العاملين، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي وواقع أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. شمل مجتمع البحث قطاع الاتصالات اليمنية أمانة العاصمة وعددهم (475) موظفاً، وتم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل من (475) مفردة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاد (نمط القيادة، نمط الاتصال، إجراءات العمل، المشاركة في اتخاذ القرار) في أداء العاملين، بينما لم يوجد تأثير لكل من (الهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية).

دراسة (العواجي، 2024) بعنوان "العلاقة بين بيئة العمل الفيزيائية وأداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية". كان الهدف منها التعرف على أثر بيئة العمل الفيزيائية والتعرف على مستويات أداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني. تكون مجتمع البحث من موظفي المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة تبوك-المملكة العربية السعودية، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية من (86) موظفاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن عينة الدراسة يظهرون أداء أعلى كلما تحسنت بيئة العمل الفيزيائية، وكذلك وجود علاقة ارتباط (موجبة) وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين بيئة العمل الفيزيائية بشكل عام وأداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة.

دراسة (الفراجية، 2023) بعنوان "أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان". هدفت الدراسة إلى بيان أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان. شمل مجتمع البحث موظفي وزارة العمل-سلطنة عمان، وتم اختيار العينة بأسلوب الطريقة العشوائية من (422) مفردة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين عناصر التدوير الوظيفي (التدريب، استراتيجية التطوير الوظيفي، الإجراءات والنظم، تصميم الوظائف) وأداء العاملين في وزارة العمل.

دراسة (معرفي، 2023) بعنوان "استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت". كان الهدف منها معرفة أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت، ومعرفة واقع استراتيجية التدريب ودرجة أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية. تكون مجتمع البحث من الشركات الصناعية في دولة الكويت، وتم اختيار العينة بأسلوب الطريقة

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذي قار

العشوائية من (194) موظفاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وأهم نتائجها وجود أثر إيجابي وبصورة كبيرة لاستراتيجية التدريب على أداء العاملين في الشركات الصناعية الكويتية.

دراسة (كليب والسفياني، 2023) بعنوان "أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل الداخلية بأبعادها (الأنظمة والإجراءات، التطوير الوظيفي، إدماج الموظفين، علاقات العمل، ظروف العمل المادية) على أداء العاملين. شمل مجتمع البحث مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز، وتم اختيار العينة بأسلوب المسح الشامل من (180) موظفاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائجها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبيئة العمل الداخلية في المكتب محل الدراسة على أداء العاملين، وكان التأثير إيجابياً لمتغيري (الأنظمة والإجراءات، وظروف العمل المادية) على أداء العاملين، بينما بقية المتغيرات ليس لها تأثير.

دراسة (محمد، محمد، 2023) بعنوان "نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين، بحث في الشركة العامة للنقل البحري -بغداد". كان الهدف منها بيان تأثير نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) ودورها المهم والفعال في نتائج أداء العاملين. تكون مجتمع البحث من الشركة العامة للنقل البحري -بغداد وعددهم (180) موظفاً، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة من (118) موظفاً. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائجها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الحوافز الإيجابية المعنوية في أداء العاملين في الشركة أكثر تأثيراً من الحوافز المادية، بينما لا توجد علاقة تأثير بين الحوافز السلبية (المادية والمعنوية) في أداء العاملين.

دراسة (Munir & Arifin, 2021) بعنوان "الثقافة التنظيمية وأثرها على تحسين أداء الموظف". هدفت الدراسة إلى تحليل وتحديد تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. شمل مجتمع البحث شركة تعمل من خلال وسائل الإعلام عبر الإنترنت وتم اختيار العينة من (17) موظفاً. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الانحدار البسيط، وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي وكبير على أداء الموظفين.

دراسة (Siregar, 2021) بعنوان "علاقة الكفاءة الذاتية بتحسين أداء الموظفين. دراسة في مدينة ميدان". كان الهدف منها معرفة دور الدافع كمتغير وسيط لمتغيرات الكفاءة الذاتية وأثرها على أداء الموظفين. تكون مجتمع البحث من ست شركات مالية في مدينة ميدان وتم اختيار العينة من (242) موظفاً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأهم نتائجها ثبت أن الدافع يلعب دوراً وسيطاً في التأثير على أداء العاملين.

دراسة (الراشد، 2021) بعنوان "تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، الدور التفاعلي للدعم التنظيمي، دراسة تحليلية في الشركة العامة لموانئ العراق". هدفت

الدراسة إلى الكشف عن علاقة تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الدور التفاعلي للدعم التنظيمي. شمل مجتمع البحث الشركة العامة لموانئ العراق وتتكون من (6013) فرداً، وتم اختيار العينة بأسلوب العينة القصدية وهي مكونة من (364) فرداً. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت إلى أن استخدام البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما توفره من إمكانيات وقدرات تسهم في تحسين أداء المهام الموصوفة في الوصف الوظيفي، وتسهيل انخراط الموظف في سلوكيات الأداء السياقي كمساعدة الزملاء وإنجاز مهام إضافية فضلاً عن تقليل أدائه السلوكي المعاكس كالتغيب وغيره. كما أظهرت النتائج الدور الفاعل للدعم التنظيمي في رفع مستوى الاستخدام الأمثل للبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

دراسة (Kuswati, 2020) بعنوان "تأثير التحفيز على أداء الموظف". هدفت الدراسة إلى إثبات أن العوامل التحفيزية لها تأثير على أداء الموظف. شمل مجتمع البحث مكتب التعليم في مالجالينجكا ريجنسي وعدددهم (103) مسؤول حكومي، وتم اختيار العينة من (82) شخصاً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمسحي، وأهم نتائجها أن تأثير التحفيز على أداء الموظفين جيد جداً.
الدراسات التي ربطت بين المتغيرين:

دراسة (الرقب، 2024) بعنوان دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية بقطاع غزة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع ومستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت استراتيجية التعاون تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على تحسين الأداء الوظيفي.

دراسة (الحسناوي، 2010) بعنوان عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية. سعت هذه الدراسة إلى تناول ودراسة عوامل الصراع في المنظمات (المتغير المستقل) والتي شملت كل من (الاختلاف في القيم ، الاختلاف في الأهداف والمصالح، الاعتمادية بين الأقسام، التغيير التنظيمي) واستراتيجيات إدارته المتغير الوسيط (التجنب ، الانسحاب، التنافس، التعاون) وأثرهما في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتغير المعتمد). وقد تم استخدام استمارة الاستبيان أداة رئيسة في جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات منها تتباين المستشفيات المبحوثة في تبني متغيرات الدراسة . وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات الرئيسة للدراسة والمتمثلة بعوامل الصراع واستراتيجيات إدارته والأداء الاستراتيجي بمؤشرات.

ما يميز الدراسة على الدراسات السابقة:

1- تُعد هذه الدراسة من البحوث الرائدة التي تتناول تحديد مستوى الصراع التنظيمي وتحليل أثره المباشر على أداء العاملين الإداريين في جامعة يمنية (جامعة ذمار) تحديداً، ما يقدم بيانات أولية نادرة ومخصصة لهذه المنظمة.

2- تتميز الدراسة بتطبيقها في البيئة اليمنية، في حين أن معظم الدراسات السابقة طبقت في بيئات عربية أو أجنبية ذات ظروف اقتصادية وسياسية أكثر استقراراً. وهذا التمييز الجغرافي يثري الأدبيات بتجارب منظمات تعمل في بيئة عالية المخاطر.

3- تم تنفيذ الدراسة في ظل الظروف الصعبة وغير الطبيعية التي تمر بها الجامعات اليمنية حالياً (مثل نقص التمويل، والضغوط الاقتصادية)، ما يجعل نتائجها ذات دلالة استثنائية.

منهجية البحث وإجراءاته: اتبع الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد الدراسة وتحليلها؛ بهدف وصف الواقع واستكشاف العلاقات بين متغيرات البحث.

مجتمع الدراسة وعينته: تمثل مجتمع الدراسة في جميع القيادات الإدارية في جامعة ذمار ممن يشغلون الوظائف أمين عام، أمين عام مساعد، أمين كلية، أمين مركز، مدير عام، مدير عام مساعد، مدير إدارة، رئيس قسم، والبالغ عددهم 180 موظفاً خلال العام الجامعي 1446هـ.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (123) فرداً من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وذلك اعتماداً على جدول كرجيسي ومورجان لتحديد حجم العينة المناسب من مجتمع يبلغ حجمه (180) فرداً.

جدول (1)

توزيع العينة على مجتمع الدراسة

أفراد المجتمع الأصلي		العينة المأخوذة والاستبيان الموزعة		الاستبيانات المستعادة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
180	100%	123	68.3%	103	57.2%	6	3.3%	97	54.4%

بناء أداة البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه وفرضياته تم جمع البيانات اللازمة للدراسة بواسطة أداة الاستبانة المنظمة، لملائمتها لجمع بيانات مقاييس مفهوم المشكلة فضلاً عن ملائمتها لجمع بيانات وصفية عن خصائص الموظفين الإداريين في الجامعة والتي تم تصميمها استناداً لدراسة الدراسات السابقة وبلورتها مع الهدف الأساسي للبحث، ومن ثم تم عرضها على المشرف لإجراء العديد من التغييرات عليها لتناسب مع أهداف البحث.

وتكونت محاور الاستبانة من جزئين رئيسيين هما:

الجزء الأول: محور البيانات التعريفية لمفردات عينة البحث، ويحتوي على الصفات الآتية لمجتمع

البحث:

الجزء الثاني: محور البيانات الأساسية (ويحتوي على أسئلة القياس المتعلقة بالبحث):

وتشمل على محورين أساسيين بحيث يشمل كل محور مجموعة من العبارات اللازمة لقياس ما يجب

أن يتم قياسه بحيث إن:

- المحور الأول: ويحتوي على عدد من الفقرات أو العبارات المختلفة اللازمة لقياس مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر العاملين الإداريين.
- المحور الثاني: ويحتوي على عدد من الفقرات أو العبارات المختلفة اللازمة لقياس مستوى أداء العاملين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية برنامج (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً، وقد

تم تحليلها بالأساليب الإحصائية الآتية:

- 1) حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسبة المئوية.
- 2) معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- 3) اختبار (ت) T-test لعينتين مستقلتين
- 4) تحليل التباين الأحادي (One way Anova)
- 6) اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الأولى في البحث.

حدود البحث:

1. الحدود الموضوعية: تتمثل الحدود الموضوعية في: الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين في جامعة دمار.

2. الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في جامعة دمار والكائنة بمدينة دمار.

3. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين يشغلون الوظائف الإدارية الآتية: أمين عام، أمين عام مساعد، أمين كلية، أمين مركز، مدير عام، مدير عام مساعد، مدير إدارة، رئيس قسم.

التعريفات الإجرائية:

الصراع التنظيمي: "الخلافاً الذي ينشأ نتيجة لتعارض الأهداف أو المصالح أو القيم بين الأفراد أو

المجموعات المختلفة (عبيد وآخرون، 2025، 334).

ويعرف إجرائياً بأنه ظاهرة تنظيمية تنتج عن وجود اختلافات أو تضارب في المصالح والأهداف

والقيم والمسؤوليات بين العاملين في الجامعة وتظهر من خلال مجموعة من المؤشرات السلوكية والوظيفية.

أداء العاملين: سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية، ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق العاملين لهذه الأهداف (السكر، 2019، 11).

ويعرف إجرائياً: بأنه قدرة العاملين على تحقيق أهداف جامعة ذمار بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقدرتهم على إنجاز أعمالهم باقل مستوى من الأخطاء وفي الوقت المناسب، مع سعيهم لإيجاد أفكار وأساليب جديدة لحل المشكلات، مع اهتمامهم بتقديم المقترحات والأفكار لتحسين أدائهم. الجامعة: كل مؤسسة أكاديمية تُعنى بالتعليم العالي والبحث العلمي، حكومية أو أهلية أو خاصة، تتكون من كليتين على الأقل، وشريطة ألا تقل مدة الدراسة فيها لمنح الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس أو الليسانس) عن أربع سنوات دراسية.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

أولاً: الصراع التنظيمي:

مفهوم الصراع التنظيمي: تعد الصراعات التنظيمية أمراً شائعاً في المنظمات، وهو جزء لا مفر منه في الحياة التنظيمية، إذ لا تستطيع أي منظمة سواء كانت في القطاع الخاص أو القطاع العام مهما اختلف حجمها أو شكلها أو طبيعتها عملها أن تستمر بعيداً عن الصراع؛ لأن كل منظمة مكونة من أفراد وجماعات يحملون قيماً وأهدافاً، غالباً ما تختلف أهدافهم عن الآخرين، والذي له دور في المنافسة بين بعضهم بعضاً، وإن طبيعة الصراعات التي تحدث في المنظمات مهما كان نوعها تختلف من منظمة إلى أخرى (جويد، 2023، 116). الصراع في اللغة يعني الخصومة والمنازعة والمشاجرة. ومصطلح (Conflict) مشتق من الكلمة اللاتينية (Conflictus) والتي تعني التصادم أو الاصطدام. وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض (Al-Ghamdi, 2024:96). وفي الفكر الإداري الحديث، يرى أن الصراع شيء محتوم ويتعذر تجنبه، وإن انعدام الصراع أو وجوده بشكل منخفض في المؤسسة يؤدي إلى الركود، ومع الزمن يسبب فشلها. كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار؛ لأنه يصيب التعاون بلخل كبير، لذا فإن القدر المعتدل من وجود الصراع في المؤسسات هو المطلوب (Idris et al., 2024: 268-269).

مفهوم الصراع التنظيمي: يُعد الصراع في المؤسسات أمراً حتمياً (Idris et al., 2024: 268-269). ويعرف الصراع بأنه ظاهرة سلوكية إنسانية تنشأ نتيجة تعارض الأهداف بين الأفراد والجماعات وتحدث بين طرفين أو أكثر، ويؤدي هذا التعارض إلى إلحاق الضرر بالطرف الآخر، وذلك في سبيل تحقيق أهداف محددة، مثل الوصول إلى المناصب الإدارية أو الحصول على امتيازات داخل التنظيم. (عبيد وآخرون، 2025، 344). ويرى (جويد، 2021، 116) بأن الصراع حقيقة قائمة تحدث بالمنظمات، والذي يعد المصدر الأساس

للتغيير والتحفيز على الإبداع، وأن غيابه يعد ظاهرة غير صحية؛ لأن المنظمة لا تحقق التغيير والإبداع على المستوى الفردي والتنظيمي؛ لعدم وجود منافسة وصراع بينهم.

كما إن إدارة الصراع التنظيمي هي عبارة عن أساليب سلوكية يتم التعامل بها من قبل المديرين مع حالات الصراع للحفاظ عليه عند الحد المرغوب فيه. (Saleh et al., 2021:4) وفي ذلك الصدد تعد الإدارة الفعالة للصراع أمراً أساسياً لتنمية أي مجتمع، لذلك فإن إدارة الصراع التنظيمي تعد نهجاً استباقياً للعمل والبناء في تقديم أفضل حل للصراع في المنظمة، وعندما ينشأ الصراع نحتاج إلى معرفة كيفية إدارته بشكل صحيح، بحيث تصبح قوة إيجابية، وليست سلبية، من شأنها أن تهدد الفرد أو المجموعة، فإذا نشأت الصراعات ولم تتم إدارتها بشكل صحيح، فسيؤدي ذلك إلى تأخير العمل وعدم الاهتمام وقلة العمل، وفي الحالات القصوى قد يؤدي ذلك إلى انهيار كامل للنظام.

أهمية إدارة الصراع التنظيمي:

تعد أهمية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة من أهم المزايا التي إذا تم استثمارها بشكل جيد، تسهم في زيادة فاعلية أداء المنظمة وتطويرها، وتقدير العمل المنفذ فيها. ومع ذلك، يجب أن يكون لهذا الصراع مستوى معين للوقوف عليه حتى لا يؤثر سلبيًا في أداء المنظمة وأهدافها، إذ تعد إدارة الصراع التنظيمي أداة للإبداع، فقد ذكر روبنسون (Robinson) أن هناك علاقة ما بين الصراع والإبداع والأداء، فعندما يكون هناك صراع داخل المنظمة نرى نوعاً من الإبداع لتحقيق الأهداف (الطويل: 2022، 55). ويحقق الصراع في المنظمات بعض الفوائد الإيجابية، وكما أشار لها بوندي أنها تحفز على الإبداع والتكيف واتخاذ القرارات المناسبة. كما يسهم في تشجيع واحترام التنوع في وجهات نظر الأفراد أو الجماعات في العمل التنظيمي، كما توجد بعض الآثار السلبية للصراع، كأن يكون الصراع على مستوى العلاقات بين الأطراف المتنازعة، فإنه يؤثر على المستوى العام للمنظمة، وذلك لأن الصراع يكون على المستوى الشخصي للأفراد ويخدم العمل التنظيمي، حيث إن الصراع الإيجابي في المنظمات يتم إدارته من خلال خمس استراتيجيات وهي المواجهة، الإيجار، الحل الوسيط، التجنب والتهدئة) إلا أن بعض يرى أن الصراع التنظيمي يمكن إدارته من خلال ثلاثة أبعاد (القهيوي، 2015، 219) هي:

بعد التعاون: يقصد بالتعاون توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المتنازعة، من خلال مناقشة الخلافات التي تحدث بينهم ومعالجتها بشكل فعال ومقبول من الطرفين، وهذه الاستراتيجية تحتاج إلى وقت كاف، يجب أن يوفره المدير، وهو أفضل الأساليب في معالجة الصراع، ويتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حال كان الصراع يؤثر بشكل سلبي على الأهداف الأساسية للمنظمة (جويد، 2023، 117)

بعد التجنب: يقصد بالتجنب قيام المدير بتجنب الصراع الذي يحدث بين الأطراف المتنازعة، من خلال التأجيل أو التجاهل أو الفصل بينهم أو عدم حضور اجتماع معين، رغم من أن هذا الصراع يؤثر بشكل سلبي على الأهداف، ويتم اللجوء لهذه الاستراتيجية في بعض الأحيان في حال قيام أحد العاملين بإدارة الصراع بشكل أفضل من المدير (الأغا واللوح، 2017، 22).

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

بعد التنافس: يقصد بالتنافس قيام الأفراد بتحقيق الأهداف والمصالح الخاصة بهم على حساب الآخرين، بغض النظر عن مصالحهم، إذ إن الصراع قائم على أساس الفوز أو الخسارة بين الطرفين، كما يقوم المدير بإجبار العاملين على القيام بأعمال وأهداف مع مصالحهم الشخصية، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهداف المدير وأهدافهم، حيث تكون هنالك وجهات نظر مختلفة، الأولى إذا كانت الأهداف مشتركة بين الأفراد العاملين والمدير تصبح تعاونية، أما وجهة النظر الثانية إذا كانت متعارضة فإن الأفراد يتنافسون بينهم، ليثبتوا من هو الأفضل بينهم أمام المدير في إنجاز المهام الموكلة إليهم (القهبيوي 2015، 219).

مستويات الصراع التنظيمي:

الصراع الذاتي: وهو الصراع الذي يحدث على مستوى الفرد نفسه (صراع ذاتي) بسبب عدم قدرته في التعامل مع دوره بنجاح، أي أن المهام الموكلة إليه بالعمل والأهداف تتعارض مع أهدافه ومصالحه الشخصية (الحيت و عبد العال 2017، 5).

الصراع على مستوى الأفراد: يحدث هذا بين فردين أو أكثر من أعضاء المنظمة لنفس المستوى أو مستويات متباينة وأن سبب هذا الاختلاف يحدث عندما يكون هناك اختلاف بالأهداف والسلوكيات والمواقف والقيم بينهم ((جويد، 2023، 117)).

الصراع على مستوى الجماعة: يحدث الصراع في هذا المستوى بين الإدارة والأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة، إذ لا تتفق هذه الأقسام على تأدية العمل، مما يولد اختلاف في العمل المنظمي الذي يساعد على توفير مناخ ملائم للصراع التنظيمي

الصراع على مستوى المنظمة: يحدث الصراع في هذا المستوى عندما تكون هناك منافسة بين منظمة وأخرى وفي ظل هذا الاختلاف يترتب عليه دفع المنظمة إلى الابتكار والتطور في العمل التنظيمي (جويد، 2023، 117).

ثانياً: أداء العاملين:

يُعد تحسين أداء العاملين عملية استراتيجية وحيوية للمنظمات، حيث تكمن أهميتها في أنها تمكن من تشخيص الأداء الفعلي لتحديد جوانب القوة وتعظيمها والضعف ومعالجته، ما يضمن التحسين المستمر على المستوى الفردي والكلّي. لقد أصبح تطور المؤسسات ونجاحها يقاس بكفاءة مواردها البشرية، ما يدفع الإدارات إلى اعتبار نشاط التدريب أفضل وسيلة لتطوير العنصر البشري. إضافة إلى ذلك، فإن عملية تقييم الأداء تمثل نشاطاً رئيساً لإدارة الموارد البشرية، وتلعب نتائجها دوراً محورياً في قياس إنتاجية الموظف وتوجيه وإعادة النظر في كافة السياسات الجوهرية الأخرى مثل التوظيف، الأجور، والحوافز (نشاش، 2020، 63).

مفهوم الأداء: تعود أصول مصطلح الأداء واستعمالاته الأولى إلى مجال مراقبة الأفراد، بعد ذلك تطور إلى انتقالات ومعاني أخرى مختلفة، منها ما يشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف أو النتيجة الرقمية للمنظمة، أو إنجاز العمل، وهذا الأمر متغير من مدة إلى أخرى بين هذه المسميات والمعاني. وغالباً ما يكون هناك تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يمثل الطاقة المبذولة، بينما الأداء يشير إلى القياس بالاعتماد على النتائج التي حققها الفرد (الغزاوي، 2021، 41-42).

مفهوم أداء العاملين: عرّفه (Cascio, 2016) بأنه "سلوك يتماشى مع الأهداف التنظيمية ويتم تقييمه عموماً على أساس تحقيق العاملين لهذه الأهداف" (السكر، 2019 ص 11). وعرّفه (F.W Nickolas) "بأنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد أما نتاجات السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك". (نور الدين، عبد الله، 2021، 25).

ويعرّف أيضاً: " بأنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والتنوعية المحققة، مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة". (صارة، نبيلة، 2023، 38).
أهمية أداء العاملين:

يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي منظمة، وتعود أهمية الأداء إلى ارتباطه بدورة حياة المنظمة في مختلف مراحلها، وهي مرحلة البقاء والاستمرارية، ومرحلة الاستقرار، ومرحلة السمعة والفخر، ومرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة. إن تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً يتوقف على مستويات الأداء التي حققتها المنظمة، كما أنها توجه اهتمام الباحثين لموضوع الأداء انطلاقاً من أهميته بالنسبة للمنظمة، حيث تسعى إلى تطوير مواردها البشرية، فمستوى فاعلية الأداء يتوقف على درجة استيعاب الأفراد لوظائفهم ومساهمة المنظمة في تحسينه، ودوره في رفع إنتاجية المنظمات، وعادة ما يتم منح الحوافز من خلال معرفة مستوى الإنجاز الذي يقوم به العاملون، ومحاولة تطوير قدراتهم وتنميتها للقيام بأعمالهم من خلال تدريبهم، وذلك في سبيل التخطيط والمعرفة والابتكار والإبداع؛ ما يحقق أهداف وارتقاء المنظمة. (القواص، والفراج، 2024، 8).

وللأداء أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم، ويعد الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة جميعها التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها ومن ثم يصب في تحقيق أهدافها، ويمكن القول إن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، فالأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب، بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء أيضاً، فالأداء مجموعة من المخرجات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق العاملين بها، ومن ثم إما أن يكون أداء إيجابياً يمثل مجموعة النتائج المرغوب فيها والمحددة للسلوك، أو سلبياً يمثل مجموعة النتائج والسلوكيات غير المرغوب بها داخل المؤسسة. (محمد، ومحمد، 2023، 240).

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

ويعد أداء العاملين من أهم محاور العمل المهني، لذا فإن نجاح أي منظمة يتحقق عن طريق بلوغ ما تصبو إليه من أهداف يعتمد تحقيقها بشكل أساس على أداء المورد البشري، ومن ثم ينبغي على المنظمات أن تتبنى مدخلاً يركز على تحفيز أداء العاملين عن طريق تنمية مهاراتهم وتدريبهم. (جبار، 2021، 62). وتعود أهمية أداء العاملين على مستوى الموظفين والمنظمة لعدة عوامل، بحسب (الراشد، 2021، 60-61). هي:

- 1- تربط أغلب الشركات بين الحوافز وأداء العاملين مما يولد الدافعية لديهم لبذل المزيد من الجهود وتحسين إنتاجيتهم.
- 2- قياس مدى قدرة الموظف على أداء المهام المنوطة به (نقاط القوة والضعف) ومن ثم تحديد المهام الأخرى التي سيكلف بها في المستقبل.
- 3- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الأمان والاستقرار الوظيفي، فإذا ما تغيرت الأنظمة الإدارية أو الإدارة نفسها، فإن الموظف ذا الأداء الوظيفي المتدني سيكون مهدداً بالاستغناء عن خدماته.
- 4- تشير الدراسات إلى التأثير الإيجابي والمباشر للأداء الوظيفي في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يدحض فكرة أن الموظفين السعداء هم أكثر إنتاجية.
- 5- الإجراءات التي تهدف إلى تحسين الأداء ورفع مستواه يمكن أن ترفع أيضاً من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، ونتيجة لذلك، قد تكون الفوائد المتحققة، مثل: انخفاض معدل الدوران، والغياب (نتيجة لارتفاع الرضا الوظيفي)، فقد تكون مفيدة في توجيه سياسات الشركة بشكل أساسي نحو تحسين أداء العاملين.

العوامل المؤثرة في أداء العاملين:

بحسب (صارة، ونبيلة، 2023، 44-45) يتأثر الأداء بجملة من العوامل تختلف باختلاف الوظائف، ويمكننا الإشارة إلى عاملين رئيسيين، هما:
أولاً: العوامل الداخلية: وهي كل ما تحتويه المؤسسة من وظائف متعددة ووسائل مختلفة وتتكون من:

- 1- العنصر البشري: والذي يشكل أهم مورد في المؤسسة؛ لما له من دور مؤثر في جميع عمليات الإنتاج واتخاذ القرارات والحلول السريعة لمختلف المواقف، فهو يعد الأساس في تحديد جودة المخرجات.
- 2- الإدارة: حيث إنها المسؤولة عن الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المؤسسة، وإن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء يعتمد على أساليب الإدارة.
- 3- التنظيم: يشتمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وتقسيم العمل وفقاً للتخصصات والسيطرة والتنسيق.

- 4- بيئة العمل: وهي ما يشمل البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية تنظيمية أو ما يسمى بالعوامل المنظمة لها، ولها تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للموظف.
- 5- طبيعة العمل: تشير إلى مدى أهمية الوظيفة التي يؤديها العامل ومقدار فرص النمو والترقية المتاحة لشاغلها ومستوى الإشباع المترتب عن الوظيفة، فكلما زادت درجة التوافق بين الموظف ووظيفته التي يؤديها، زادت دافعيته وولائه، ومن ثم تحسن أدائه.
- ثانياً: العوامل الخارجية: وتتضمن العوامل الخارجية المؤثرة على أداء المؤسسات:
- 1- البيئة الاجتماعية والثقافية: وتشتمل على العادات والتقاليد الموروثة، والنزاعات الفردية في المجتمع، ونسبة الأمية، وأنواع برامج التعليم المهني والفني.
- 2- البيئة السياسية والقانونية: وتشتمل على طبيعة النظام السياسي والاستقرار السياسي، ومرونة الأنظمة والتشريعات، والسياسات الخارجية.
- 3- البيئة الاقتصادية: وتشتمل على الإطار الاقتصادي للدولة، ومستوى الدخل، واستقرار الأسعار.

أبعاد أداء العاملين:

لقد اختلف الباحثون في دراسة أبعاد أداء العاملين، فمنهم من بنى دراسته على أساس النتائج المحققة لأداء المهام من خلال عناصرها الثلاثة (جودة الأداء، حجم الأداء، المعرفة بمتطلبات العمل)، فيما اتجه آخرون نحو دراسة أبعاد أداء العاملين من خلال سلوكيات العامل (أداء المهمة، الأداء السياقي، أداء السلوك المعاكس) أو ما يعرف بأداء العمل الفردي الذي يعد الأساس لتحقيق النتائج المطلوبة. (الراشد، 2021، 61).

وبحسب دراسة (جبار، 2021، 71-76) تم تناول أبعاد العاملين من حيث سلوكيات العامل وهي:

- 1- أداء المهام: إن أداء المهام يتميز عن طريق ثلاثة افتراضات رئيسية، هي:
 - إن الأنشطة المرتبطة بأداء المهمة تكون متباينة بين الوظائف.
 - يرتبط أداء المهام ارتباطاً وثيقاً بالقابلية.
 - أداء المهمة يكون موصوفاً من الناحية الوظيفية.
- ويعرّف أداء المهام: بأنه السلوكيات التي تسهم في الأعمال الرئيسية في المنظمة التي تقدم الدعم بصورة غير مباشرة للعمليات الفنية الرئيسية فيها.
- 2- الأداء الإبداعي: يُعرّف على أنه عملية تغيير المنتجات والخدمات والعمليات عن طريق توليد أفكار جديدة ومفيدة، تسهم في تعزيز مكانة المنظمة وديمومتها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل.
- 3- سلوك المواطنة التنظيمية: وهو سلوك اختياري بطبيعته وليس جزءاً من المهام الرئيسية التي يتطلبها الدور الرسمي للعاملين، وأن عدم الإجابة في هذا الدور وتأديته لا يحاسب عليه العامل كونه عملاً اختيارياً وسلوكاً يتجاوز الواجبات المقررة ومتطلبات العمل.

وأما دراسة (الراشد، 2021، 63-67) تم تناول أبعاد العاملين من حيث سلوكيات العامل وهي:

- 1- أداء المهمة: وهو أن سلوك أداء المهام يشير إلى السلوكيات التي تتوافق مع اللوائح التنظيمية أو الرسمية، ويمكن أن تكون أساساً لتقييم أداء العاملين.
 - 2- الأداء السياقي: أو أداء المواطنة، أو سلوك المواطنة التنظيمية، فجميعها مصطلحات مترادفة، إنه سلوك لا يكافأ رسمياً من خلال أنظمة التعويض، لكنه يسهم في الأداء الفعال للمنظمات، وهو سلوك إيجابي وتقدير، ويمكن أن يؤدي هذا النوع من الأداء إلى تكثيف فاعلية المنظمة أو المجموعة والتأثير بشكل أكبر في أداء العاملين.
 - 3- الأداء السلوكي المعاكس: قد يكون مزعجاً للغاية بالنسبة للمنظمات، فالموظفون الذين يتجاهلون الإجراءات عندما يكونون غير مرتاحين شخصياً، أو يتمردون ضد القواعد التنظيمية المعقولة، أو يشككون باستمرار في حكم المشرفين، أو يسخرون من المنظمة، عبر التحدث لزملائهم الموظفين أو لأشخاص خارج المنظمة، فهؤلاء يُسهمون بالتأكيد في المشكلات، ويمكن لهذه السلوكيات أن تقوّض بشكل خطير الفاعلية التنظيمية، ويكون هذا السلوك متعمداً من جانب العامل.
- كما تناولت دراسة (الجبوري، 2018) ثلاثة أبعاد لأداء العاملين، هي: (الكيسي، والكعي، 2020، 12).

- 1- جودة الأداء: هي مستوى أداء العمل الذي يعني استراتيجية عمل أساسية تسهم في تقديم المنتج (سلع وخدمات) للزبائن الداخليين والخارجيين وتحقق رضاهم بشكل كبير من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة.
 - 2- حجم الأداء: يعني حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وكما هو مخطط له، على أن يتناسب مع مهارات وقدرات العاملين على تحمل أعباء العمل.
 - 3- المعرفة بمتطلبات العمل: هي المعرفة والإلمام بالأدوار والمهارات والخبرات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف التي من خلالها يتم تسهيل إجراءات العمل.
- وفي ضوء ما سبق فقد تناول البحث ثلاثة أبعاد رئيسة لأداء العاملين، هي:
1. أداء المهام: ويشير إلى السلوكيات المرتبطة بتنفيذ الواجبات الرسمية وإنجاز المهام الأساسية بكفاءة والتزام.
 2. الأداء السياقي الإيجابي: ويعبر عن السلوكيات الداعمة لبيئة العمل مثل التعاون، الالتزام، الدافعية، والتخطيط والتنظيم.
 3. التطوير المهني والمعرفة الوظيفية: ويشمل قدرة العاملين على تطوير العمل وامتلاكهم للمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية.

الإطار العملي للبحث

صدق الأداة (الثبات)

وحق يتم الوثوق بنتائج البحث كان لابد أولاً التأكد من صدق اتساق الفقرات مع بعضها ومدى ثبات المعلومات التي تم الحصول عليها بمرور الزمن، فقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات الأداة. وكانت على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول رقم (2)

يوضح قيمة معامل الثبات لفقرات الاستبانة بطريقة معامل كرونباخ ألفا

المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	الصفة
مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة	11	0.816	عالية
مستوى أداء العاملين في الجامعة.	11	0.903	عالية جداً
جميع المتغيرات	22	0.851	عالية

ويتضح من البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن جميع المتغيرات للبحث ذات معامل ثبات أكبر من المستوى (0.70)، حيث وقد بلغ معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.851) ما يشير إلى اتساق فقرات الأداة ببعضها وصلاحيّة الأداة للقياس.

وصف خصائص عينة البحث

جدول رقم (3)

توزيع العينة وفقاً للخصائص الديمغرافية

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	67	69%
	إناث	30	31%
	الإجمالي	97	100%
العمر	أقل من 25 سنة	22	23%
	25 إلى أقل من 35 سنة	44	45%
	من 35 إلى أقل من 45 سنة	25	26%
	من 45 إلى أقل من 55 سنة	5	5%
المؤهل العلمي	55 سنة فأكثر	1	1%
	الإجمالي	97	100%
	ثانوية عامة فما دون	22	23%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	7	7%
	بكالوريوس	55	57%

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين
دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

4%	4	دبلوم عالي	
9%	9	ماجستير	
100%	97	الإجمالي	
2%	2	أمين عام مساعد	
12%	12	مدير عام	
12%	12	أمين كلية/ مركز	
21%	20	مدير عام مساعد	المسمى الوظيفي
27%	26	مدير إدارة	
26%	25	رئيس قسم	
100%	97	الإجمالي	
22%	21	أقل من 5 سنوات	
32%	31	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
26%	25	من 10 إلى أقل من 15 سنة	سنوات الخبرة
21%	20	15 سنة فأكثر	
100%	97	الإجمالي	

يوضح الجدول أعلاه توزيع عينة البحث وفقاً للخصائص الديمغرافية وفقاً لفئات تصنيف معينة، فيأتي في البداية توزيع أفراد العينة وفقاً لخاصية النوع ويتضح أن فئة (الذكور) تحصل على المرتبة الأولى بنسبة (69%)، يليهم فئة (الإناث) بنسبة (31%).

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة وفقاً لخاصية العمر فيتضح أن فئة من تقع أعمارهم بين (25 إلى أقل من 35 سنة) تحصل على المرتبة الأولى بنسبة (45%)، يليهم فئة أولئك الذين تقع أعمارهم بين (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (26%)، يليهم فئة أولئك الذين تقع أعمارهم بين (أقل من 25 سنة) بنسبة (23%)، يليهم فئة أولئك الذين تقع أعمارهم بين (من 45 إلى أقل من 55 سنة) بنسبة (5%)، يليهم فئة أولئك الذين تقع أعمارهم بين (55 سنة فأكثر) بنسبة (1%).

كذلك تم توزيع أفراد العينة وفقاً لخاصية المؤهل العلمي فيتضح أن فئة (بكالوريوس) تحصل على المرتبة الأولى بنسبة (57%)، يليهم فئة (ثانوية عامة فمادون) بنسبة (23%)، يليهم فئة (ماجستير) بنسبة (9%)، يليهم فئة (دبلوم متوسط) بنسبة (7%)، يليهم فئة (دبلوم عالي) بنسبة (4%).

توزيع أفراد العينة وفقاً لخاصية المسمى الوظيفي فيتضح أن فئة (مدير إدارة) تحصل على المرتبة الأولى بنسبة (27%)، يليهم فئة (رئيس قسم) بنسبة (26%)، يليهم فئة (مدير عام مساعد) بنسبة (21%)، يليهم فئة (مدير عام) بنسبة (12%)، يليهم فئة (أمين كلية/ مركز) بنسبة (12%)، يليهم فئة (أمين عام مساعد) بنسبة (2%).

أما بالنسبة لتوزيع أفراد العينة وفقاً لخاصية سنوات الخبرة فيتضح أن فئة من لديهم مستوى خبرة بين (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) تحصل على المرتبة الأولى بنسبة (32%)، يليهم فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (26%)، يليهم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (22%)، يليهم فئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (21%).

تحليل إجابات أفراد العينة على متغيرات البحث

تم تصنيف إجابات أفراد العينة حسب متوسطها الحسابي إلى منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جداً. حيث تم توزيع مدى الدرجات (5-1) = 4 على خمسة خيارات من الموافقة، يتضح لنا أن طول كل مستوى (5/4) = 0.8 فيصبح كل مستوى على النحو الآتي:

من 1 إلى أقل من 1.80	=	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	=	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	=	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	=	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	=	مرتفع جداً

وبناءً على ذلك فقد تم تحليل الإجابات على النحو الآتي:

المتغير الأول الصراع التنظيمي:

جدول رقم (4)

يوضح استجابات أفراد العينة نحو الصراع التنظيمي في الجامعة

الترتيب	المستوى وفقاً للمتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفض جداً	منخفض	متوسط	عالٍ	عالٍ جداً	عبارات القياس المتعلقة بمستوى الصراع التنظيمي في الجامعة	م
1	عالي	72.20%	1.00	3.61	0.00	15.46	29.89	31.95	22.68	وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل.	1
5	متوسط	65.00%	1.10	3.25	8.24	12.37	38.14	27.83	13.40	يختلف الموظفون حول كيفية أداء المهام الوظيفية.	2
6	متوسط	63.40%	1.13	3.17	8.24	19.58	30.92	28.86	12.37	تسود مشاعر الغيرة والحسد بين الموظفين.	3
10	متوسط	58.40%	1.10	2.92	9.27	25.77	38.14	16.49	10.30	يسود التوتر في العلاقات بين الموظفين بسبب خلافهم في العمل.	4
4	متوسط	65.40%	0.97	3.27	3.09	16.49	41.23	27.83	11.34	يتم تنقل الموظفين وعدم استقرارهم في وظيفة محددة.	5
9	متوسط	59.20%	0.99	2.96	7.21	22.68	42.26	21.64	6.18	تتأزم العلاقات الشخصية بين الموظفين	6

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

الرقم	البيان	متوسط	انحراف معياري	تباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
7	يوجد عدم توافق بين الرؤساء والموظفين داخل الجامعة.	16.49	3.39	11.48	16.49	3.39	11.48	16.49	3.39	11.48
8	تتأزم العلاقات لعدم قدرة الموظفين على تحسين أداؤهم.	8.24	0.91	0.83	8.24	0.91	0.83	8.24	0.91	0.83
9	يسود التوتر بين الموظفين بسبب مقاومة التغيير والتطوير في الجامعة.	10.30	0.96	0.92	10.30	0.96	0.92	10.30	0.96	0.92
10	أشعر بالتعارض في الإدارة التي أقوم بها.	12.37	1.28	1.63	12.37	1.28	1.63	12.37	1.28	1.63
11	يخفي الموظفون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض بسبب خلافات العمل.	8.24	1.07	1.15	8.24	1.07	1.15	8.24	1.07	1.15
	المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو مستوى الصراع التنظيمي	3.18	0.63	0.40	3.18	0.63	0.40	3.18	0.63	0.40

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن مستوى الصراع التنظيمي لدى عينة الموظفين في الجامعة متوسط بنسبة بنسبة موافقة (63.56%)، ويؤكد على ذلك الوسط الحسابي المرجح لجميع فقرات مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة والبالغ ما مقداره (3.18)، وانحراف معياري (0.63)، ما يشير إلى أن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة متوسط من وجهة نظر الموظفين المبحوثين، وفيما يأتي تحليلاً وصفيًا لكل فقرة وعلى النحو الآتي:

أظهرت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل، أن مستوى الصراع (عال) بنسبة موافقة (72.2%)؛ حيث أكد ما نسبته (54.63%) عن وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل، موزع في المستوى عالية جداً وعال بنسبة (22.68%)، (31.95%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (3.61%) وانحراف معياري (1)، حيث بلغ ممن يظهرون مستوى صراع متوسط وفقاً لمضمون هذه الفقرة ما نسبته (29.89%)، في حين أكد ما نسبته (15.46%) عن انخفاض مستوى الصراع في مضمون هذه الفقرة، وهي موزعة في المستوى منخفض ومنخفض جداً بنسبة (15.46%)، (0%) على التوالي.

تشير هذه النتيجة إلى أن الصراع في المهام والهيكل بين الأقسام والإدارات هو المصدر الأكثر وضوحاً للصراع في الجامعة. وهذا يعكس غالباً عدم وضوح في توزيع المهام أو تداخل في الصلاحيات بين الوحدات التنظيمية.

تلهمها الفقرة رقم (7) والتي تنص على: يوجد عدم توافق بين الرؤساء والموظفين داخل الجامعة، إن مستوى عدم توافق بين الرؤساء والموظفين داخل الجامعة (متوسط) بنسبة موافقة (67.8%)؛ حيث أكد ما نسبته (51.54%) عن عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين داخل الجامعة، موزع في المستوى عال جداً وعال بنسبة (16.49%)، (35.05%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (3.39%) وانحراف معياري (1.13)، وقد بلغ ممن يظهرون مستوى متوسط من عدم توافق بين الرؤساء

والموظفين داخل الجامعة ما نسبته (25.77%)، في حين أكد ما نسبته (22.67%) عن انخفاض مستوى عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين داخل الجامعة، وهي موزعة في المستوى منخفض ومنخفض جداً بنسبة (16.49%)، (6.18%) على التوالي. وهذا يدل على وجود صراع عمودي واضح (بين المستويات الإدارية)، ما قد ينعكس في مشكلات الاتصال، أو عدم الرضا عن نمط القيادة، أو اختلاف التوقعات بين الإدارة والموظفين.

في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي تنص على: أشعر بالتعارض في الإدارة التي أقوم بها، أن مستوى الصراع (متوسط) بنسبة موافقة (57.2%)؛ حيث أكد ما نسبته (32.98%) عن ارتفاع مستوى شعورهم بالتعارض في الإدارة التي يقومون بها، موزع في المستوى عال جداً وعال بنسبة (12.37%)، (20.61%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (2.86%) وبانحراف معياري (1.28)، حيث وقد بلغ ممن يظهرون مستوى متوسط في شعورهم بالتعارض في الإدارة التي يقومون بها ما نسبته (26.8%)، في حين أكد ما نسبته (40.19%) عن انخفاض مستوى شعورهم بالتعارض في الإدارة التي يقومون بها، وهي موزعة في المستوى منخفض ومنخفض جداً بنسبة (21.64%)، (18.55%) على التوالي.

ومما سبق يتضح أن الجامعة تشهد صراعاً تنظيمياً متوسطاً يميل إلى التركيز على الجوانب الهيكلية والمهامية بين الإدارات، يليه صراع ملحوظ بين الرؤساء والموظفين. وتؤكد هذه النتيجة على ضرورة مراجعة الهياكل التنظيمية، وتحديد الصلاحيات بوضوح بين الإدارات، وتحسين قنوات الاتصال العمودي لتخفيف مصادر الصراع الأكثر تأثيراً.

المتغير الثاني: أداء العاملين:

جدول رقم (5)

يوضح استجابات أفراد العينة نحو مستوى أداء العاملين في الجامعة

الترتيب	مستوى الأداء	نسبة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة %	غير موافق %	موافق إلى حد ما %	موافق %	موافق بشدة %	عبارات القياس المتعلقة بمستوى أداء الموظفين في الجامعة	م
1	مرتفع جداً	90.8%	0.61	4.54	0.00	0.00	6.18	32.98	60.82	لدي قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل.	1
2	مرتفع جداً	90.6%	0.66	4.53	0.00	1.03	6.18	30.92	61.85	الترم بتنفيذ التعليمات والواجبات المتعلقة بعملتي.	2
5	مرتفع جداً	87.2%	0.73	4.36	0.00	2.06	9.27	39.17	49.48	أقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لإنجاز العمل.	3

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين
دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

6	مرتفع جداً	86.8%	0.77	4.34	0.00	1.03	15.46	31.95	51.54	لدي القدرة على تجديد وتطوير العمل.	4
8	مرتفع جداً	84.4%	0.91	4.22	1.03	4.12	14.43	31.95	48.45	أحافظ والتزم بوقت الدوام الرسمي.	5
10	مرتفع	82.0%	0.97	4.10	2.06	5.15	14.43	37.11	41.23	لدي رغبة وحماس لإنجاز مهام عملي.	6
9	مرتفع	83.8%	0.83	4.19	0.00	3.09	17.52	36.08	43.29	أخطط جيداً للأعمال قبل القيام بتنفيذها.	7
4	مرتفع جداً	87.4%	0.75	4.37	1.03	1.03	7.21	41.23	49.48	أنفذ الأعمال المطلوبة مني بكفاءة.	8
11	مرتفع	76.6%	1.10	3.83	5.15	6.18	20.61	36.08	31.95	أعرف تماماً كل متطلبات الوظيفة التي أقوم بها.	9
7	مرتفع جداً	84.6%	0.80	4.23	1.03	0.00	16.49	39.17	43.29	أقوم بتنفيذ مهام عملي في وقتها دون تأخير.	10
3	مرتفع جداً	87.8%	0.78	4.39	1.03	0.00	12.37	31.95	54.63	أحرص على إنجاز المعاملات بطريقة صحيحة من أول مرة.	11
	مرتفعة جداً	86%	0.59	4.29						المتوسط الحسابي المرجح لإجابات أفراد العينة نحو مستوى أداء الموظفين	

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة نحو مستوى أداء الموظفين في الجامعة كانت ذات مستوى أداء مرتفعة جداً بنسبة (86%)، ويؤكد على ذلك الوسط الحسابي المرجح لجميع فقرات مستوى أداء الموظفين في الجامعة، والبالغ ما مقداره (4.29)، وبانحراف معياري (0.59)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على: لدي قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل، على درجة موافقة (مرتفعة جداً) بنسبة موافقة (90.8%)؛ حيث أظهر ما نسبته (93.8%) موافقتهم على الفقرة، وهي موزعة في المستوى موافق بشدة وموافق بنسبة (60.82%)، (32.98%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (4.54%) وبانحراف معياري (0.61)، حيث وقد بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما، ما نسبته (6.18%)، كما حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على: التزم بتنفيذ التعليمات والواجبات المتعلقة بعملي، على درجة موافقة (مرتفعة جداً) بنسبة موافقة (90.6%)؛ حيث أظهر ما نسبته (92.77%) موافقتهم على الفقرة، وهي موزعة في المستوى موافق بشدة وموافق بنسبة (61.85%)، (30.92%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (4.53%) وبانحراف معياري (0.66)، حيث بلغت نسبة الموافقين إلى حد ما، ما نسبته (6.18%)، في حين أظهر ما نسبته (1.03%) عدم موافقتهم على الفقرة، وهي موزعة في المستوى غير موافق وغير موافق بشدة

بنسبة (1.03%)، (0%) على التوالي. في حين حصلت الفقرة رقم (9) والتي تنص على: أعرف تماماً كل متطلبات الوظيفة التي أقوم بها، على درجة موافقة (مرتفعة) بنسبة موافقة (76.6%)؛ حيث أظهر ما نسبته (68.03%) موافقتهم على الفقرة، وهي موزعة في المستوى موافق بشدة وموافق بنسبة (31.95%)، (36.08%) على التوالي، ويؤكد ذلك الوسط الحسابي الذي حصلت عليه الفقرة والذي بلغ (3.83%) وبانحراف معياري (1.1)، وقد بلغت نسبة الموافقين إلى حدٍ ما، ما نسبته (20.61%)، في حين أظهر ما نسبته (11.33%) عدم موافقتهم على الفقرة، وهي موزعة في المستوى غير موافق وغير موافق بشدة بنسبة (6.18%)، (5.15%) على التوالي.

وتؤكد النتائج من الجدول السابق أن الموظفين في الجامعة يتمتعون بأداء عالٍ جداً، يركز على الامتثال، الكفاءة في التنفيذ، وتحمل المسؤولية.

وبناءً على ما سبق يبدو أن مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة يقع في المدى المتوسط كذلك نجد أن العوامل الموضوعية تُعد سبباً في إحداث ذلك الصراع من وجهة نظر الموظفين في العينة، كما نجد في المقابل مستوى أداء مرتفع، ولكن هناك تساؤلات: هل يتم تعميم تلك النتيجة؟، وهل يتم الوثوق بإجابات أفراد العينة؟، وهل تلك الإجابات ليست عائدة لاختيار أفراد لديهم آراء متوافقة عن طريق الصدفة؟ ولكي يتم الإجابة على تلك التساؤلات، فإنه لا يتم تعميم تلك النتيجة حتى يتم التأكد من مدى وجود تلك المتغيرات باستخدام اختبارات استدلالية، نستطيع من خلالها الاستدلال على وجود أو عدم وجود صراع تنظيمي في الجامعة، وكذلك تحديد فيما إذا كانت الأسباب الموضوعية تشكل أثراً في إحداث الصراع التنظيمي في الجامعة أم هناك عوامل أخرى غير ظاهرة. وذلك ما تم تناوله لاحقاً ضمن الإجابة عن تساؤلات البحث.

وبعد أن تم تحليل إجابات أفراد العينة على متغيرات البحث جاء الجدول الآتي ليقدم ملخصاً للإجابة عن تساؤلات البحث وذلك على النحو الآتي:

جدول رقم (6)

ملخص إجابات أفراد العينة على متغيرات البحث

المتغيرات	المتوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	المستوى حسب المتوسط
مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة	3.1780	0.6340	متوسط
مستوى أداء الموظفين في الجامعة	4.2860	0.5890	مرتفعة جداً

ويتضح من بيانات الجدول السابقة أن مستوى الصراع التنظيمي في جامعة دمار متوسط من وجهة نظر العاملين فيها، وأهم ظاهرة من ظواهر الصراع تتمثل في وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل. وأن مستوى أداء العاملين الإداريين في الجامعة مرتفع جداً، وأهم الظواهر التي تم ملاحظتها في هذا المتغير من وجهة نظر العينة المبحوثة أن العاملين لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل،

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

والالتزام بتنفيذ التعليمات والواجبات المتعلقة بالعمل، والحرص على إنجاز المعاملات بطريقة صحيحة من أول مرة، وكفاءة تنفيذهم للأعمال.

وبهذا نكون قد أتممنا الإجابة عن تساؤلات الدراسة الموضحة في مشكلة البحث.

اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للصراع التنظيمي على أداء العاملين في جامعة ذمار.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي، البسيط وكانت على النحو المبين في

الجدول الآتي:

جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر مستوى الصراع التنظيمي على أداء العاملين

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T	Sig
مستوى الصراع التنظيمي	-0.031-	0.095	-0.034-	-0.329-	0.743

ويتضح من بيانات الجدول السابق أن مستوى الدلالة = 0.743 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05) ما يشير إلى عدم وجود أثر لمستوى الصراع التنظيمي على أداء العاملين الإداريين في جامعة ذمار.

وبناءً على ما سبق، فقد تم قبول الفرضية الأولى للبحث، والتي تنص على: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للصراع التنظيمي على أداء العاملين في جامعة ذمار.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1. بالنسبة لإيجاد الفروق في آراء أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أبعاد الصراع التنظيمي في جامعة ذمار تبعاً لمتغير النوع.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين للعينات المستقلة قيمة اختبار (T) عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (8)

يوضح نتائج اختبار Independent Samples Test لدراسة الفروق وفقاً لمتغير النوع

المتغير	النوع	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Deviation)	قيمة (t)	مستوى الدلالة (Sig. (2-tailed))
مستوى الصراع التنظيمي	ذكر	67	3.15	0.661	-604-	0.547
	إناث	30	3.24	0.573		

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه عدم وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة (t) (-604.) ومستوى دلالتها (0.547) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق بين إجابات ذكر وإناث نحو متغير مستوى الصراع التنظيمي، وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير النوع.

2. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير العمر.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha < 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (9) الآتي:

جدول رقم (9)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	الدلالة (Sig)
مستوى	بين المجموعات	1.488	4	.372	.923	.454
الصراع	داخل المجموعات	37.089	92	.403		
التنظيمي	الإجمالي (Total)	38.577	96			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير العمر. وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير العمر.

3. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha < 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (10) الآتي:

جدول رقم (10)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين	البيان
.528	.800	.324	4	1.296	بين المجموعات	مستوى
		.405	92	37.281	داخل المجموعات	الصراع
			96	38.577	الإجمالي	التنظيمي

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (11) الآتي:

جدول رقم (11)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي

مستوى الدلالة (.Sig)	قيمة (F)	متوسط المربعات (Mean Square)	درجات الحرية (df)	مجموع المربعات (Sum of Squares)	مصدر التباين	البيان
.836	.417	.173	5	.864	بين المجموعات	مستوى
		.414	91	37.713	داخل المجموعات	الصراع
			96	38.577	الإجمالي	التنظيمي

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير المسى الوظيفي.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير المسى الوظيفي.

5. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (12) الآتي:

جدول رقم (12)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
الصراع التنظيمي	بين المجموعات	2.433	3	.811	2.087	.107
	داخل المجموعات	36.144	93	.389		
	الإجمالي	38.577	96			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة المبحوثة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).

1. لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير النوع.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين للعينات المستقلة قيمة اختبار (T) عند مستوى الدلالة (0.05)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (13) الآتي:

جدول رقم (13)

يوضح نتائج اختبار *Independent Samples Test* لدراسة الفروق وفقاً لمتغير النوع

المتغير	النوع	عدد العينة (N)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t)	مستوى الدلالة
مستوى أداء الموظفين	ذكر	67	4.27	0.597	-428-	0.670
	إناث	30	4.32	0.576		

ويتضح من بيانات الجدول أعلاه عدم وجود فروق في مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة (t) (-428-) ومستوى دلالتها (0.67) وهي غير دالة إحصائياً على وجود فروق بين إجابات ذكر وإناث نحو متغير مستوى أداء الموظفين، وبناءً على ذلك فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير النوع.

2- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha < 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (14) الآتي:

جدول رقم (14)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير العمر

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig.)
أداء الموظفين	بين المجموعات	1.246	4	.311	.894	.471
	داخل المجموعات	32.060	92	.348		
	الإجمالي	33.306	96			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha < 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير العمر.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير العمر.

3- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (15) الآتي:

جدول رقم (15)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
مستوى أداء الموظفين	بين المجموعات	1.905	4	.476	1.395	.242
	داخل المجموعات	31.401	92	.341		
	الإجمالي	33.306	96			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى $(\alpha \leq 0,05)$ ، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (16) الآتي:

جدول رقم (16)

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
مستوى أداء الموظفين	بين المجموعات	1.243	5	.249	.706	.621
	داخل المجموعات	32.062	91	.352		
	الإجمالي	33.306	96			

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة دمار

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير المسى الوظيفي.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير المسى الوظيفي.

5- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام أسلوب تحليل مقارنة المتوسطات (Compre Means) والاستناد إلى تحليل التباين الأحادي (one-Way ANOVA) وقيمة اختبار (F) ومستوى الدلالة عند المستوى ($\alpha \leq 0,05$)، وقد كانت النتيجة على النحو المبين في الجدول رقم (17) الآتي:

يوضح نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لإجابات أفراد العينة نحو متغير مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البيان	مصدر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجات الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
مستوى أداء الموظفين	بين المجموعات	2.070	3	.690	2.054	.112
	داخل المجموعات	31.236	93	.336		
	الإجمالي	33.306	96			

ويتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة أقل من القيمة الجدولية ومستوى دلالتها أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)، ما يشير إلى عدم وجود فروق في مستوى أداء الموظفين وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

وبناءً على ما سبق فقد تم قبول الفرضية التي تنص على: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة دمار، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

أولاً: الاستنتاجات:

- إن مستوى الصراع التنظيمي في جامعة دمار متوسط من وجهة نظر العاملين فيها، وأهم ظاهرة من ظواهر الصراع تتمثل في وجود اختلاف بين الإدارات حول العمل.
- وجود أسباب عديدة وراء عملية الصراع التنظيمي، أهمها، عدم توفر الحوافز المادية، وعدم التساوي في فرص الترقية، وعدم العدالة في التعامل مع الموظفين، وعدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات.

- إن مستوى أداء العاملين في الجامعة مرتفع جداً، وأهم الظواهر التي تم ملاحظتها في هذا المتغير من وجهة نظر العينة أن العاملين لديهم القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل، والالتزام بتنفيذ التعليمات والواجبات المتعلقة بالعمل، والحرص على إنجاز المعاملات بطريقة صحيحة من أول مرة، وكفاءة تنفيذهم للأعمال.

- عدم وجود أثر دال إحصائياً لمستوى الصراع التنظيمي لدى العاملين في جامعة ذمار على أدائهم.
- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في متوسط إجابات أفراد العينة حول مستوى الصراع التنظيمي في الجامعة، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).

- لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين مستوى أداء العاملين الإداريين في جامعة ذمار، وفقاً للمتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، سنوات الخبرة).
ثانياً: التوصيات:

تدريب القيادات الإدارية على إدارة الصراع: من خلال تنظيم دورات تدريبية في مهارات إدارة الصراع، والتفاوض، والاتصال الفعال لضمان قدرة القيادات على التعامل الإيجابي مع المواقف الخلافية. مراجعة وتوضيح الهياكل التنظيمية (الصراع الهيكلي): ضرورة قيام إدارة الجامعة بمراجعة دقيقة للهياكل التنظيمية وتوصيفات الوظائف لضمان تحديد واضح لخطوط المسؤولية والفصل بين صلاحيات الإدارات والأقسام.

يجب صياغة ميثاق تعاون يحدد آليات التنسيق المشترك بين الإدارات (الصراع الأفقي)، وذلك للحد من "اختلاف الإدارات حول العمل" الذي ظهر كأبرز ظاهرة للصراع. تعزيز العدالة التنظيمية وتطوير الحوافز: يجب على إدارة الجامعة وضع نظام شامل للحوافز والمكافآت المادية يتسم بالشفافية والعدالة الموضوعية، لتقليل الإحساس بالحرمان الذي يعد سبباً رئيساً لزيادة الصراع.

ضرورة تطبيق أسس علمية وواضحة لتوزيع الموارد المالية والبشرية على الإدارات المختلفة، وتجنب القرارات العشوائية لضمان العدالة التنظيمية والحد من الصراع الناتج عن تنافس غير عادل على الموارد. العمل على إقرار معايير ترقيية موضوعية وعلنية لا تعتمد على التقدير الشخصي، وتضمن التساوي في فرص الترقيية والارتقاء الوظيفي بين جميع العاملين ذوي الكفاءات المؤهلة، ما يقلل من مشاعر الغيرة والحسد والصراع المرتبط بالمسار الوظيفي.

استدامة وتثمين الأداء العالي (الالتزام والكفاءة): بما أن أداء العاملين مرتفع جداً (من حيث تحمل المسؤولية، الالتزام، والكفاءة في الإنجاز)، يُوصى بربط نظام الحوافز والمكافآت الجديدة بشكل مباشر

بمقاييس الجودة والكفاءة العالية التي أظهرها الموظفون، لضمان استمرار هذا الأداء المتميز وتحويله إلى ثقافة تنظيمية راسخة.

إدارة الصراع الوظيفي البناء: يجب على الإدارة أن تتبنى استراتيجية لتشجيع الصراع الوظيفي (Task Conflict) الذي يركز على مناقشة وتقييم أساليب العمل وتحسينها، مع توفير برامج تدريبية للمديرين على مهارات تحويل الخلافات إلى حوارات بناءة لمنع تحول الصراع إلى صراعات علاقات شخصي هدام.

- تطوير سياسات شاملة وغير تمييزية يجب أن تكون جميع السياسات والبرامج الإدارية الموجهة لمعالجة الصراع أو تطوير الأداء شاملة وتُطبق بالتساوي على جميع العاملين دون استهداف فئة معينة.

المراجع:

- الأغا، وافي، وعبدالله، نبيل (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. (بحث غير منشور)، جامعة الأزهر، غزة.
- الحسنوي، نغم دايع، (2010) عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الاستراتيجي: دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.
- الراشد، نور صلاح حسن (2021). تأثير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الوظيفي، الدور التفاعلي للدعم التنظيمي: دراسة تحليلية في الشركة العامة لموانئ العراق. (رسالة ماجستير)، جامعة البصرة، العراق.
- الذبحاني، صبري أمين محمد، وشاوش، زايد ناجي (2024). أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، (3)، ص 389-418.
- الشيخة، يمني أشرف محمد سيد أحمد؛ بهاء الدين، رانيا محمد؛ و حزة، دعاء سمير محمد (2024). الثقة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بشركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة المنصورة، عدد 15، ص 228-268.
- الطويل، حسين محمد (2022) القيادة الذكية كمتغير وسيط بين الصراع التنظيمي والجودة من حياة العمل. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، كلية علوم السياحة، جامعة المستنصرية، العراق.
- الظالمي، محمد جبار (2025) أثر القيادة التحويلية في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الرجالية في النجف. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، (3)، ص 19-42.
- العواجي، علي بن أحمد (2024). العلاقة بين بيئة العمل الفيزيائية وأداء العاملين في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بمدينة تبوك بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية-جامعة عين شمس، مجلد 48، (الجزء الأول)، ص 53-76.

- الفراجية، بشرى بنت مبارك (2023). أثر التدوير الوظيفي على أداء العاملين في وزارة العمل في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرقية، عمان.
- القهيوي، ليث عبدالله (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، جامعة الزرقاء، الأردن.
- القواص، عناية أحمد؛ و الفراج، أسامة نايف (2024). أثر الاغتراب الوظيفي في أداء العاملين واستراتيجية التصدي له: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مجلد 40، عدد 3، ص 83-101.
- المتوكل، مصطفى عبد الكريم محمد، والمجاهد، أمال محمد علي (2024). أثر التغيير التنظيمي في أداء العاملين في قطاع الاتصالات اليمنية. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، مجلد 3، عدد 4، ص 183-212.
- الحيت، أحمد؛ وعبد العال، سمي (2017). أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري. البلقاء للبحوث والدراسات، جامعة عمان الأهلية، عمان.
- جبار، أمير عباس (2021). تأثير القيادة الخادمة في تحسين الأداء الوظيفي: بحث تحليلي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة كربلاء، العراق.
- جويد، سما موسى. (2023). دور الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الوظيفي: دراسة حالة في مديرية تربية المثنى. مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)13، ص 113-129.
- حبيب، دعاء شهيد. (2025). القيادة الأخلاقية ودورها في الحد من الصراع التنظيمي: بحث استطلاعي لعينة من رؤساء الأقسام العلمية لكليات جامعة البصرة. الاقتصادي الخليجي، (65)47، ص 265-393.
- خلاف، شيماء صبحي إبراهيم (2024). الحوكمة الإلكترونية وتطوير أداء العاملين بالإدارات المدرسية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، عدد 65، ص 398-434.
- سقراط، رانيا، حمادة، حسام، وعبد الدايم، وائل (2025). الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين سمات القائد وشعور العاملين بالبنوك الحكومية بالاغتراب الوظيفي. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (1)3، ص 1619-1656.
- السكر، هديل بسام شاكر (2019). القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي: دراسة حالة على الملكية الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- صارة، ميدوني، ولوناس، نبيلة (2023). أثر الحوافز على أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمقر الولائي لولاية أدرار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد درايعية، ولاية أدرار، الجزائر.
- عباس، ياسر خضير (2025). تأثير الإدارة بالتجوال في تحسين أداء العاملين. المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، (851)23، ص 162-185.
- عبد، أريج، وعبد القادر، كاظم (2024). استراتيجيات إدارة الصراع وتأثيرها على دافعية العاملين. مجلة دجلة، (1)7، ص 1002-1039.

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذي قار

- عبد الرزاق، خنساء، وعبد الحسين، صفاء(2022). أثر جودة بيئة العمل في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة استطلاعية في مستشفى بلد العام. مجلة التقني، (4)4، ص 144-156.
- عبيد، كمال الدين، هبة أشرف؛ والمسيح، عادل عبدالمنعم، والسعداوي، إيمان فيصل (2025). الدور المعدل للدعم التنظيمي المُدرَك في العلاقة بين الصراع التنظيمي والتنمر في مكان العمل "دراسة ميدانية". المجلة العلمية للتجارة والتمويل، 45 (3)، ص 332-376.
- فتاح، صالح، وبازيد، سمير. (2023) العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي: دراسة على عيّنة من الموظّفين في المعهد التقني والكلية التقنية الصحيّة - شيخان. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(48)، ص 207-228.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد. الكعبي، رعد فرحان عبيد. (2020). تأثير استراتيجية التمكين في أداء العاملين بتوسيط الثقة التنظيمية. (بحث ميداني). مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد. عدد (26) ص 1-29.
- كليب، جلال مصطفى عبد الرزاق؛ والسفياني، عبد الرحمن محمد أحمد (2023). أثر بيئة العمل الداخلية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مكتب الصحة وفروعه في محافظة تعز. مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، مجلد 6، عدد 5، ص 241-271.
- محمد، عدنان ياسر؛ و محمد، باسمه حازم (2023). نظام الحوافز وانعكاساته (الإيجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري -بغداد. المجلة التقنية-الجامعة التقنية الوسطى، عدد 32، ص 232-249.
- محمد، خميس، ونوري، علاء. (2024). إدارة الصراع التنظيمي من خلال الوعي الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، (1)14، ص 26-35.
- معرفي، فاطمة عبد الواحد (2023). استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات الصناعية في دولة الكويت. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلد 7، عدد 11، ص 31-46.
- نشاش، فضيلة (2020). دور التدريب في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمستشفى تيليلان الجديدة بإدارار. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أحمد دراية، ولاية أدرار، الجزائر.
- نور الدين، تومي. عبد الله، بلقاسيمي. (2021). أثر تفويض السلطة على أداء العاملين دراسة ميدانية لبلديه تيميمون. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة العقيد أحمد دراية، ولاية أدرار، الجزائر.

References

- Al-Āghā, Wafiq & 'Abd al-Lūh, Nabīl. (2017). *Istirāṭijyyāt Idārat al-Širā' al-Tanzīmī wa-Atharuhā 'alā al-Adā' al-Waẓīfī ladā l-Āmilīn fī al-Munazzamāt al-Ahliyyah al-Filasṭīniyyah fī Qitā' Ghazzah*. Unpublished research, Al-Azhar University, Gaza.
- Al-Ḥasnawī, Naghm Dāyikh. (2010). *'Awāmil al-Širā' al-Tanzīmī wa-Istirāṭijyyāt Idāratih wa-Atharuhā fī al-Adā' al-Istirāṭijī: Dirāsah Istiqlā'iyyah fī al-Mustashfayāt al-Hukūmiyyah wa-al-Ahliyyah*. Master's thesis, University of Karbala.
- Al-Rāshid, Nūr Ṣalāh Ḥasan. (2021). *Ta'thīr al-Bunyā al-Taḥṭiyyah li-Tiknūlūjiyā al-Ma'lūmāt fī Taḥsīn al-Adā' al-Waẓīfī: al-Dawr al-Tafā'ulī li-al-Dā'im al-Tanzīmī*. Master's thesis, University of Basra, Iraq.

- Al-Dhabhānī, Ṣabrī Amin Muḥammad & Shāwush, Zāyid Nājī. (2024). *Athar al-Manākh al-Tanzīmī 'alā Adā' al-Āmilin fī Qiṭā' al-Ittiṣālāt al-Yamaniyyah. Majallat Jāmi'at Ṣan'ā' li-al-'Ulūm al-Insāniyyah*, 3(1), 389–418.
- Al-Shayḥah, Yumnā Ashraf Muḥammad Sayyid Aḥmad; Bahā' al-Dīn, Rāniyā Muḥammad; & Hazzah, Du'ā' Samir Muḥammad. (2024). *Al-Thiqah al-Tanzimiyyah wa-Ta'thiruhā 'alā Adā' al-Āmilin bi-Sharikāt al-Siyāḥah al-Miṣriyyah. Majallat Kulliyat al-Siyāḥah wa-al-Fanādiq – Jāmi'at al-Manṣūrah*, Issue 15, 228–268.
- Al-Ṭawīl, Ḥusayn Muḥammad. (2022). *Al-Qiyādah al-Dhakiyyah ka-Mutaghayyir Wasīṭ bayna al-Ṣirā' al-Tanzīmī wa-Jawdat Ḥayāt al-'Amal*. Unpublished doctoral dissertation, Al-Mustansiriyyah University, Iraq.
- Al-Zālimī, Muḥammad Jabbār. (2025). *Athar al-Qiyādah al-Taḥwiliyyah fī Istirāṭijiyat Idārat al-Ṣirā' al-Tanzīmī. Majallat Kulliyat al-Idārah wa-al-Iqtisād*, 17(3), 19–42.
- Al-'Awājī, 'Alī ibn Aḥmad. (2024). *Al-'Alāqah bayna Brāt al-'Amal al-Fiziyyā'iyah wa-Adā' al-Āmilin fī al-Mu'assasah al-'Ammah li-al-Tadrib al-Taḥnī wa-al-Mihanī bi-Madinat Tabūk. Majallat Kulliyat al-Tarbiyah – Jāmi'at 'Ayn Shams*, 48(1), 53–76.
- Al-Farājīyyah, Bushrā bint Mubārak. (2023). *Athar al-Tadwir al-Wazīfī 'alā Adā' al-Āmilin fī Wizārat al-'Amal bi-Salṭanat 'Umān*. Master's thesis, A'Sharqiyah University, Oman.
- Al-Qahyawī, Layth 'Abd Allāh. (2015). *Athar Anmāṭ al-Ṣirā' 'alā al-Tamkīn al-Tanzīmī li-al-Āmilin fī Sharikat al-Fūsfaṭ al-Urdunīyyah. Majallat al-Zarqā' li-al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*.
- Al-Qawwās, 'Ināyah Aḥmad & Al-Farrāj, Usāmah Nāyif. (2024). *Athar al-Ightirāb al-Wazīfī fī Adā' al-Āmilin wa-Istirāṭijiyat al-Taṣaddī lah. Majallat Jāmi'at Dimashq li-al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa-al-Siyāsiyyah*, 40(3), 83–101.
- Al-Mutawakkil, Muṣṭafā 'Abd al-Karīm Muḥammad & Al-Mujāhid, Āmāl Muḥammad 'Alī. (2024). *Athar al-Taghyir al-Tanzīmī fī Adā' al-Āmilin fī Qiṭā' al-Ittiṣālāt al-Yamaniyyah. Majallat Jāmi'at Ṣan'ā' li-al-'Ulūm al-Insāniyyah*, 3(4), 183–212.
- Al-Ḥīt, Aḥmad & 'Abd al-'Āl, Suhā. (2017). *Athar Istirāṭijiyat Idārat al-Ṣirā' al-Tanzīmī wa-Thaqāfat al-Tamkīn 'alā 'Anāṣir al-Ibdā' al-Idārī. Al-Balqā' li-al-Buḥūth wa-al-Dirāsāt*.
- Jabbār, Amīr 'Abbās. (2021). *Ta'thir al-Qiyādah al-Khādimah fī Tahsīn al-Adā' al-Wazīfī*. Master's thesis, University of Karbala.
- Juwīd, Samā Mūsā. (2023). *Dawr al-Ṣirā' al-Tanzīmī fī Ta'zīz al-Ibdā' al-Wazīfī. Majallat al-Muthannā li-al-'Ulūm al-Idāriyyah wa-al-Iqtisādiyyah*, 13(1), 113–129.
- Ḥabīb, Du'ā' Shahīd. (2025). *Al-Qiyādah al-Akhlāqiyyah wa-Dawruhā fī al-Ḥadd min al-Ṣirā' al-Tanzīmī. Al-Iqtisādī al-Khalījī*, 41(65), 265–393.
- Khilāf, Shaymā' Ṣubḥī Ibrāhīm. (2024). *Al-Ḥawkamat al-Ilktrūniyyah wa-Taḍwīr Adā' al-Āmilin bi-al-Idārat al-Madrasīyyah. Majallat Dirāsāt fī al-Khidmah al-Ijtīmā'iyah*, Issue 65, 398–434.
- Suqrāt, Rāniyā; Ḥamādah, Ḥusām; & 'Abd al-Dāyim, Wā'il. (2025). *Al-Ṣirā' al-Tanzīmī ka-Mutaghayyir Wasīṭ bayna Ṣifāt al-Qā'id wa-Shu'ūr al-Āmilin bi-al-Ightirāb al-Wazīfī. Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-al-Dirāsāt al-Māliyyah wa-al-Tijāriyyah*, 3(1), 1619–1656.
- Al-Sukkar, Hadīl Bassām Shākīr. (2019). *Al-Qiyādah al-Khādimah wa-Atharuhā 'alā al-Adā' al-Wazīfī*. Master's thesis, Yarmouk University, Jordan.

الصراع التنظيمي وأثره في أداء العاملين

دراسة ميدانية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة ذمار

- Sārah, Mīdūnī & Lūnās, Nabīlah. (2023). *Athar al-Ḥawāfīz 'alā Adā' al-Āmilīn*. Master's thesis, University of Ahmed Draia, Adrar, Algeria.
- 'Abbās, Yāsīr Khuḍayr. (2025). *Ta'thīr al-Idārah bi-al-Tajawwāl fī Taḥsīn Adā' al-Āmilīn. Al-Majallah al-'Irāqīyyah li-al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah*, 23(851), 162–185.
- 'Abd Arij & 'Abd al-Qādir, Kāzīm. (2024). *Istīrātījyyāt Idārat al-Širā' wa-Ta'thīruhā 'alā Dāfi'yyat al-Āmilīn. Majallat Dijlah*, 7(1), 1002–1039.
- 'Abd al-Razzāq, Khansā' & 'Abd al-Ḥusayn, Šafā'. (2022). *Athar Jawdat Brāt al-'Amal fī Idārat al-Širā' al-Tanzīmī. Majallat al-Tiqnī*, 4(4), 144–156.
- 'Ubayd, Kamāl al-Dīn; Hibat Ashraf; Al-Masīh, 'Ādil 'Abd al-Mun'im; & Al-Sa'dāwī, Īmān Fayṣal. (2025). *Al-Dawr al-Mu'addil li-al-Da'im al-Tanzīmī al-Mudrak bayna al-Širā' al-Tanzīmī wa-al-Tanamur fī Makān al-'Amal. Al-Majallah al-'Ilmiyyah li-al-Tijārah wa-al-Tamwīl*, 45(3), 332–376.
- Fattāh, Šālīh & Bāzīd, Samīr. (2023). *Al-'Alāqah bayna al-Manākh al-Tanzīmī wa-al-Širā' al-Tanzīmī. Majallat al-Kūt li-al-'Ulūm al-Iqtisādiyyah wa-al-Idāriyyah*, 15(48), 207–228.
- Al-Kubaysī, Šalāh al-Dīn 'Awwād & Al-Ka'bī, Ra'd Farahān 'Ubayd. (2020). *Ta'thīr Istīrātījyyat al-Tamkīn fī Adā' al-Āmilīn bi-Tawassuṭ al-Thīqah al-Tanzīmīyyah. Majallat al-Iqtisād wa-al-Idārah*, Issue 26, 1–29.
- Kulayb, Jalāl Muṣṭafā 'Abd al-Razzāq & Al-Sufyānī, 'Abd al-Raḥmān Muḥammad Aḥmad. (2023). *Athar Brāt al-'Amal al-Dakhilīyyah 'alā Adā' al-Āmilīn. Majallat Jāmī'at al-Sa'īd li-al-'Ulūm al-Insāniyyah*, 6(5), 241–271.
- Muḥammad, 'Adnān Yāsīr & Muḥammad, Bāsīmāh Ḥāzīm. (2023). *Nīzām al-Ḥawāfīz wa-In'ikāsātuh 'alā Adā' al-Āmilīn. Al-Majallah al-Tiqnīyyah*, Issue 32, 232–249.
- Muḥammad, Khumays & Nūrī, 'Alā'. (2024). *Idārat al-Širā' al-Tanzīmī min Khilāl al-Wa'y al-Istīrātījī. Majallat Jāmī'at Kirkūk li-al-'Ulūm al-Idāriyyah wa-al-Iqtisādiyyah*, 14(1), 26–35.
- Ma'rīfī, Fāṭimah 'Abd al-Wāḥid. (2023). *Istīrātījyyat al-Tadrīb wa-Atharuhā 'alā Adā' al-Āmilīn fī al-Sharikāt al-Šīnā'iyyah fī Dawlat al-Kuwayt. Al-Majallah al-'Arabīyyah li-al-'Ulūm wa-Nashr al-Abḥāth*, 7(11), 31–46.
- Nashnāsh, Faḍīlah. (2020). *Dawr al-Tadrīb fī Taḥsīn Adā' al-Āmilīn*. Master's thesis, University of Ahmed Draia, Adrar, Algeria.
- Nūr al-Dīn, Tūmī & 'Abd Allāh, Bilqāsīmī. (2021). *Athar Tafwīḍ al-Sulṭah 'alā Adā' al-Āmilīn*. Master's thesis, University of Ahmed Draia, Adrar, Algeria.

المراجع الأجنبية:

- Al-Ghamdi, T. b. S. b. E. (2024). The Reality of Organizational Conflict Management in Public Schools in the Makkah Al-Mukarramah Region. *Journal of Educational and Human Sciences*, (32), 92-116.
- Ben Qassimi, Tariq, Zaroun, Mabrouka, & Hajimi, Majda. (2024). The Impact of Social Vigilance in Reducing Organizational Conflict in the Institution. *Journal of Legal and Economic Studies*, 7(2), 115-138
- Idris, H. M. H.; Mohammed, B. M. B.; & Abusan, M. I. (2024). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Conflict Management (A Case Study of the Stevedoring

- Associations at Port Sudan). *International Journal for Publishing Research and Studies*, 5(56), 263-282. doi.org/10.52133/ijrsp.v5.56.10
- Khaled, M. H. M.; Taha, S. N.; & Ibrahim, R. A. (2025). The role of conflict management in improving the organizational work environment: An applied study at the University of Tikrit. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 7(3), 231-238.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
- Munir, M., & Arifin, S. (2021). Organizational Culture and Impact on Improving Employee Performance. *Journal of Social Science Studies (JOS3)*, 1(2), 65-68.
- Saikrishna, M. B. (2025). Managing interpersonal workplace conflict: A configurational approach. *International Journal of Conflict Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJCM-02-2025-0057>
- Saleh, F. A. D. Q.; Haider, A. K.; & Lafta, I. A. (2021). Managing organizational conflict and its role in applying administrative accountability in some sports institutions in Iraq. *Sport culture*, 12(3), 1-11.
- Sapta, I.; Muafi, M.; & SETINI, N. M. (2021). The role of technology, organizational culture, and job satisfaction in improving employee performance during the Covid-19 pandemic. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495-505.
- Siregar, B. A. (2021). Relationship of Self-Efficacy to Improving Employee Performance: A Study in Medan City. *Strategic Management Business Journal*, 1(01), 58-70.
- Yi, Y. (2024). Studying the impact of conflict management in changing organizational behavior. *International Journal of Management and Business Research*, 9(2), 1-15

