

**ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
(دراسة تطبيقية في وزارة التربية العراقية)**

أ.د على رضايمان

جامعة بهجتي

أ.د منصور اسدي

م.م رحيم غانم ياسين الموسوي

جامعة المصطفى العالمية

Organizational Conflict Management and its
Relationship to Organizational Culture (A Case
Study in the Iraqi Ministry of Education)

ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية
(دراسة تطبيقية في وزارة التربية العراقية)

Prof. Dr. Ali Rezaian *

Beheshti University

Prof. Dr. Mansour Asadi

Assistant teacher Rahim Ghanem Yassin Al-
Mousawi

Al-Mustafa International University

أ.د. علي رضايان *

جامعة بهجتي

أ.د. منصور اسدي

م.م. رحيم غانم ياسين الموسوي

جامعة المصطفى العالمية

تاريخ النشر: 2026/09/01

Received: 09/07/2025

تاريخ القبول: 2025/07/28

Accepted: 28/07/2025

تاريخ الاستلام: 2025/07/09

Published: 01/09/2026

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة التعرف على (ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في وزارة التربية العراقية). وشمل المجتمع جميع موظفي المديرية التابعة إلى ديوان وزارة التربية العراقية الواقعة في محافظة بغداد والبالغ عددهم (3935) موظفاً، وقد اختيرت عينة البحث بالأسلوب العشوائي وتألفت من (394) موظفاً، بنسبة 10% من مجتمع البحث ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثون ببناء مقياسين للبحث إذ تضمن المقياس الأول لإدارة الصراع التنظيمي فتضمنت (30) فقرة، والثاني مقياس الثقافة التنظيمية تضمن (20) فقرة، تم اعتماد الباحثون في جميع المعالجات الإحصائية على الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وقد تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية: (التكرارات والنسب المئوية - معادله الفا كرو نباخ - معامل ارتباط بيرسون - اختبار t- test لعينه واحدة)

إن منهج الدراسة هو التصميم الأساسي للدراسة، إذ تمثل انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه المشكلة، والذي يمكن من خلاله وضع الخطط لمعالجة البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة يظهر بطريقة سهلة ونظامية ومتكاملة، وبسبب طبيعة المتغيرات الرئيسة للبحث. فقد تم اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقوم فقط بجمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث، وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع. وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة البالغ (98.456) والوسط الفرضي البالغ (90) ولصالح الوسط الحسابي لدرجات العينة (الموظفين) في مقياس إدارة الصراع التنظيمي، وجود فروق بين الوسط الحسابي لدرجات العينة البالغ (72.065) والوسط الفرضي في مقياس الثقافة التنظيمية، وجود علاقة ارتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية.

Abstract:

This study aimed to investigate Organizational Conflict Management and Its Relationship with Organizational Culture: An Applied Study in the Iraqi Ministry of Education. The study population consisted of all employees working in the directorates affiliated with the headquarters of the Iraqi Ministry of Education in Baghdad Governorate, totaling 3,935 employees. A random sampling method was used to select a sample of 394 employees, representing 10% of the study population.

To achieve the research objectives, the researchers developed two measurement scales. The first scale, related to organizational conflict management, included 30 items, while the second scale, measuring organizational culture, consisted of 20 items. All statistical analyses were conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), employing the following statistical methods: frequencies and percentages, Cronbach's Alpha coefficient, Pearson correlation coefficient, and the one-sample t-test.

The research methodology served as the foundational design for the study, reflecting the researchers' understanding of the problem. It enabled the formulation of strategies for collecting data and information in a systematic, integrated, and coherent manner. Given the nature of the study's main variables, the descriptive-analytical method was adopted. This method not only involves data collection to describe the phenomenon but also focuses on examining facts related to phenomena and events by collecting, analyzing, and interpreting data to extract implications and reach conclusions and generalizations that help in understanding reality.

Findings of the study: There is a statistically significant difference between the sample's mean score (98.456) and the hypothetical mean (90) in favor of the sample's mean score (employees) on the Organizational Conflict Management scale. There is a statistically significant difference between the sample's mean score (72.065) and the hypothetical mean on the Organizational Culture scale. There is a correlational relationship between Organizational Conflict Management and Organizational Culture.

Keywords: Organizational Conflict Management, Organizational Culture .

المقدمة:

تعتبر إدارة الصراع التنظيمي أحد المواضيع الحيوية في مجال إدارة الأعمال والتنظيمات، خاصة في المؤسسات الكبيرة والمعقدة مثل الوزارات الحكومية. ففي أي بيئة تنظيمية، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص، لا يمكن تجنب حدوث صراعات بين الأفراد أو الفرق نتيجة لاختلاف الأهداف، والموارد المحدودة، واختلافات في القيم والاتجاهات. ولهذا فإن القدرة على إدارة هذه الصراعات بفعالية تعد من العوامل الحاسمة في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المؤثرة في كيفية نشوء وتطور الصراعات داخل المؤسسة، حيث تحدد الثقافة التنظيمية القيم والمعتقدات والممارسات التي توجه تصرفات الأفراد في بيئة العمل. وفي هذا السياق، تلعب الثقافة التنظيمية دورًا مهمًا في تحديد كيفية التعامل مع الصراعات، سواء عبر تسويتها أو تفاقمها. لذا فإن دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية تصبح ضرورة لفهم كيفية تأثير هذه الثقافة في إدارة الصراعات وتحقيق الانسجام داخل المؤسسات. تستهدف هذه الدراسة تسليط الضوء على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية، بهدف فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في نشوء الصراعات وكيفية التعامل معها. كما تهدف الدراسة إلى تقديم مقترحات لتحسين طرق إدارة الصراعات داخل الوزارة بما يتناسب مع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها.

إن هذه الدراسة تأخذ في اعتبارها السياق الخاص بالمؤسسات الحكومية في العراق، حيث تندمج التحديات الإدارية مع عوامل خارجية مثل البيئة السياسية والاجتماعية، وهو ما يجعل فهم الصراع التنظيمي في هذه السياقات أمراً بالغ الأهمية.

أولاً : مشكلة البحث

إن ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر (المرة والمهيرة) التي تواجه المنظمات على اختلافها لأنها تتأسس على "نصيرات الأشخاص وتوقعاتهم للأحداث" وخاصة تلك المتعلقة بمواقع العمل، فهي إحدى الافرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالمناصفة والتعاون والمهادنة والتقليد والمحاكاة. (داوود، 2022: 19)

أن صياغة ثقافة تنظيمية مرنّة من خلال ما تملكه من سلطة قيادة المنظمة في توجيه المورد البشري وتخفيفه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جلياً في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكياً والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى الثقافة التنظيمية التي تعرف بأنها قدرة المنظمة على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات مقبولة من طرف جميع أعضائها. إذن تتضح أهمية الثقافة التنظيمية التي تسعى كافة المنظمات إلى بنائها من أهمية التغيير والتطوير الإيجابي من خلال دعم الانسجام والاندماج بما يضمن استمرارية الجماعة وكفاءتها وقدرتها على حل مشاكلها بنفسها لتحقيق هدفها المشترك. (العتية، 2003: 22) ومن هنا فصياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبطة بعنصر إدارة الصراع داخل المنظمة حيث يؤثر حتّى في التخطيط المستقبلي وصياغة الثقافة التنظيمية المرنّة التي تعمل على تنمية وتطوير المؤسسة ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي: ما هي إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ؟

ثانياً : أهداف البحث

- تنطلق أهداف الدراسة الحالية من المشكلة البحثية وتسألاتها العلمية والميدانية ، في ضوء ذلك تطمح هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية :-
- 1 - التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التربية العراقية.
 - 2 - التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية.
 - 3 - التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية.

ثالثاً: أهمية البحث

تستمد البحوث والدراسات أهميتها من أهمية الموضوعات التي تتناولها وحجم التأثير الذي تحدثه على أرض الواقع في بيئة تطبيقها ، والدراسة الحالية تناولت موضوعات حديثة مهمة للغاية وذات تأثير كبير على أداء المؤسسات بمختلف أنواعها ، وعليه تكمن أهمية الدراسة في جانبين وكما يأتي :-

- الجانب النظري

- 1 - تتجلى أهمية الدراسة من خلال المتغيرات المبحوثة ، والتي تمثل موضوعات إدارية تشكل التوجه العام لكل المؤسسات المتميزة على اختلاف مستوى نشاطها ، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات ، إلا أن ما كتب عن إدارة الصراع التنظيمي تمتاز بالندرة على صعيد مستوى الدراسات الإقليمية والعراقية على النحو الخاص على (حد علم الباحث)
- 2- لقد أشارت الدراسات والبحوث السابقة الى عدم وجود دراسة أو بحث يربط بين المتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية ، وبذلك ستكون المحاولة الأولى تحديداً في البيئة العراقية وعموماً في الدراسات الدولية على (حد علم الباحث)
- 3- تعد محاولة للمساهمة في اغناء المكتبات الدولية وعموماً والمكتبات العراقية خصوصاً ولاسيما من خلال زيادة الأثر الفكري والتراكم المعرفي في مجال متغيرات الدراسة.
- 4- حداثة وأهمية الموضوعات التي تناولتها الدراسة الحالية ، ومن ثم توجيه اهتمام الباحثين والدارسين في هذه الموضوعات لتكملة المسيرة العلمية وأثرها الجانب المعرفي المطلوب .

- الجانب العلمي

- 1- طبقت الدراسة الحالية في أحد أهم وزارات الدولة العراقية ولاسيما إذ تعتبر وزارة التربية من أهم الوزارات التي تقدم خدمة تربية وتعليم لجميع أبناء البلد ، ويمكن أن تقدم هذه الدراسة حلولاً ومعالجات فعلية قد تعاني منه وزارة التربية مجتمع الدراسة.

2- تسهم الدراسة الحالية في نقل التجارب العالمية المتقدمة وتكييفها مع واقع وزارة التربية المبحوثة عن طريق اختبار المقاييس المستخدمة ، ومحاولة تقريب تلك التجارب عن طريق التحليل والدراسة الميدانية لكل متغير من متغيرات الدراسة.

رابعاً: فرضيات البحث

إن الفرضية العلمية هي تخمين ذكي أو حل مؤقت أو مقترح لمشكلة ما تصاغ عادة بشكل يحتمل الصواب أو الخطأ ، والفرضية لابد أن تكون مبنية على المعلومات المعبرة عن المسببات التي كُنت مشكلة الدراسة . (أبو زينة وآخرون ، 2007: 238) ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد جرى صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية الآتية:-

- الفرضية الرئيسة

(لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية)

- الفرضية الفرعية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في وزارة التربية العراقية

الفرضية الفرعية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات العينة لدرجة ممارسة الثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية.

الفرضية الفرعية الثالثة

لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05) بين إدارة الصراع التنظيمي و الثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية .

خامساً: المصطلحات الاجرائية للبحث

• إدارة الصراع التنظيمي وقد عرفها كل من:

1. اللوح ، 2008

"مجموعة من المهارات الإدارية التي تؤدي إلى التعرف على مسببات الصراع، والسعي للاستفادة من إيجابياتها والعمل على التقليل من سلبياتها، وتهدف إلى بناء متكامل وسلم للفرد والمنظمة" (اللوحي، 2008: 7)

12. العويوي، 2013

"عملية مخططة تترجم في صورة مهارات إدارية راقية يمكن أن يمارسها الإداريون وفق أساليب واستراتيجيات وتقنيات عمل تمكنهم من التعامل مع الصراع المحتوم من أجل الحفاظ على ديناميكية العمل في المنظمة واستمراره". (العويوي، 2013: 10)

• الثقافة التنظيمية وقد عرفها كل من:

1 - مرسي ، 2006

"مجموعة الإيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والاقتراحات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما". (مرسي ، 2006:

15)

2- اللوزي ، 2009

" تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) ، حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وأن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة خاصة ومتميزة". (اللوزي ، 2009: 265)

سادساً: منهج البحث

أن منهج الدراسة هو التصميم الأساسي للدراسة ، إذ تمثل انعكاساً لأفكار الباحث نتيجة لإدراكه المشكلة ، والذي يمكن من خلاله وضع الخطط لجمع البيانات والمعلومات التي تجعل الدراسة يظهر بطريقة سهلة ونظامية ومتكاملة ، وبسبب طبيعة المتغيرات الرئيسة للبحث . (باشيوة وآخرون ، 2009: 159)، فقد تم

اعتماد أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقوم فقط بجمع البيانات والمعلومات لوصف الظاهرة ، وإنما يعنى بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث ، وذلك بجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها ، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع.

سابعاً : حدود البحث تمثل حدود الدراسة الحالية بما يأتي :

أ- الحدود البشرية: وشملت موظفي وزارة التربية

ب- الحدود المكانية للمجمع المكاني : وقع اختيار الباحث على كافة مديريات وأقسام وشعب ديوان وزارة التربية العراقية .

ج - الحدود الزمانية : استمرت مدة توزيع الاستبانات وجمعها وتحليلها وحتى استخراج النتائج من تاريخ (2024 / 1/5) الى (2024 / 3 / 9)

ثامناً : دراسات سابقة

إن التطور الفكري والمعرفي لأي دراسة يتطلب الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة. بوصفها متركزاً أساسياً لآفاق البحث الجديد، وضرورة رئيسة من ضرورات البحث العلمي التي تخلق حالة من التواصل العلمي والفكري المنتظم، كما ويقول الفيلسوف الغزالي (اعمل بما تعلم ليكتشف لك ما لا تعلم) هذه إشارة واضحة لأهمية مراجعة الدراسات والجهود المعرفية السابقة، ولم يجد الباحث سوى دراسة واحدة توافق دراسته من حيث العنوان والمنهجية وهي دراسة (العبار ، 2019) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ، أتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وأستخدم استمارة الاستبيان كأداة رئيسية في تجميع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العليا والوسطى والبالغ عددهم (95) مديراً ، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، كما أستخدم برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ، أهمها : إن مستوى الثقافة التنظيمية قد جاء مرتفعاً ، وإن درجة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي قد كانت متوسطة، ووجود علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة الصراع التنظيمي ، وكذلك وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) ، وفعالية إدارة الصراع التنظيمي ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات التي يؤمل في أن تسهم بتعزيز دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفيات العامة الليبية العاملة بمدينة بنغازي.

تاسعاً : أدوات جمع البيانات والمعلومات

اعتمدت الدراسة الحالية أدوات وأساليب مختلفة في جمع البيانات والمعلومات من أجل تحقيق أهدافه والوصول إلى النتائج المرجوة، والتي يمكن توضيحها على النحو الآتي:

1- أدوات الإطار النظري : تم الاعتماد على إسهامات الباحثين والكتاب التي قام الباحث بجمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب، بحوث ، رسائل و أطاريح ، دوريات ، مقالات ، مؤتمرات ، وباللغتين العربية والأجنبية وهي ذات صلة بموضوعات الدراسة فضلاً عن الاستعانة في شبكة المعلومات الدولية (الأنترنت)

2 - أدوات الإطار العملي : استعمل الباحث عدد من الأدوات لجمع البيانات والمعلومات وهي :

أ- المقابلات والزيارات الميدانية : تعد المقابلات من الأساليب الفاعلة في جمع المعلومات والبيانات بشكل مباشر، وقد أجرى الباحث عدداً من المقابلات مع عينة الدراسة من مديري الاقسام ومديري الموارد البشرية في مديريات ديوان وزارة التربية ، لتوضيح فقرات الاستبانة ومضمونها وبالإضافة إلى ما في مرحلة نتائج الدراسة .

ب- الوثائق والسجلات الرسمية : أطلع الباحث على الوثائق والسجلات ذات الصلة بموضوع الدراسة منها محام وواجبات عمل مدير الموارد البشرية ، خطط أعمال على مستوى أقسام وشعب المديريات .

ج- الاستبانة : عمل الباحث على إعداد استبانة كأداة رئيسة للدراسة بغية الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ تم وضع فقرات الاستبانة إدارة الصراع التنظيمي ، واستبانة الثقافة التنظيمية اعتمد على الاطار النظري وتم تعديل وتقليص بعض الفقرات بنسبة قليلة لتتلائم مع متطلبات الدراسة في البيئة العراقية ، ، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة محاور إذ غطى المحور الأول المعلومات التعريفية لعينة الدراسة وهي تضم فقرتين الأولى الجنس والثانية التحصيل الدراسي ، أما المحور الثاني فقد تمثل في فقرات استبانة إدارة الصراع التنظيمي تمثلت في (30) فقرة ، وغطى المحور الثالث استبانة الثقافة التنظيمية

المتمثل في (20) فقرة . وتم استعمال مقياس (Likert) خماسي الأبعاد (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، والذي يعد من أكثر الأساليب المستعملة ، كونه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه ، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات ، بينما تحصل أوطأ الإجابات على درجة واحدة .

عاشراً : قياس صدق وثبات الاستبانة

يعد الصدق والثبات من الأمور اللازمة لبناء المقياس والاختبارات ، ويمثل الصدق قابلية المقياس لقياس ما يراد حقاً بقياسه، والثبات هو درجة الثقة وإن المقياس يمكن الاعتماد عليه والوثوق به العملية القياس (البياني والقاضي ، 2010: 100)، لذا أجريت على الاستبانة الاختبارات للتحقق من صدقها وثباتها وكما يأتي :-

1- **الصدق الظاهري** : وهو ما يسمى بصدق الخبراء والمحكمين ، فقد تحقق الباحث من صدق فقرات الاستبانة الظاهرية من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة والخبراء المحكمين والبالغ عددهم (15) ، وقد حصلت الاستبانة على نسبة أكثر من 86% قبول من قبل المحكمين حول المقياس، وكان لملاحظاتهم القيمة دوراً مهم في تعديل بعض الفقرات في اخراج الاستبانة بشكلها النهائي .

2- **الثبات** : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرة أخرى في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم ، وجرى حساب الثبات بطريقة معادلة ألفا كرونباخ :

اعتمد الباحث على طريقة معامل ألفا كرونباخ، للتحقق من ثبات أدوات البحث فقد تم قياس الثبات بمفهوم الاتساق الداخلي الذي يعني الثبات الداخلي لفقرات الأداة، ويستخدم لهذا الغرض معادلة ألفا كرونباخ، لأنها من الطرائق المعتمدة من قبل العديد من الباحثين في هذا المجال. (صلاح الدين، 2000 : 166)

ويعد تقدير الثبات باستخدام طريقة معادلة ألفا كرونباخ من الأساليب الشائعة والمناسبة لتقدير ثبات المقاييس التربوية والنفسية، والذي يمثل معامل الاتساق الداخلي أو التجانس بين فقرات المقياس. إذ بلغ معامل ثبات هذه الطريقة لاستبانة إدارة الصراع التنظيمي (0.90) ، وبلغ اما استبانة الثقافة التنظيمية فبلغ ثباتها (0.92) وهذا يشير إلى درجة جيداً من ثبات الاستبانة ، ومعامل مطمئن يؤكد على ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق في أوقات مختلفة .

أحد عشر: وصف مجتمع وعينة البحث

1 • **مجتمع الدراسة المكاني (الموقعي)** : طبقت الدراسة في جميع المديرية التابعة إلى ديوان وزارة التربية العراقية الواقعة في محافظة بغداد حصراً والبالغ عددهم (3935) موظفاً

2- **عينة الدراسة**: العينة هي نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع المعني بالدراسة ، وتكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة ، وهذا النموذج يعني عن دراسة كل مفردات المجتمع الأصلي. (قندلجي ، 2010: 79) ، لهذا تم اتباع الأسلوب الطبقي العشوائي في اختيار عينة البحث إذ تم سحب نسبة (10%) من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية ، وتعد هذه العينة ممثلة للمجتمع إذ بلغت العينة 394 بواقع (240) من الذكور و (154) من الإناث.

المحور الأول

الاطار النظري

اولا : إدارة الصراع التنظيمي

- الصراع التنظيمي

يؤكد الكثير من الباحثين على أن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والجماعات لذا فهو شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي وهو ضرورة بشرية بحيث لو خلت منه الحياة لنقص عنصر هام في كيانها ولا يمكن أن تتصور الوجود البشري بدون صراع لأنه حقيقة الوجود البشري ووسيلة لفهم السلوك الاجتماعي (حداد، 2020: 26). يوجد العديد من التعاريف للصراع التنظيمي ويتضمن أغلبها الاختلافات حول الأهداف والقيم وأساليب العمل ومنها ما يلي:

- عرفه (العيان، 2005: 363) بأنه : يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزيقيه.

- عرفه (الصيرفي، ٢٠٠٧: 72) بأنه "عملية تعامل بين طرفين أو أكثر تبدأ عندما يدرك أحد أطرافها أو الطرف الآخر بضعف تحقيق أهدافهم مما يخلق لديه شعور بالإحباط".

- عرفه (العيصرة، ٢٠٠٨: 18) بأنه "كفاح حول القيم والاتجاهات، الآخر والحوافز حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".

- عرفه (حمراوي، 2008: 113) بأنه: كفاح حول القيم من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف الأضداد إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.

- أهمية الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أهمية في المؤسسات ومنظمات الأعمال حيث يعد وجود الصراع أمراً ضرورياً في أي مؤسسة، لما له من نتائج إيجابية، إذا ما أحسن استثمارها حيث يسهم في زيادة فعالية المؤسسة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عندها من أجل عدم حدوث آثار سلبية على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها. وأشار (العبيدي، 2008) إلى أن أهمية الصراع داخل المنظمة تبرز فيما يلي:

1. الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود واكتشاف النزاعات في المنظمة يجعل من الضروري للإدارة مواجهتها وحلها، ما يدفعها إلى إجراء تغييرات يمكن للمنظمة التكيف والبقاء من خلال هذه التغييرات للاستمرار للبقاء والتطور.

2. الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها: مواجهة وإدارة الصراع الحالي مهمة أساسية للمديرين المعاصرين، ومن المتوقع أن يواجهوا الصراع ومحاولة منعه أو قعه باعتباره مجرد شر.

3. الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق، فإن الأداء سيصبح راکداً، ولكن في ظل ظروف صراع محدودة وقابلة للسيطرة، سيكون الأفراد متحمسين ليكونوا استباقيين ومبدعين، وفي الوقت نفسه، فإن تحقيق درجة عالية من العنف، والصراع غير المتعاون أو اللامبالاة سيؤثر على الأداء لها تأثير سلبي مما يؤثر بشكل سلبي على إبداع العاملين.

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: في الوقت الحاضر يتزايد تضارب المصالح، ليس لأن الفوضى قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، ولكن لأنها سبب لتحسين فاعلية المنظمة وجعل عملها يمر بمرحلة الجمود وتحقيق أهدافها بشكل فعال (داوود، 2022: 16)

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية صار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسة هو المطلوب، وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه لئيم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده ان كان منعداً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم (العيان، 2013)

فالصراع عملية طبيعية داخل كافة المجتمعات، ويحتاج إلى ضرورة ابتكار أساليب ونظم إدارية لتوجيه قوى الصراع نحو بناء المجتمع والنظم (حسين وحسين، 2007). وأشار العلماء مثل كيلي (Kelly) وتوماس وكلمان (Thomas & Kilmann)) وغيرهم إلى أساليب عديدة ومختلفة لحل الصراع، وقد استعرضت

كيلي "Kelly" الأساليب التالية لإدارة الصراع:

- التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.
- التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع يقوم بدور الوسيط بين لأطراف المعنية.
- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري بالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أن التحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة. (العطية، 2003)
- اما توماس وكلمان (Thomas & kilman) فقد استخدم مخططا له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين (عيسى، 2009: 27)
- بعد التعاون (Cooperativeness) يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر، حيث يميل الفرد أكثر إلى الاهتمام بالآخرين.
- بعد الذاتية أو الاهتمام تجاه الذات (Assertiveness) يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته ومخاوفه، حيث يميل الفرد أكثر إلى الاهتمام بذاته. وينتج من تفاعل هذين البعدين خمسة استراتيجيات الإدارة الصراع التنظيمي وهي :-

1- استراتيجية المنافسة أو الاجبار

2- استراتيجية التعاون

3- استراتيجية التجنب

4- استراتيجية التسوية

5- استراتيجية المجاملة أو التنازل (شلس، 2013: 93)

رابعا : الثقافة التنظيمية

مفهومها

عرف قاموس "Oxford" الثقافة أنها الفنون والمظاهر الأخرى للإنجازات الفكرية الإنسانية وأنها شعور مذهب بهذا التطوير الفكري (الوقفي، 2004: 39) وأكد (جواد، 2000: 232) أن الثقافة هي التي تميز بين فرد وآخر وبين جماعة وأخرى وحتى بين المجتمعات القائمة، وهي التي تكسب الإنسان صفته الاجتماعية والسلوكية، وتجعله حالة متميزة في هذا الكون .

و عرف (Jones, 2004: 195) الثقافة التنظيمية " بأنها مجموعة من القيم المشتركة والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم بعضاً، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة، كما عرفها (Robbins & Judge, 2009: 585) بأنها نظام من المعاني المشتركة، التي يحتفظ بها الأفراد، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى. وعرفها (Gupta & Govindarajan, 2000: 79) " بأنها بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتعرف أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة، وتشكل حريات الأفراد للقيام بأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها .

ثانيا - أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة، أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءً على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
- 2 - العمل للثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه .
- 3 - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد، والجماعات فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي تنتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه (السكرانة، 2009 : 359)
- 4- تعتبر الثقافة التعليمية من الملامح المميزة للمنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيا معينة الابتكار والتميز الزيادة و التغلب على المنافسين.

- 5 - تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤينا ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون الثقافة التنظيمية قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم. (برغش، 2007-2008: 28)
- ثالثا- خصائص الثقافة التنظيمية
- ذكر (العميان، 2005، : 315) خصائص ثقافة المنظمة وهي كالآتي :
- 1- الانتظام في السلوك والتقييد به نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - 2- المعايير هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا).
 - 3- القيم المتحكمة يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل الجودة عالية في العمل ، والانصياع للأوامر والتعليمات.
 - 4- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء
 - 5- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له
 - 6- المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه : الهيكل التنظيمي النمط القيادي السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال .

المحور الثاني

الجانب العملي

يتضمن هذا البحث عرضا لنتائج البحث التي تم التوصل اليها على وفق البيانات والمعالجات الاحصائية ومن ثم تفسيرها ومناقشتها في ضوء اهداف البحث وكما يلي:

نتائج الهدف الاول:

الهدف الاول: التعرف على مستوى ادارة الصراع التنظيمي في وزارة التربية العراقية.

لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على أداة إدارة الصراع التنظيمي فبلغ (98.456) وبانحراف معياري مقدراه (14.458) ولاحتساب دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ (90) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة One Sample t-test - والذي بلغت القيمة التائية المحسوبة (11.61) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (393). ويتضح من الجدول (1) وجود فروق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة (الموظفين)، وهذا مؤشر على أن إدارات وزارة التربية يمتلكون أداة إدارة صراع تنظيمي في عملهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفيهم ، وهذا ما أكد إليه (العميان، 2013) إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن إعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية صار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المؤسسة هو المطلوب، وإدارة الصراع لا تعني حله، بل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده ان كان منعدها، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

جدول (1)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على إدارة الصراع التنظيمي

المتغير	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى دلالة 0.05
						المحسوبة	الجدولية	
ادارة الصراع التنظيمي	394	393	98.456	90	14.458	11.61	1.96	دالة احصائياً

الهدف الثاني: التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية :

لتحقيق هذا الهدف تم حساب المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث على الثقافة التنظيمية فبلغ (72.065) وانحراف معياري مقداره (12.097) ولاحتمساب دلالة الفرق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي البالغ (60) باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة t.test -One Sample والذي بلغت القيمة التائية المحسوبة (19.79) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية (1.96) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (393). ويتضح من الجدول (2) وجود فروق بين المتوسط الحسابي لدرجات العينة والمتوسط الفرضي ولصالح المتوسط الحسابي لدرجات العينة (الموظفين)، وهذا مؤشر على أن إدارات وزارة التربية العراقية يمتلكون ثقافة تنظيمية في عملهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفيهم إذ تعتبر الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه للسلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب أن يسلكونها داخل التنظيم الذي يعملون فيه (المدهون والجزراوي، 1995، : 397-398)

جدول (2)

نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لتعرف على الثقافة التنظيمية

المتغير	العينة	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	القيمة التائية		مستوى دلالة 0.05
						المحسوبة	الجدولية	
الثقافة التنظيمية	394	393	72.065	60	12.097	19.79	1.96	دالة احصائياً

الهدف الثالث: التعرف على العلاقة ذات الدلالة الاحصائية بين اتخاذ القرار والثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية .

تحقيقاً للهدف الثالث تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة على أداة اتخاذ القرار وفق نظرية الخط المستقر ودرجاتهم على أداة الثقافة التنظيمية إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة (0.492) وهي أكبر من القيمة الجدولية لمعامل ارتباط بيرسون البالغة (0.098) بدرجة حرية 392 عند مستوى دلالة 0.05، ثم استعمل الاختبار التائي لدلالة معاملات الارتباط فكانت النتائج كما مبينة بالجدول (3).

جدول (3)

يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون وقيمة الاختبار التائي لدلالة معامل الارتباط بين درجات أداتي إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية في وزارة التربية العراقية

مستوى الدلالة 0.05	القيمة التائية		قيمة معامل ارتباط بيرسون الجدولية	قيمة معامل ارتباط بيرسون المحسوبة	درجة الحرية	العينة	أدارة الصراع التنظيمي
	الجدولية	المحسوبة					
توجد علاقة	1.96	11.44	0.098	0.492	392	394	الثقافة التنظيمية

تتضح من النتائج أن قيمة الاختبار التائي المحسوبة البالغة (11.44) وهي أكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.96) بدرجة حرية 392 عند مستوى دلالة 0.05، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية .

المحور الثالث

الاستنتاجات والتوصيات

اولا - الاستنتاجات:

- 1- إن إدارات وزارة التربية يمتلكون إدارة صراع تنظيمي في عملهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفيهم
- 2- إن إدارات وزارة التربية العراقية يمتلكون ثقافة تنظيمية في عملهم بدرجة متوسطة من وجهة نظر موظفيهم .
- 3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية .
- 4- الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تحديد سلوك الموظفين وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض.
- 5- إدارة الصراع التنظيمي تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على استقرار العمل وتحسين العلاقات بين الموظفين.

ثانيا - التوصيات

- 1- ضرورة تدريب وتنقيف مديري الأقسام والشعب في وزارة التربية على إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياتها حتى تتكون القناعات لديهم لتطبيقها.
- 2- تأهيل مديري الاقسام والشعب تأهيلاً إدارياً بأكب الأساليب الإدارية الحديثة.
- 3- عقد ندوات ومؤتمرات متخصصة في تنظيم وبناء الثقافة التنظيمية الايجابية .
- 4- ايفاد الملاكات الإدارية وخاصة مديري الاقسام والشعب في وزارة التربية إلى خارج العراق لحضور ندوات ودورات تطويرية حول ادارة الصراع التنظيمي.
- 5- تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز التعاون والاحترام والتواصل الفعال بين الموظفين.
- 6- توفير الدعم النفسي للموظفين لتحسين صحتهم النفسية وتقليل الصراع التنظيمي.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- ابو وادي ، رامي، (2016) القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لتقييم اداء المصارف التجارية الاردنية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية) المجلد 30 (12).
1. برغش ، محمد (2007) الثقافة المهنية في الفكر الاداري ، رسالة ماجستير ، جامعة محمد خيضر . بسكرة .
 2. البياتي ، محمود ، القاضي ، دلال (2010) البحث العلمي وأساليبه في استعمال SPSS، ط2، دار البيئة للطباعة ، بغداد .
 3. جواد ، شوقي ناجي ، (2000) سلوك تنظيمي ، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان.
 4. حداد، رهام سليم (2020) العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وادارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال التخصصي ABA، الجامعة الافتراضية السورية، جمهورية سوريا.
 5. حسين، سلامة، حسين، طه (2007) استراتيجيات ادارة الصراع المدرسي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
 6. حمزاوي، محمد سيد (2008) السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعرفية والامنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض.
 7. داوود، فراس خالد فارس (2022) أساليب ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الادارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الاقسام" رسالة ماجستير في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا - جامعة الخليل، فلسطين.
 8. السكارة ، بلال خلف (2009) اخلاقيات العمل ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان.
 9. شلش، مروج مزاحم حسين (2013) ادارة الصراع التنظيمي لرؤساء اقسام كليات جامعة بغداد وعلاقتها ببعض المتغيرات، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية.
 10. صلاح الدين، محمود (2000)، القياس والتقويم التربوي والنفسي اساسياته وتطبيقاته المعاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة.
 11. الصيرفي ، محمد (2005) مفاهيم ادارية حديثة ، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان .
 12. العتيبي منيف بن نائف. (2024). نظم تخطيط موارد المنظمة وتأثيرها في الإبداع التنظيمي: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي (بحث تحليلي في البنوك العاملة في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية). مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 3(3)، 144-163.
- <https://doi.org/10.58564/EASJ/3.3.2024.18>
13. العطية. ماجدة عبد الكاظم (2003) تغيير الثقافة التنظيمية دراسة مسحية تحليلية في مصرف الرافدين والرشد، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، العراق.
 14. العيمان ، محمود سلمان (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان
 15. العيمان، محمود، (2013) السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، عمان.
 16. العويوي، محمد فراس شاهر (2013). دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
 17. العياصرة، علي احمد عبد الرحمان (2008) القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع - عمان.
 18. عيسى، ابراهيم عبد الفتاح زهدي (2009) استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
 19. قنديلجي ، عامر (2010) البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والالكترونية ، ط2، دار المسيرة للنشر ، عمان .
 20. اللوزي ، موسى سلامة (2009) السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، ط1، دار اثراء للنشر والتوزيع ، عمان .
 21. مرسي ، جمال الدين محمد (2006) الثقافة التنظيمية والتغيير ، ط1، الدار الجامعية للنشر ، الاسكندرية .
 22. نعمة، اسماء حبيب ، . (2024). المناعة الاستراتيجية واثرها على الصحة التنظيمية: شركة المعتم للمقاولات العامة .مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية <https://doi.org/10.58564/EASJ/3.1.2024.13>، 39-25، (1)3،
 23. الوقفي، علي عوض (2004) تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الاداء المؤسسي في البنوك التجارية الاردنية ، اطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .

English References:

Gupta , A.K. , Govindarajan , Vijay (2000) , Knowledge managements social Dimension : lessons from Nucor steel .
sloan management Review , 42 (1)

Robbins , p. Stephen , Judge , A. Timothy (2009) organizational Behavior .13th .ed. ,new Jersey, prentice Hall

ملحق (1)

الادوات بصورتها النهائية

الاستاذ الفاضل..... المحترم

السنة الفاضلة..... المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يروم الباحثون إجراء دراسته الموسومة (ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالثقافة التنظيمية ، دراسة تطبيقية في وزارة التربية العراقية).

ولتحقيق هدف الدراسة يرجو الباحثون من حضرتكم قراءة كل عبارة في هذه المقاييس الثلاثة قراءة متأنية ودقيقة والإجابة عليها بوضع علامة (✓) (إمام ما ترونه مناسباً من وجهة نظركم ، مع العلم بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة وسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وأخيراً يقدم الباحثون شكره الجزيل لتعاونكم

الجنس : العمر :

التحصيل العلمي : الخدمة الوظيفية :

مقياس إدارة الصراع التنظيمي

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	يتعامل المدير مع حالة الصراع التي يواجهها من منطلق ربح - خسارة للقسم الذي يديره					
2	يعتمد المدير على استخدام سلطته الادارية المستمدة من منصبه الوظيفي في التعامل مع مشكلة الصراع التي يواجهها.					
3	يلوح المدير بإمكانية استخدام العقوبات لجميع اطراف الصراع لإزالتها على تعديل موقفها من الصراع					
4	يعمل المدير على التطبيق الحرفي للقوانين واللائحة لحسم الصراع بين الاطراف المتصارعة					
5	ينذر المدير بنقل الموظفين المتسببين بالصراع الى اقسام أخرى كورقة ضغط لإنهاء حالة الصراع القائمة					
6	يضع المدير مصلحة العمل في قمة سلم الاولويات.					
7	يتم المدير باختيار الالفاظ والعبارات عند محادثته مع اطراف الصراع					
8	يميل المدير لأن يكون متسامحاً أثناء مواجهته السلوك الناتج عن تصاعد وتيرة الصراع					
9	يتخذ المدير موقفاً محايداً من كافة اطراف الصراع بغض النظر عن أي طرف منهم القوي او الضعيف					
10	يتم المدير بالتعرف على اهداف ورغبات الموظفين المتصارعين للتوفيق فيما بينها.					
11	يرر المدير سبب اختيار الحل الذي اتخذه لجميع الاطراف					
12	يتجه المدير لإعطاء الاطراف المتصارعة أكبر قدر ممكن من الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها ملائمة لهم اذا كان ذلك يساهم في سعادتهم ورضاهم					
13	يعتمد المدير الحوار الصريح والمباشر لإيصال فكرته بشأن حل موضوع الصراع مع كافة الاطراف					
14	يعتبر المدير التوصل الى حل وسط من مسؤولياته كإداري للعمل الذي يديره					
15	يميل المدير الى استخدام أسلوب يتسم بالتهديد عند توقعه حدوث نتائج سلبية لحالة					

الصرع التي يواجهها					
يعتمد المدير اسلوب المفاوضات القائم على تقديم التنازلات للتوصل الى حل مرضي للجميع	16				
يلجأ المدير الى عقد الاجتماعات للاتفاق على حل يرضي الجميع بالتصويت بالأغلبية لتقليل مستوى التنافر والاختلاف بين الموظفين داخل العمل	17				
يقترح المدير حلولاً مختلفة تتضمن وجهة نظر كافة اطراف الصراع عند تضارب الآراء	18				
يتخذ المدير من موقف السكوت وسيلة لعدم تفاقم الصراعات	19				
يفض المدير طرفه عن اية صراعات كآمنة موجودة داخل العمل تجنباً لحدوث اي توترات تؤدي الى تفاقم الصراعات	20				
يعتمد المدير الى تأجيل البت بالصراعات القائمة حتى يهدأ الأمور	21				
ينسحب المدير من المناقشات المفتوحة في اي قضايا جدلية قد تؤدي الى تفاقم الصراعات	22				
يدعي المدير سلامة الموقف للسيطرة على التوتر الحاصل جراء الصراع بين الموظفين	23				
يترك المدير تحمل مسؤولية الصراعات القائمة بين الموظفين لحلها بأنفسهم	24				
يعول المدير على استخدام سياسة الباب المفتوح في الاتصالات الداخلية والخارجية في العمل	25				
يعمل المدير على تهيئة مناخ تعاوني بطرح جميع القضايا الخلافية بشكل علني	26				
يتدخل المدير بصورة شخصية لتقديم الحلول لمشكلة الصراع منذ بداية حدوثها	27				
يُدرج المدير ضمن خطة العمل مشاريع مشتركة بغض النظر عن العلاقات الشخصية بين الموظفين داخل المؤسسة	28				
يلجأ المدير الى استشارة الموظفين من يتسمون بالنضج والخبرة لمساعدته في إيجاد حل لمشكلة الصراع منذ بداية ظهورها	29				
يستدرج المدير اطراف الصراع للكشف عن اسباب الصراع ودوافعه	30				

مقياس الثقافة التنظيمية :

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تحديد الصلاحيات داخل العمل بشكل واضح					
2	تناسب المعلومات داخل العمل بشكل هربي					
3	تأخذ ادارة العمل بمبدأ العقاب					
4	تهتم ادارة العمل بالإجراءات الرسمية					
5	تشجع الادارة العمل الجماعي					
6	سيود العمل جو من الرضا الوظيفي					
7	يتسم الموظفون في العمل بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات					
8	تحاول الادارة حل المشكلات بعيد عن الروتين					
9	تشجع الادارة على مواجهة التحديات من اجل تحقيق الاهداف					
10	تؤكد الادارة على العدالة بين الموظفين					
11	تسمح الادارة بالتعبير عن الراي بحرية					
12	يشارك الموظفون في عملية صنع القرار					
13	تهتم الادارة بالجانب الانساني في العمل					
14	ترزع الادارة الثقة في نفوس الموظفين					
15	تقلل الادارة من الرغبة في المخاطر					
16	تعتمد الادارة عامل الخبرة في صناعة القرار					
17	تؤكد الادارة على انجاز العمل في وقت محدد					
18	تحت الادارة الموظفين على استخدام الامثل للموارد الموجودة					
19	تفوض الادارة المهام حسب التخصص					
20	تعتمد الادارة على الاعاء الوظيفي في عملية التقييم					