



ودمت منارة لطلبة جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس
المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية

**The Role of Organizational Culture in Organizational
Conflict Management at Al-Quds Open University in the
Northern Palestinian Governorates**

إعداد الطالبة:

منى عبد الله محمد إبراهيم

إشراف:

أ.د. نيا ب جرار

أستاذ الإدارة الإستراتيجية وسياسات الأعمال

قُدِّمَت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

القيادة والإدارة الإستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025



جامعة القدس المفتوحة
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في القيادة والإدارة الإستراتيجية

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس
المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية

**The Role of Organizational Culture in Organizational Conflict
Management at Al-Quds Open University in the Northern
Palestinian Governorates**

إعداد الطالب:

منى عبد الله محمد إبراهيم

بإشراف:

أ.د. ذياب جرار

قُدِّمَت هذه الخطة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص

القيادة والإدارة الإستراتيجية

2025

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس
المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية

**The Role of Organizational Culture in Organizational Conflict
Management at Al-Quds Open University in the Northern
Palestinian Governorates**

إعداد الطالبة:

منى عبد الله محمد إبراهيم

بإشراف:

أ.د. ذياب جرار

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في / 2025م

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة	مشرفاً ورئيساً
الدكتور	جامعة	عضواً.....
الدكتور	جامعة	عضواً.....

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه منى عبد الله محمد إبراهيم، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة. وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: **دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية.** وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: منى عبد الله محمد إبراهيم

الرقم الجامعي: 0330012020043

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

الى روح أمي وأبي..... فاللهم اجعله علماً يُنتفع به

إلى اليد الأولى التي أمسكت بحلم يقظة فأقلته مراكب الواقع إلى زوجي عامر

وإلى كل الذين عشقوا الحروف فنظموها لتصبح نوراً لغياب الظلمات

إهداء من نوع آخر الى روح صعديت إلى خالقها تاركة في عالمي أثراً أجمل من أن يكتب

الى روح المرحوم الدكتور المحامي حسين الشيوخي وإلى الكلية العصرية الجامعية على

كل ما قدمته لي من تسهيلات خلال دراستي

إلى أولئك الذين صدقوا ما عاهدوا الله عليه

وإلى كل من راهن على فشلي فساق أشرعتي إلى النجاح

إلى مشرفي الداعم لي الأستاذ الدكتور ذياب جرار شكراً له على جهوده

أهديكم هذا الجهد المتواضع الذي تمثل في رسالتي

الباحثة

منى عبد الله محمد إبراهيم

الشكر والتقدير

الشكر أولاً وأخيراً للخالق، ثم إلى مشرفي على هذه الرسالة من كان داعماً ومعززاً
ومسانداً لي في كتابة رسالتي، من أجل أن تخرج بأفضل حالها، الأستاذ الدكتور نزياب
جرار الذي بذل وقته وعلمه بكل صدق وأمانة وإخلاص، أشكرك من أعماق قلبي،
ودمت منارة علم يهتدي بها طلبة العلم.

وشكر خاص للدكتور محمد شتيوي مشرف خطة هذا البحث.

إلى من أمضوا وقتاً كبيراً من وقتهم الثمين وهم يقرؤون ويراجعون رسالتي، أعضاء لجنة
المناقشة، أشكرهم على الملاحظات التي أثروا بها رسالتي.

إلى عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس المفتوحة، والهيئة التدريسية والإدارية في

الدراسات العليا، أشكركم من أعماق قلبي على جهودكم التي بذلتموها.

الباحثة

منى عبد الله محمد إبراهيم

دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية

إعداد: منى عبد الله محمد إبراهيم

بإشراف: أ.د. نزياب جرار

2025

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية، متخذاً من جامعة القدس المفتوحة حالة للدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، ووظف الأسلوب الكمي في جمع البيانات الأولية، تم تصميم استبانة وتطبيقها على عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ حجمها (170) فرداً من أصل (700) موظف وموظفة، وهم مجموع العاملين في فروع جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية وفق إحصائيات الجامعة، وذلك بعد استثناء عمال الخدمات من مجتمع الدراسة، ولتحديد حجم العينة المناسبة من مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة معادلة ثامبسون حيث تبين أن الحجم المثالي لعينة الدراسة هو (248) فرداً، تم استرداد (170) استبانة مكتملة وقابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت (68.6%).

وبجمع البيانات الكمية، وعبر استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS-27)، تم إجراء التحليلات الإحصائية التالية: التوزيع التكراري والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل كرونباخ ألفا، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار (T-test) للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار المقارنات البعدية (LSD)، لمناقشة تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة

(القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تلعب دوراً في إدارة الصراع التنظيمي، مع تفوق القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في اتجاهات العاملين نحو إدارة الصراع التنظيمي بناءً على متغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع)، وتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في الاتجاهات نحو الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، طبيعة العمل، الفرع)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وسنوات الخدمة لمن لديهم (15 سنة فأكثر).

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، أهمها ضرورة إشراك العاملين في رسم أهداف الجامعة وتزكية دورهم في سير العمل فهذا من شأنه حصول الثقة والانضباط لدى العاملين، والاهتمام بالجانب المعنوي والمادي لما لهما من دور في رفع مستوى الانتماء لديهم وتعزيز الولاء، الأمر الذي يعزز التقاف العاملين حول ثقافتهم التنظيمية ويعزز من أدائهم ورفع مستوى الرضا لديهم ويعمل على الإدارة الكفؤة لإدارة الصراع التنظيمي في الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع، جامعة القدس المفتوحة.

**The Role of Organizational Culture in Organizational Conflict Management
at Al-Quds Open University in the Northern Palestinian Governorates**

Prepared by: Mona Abdullah Mohamed Ibrahim

Supervised by: Pr. Dr. Diab Jarrar

2025

Abstract

This study aimed to investigate the impact of organizational culture on managing organizational conflict at Al-Quds Open University (QOU) in the Northern Palestinian Governorates, using Al-Quds Open University as a case study. To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical approach was adopted, and a quantitative method was utilized to collect primary data. A structured questionnaire was designed and administered to a randomly selected representative sample comprising (170) individuals out of a population of (700) employees, representing the total number of staff at QOU branches in the Northern Governorates as per university records, excluding service workers due to the differing nature of their roles. Thompson's formula was applied to determine the optimal sample size, resulting in (248) individuals. However, (170) questionnaires were retrieved complete and suitable for statistical analysis, yielding a response rate of approximately (68.6%).

Quantitative data collected were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS-27). The following statistical techniques were employed: frequencies and percentages, arithmetic means, standard deviations, Cronbach's alpha coefficient, simple and multiple regression analysis, independent samples T-test, One-Way ANOVA, and Least Significant Difference (LSD) post-hoc tests.

Findings revealed that organizational culture, through its four dimensions (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, and organizational expectations), significantly contributes to managing organizational conflict, with organizational values and organizational beliefs being the most influential dimensions. Additionally, the study found no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in employees' attitudes toward organizational conflict management based on demographic variables (gender, age, years of service, job nature, and university branch). Similarly, no statistically significant differences were found at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in attitudes towards organizational culture attributed to gender, job nature, or university branch. However, statistically significant differences were identified regarding organizational culture based on age, favoring individuals aged (over 50 years), and based on years of service, favoring those with (15 years or more).

The study offered several recommendations, most notably the necessity of engaging employees in setting the university's objectives and strengthening their role in organizational processes, which promotes trust and discipline among staff. Furthermore, it recommended paying greater attention to both moral and material incentives, due to their critical role in fostering employee loyalty, enhancing their sense of organizational belonging, improving overall satisfaction, and effectively managing organizational conflict within the university.

Keywords: Organizational Conflict, Organizational Culture, Conflict Management, Al-Quds Open University.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	تفويض وإقرار
د	الإهداء
هـ	الشكر والتقدير
و	الملخص باللغة العربية
ح	الملخص باللغة الإنجليزية
ي	قائمة المحتويات
ل	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
14-1	الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها
2	المقدمة
4	إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
6	فرضيات الدراسة
10	أهداف الدراسة
10	أهمية الدراسة
12	محددات الدراسة
13	المفاهيم والمصطلحات الإجرائية
49-15	الفصل الثاني: الإطار النظري والمفاهيمي والدراسات السابقة
16	أولاً: الأدب النظري
33	ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة
60-50	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
51	منهجية البحث

52	مجتمع الدراسة وعينتها
56	أداة الدراسة وخصائصها
57	صدق الأداة وثباتها
59	إجراءات تنفيذ الدراسة
60	الأساليب الإحصائية المستخدمة
100-61	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
62	النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها
78	النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
91	الاستنتاجات الرئيسية
93	التوصيات
97	الصعوبات التي واجهت الدراسة
98	الدراسات المستقبلية
100	المراجع باللغة العربية
105	المراجع باللغة الإنجليزية
107	ملاحق الرسالة

قائمة الجداول

الجدول	موضوع الجدول	الصفحة
(3.1)	البيانات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة	53
(3.2)	درجات مقياس ليكرت الخماسي	57
(3.3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	58
(4.1)	المحك المعتمد في الدراسة	62
(4.2)	معاملات التباين ومعاملات التضخم وأبعاد الثقافة التنظيمية	63
(4.3)	اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات لبعث الصراع التنظيمي	65
(4.4)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية"	66
(4.5)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيم التنظيمية"	67
(4.6)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأعراف التنظيمية"	68
(4.7)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التوقعات التنظيمية"	69
(4.8)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات "الثقافة التنظيمية"	70
(4.9)	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "الصراع التنظيمي"	71
(4.10)	نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية في الصراع التنظيمي	73
(4.11)	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي	78
(4.12)	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - العمر	80
(4.13)	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير العمر	80
(4.14)	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	81

82	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخدمة	(4.15)
83	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - طبيعة العمل	(4.16)
84	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - الفرع	(4.17)
86	نتائج اختبار "T - لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي	(4.18)
87	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - العمر	(4.19)
88	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	(4.20)
89	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - طبيعة العمل	(4.21)
90	نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - الفرع	(4.22)

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1.1)	أنموذج الدراسة	9

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
أ	قائمة المحكمين	107
ب	الاستبانة النهائية	108
ت	تسهيل المهمة	113

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

2.1 إشكالية الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 محددات الدراسة

7.1 التعريفات الاصطلاحية

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

1.1 المقدمة

من اهم مقومات نجاح المنظمات ما تملكه من عناصر بشرية قادرة على تحويل مجمل مدخلاتها الى مخرجات ذات قيمة تحقق حاجات ومتطلبات المجتمع المستفيد من وجودها، وبما أن العاملين في الجامعات الفلسطينية يمثلون امتدادا لمكونات المجتمع الفلسطيني بشكل عام، فيمكن أن يتحقق المضمون الاجتماعي في تلك الجامعات باعتبارها منظمات اجتماعية يمتد فيها المفهوم الاجتماعي الى تشكيل ثقافة تنظيمية تشمل العادات والتقاليد والأعراف والمعتقدات التي يحملها العاملون فيها، علما بأن هؤلاء العاملين قد تختلف بعض الجوانب من ثقافتهم عن بعضهم الآخر وهو ما يمكن أن يشكل صراعا بينهم حول العديد من الجوانب بصرف النظر عن مستوياتهم الإدارية، والثقافة التنظيمية هي الراعي الموجه لسلوك الأفراد في المنظمات من خلال ما يكونها من أخلاقيات و معتقدات وأفكار ومعايير مشتركة بين أولئك الأفراد والتي لها أثراً كبيراً يمكن لمسه من خلال أدائهم لعملهم.

إن الصراع هو سلوك متأصل لدى العنصر البشري (Rahim, 2017) ، ويمكن تفسيره من خلال عدة منطلقات نفسية واجتماعية مرتبطة بالسلوك البشري، ومن أبرزها الدوافع والحاجات والتنشئة الاجتماعية، والعادات والتقاليد، إضافة إلى الأفكار والمعتقدات، وعند تطبيق هذه المفردات على نشاط الأفراد داخل المنظمات، فإننا نقرب من مفهوم الثقافة التنظيمية، والتي تُعرّف على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحدد وتوجّه سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر في كيفية تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية (باحي، 2017)، كما أن الثقافة التنظيمية تمثل

الإطار الفكري المشترك الذي يوحد توجهات العاملين، رغم وجود بعض الاختلافات التي قد تكون ناتجة عن التنوع الثقافي أو اختلاف الخبرات والخلفيات الاجتماعية داخل المنظمات، وهي بذلك انعكاس لمفاهيم المجتمع الأوسع (بورقبة وحسباية، 2020).

وإذا قلنا إن المنظمات هي أنساق يمارس فيه مجموعة من الأفراد نشاطات معينة ، فلا بد أن يكون هناك منهاج يحكم عملية التفاعل داخلها، من هنا كانت الثقافة التنظيمية هي منهاج المنظم لهذه البيئة الاجتماعية والتي يجتمع فيها أفراد من بيئات مختلفة وتؤثر في تفاعلهم داخليا وخارجيا. وبالنظر الى أن المورد البشري هو العنصر الأهم للمنظمات، ذلك وأنه هو الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة لما يمتلكه من ميزات وقدرات وجدارات، فقد اهتمت المنظمات بتنمية هذه الميزات وتطويرها، كما سعت لإيجاد صياغة إيجابية في المأخوذ عن فكرة استبعاد الإنسان أو معاملته معاملة الآلة (قاعود ومشاركة، 2021).

فعندما يتحقق الصراع في أي منظمة، فلا بد وان تقف إدارتها بجديّة أمام كيفية التعامل والسيطرة على ذلك الصراع القائم، وهو ما أطلق عليه الكتاب "إدارة الصراع التنظيمي". في الواقع ، استحوذت الثقافة التنظيمية على اهتمام الباحثين وذلك كونها تمثل دوراً أساسياً في رسم السياسة المهنية للمنظمات وصياغة استراتيجياتها، هذا وتتجلى الثقافة التنظيمية خلال دورها في رفع قدرة العاملين على الابتكار، كما تساعد على دفع عجلة المنظمة في ركب المنافسة العالمية ما ينعكس على الانتماء التنظيمي للعاملين ، وبلورة الهوية الجماعية.

ومن هذا المنطلق، فإنّ هذه الدراسة تسعى بصورة أساسية إلى استقراء وتحليل وتقييم الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة القدس المفتوحة بأبعادها المختلفة، كونها واحدة من كبرى المؤسسات الأكاديمية

الفلسطينية التي تعتمد فلسفة التعليم المفتوح المدمج. وتتجلى أهمية اختيار هذه الجامعة تحديداً في خصوصية تركيبها التنظيمية التي تتميز بالتوسع والانتشار الجغرافي الواسع، عبر فروعها المنتشرة في مختلف محافظات الوطن، وما يصاحب ذلك من تنوع كبير في الخلفيات الثقافية والاجتماعية للعاملين فيها، سواء من الكوادر الأكاديمية أو الإدارية، مما يخلق واقعاً تنظيمياً وإدارياً يتطلب دراسة معمقة للثقافة التنظيمية وأساليب إدارتها للصراعات التنظيمية المحتملة.

كما تهدف الدراسة إلى تحديد مستوى الثقافة التنظيمية، وتقييم فاعلية الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعة، وذلك من خلال الوقوف على مكونات وأبعاد هذه الثقافة (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، ومدى إسهام كل بُعد في تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتحقيق التماسك والتكامل التنظيمي. ويأتي ذلك بهدف مساعدة إدارة الجامعة على تبني سياسات واستراتيجيات إدارية واضحة وفعالة، تُسهم في تعزيز بيئة العمل الإيجابية التي تتميز بالانسجام والتجانس بين العاملين في مختلف فروع الجامعة ووحداتها التنظيمية، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويعزز من قدرة الجامعة على مواجهة مختلف التحديات والمتغيرات الداخلية والخارجية.

2.1 إشكالية الدراسة وتساؤلاتها

تُعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الطبيعية التي ترافق وجود الإنسان وتفاعلاته في البيئات الاجتماعية والتنظيمية، فهي نتيجة حتمية للاختلاف في الأهداف، وتباين التوقعات، وتعارض المصالح بين الأفراد والجماعات ضمن حدود المنظمات المعاصرة. ومن المعروف أن الجامعات بوصفها مؤسسات أكاديمية ذات طبيعة تنظيمية واجتماعية معقدة، تعد بيئة خصبة لظهور الصراعات التنظيمية

بدرجات متفاوتة، مما يتطلب توفر آليات واضحة وفعالة لإدارة هذه الصراعات، والحد من آثارها السلبية المحتملة على الأداء الوظيفي ومستوى التفاعل داخل هذه المؤسسات.

وتشير العديد من الأدبيات السابقة في مجال العلوم الإدارية والتنظيمية إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا مركزيًا ومحوريًا في إدارة الصراع التنظيمي وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة ويضمن استقرارها وفعاليتها؛ حيث أكدت دراسات سابقة مثل دراسة عابد (2017)، ودراسة فتاح (2017)، أن الثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة تسهم بشكل كبير في التقليل من حدة الصراعات التنظيمية، وتعزيز قدرة العاملين على إدارتها بطريقة إيجابية وبناءة، كما أوضحت دراسات أخرى مثل دراسة أبو شريعة وسليمان (2020)، ودراسة عبد الرازق وآخرون (2019) وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مكونات الثقافة التنظيمية (القيم، والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية) ومجموعة من المتغيرات التنظيمية المهمة كالإبداع الإداري والتوجه الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي.

وعلى الرغم من وجود هذه النتائج في سياقات تنظيمية عامة ومتنوعة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الفلسطينية التي تعتمد فلسفة التعليم المفتوح المدمج، لا تزال محدودة بشكل واضح، وهو ما يبرز فجوة بحثية هامة بحاجة إلى دراسة متخصصة، خاصة في ظل خصوصية هذه الجامعات من حيث التوسع الجغرافي وتنوع أنظمة الاتصال والتفاعل الافتراضي بين كوادرها، وما يرافق ذلك من تحديات تنظيمية وإدارية استثنائية.

وانطلاقًا من ذلك، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بمحافظة شمال فلسطين، وذلك بهدف تشخيص مستوى الثقافة التنظيمية، وتقييم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة، إلى جانب

التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في الحد من هذه الصراعات والتخفيف من حدتها، في محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيس والذي مفاده "ما دور الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة والحد منه؟"، ويشق من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية الآتية :

1. ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة؟
2. ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة؟
3. ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (الثقافة التنظيمية، وإدارة الصراع التنظيمي) في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع)؟

3.1 فرضيات الدراسة

تسعى الباحثة عبر الدراسة لاختبار الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الفرع.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير النوع الاجتماعي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير العمر.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير طبيعة العمل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعا لمتغير الفرع.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية.

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

أنموذج الدراسة

بناءً على فرضيات الدراسة الواردة في القسم السابق، تم تصميم نموذج الدراسة الحالي ليوضح العلاقات

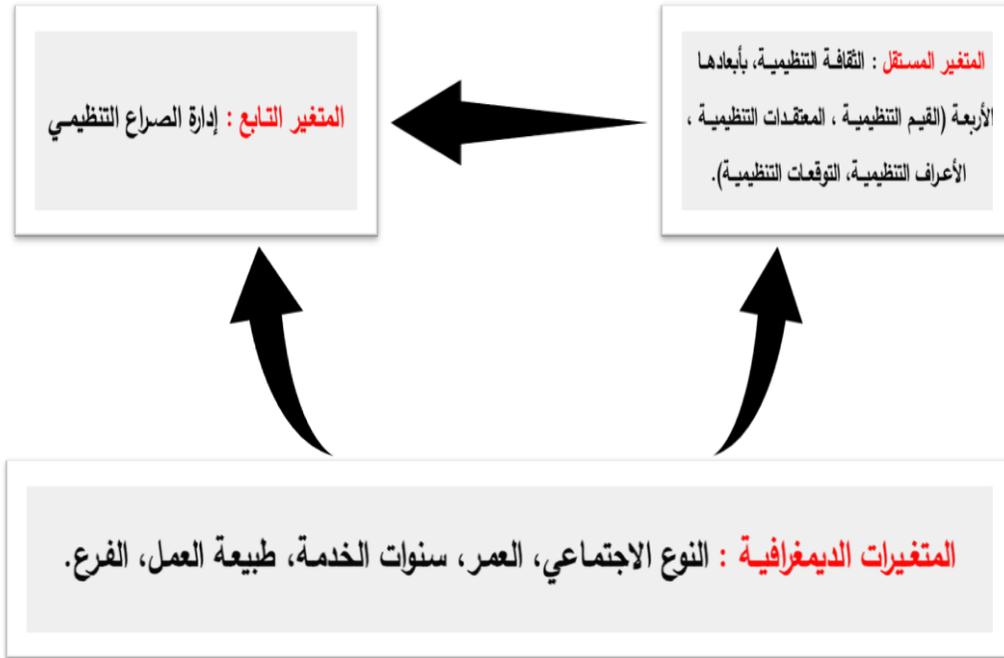
المُفترضة بين متغيرات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية، بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية ، الأعراف

التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

المتغير التابع : إدارة الصراع التنظيمي.

المتغيرات الديمغرافية : النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع.



شكل رقم (1.1): أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى الأدبيات ذات العلاقة

4.1 أهداف الدراسة

تسعى الباحثة من خلال الدراسة لتحقيق هدف الدراسة الرئيس وهو البحث في " دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية"، إلى جانب جملة من الأهداف الفرعية تمثلت في:

1. التعرف الى مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية.
2. استكشاف مستوى إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية.
3. بيان أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة .
4. قياس الفروقات في استجابات أفراد العينة المبسوثة تجاه كل من الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع).

5.1 أهمية الدراسة

تتركز أهمية الدراسة حول القيمة المحورية للمفاهيم الإدارية التي يسعى الباحث لاختبار العلاقة بينها، وتبرز أهميتها على النحو الآتي:

1.5.1 الأهمية العلمية:

1. تكوين إطار مفاهيمي متكامل حول متغيرات الدراسة بحيث تعد الدراسة مساهمة حديثة واضحة في المجالات البحثية العلمية.

2. تعمل الدراسة الحالية على رقد المكتبة العربية بمؤشرات ومضامين ذات علاقة بمفهومين هاميين في الأدب الإداري والتنظيمي وهما : الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني.

3. تحفيز الباحثين على التوسع في البحث ودراسة العلاقة بين المتغيرات في قطاعات أخرى وتغطية جوانب لم تتطرق لها الدراسة الحالية .

2.5.1 الأهمية العملية: تعد الدراسة ذات أهمية خاصة من الناحية العملية التطبيقية من الجوانب الآتية:

1. كون أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الثقافة التنظيمية فهذا مؤشر على دوره التأثيري في الحياة المهنية للأفراد داخل المنظمة ما جعل من الضروري دراستها ورصد دورها في إدارة الصراع التنظيمي والحد منه في أحد أهم أعمدة التعليم العالي في فلسطين وهي جامعة القدس المفتوحة.
2. ستقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات الموجهة بشكل خاص إلى إدارة جامعة القدس المفتوحة بكافة مستوياتها، وخاصة القيادات الإدارية العليا، والدوائر المختصة بالتخطيط والتطوير المؤسسي، وكذلك العاملين في الشؤون الأكاديمية والإدارية في جميع فروع الجامعة، بهدف بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية متماسكة ومتكاملة. كما ستقدم الدراسة آليات واستراتيجيات فعّالة وناجعة يمكن للقيادات الإدارية ووحدات إدارة الموارد البشرية في الجامعة توظيفها لتحسين إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته، الأمر الذي سيُسهم في خلق بيئة عمل تتسم بالتجانس والانسجام والوئام التنظيمي، مما ينعكس بصورة إيجابية على الأداء المؤسسي في كافة جوانبه الإدارية والأكاديمية.

3. في حال غياب أو ضعف وجود القواعد والأسس التنظيمية المكتوبة بشكل واضح، فإن دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية وأبعادها سيوفر إطارًا مرجعيًا وتوجيهيًا تستفيد منه القيادات العليا والإدارات التنفيذية في الجامعة في اتخاذ قرارات إدارية رشيدة مبنية على فهم عميق للثقافة التنظيمية، وهو الهدف الذي تسعى الباحثة إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة.

6.1 حدود الدراسة

1.6.1 الحدود المكانية: ستطبق مفردات الدراسة في فروع جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية.

2.6.1 الحدود الزمانية: أُجريت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لتقويم جامعة القدس المفتوحة 2025/2024.

3.6.1 الحدود البشرية: ستطبق مفردات الدراسة على جميع العاملين في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية، باستثناء موظفي الخدمات.

4.6.1 الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على المفاهيم الإجرائية الواردة فيها، التي تهدف إلى بيان العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

5.6.1 الحدود الإجرائية: تستخدم الدراسة مقياسين هما: الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع التنظيمي، درجة صدقهما وثباتهما، والمعالجات الإحصائية المستخدمة، كما أن تعميم النتائج للدراسة الحالية مقيداً بدلالات صدق وثبات الأدوات المستخدمة، ومدى الاستجابة الموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأدوات من جهة، وعلى مجتمعات مشابهة لمجتمع الدراسة من جهة أخرى.

7.1 المفاهيم والمصطلحات الإجرائية

الصراع التنظيمي: الصراع لغة يعني النزاع أو الخصام ، أما عندما نقول صراع تنظيمي فإننا نشير الى وضع تنافسي ،وهو حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة نتيجة تصادم المصالح أو الأهداف أو القيم (الإكلبي، 2021، ص81).

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي هو رد الفعل الحاصل في السلوك التنظيمي الناجم عن عمليات التفاعل اليومي بين أفراد المنظمة بهدف الوصول الى مصلحة خاصة، وقد يكون الصراع التنظيمي إيجابي أو سلبي، فقد يؤدي الى اشتداد المنافسة باتجاه المزيد من الإنجازات وبذلك يكون إيجابياً، وقد يحدث توتر واختلال في توازن المنظمة وبذلك يكون سلبي .

الثقافة التنظيمية: هي نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى .(عبد الرازق وآخرون، 2019، ص156)

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية هي المكونات السلوكية للمنظمة والتي تتشكل نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ، بحيث تبدأ عشوائية ومن ثم يتم تنظيمها ورسها في هيكلية المنظمة

إدارة الصراع: هي عملية يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال الأسلوب المناسب بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته .(شلابي، 2019، ص15).

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع هي عملية يتم التعامل بها مع الصراع التنظيمي بدراسة الحالة والتحليل بقصد توجيهه لما فيه مصلحة المنظمة .

جامعة القدس المفتوحة: هي أول جامعة للتعليم المدمج في العالم العربي. أنشئت لتتغلب على الإغلاق الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية من خلال نقل العملية التعليمية للطلبة في مكان تواجدهم، باشرت الجامعة خدماتها التعليمية في فلسطين متخذة من مدينة القدس الشريف مقراً رئيساً لها، خرجت الجامعة الكوكبة الأولى من طلبتها عام 1997م (تعريف بالجامعة،

<https://www.qou.edu/ar/aboutQOU/historyandGoals.jsp>

التعريف الإجرائي لجامعة القدس المفتوحة: هي المؤسسة الأكاديمية الفلسطينية محل الدراسة، والتي تتبنى فلسفة التعليم المفتوح المدمج الذي يجمع بين التعليم الواجهي والإلكتروني من خلال عقد محاضرات بنظام اللقاءات الفردية والزوجية، وتستهدف بشكل رئيس تلبية احتياجات الطلبة الموظفين والعاملين، وتطوير مهاراتهم، وتنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية، وتعزيز كفاءتهم في تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم الأكاديمية والمهنية والاجتماعية، مع امتدادها الجغرافي الواسع، وانتشار فروعها وتعدد تركيبة كوادرها الأكاديمية والإدارية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري والمفاهيمي

1.1.2 الثقافة التنظيمية

2.1.2 إدارة الصراع التنظيمي

2.2 الدراسات السابقة والتعقيب عليها

1.2.2 دراسات ذات صلة بالثقافة التنظيمية

2.2.2 دراسات ذات صلة بالصراع التنظيمي

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والمفاهيمي والدراسات السابقة

انطلاقاً من الأهمية التي يكتسبها التأصيل النظري والمفاهيمي في الدراسات الأكاديمية، وبهدف تأسيس قاعدة علمية رصينة لهذه الدراسة، عمدت الباحثة إلى مراجعة واستعراض مجموعة مختارة من الأدبيات النظرية السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة ومفاهيمها الأساسية، وقد شمل ذلك تقديم تصور علمي شامل حول الثقافة التنظيمية وأبعادها ومكوناتها المختلفة، وإدارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات التعامل معه داخل بيئة العمل.

1.1.2 الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة التنظيمية

في الواقع، استعرت حدة المنافسة بين الشركات اليابانية والأمريكية، وكان اهتمام اليابان في الأفراد العاملين كموارد بشرية جعلها تكون في طليعة المنافسة مع الشركات الأمريكية، وكانت تلك الأوضاع مدعاة لظهور مصطلح الثقافة التنظيمية في نهايات الثمانينات من القرن المنصرم، ومن يمحس فيما قلناه في السطور السابقة يمكن أن يستنتج أهمية التركيز على خلق بيئة تنظيمية يسودها الإبداع والابتكار (العبار، 2019، ص23)، ومع ما نجده من تغيرات في المنظمات وسيطرة العولمة والمزايا التي حصلت عليها حركة رؤوس الأموال ، يمكن القول بان ثمة إجماع متفق عليه في تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية على الرغم من اختلاف الصياغة ، فقد أورد الباحثان خرموش وبحري (2020، ص122) أن الثقافة التنظيمية هي مفهوم يرتبط بتلك المجموعة من القيم السائدة في المنظمة والصادرة عن سلوكيات الأفراد خلال عملهم في المنظمة، أما عبد الصمد (2019، ص4) فقد أوردت تعريفاً

إجرائياً فحواه أنها القواعد العامة لسلوك الأفراد والمؤسسة والتي تتكون من مجموعة قيم وعادات ومعايير ومعتقدات وافتراسات ومفاهيم وطرق تفكير مشتركة مكتوبة أو غير مكتوبة الغاية منها بالدرجة الأولى تكوين هوية المنظمة وتحقق استفادة هي الميزة التنافسية ، وحسبما يشير (StatPearls 2025) إلى أنّ الثقافة التنظيمية تُعرّف بأنها: منظومة متكاملة من القناعات والتوقعات المشتركة لدى أفراد المنظمة، والتي تنعكس في سلوكياتهم وتفاعلاتهم اليومية، مُشكلةً بذلك إطاراً مرجعياً يُوجّه أنماط التواصل والتفاعل بين العاملين داخل البيئة التنظيمية» (StatPearls, 2025)، وفي ذات السياق أشار عبد الرازق وآخرون (2019، ص157) إلى الثقافة التنظيمية بأنها نظام معاني مشتركة في المنظمة الواحدة وتميزها عن سواها من المنظمات وانها مجموعة معايير ومبادئ وطقوس، توجه السلوك لدى العاملين في المنظمة، الباحثة عابد (2017، ص12) قدمت تعريفاً إجرائياً للثقافة التنظيمية في دراسة ميدانية لها بأنها تكامل واشتراك القيم والاتجاهات والميول والرغبات التي يجتمع عليها الأفراد العاملين داخل المنظمة، أما الباحثة مسودي (2018، ص15) فقد عرفت الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يتشكل منها تفكير الأفراد في المنظمة وإدراكاتهم للأمر وكيفية تفسيرها والذي يصب في النهاية في هدف واحد وهو تحقيق رسالة المنظمة.

وبناءً على ما سبق خرجت الباحثة بتعريف إجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية نسقاً متكامل من القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد التنظيمية السائدة لدى العاملين في جامعة القدس المفتوحة، والتي تُوجّه سلوكهم التنظيمي، وتُحدّد نمط استجاباتهم وتعاملهم مع المواقف والتحديات المختلفة التي تواجههم في بيئة العمل، كما تعكس الحلول والآليات التي يتبنونها لإدارة شؤون الجامعة، وصولاً لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وترسيخ رسالتها التعليمية والمجتمعية.

أهمية الثقافة التنظيمية ومصادرها وأنواعها

تمثل الثقافة التنظيمية قيم ومعتقدات تؤثر في سلوك العاملين وتوحد الإحساس بالهوية وتعمل على خلق الالتزام ناهيك عن أنها تكون ميزة تنافسية للمنظمة، بالإضافة إلى أنها تعطي الجماعة القدرة على الإبداع والابتكار والاكتشاف والتطور وذلك من خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات، كما أنها تسهم في رفع مستوى الولاء لدى العاملين وتحقيق الشعور بالاستقرار ، أضف الى ذلك أنها تكون مرشد للسلوك المقبول ، كما أن لها دوراً أساسياً في جذب الراغبين في العمل في المنظمة .(عبد الرازق وآخرون، 2019، ص156).

وفي محاضرات حول مقياس الثقافة التنظيمية أوردت (براهمية، 2018، ص17) حول مصادر الثقافة التنظيمية بأن للثقافة التنظيمية أربعة مصادر رئيسة وهي :

ثقافة المجتمع: حيث تنتقل ثقافة المجتمع للمنظمة عبر الأفراد القادمين إليها منه حيث يحملون بصمات وسمات من ثقافة بيئاتهم المختلفة

طبيعة العمل أو قطاع النشاط: فقد تخضع عملية التفاعل في أنشطة الإنتاج والتصنيع لقوانين المنظمة وقيمها ومعتقداتها ما يعني تكوّن نمط معين داخل الصناعة أو النشاط والذي بدوره يؤثر في جوانب رئيسة مثل اتخاذ القرارات وحتى شكل وتصميم لباس العاملين في المنظمة.

شخصية وقيم الرواد والمؤسسون: يعود أصل ثقافة المنظمة الى مؤسسيها فنصف القيم في المنظمات الجديدة هي انعكاس لقيم المؤسس والنصف الباقي يتطور استجابة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة بما يتلاءم مع حاجات العاملين ومتطلباتهم.

ثقافة المنصب أو المهنة: من الطبيعي أن تترك المهنة أو المنصب بصماتها على شخصية شاغلها، كما أن ما يتعرض له الأفراد في المستويات التنظيمية من ضغوط يؤدي الى تكوين قيم وعادات ومعتقدات تصبح هي هويتهم في المنظمات .

وحول أنواع الثقافة التنظيمية فقد صنفها مشاركة ومصالح (2015) إلى ما تحدث عنه مجموعة من الباحثين في أنواع الثقافة التنظيمية، فبعضهم صنفها الى أربعة أنواع هي: (القوة، الدور، المهمات، الفرد)، وفي دراسة عبد الرازق وآخرون (2019، ص158) ورد تفصيل لأنواع الثقافة التنظيمية كما يلي:

- الثقافة الرسمية : وهي بمثابة دستور العمل في المنظمة.
- الثقافة غير الرسمية : وهي تتمثل في مجموعة من الصور مثل الولاء والالتزام الشخصي والتربية الشاملة والإدارة الذاتية .
- الثقافة البيروقراطية : ويتضح من اسمها أنها ذات صفات التزاميه عالية ومشددة مع صفة الهرمية في تسلسل السلطة .
- الثقافة الإبداعية: وهي التي توفر بيئة تنظيمية لتحسين إنجاز العمل وتتكون بيئة العمل تلك من أفراد مميزون بالقدرة العالية على الإبداع والابتكار .
- الثقافة المساعدة: وتأخذ صفة العمل الجماعي مع سيادة الثقة والمساواة والتعاون بين أفراد المنظمة مع التركيز على الجانب الإنساني.
- ثقافة العمليات: وتركز على طرق إنجاز العمل وليس على النتائج المتحققة.

- ثقافة المهنة: وهي تركز على الاستخدام الأمثل للموارد من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

- ثقافة الدور: وترتكز على نوع التخصص الوظيفي مع التشديد على القوانين والأنظمة المعمول بها.
- الثقافة الضعيفة: وهي نوعا ما غير حاصلة على قبول أفراد المنظمة وعديمة القواسم المشتركة بينهم.

- الثقافة القوية: عكس سابقتها الضعيفة تماماً .

من وجهة نظر الباحثة، فإن الثقافة التنظيمية تبدأ بالتشكل مع تأسيس المنظمة، إذ يضع مؤسسوها اللبنة الأولى لقيمها ومعتقداتها الأساسية. كما أن التقسيمات والأنواع التي تناولتها الأدبيات لمفهوم الثقافة التنظيمية تُعد إطاراً نظرياً متكاملًا يمكن للمنظمات - ومن بينها جامعة القدس المفتوحة - تبنيهِ وتعميمه بوضوح بين العاملين فيها؛ مما يسهل استيعابهم لمكوناتها وتعاملهم معها، ويعزز قدرتهم على الالتزام بها، وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي على مختلف المستويات الأكاديمية والإدارية.

أبعاد الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أهم محددات النجاح للمنظمة أو فشلها، وهي مصدر بناء البيئة الخارجية التي تمارس المنظمة عملها فيها ، وقد قلنا سابقاً أن الثقافة التنظيمية تعمل على تعزيز التماسك والترابط بين العاملين وتعمل على بناء الانسجام في العمل ،وللثقافة التنظيمية أبعاداً مختلفة ولكن وجدت الباحثة اختلافاً في الاتفاق على تلك الأبعاد بين باحث وآخر ، فقد مر على ذكرها مرورا مقتضياً الباحثان مشاركة ومصالح (2015) بأن لها أربعة أبعاد هي الابتكار والتماسك والفاعلية والتعاون.

وأوردها العبار (2019) في دراسته بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفاعلية ادارة الصراع التنظيمي في أربع نقاط، كما أوردها الباحثة عبد الصمد (2019) تحت عنوان مكونات الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. القيم التنظيمية: وهي مجموعة من المعايير متفق على سريانها في المنظمة توجه سلوك العاملين.
2. المعتقدات التنظيمية : وهي تشير الى الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل وكيفية إنجازة مثل المساواة واحترام الوقت وعدم قبول الرشوة واحترام العملاء والاهتمام بالأداء المؤسسي.

3. الأعراف التنظيمية : هي معايير تسود باتفاق أدبي لا مكتوبة ولا مدونة وتزيد من فاعلية المنظمة مثل عدم تعيين الأقارب أو تعيين أخوين في المنظمة نفسها، وتشير الى المعايير التي تكون فيها مصلحة المنظمة والتي يتحتم على الأفراد العاملين تقييمها والالتزام بها.

4. التوقعات التنظيمية: هي تعاقد سيكولوجي غير مكتوب ويشير الى مجموعة من التوقعات المتبادلة بين الفرد والمنظمة ، وهي تلك الأهداف التي يرغب الطرفان (المنظمة والعاملين) تحقيقها من خلال استفادة كل طرف من الآخر.

واستناداً الى تلك الأبعاد خلصت الباحثة الى أن هذه الأبعاد تعد متكاملة وتمثل مزيجاً متجانساً من الدساتير البشرية التي تعد مرشدة للسلوك ومتفق على سيادتها وسريانها في البيئة الواحدة، وفي دراسة عبد الصمد (2019) إن الثقافة التنظيمية لها مكونات مادية تشمل الطقوس والحاجات التنظيمية وتتمثل في أحداث وأنشطة يؤديها العاملون في المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة والمتعلقة بتوظيف العاملين وترقيتهم وغيرها من الممارسات ، وتشمل كذلك الرموز التي يمكن

القول هنا بأن كلمة رموز في هذا المكون تعني اللغة التي تصبح خاصة بعمليات التفاعل داخل المنظمة فيما يخص إنجاز العمل، أما المكونات غير المادية فتشير الى القيم التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية والمعتقدات التنظيمية.

وترى الباحثة في هذا السياق أنّ اهتمام المنظمات بمكونات الثقافة التنظيمية يؤثر بصورة مباشرة وفاعلة في تحقيق أهدافها المؤسسية؛ فالقيم التنظيمية بوصفها مكوناً غير مادي للثقافة التنظيمية، تؤدي دوراً محورياً في توحيد المفاهيم وتوضيح الأدوار للعاملين، مما يختصر الوقت والجهد ويقلل من الحاجة إلى تكرار عمليات التوجيه والمتابعة، ويحدّ من فرص الإخفاق أو سوء الفهم. كما أنّ وضوح التوقعات التنظيمية، باعتبارها عملية تبادلية بين المنظمة وأفرادها، يتطلب اطلاعاً مستمراً من كلا الطرفين على سير العمل نحو تحقيق الأهداف المنشودة، الأمر الذي يعزز الالتزام والمسؤولية التنظيمية.

خصائص الثقافة التنظيمية

أشار Wedgwood (2022) الى سبع خصائص للثقافة التنظيمية مؤكداً على أنه يوجد

اتفاق عليها وهي:

1. الابتكار: الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار وترفع من قيمته مما يعزز من جدارات المنظمة

ومواطن التميز لديها .

2. الاهتمام بالتفاصيل: أن امتلاك المنظمة لثقافة تنظيمية متماسكة يرفع من قيمة الاهتمام

بالتفاصيل وهذا يعتبر مفتاحاً من مفاتيح نجاح المنظمة.

3. العدوانية: عند التعامل مع المنافسين، فقد تظهر هذه الخاصية جلية لدى المنظمة .

4. الاستقرار: إن المنظمة التي تتمتع بالاستقرار النسبي كخاصية من خصائص الثقافة التنظيمية المتماسكة تكون إدارياً ناجحة ما ينتج عنه تركيز العاملين على الحفاظ على إنتاجيتهم بدلاً من الاهتمام بالنمو.

5. العمل الجمعي المشترك : ويعني التعاون وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين والوحدات الإدارية في المنظمة الواحدة

6. النتائج: عندما تكون النتائج أهم من العمليات، سيكون العاملون مجتهدين لتحقيق أفضل المخرجات.

7. الأشخاص: الاهتمام بالأفراد كأحد أهم موارد المنظمة .

أما الدريدي (2018) فقد أوردت أربع خصائص للثقافة التنظيمية، وهذه الخصائص جميعها موجهة نحو العاملين :

1. الثقافة نظام مركب: يتكون من عناصر يكمل بعضها الآخر حيث تشمل (الجانب المعنوي، الجانب السلوكي، الجانب المادي).

2. الثقافة نظام متكامل: تحمل الثقافة صفة الاستمرار والتراكمية فكل جيل في المنظمة يسلمها لمن بعده في عملية توارث مستمرة .

3. تحمل ثقافة المنظمة خاصية تكوين المسلمات أو البديهيات: وهذا الأمر من الثوابت الناشئة عن القيم والمعتقدات التي يتعامل بها الأفراد داخل المنظمة وتعكس ما يواجه الأفراد العاملين المشاكل التي تعترضهم ويقدمون حلولاً مثالية حيالها، يصبح الحل الذي تم تقديمه من قبل الأفراد أسلوب يعاد استخدامه في كل مشكلة مشابهة مستقبلاً ما يعني أنه أصبح من المسلمات، تمتلك الثقافة

التنظيمية صفة المرونة بمعنى أن عناصرها تتجدد وتتغير مع تغير المعطيات البيئية الداخلية والخارجية .

4. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: عندما ذكرنا أن الثقافة متوارثة قلنا إنها تراكمية فكان لابد أن نشير الى أنها تنتقل بصور محدثة ، إلا أنها تحافظ على ملامحها القديمة.

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر واختلاف الصياغات بين الباحثين الغربيين والعرب حول مفهوم الثقافة التنظيمية، إلا أن الباحثة تستنتج مما سبق عرضه أنّ هناك توافقاً واسعاً وإجماعاً عاماً بينهم على أنّ الثقافة التنظيمية تمثل منظومة من القيم والمعاني المشتركة التي تتجسد عملياً من خلال السلوكيات والممارسات اليومية للعاملين في المنظمة، والتي بدورها تؤدي إلى خلق انعكاس متبادل بين الأفراد والمنظمة، بحيث يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها المنشودة.

2.1.2 إدارة الصراع التنظيمي

مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يعد الصراع حالة حتمية في الحياة البشرية؛ فحيث يوجد التفاعل بين الناس لابد أن ينشأ الصراع، ويعرف الصراع لغة " الاختلاف أو التعارض في وجهات النظر " ، أما اصطلاحاً فلا اتفاق على تعريف واحد ، فمنهم من قال انه كفاح من اجل المكانة والموارد وذهب آخرون للقول بانه التعارض الحاصل في الظروف والممارسات والأهداف (الإكلبي، 2021، ص 80).

ومن منظور علم النفس؛ فالصراع "هو الانفعال الناتج عن النزاع وما يتولد عنه من تردد بين الرغبات المتضادة" (الهروط، 2023، ص3)، أما حصاص (2020) فقد عرف الصراع بأنه أحد الأشكال

الرئيسة للتفاعل، ويمكن أيضاً تعريفه بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل ، و مع نشوء الأعمال و تحولها الى مؤسسات تجمع أفراد من بيئات مختلفة، كان لابد أن تظهر حالة الصراع التنظيمي، فعرفته الطراونة (2016، ص 7) بأنه "ظاهرة إنسانية تعبر عن نتيجة حتمية لعمليات التفاعل والتعقيدات داخل المنظمات"، بينما عرفه داود (2022، ص 9) على أنه "أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينتج عن تعارض مصالح وأهداف وقيم العمال، حيث يعمل كل طرف التقدم على حساب الآخر"، أما يخلف ورويدي (2020، ص6) عرفته بأنه "حالة تنشأ داخل الفرد نفسه وينجم عن عملية التفاعل والاحتكاك التي تحدث داخل المنظمة بين عمالها نتيجة اختلاف وجهات النظر وتعارض القيم والأهداف والمصالح" ، وأورد الهروط (2023، ص 3) تعريفاً إجرائياً للصراع التنظيمي بأنه "ظاهرة سلوكية توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة في سعيهم للمحافظة على مصالحهم من خلال الحاق الضرر أو التخلص من الأطراف الأخر".

وبناء على ما سبق نؤكد أن الصراع التنظيمي يجب أن لا يترك عشوائي التفاعل، لهذا ظهر مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، ما جعل الباحثين في هذا المجال يتوجهون الى القول بان القدرة على إدارة الصراع التنظيمي هي أهم المهارات التي يجب أن تتوفر لدى القادة والإداريين، وهناك الكثير من التعريفات التي وردت بشأن إدارة الصراع التنظيمي، فقد عرفها أبو بكر وأحمد (2020) بأنه مجموعة الآليات والإجراءات والممارسات التي تقوم بها القيادة لإدارة الصراعات التنظيمية الناشئة في المنظمات بين العاملين ، وعرفها قاعود ومشاركة (2021) بأنها الطرق التي يستخدمها أصحاب المناصب الإدارية للتعامل مع المواقف التي تواجههم في حالة عدم اتفاق أو معارضة من شخص أو مجموعة أشخاص من خلال استخدامهم الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع والخروج بأفضل النتائج ، ويمر

الصراع بمراحل عدة حتى يصل الى النتيجة التي تم توجيهه إليها بأحد الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع، وقد عملت الباحثة على مراجعة أبحاث ودراسات عديدة مر ذكرها في هذا البحث لإحصاء المحاور التي جرت حولها تلك الدراسات ، وقد كانت نتيجة هذه المراجعات أن غالبية الباحثين تحدثوا عن المحاور نفسها باختلاف الصياغة والترتيب .

مراحل الصراع : هناك الكثير من الأدبيات التي تتبع مراحل تطور الصراع بوجه عام وفي المنظمات بوجه خاص ، ففي دراسة الرقب (2024) أظهرت أن هناك مراحل خمس يمر بها الصراع حتى يصل الى مرحلة التسوية والاستيعاب، وهي:

- مرحلة الصراع الضمني : وهي المرحلة التي تتكون فيها الأسباب والمقدمات للصراع .
- الإدراك أو التغييرات السلوكية : وهي حالة انتباه للبوادر التي بدأت تتحرك نحو الامتعاض .
- الصراع العلني : وفيها يتم البدء بترجمة المؤشرات الى أفعال .
- مرحلة ما بعد الصراع : وفيها يبدأ التعبير الفعلي عن العداء لأطراف الصراع .
- ما بعد الصراع : هي حالة الوصول لتسوية الموقف .

مما سبق نجد أن على المنظمة التنبه الى بوادر الصراع والتعامل مع كل مرحلة من مراحل تطوره بالاستراتيجية التي تؤدي الى تدارك الموقف وإيجاد الحلول الأنسب ، والاستفادة من التجارب في إدارة الصراع لاحقاً وبشكل استباقي .

أسباب الصراع التنظيمي

في دراسة أبو القاسم (2019)، ذكر انه يوجد عدم اتفاق مطلق على أسباب الصراع التنظيمي فمنهم من أكد بأن مصادره هي (الصراع الهيكلي ، صراع الدور، صراع الموارد) ، بينما ذهب البعض الى

القول بأن أسبابه هي (التواصل الرديء ، تناقض الأدوار، الفروق الفردية) ، ولخص هذه الأسباب بالآتي:

- الفروق الفردية : فان اختلاف المنطلقات الفكرية للأفراد في المنظمة وبيئاتهم وتشتتهم تقتضي عدم التساوي أو التماثل في ردود الأفعال تجاه الموقف نفسه .
- عدم التجانس في الأدوار والخلل في الاتصالات الإدارية: أن عملية الاتصال والتواصل بين الأفراد -ليس على مستوى منظمات الأعمال فحسب وإنما في أي بيئة- قد تكون سبب صراع أو سبب تفاهم مطلق، لهذا فان عملية الاتصال الرديئة تعد سبباً للصراع داخل المنظمات وكذلك عدم التجانس في الأدوار، كما أن عدم التنسيق بين الوحدات التنظيمية يعد سبباً وجيهاً للصراع التنظيمي في المنظمات.
- الخلل في المعلومات: عندما يتم تداول المعلومات وتناقلها فان أي نقص أو خطأ في دقة المعلومة كفيل بأن يكون سبباً لنشوء الصراع.
- البيئة الداخلية للمنظمة: إن انعدام المناخ التنظيمي الصحي داخل بيئة العمل يخلق المشكلات والتي هي في هذه الحالة صورة من صور الصراع التنظيمي.
- درجة الاستقلالية بين الوحدات التنظيمية : إن التداخل في المهام والصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات التنظيمية قد يؤدي الى الصراع التنظيمي داخل المنظمة .
- الاختلاف في الأهداف والقناعات والقيم : ما يعني تضارب المصالح وانعدام الإيثار كون أن الإنسان أناني بفطرته.

- محدودية الموارد: إن شح الموارد يخلق التنافس للحصول على النصيب الأكبر منها والذي قد يؤدي في المحصلة النهائية الى الصراع التنظيمي.

- نمط القيادة: من الطبيعي أن ينعكس النمط القيادي على مجريات الأحداث ونفسية الأفراد العاملين في المنظمة . فعلى سبيل المثال، عند ممارسة النمط الديكتاتوري أو الأوتوقراطي في الحكم والإدارة فإن مستوى الصراع التنظيمي في المنظمة سيكون عالي.

ترى الباحثة انه من الممكن القول بأن أسباب الصراع تحضر بمجرد اكتمال تشكيل الجماعات وبدء حدوث التفاعل بينها مع اختلاف في المستويات والعوامل المعززة لحدوثه، وهي تنقسم الى قسمين: الأول، مكونات البيئة بكافة عناصرها الملموسة وغير الملموسة ، والآخر يعود الى المكونات الاجتماعية والنفسية لكل فرد في تلك البيئة التي اجتمعوا فيها.

أنواع الصراع في المنظمات

في الواقع لا يقتصر الصراع على موقف موحد، بل يختلف باختلاف المواقف والأطراف ، وجاء تفصيل أنواع الصراع على لسان العديد من الباحثين، فذكره أبو القاسم (2019) وقاعدومشاركة (2021) ويخلف ورويدي (2021) وأوردتها الباحثة في هذا البحث كما يلي:

1. الصراع على مستوى الفرد : وهو ما يحدث بين الفرد وذاته ويؤثر في سلوكياته، ويندرج تحت هذا النوع:

- صراع الهدف والذي قد يأخذ صورة معينة مثل الصراع بين هدفين إيجابيين ،أو الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي ، أو صراع بين هدفين سلبيين.

- صراع الدور: لكل فرد من العاملين في المنظمة دور يقوم به في إطار مجموعة الدور، وكل مجموعة تنتمي الى تنظيمات دينية مختلفة أو ثقافة مختلفة، ولكل مجموعة توقعات محددة لسلوك الفرد، وعند عملية التقييم يبرز هذا النوع من الصراع .
 - الصراع على مستوى الأفراد: وهو الصراع الذي يحصل بين مجموعة من الأفراد، فكل شخص له تجاربه الخاصة وخبراته وقدرته على إدراك الأمور، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع (صراع بين العامل والعامل ، صراع بين العامل والمشرف، صراع بين المدير ومرؤوسيه)
2. الصراع على مستوى الجماعات : ويكون على النحو الآتي:

- الصراع الأفقي: ويشير الى ذلك الصراع الذي يحدث بين الوحدات الإدارية في المستوى التنظيمي نفسه.
- الصراع العمودي : وهو الذي يقع بين جماعات في مستويات بينها فروق مثل الصراع بين الإدارة العليا والوسطى مثلا ويكون محور هذا النوع حول (الموارد، التنافس في الأداء، اختلاف المستوى التنظيمي ، الصراع بين الإدارات وظيفيا ، الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين) .

مصادر الصراع التنظيمي

- في دراسة للباحثين بن عون ودر (2021) أوردوا عوامل وأسباب الصراع التنظيمي بأن لا حصر لها ، وأنها تختلف باختلاف المواقف وتتشكل على شاکلة المجال الذي تقع فيه ، هذا وقد ذكر قاعود ومشاركة (14:2021) أسباب الصراع حيث صنفها الى شخصية وتنظيمية واجتماعية :
1. الأسباب الشخصية : وهي ترتبط بطبيعة الفرد وسلوكياته وردود أفعاله وسماته وتتمثل في :

- مشاعر ضغينة لامتلاك غيره صفات ومزايا أفضل .
- الجهل بفهم الواقع وتفسير المواقف .
- ضعف الاتصال والتواصل مع الآخرين .
- الاختلافات في الخصائص مع الآخرين .

2. الأسباب التنظيمية : عندما تكون ظروف المنظمة سبباً لخلق الصراع وهذه الظروف يمكن

حصرها في الآتي : تعويم الأدوار وعدم وضوحها ، التداخل في المسؤوليات والمهام، التمييز غير المبني على تقييم موضوعي، تغيير الصلاحيات بشكل تعسفي، النقل المكاني الإجباري بدون أسباب واضحة .

3. الأسباب الاجتماعية : وتمثل (أسباب طبقية، الانتماء، التكتلات، اللغة المتداولة ومدلولات

الألفاظ وضعف أجهزة الاتصال)

4. أسباب عقلانية وتمثل :

- الصراع الوظيفي، وهو ما يحدث بين الوظائف في التنظيم الواحد.
- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض .
- الصراع الهيكلي، وهو ما يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة .

وعليه ترى الباحثة أن ترك الصراع دون التدخل العقلاني سيؤدي لامحالة بالمنظمة الى الانهيار ولهذا كان لا بد من الحديث عن استراتيجيات للتعامل معه وتوجيهه الوجهة التي يحول بين المنظمة وبين فشلها أو انتهاءها.

استراتيجيات إدارة الصراع

عرفت الباحثان أبو عمر والرمحي (2021) استراتيجيات إدارة الصراع بأنها طرق التعامل مع الصراع ، بينما عرفها الباحثان الأشول والشاوش (2018) بأنها أنماط تستخدم للتعامل مع الصراع ، وقد تحدث الباحثان عن ثلاث نماذج لإدارة الصراع الثنائية والثلاثية والرباعية والخماسية ، وجاء تعريفها في دراسة (Omene,2021:187) بأنها علاقات شخصية بين الإدارة والموظفين لإدارة النزاع ، وفي دراسة للباحثين أبو بكر وأحمد (2020) تم تعريف استراتيجيات إدارة الصراع على أنها آليات وإجراءات وممارسات تقوم بها القيادات لإدارة الصراع ، ومن خلال المراجعات الأدبية حول الموضوع قدمت الباحثة تلخيصاً لهذه الاستراتيجيات استنباطاً مما جاء فيها :

- أسلوب التعاون : ويتجلى ذلك في عملية تظافر للجهود من اجل حل الصراع ومعالجة مخرجاته.
- أسلوب التفاوض أو التنازل : وهنا تأخذ العملية أسلوب النقاش والجدال لحل الصراع مقابل تقديم تنازلات حتى تنتهي عملية الصراع برضى الأطراف المتصارعة .
- أسلوب التسوية او الحل الوسط : وهي عملية لا إجبار فيها على شيء حيث يتم التوصل لحل وسط.
- أسلوب الإجبار أو السيطرة : وفيه يتم استخدام القوة والسيطرة لتحقيق الرغبات على حساب الآخرين ورغباتهم.
- أسلوب التجنب : وهي طريقة تجاهل وتأجيل وتسوية الصراع ، الأمر الذي قد يؤدي الى نتائج وخيمة للصراع على المنظمات.

- أسلوب التنافس : وهي الطريقة التي يستخدمها أصحاب المنظمات خلال أزمة أو قرارات صعبة مثل إنهاء عمل بعض الأفراد أو خفض الأجور وغيرها .

وترى الباحثة أن تعدد أساليب التعامل مع الصراع قد أتاحت للمنظمات أريحية وموضوعية في تقديم الحلول المناسبة حسب الموقف ، إلا أن سوء اختيار الاستراتيجية المناسبة قد يعثر الحلول أو يؤدي الى تفاقم الموقف كلياً، ومع المام أقطاب إدارة الصراع بأسبابه والمكونات البيئية والبشرية للمنظمة فسيكون تحديد طرق التعامل معه وتوجيهه بالاتجاه الذي يعطي مخرجات إيجابية لكل الأطراف .

أهمية الصراع

في الواقع ليس كل الصراعات سيئة ويجب القضاء عليها، بل قد يكون الصراع مفتاح آفاق جديدة للبحث عن أفكار تطويرية للمعالجة والتصويب، فكما أورد أبو بكر وأحمد (2020)، فالصراع ذو حدين إيجابي والآخر سلبي، إيجابي إذا ما تم توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة حيث انه يولد المنافسة بين العاملين، وبالتالي نجد أنه قد يفضي الى : التحفيز، الإبداع وابتكار، رفع مستوى الدافعية للعمل، رفع مستوى القدرة على التعامل مع المشكلات وحلها، تحسن مستوى القرارات المتخذة و تحسين الأداء الوظيفي، وسلبي إذا ما تم غض الطرف عنه وتركه أو إذا ما تم التعامل معه بطريقة تدميرية ، ويتولد عنه: ظهور حالة من الشك وانعدام الثقة ، التهرب والتسرب والتغيب عن العمل، تدني مستويات الأداء للعاملين وزيادة حدة الضغوطات .

وعن أهمية الصراع فقد أورد قاعود ومشاركة (2021) أن له فوائد كثيرة قد تعود على المنظمة وعلى العاملين فيها في حال تم استثماره بالأسلوب المناسب ، وتوجزها الباحثة هنا كما يلي:

- يعتبر الصراع وسيلة للبقاء، حيث أن من خلاله يتم تعلم أساليب المواجهة والتنبه الى حيثيات الأمور.
- عمليات الصراع ناقوس يشير الى وجود خلل يتم من خلاله توجيه الأنشطة للتطور والتصويب.
- أسلوب تفريغ نفسي للتخلص من الضغوطات، وتجديد الطاقات لدى الأفراد وفتح آفاق للإبداع والابتكار والتميز، كما يخلق مفاهيم طيبة بين العاملين في حال الوصول الى مرحلة الحل، بالإضافة الى توضيح بعض الأمور التي قد أسيء فهمها.

الدراسات السابقة

أولاً: دراسات في الثقافة التنظيمية

دراسة الخولي (2022) بعنوان: " مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية".

والتي هدفت التعرف إلى مفهوم الثقافة التنظيمية، والذي تناوله عدد كبير من الدراسات والأبحاث السابقة، حيث قامت الباحثة بتحليل ما يقارب (250) تعريفاً للثقافة التنظيمية من مصادر عربية وأجنبية مختلفة، لتقديم تأصيل نظري معمق للمفهوم، والتأكيد على دوره المحوري في تنفيذ استراتيجيات المنظمات، وتعزيز كفاءة أدائها في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أنها ترسم الصورة الذهنية للمنظمة الفريدة والمميزة عن غيرها من المنظمات الأخرى، وعلى الرغم من أهميتها، تجد المنظمات صعوبة في تطويرها أو تنميتها أو تحسينها، فهي قوة غير مرئية تتغلغل في مؤسسة ما، وتصمم بشكل خفي لتظهر في النهاية على تصرفات وسلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة؛ لذا لا يمكن التحكم فيها أو تغييرها بسهولة، وفي ظل ما يشهده العالم من احتمالات لإنشاء حالة جديدة في بيئة الأعمال . (مرحلة ما بعد الكورونا)، والتي اتسمت بإدارة وتنفيذ الأعمال من خلال الواقع

الافتراضي (العمل عن بعد)، تأتي هنا أهمية إعادة النظر في مفهوم الثقافة التنظيمية وتفعيله بشكل أقوى، أوصى الباحث في دراستها بالاهتمام بدور أكبر لمكونات الثقافة في تحسين كفاءة الأداء من خلال إيجاد بيئة عمل محفزة وجاذبة للعاملين وتتفق مع تطلعاتهم المستقبلية بالإضافة الى غرس قيم الثقافة التنظيمية الإيجابية في العاملين لديها .

دراسة أبو شريعة وسليمان (2020) بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع" المؤسسي، دراسة حالة : عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين"

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي في عيادات النصيرات ، فكان مجتمع الدراسة هو عيادات النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية ، حيث خضعت عينة تعدادها (50) موظفةً وموظفًا للإجابة على الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، وكان المنهج المعتمد فيها هو الوصفي التحليلي، وكانت الدراسة قد توصلت الى النتائج الآتية : وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع المؤسسي ، وتبين أن مستوى الثقافة التنظيمية في عيادة النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية قد بلغ (82.24%) ، وجاء بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (%) 87.76، يليه بعد المعتقدات بوزن نسبي (78.46%) ، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد السياسات والإجراءات ولوائح العمل بوزن نسبي بلغ (75.07%)، وأظهرت النتائج أن مستوى الإبداع المؤسسي في عيادات النصيرات التابعة لوكالة الغوث الدولية بلغ (81.51%)، وأوصت الدراسة بضرورة توفير سياسات عمل واضحة ومرنة، وتتضمن خطط عمل يمكن للموظف استغلالها في فهم سلوكه وتطوير أدائه الوظيفي، وتوفير معلومات كافية لتطوير أفكار الموظفين ، وتحسين مستوى الإبداع الإداري لديهم.

دراسة عبد الرزاق وآخرون (2019) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة"

هدف هذا البحث الى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية- في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية الاستباقية، والدفاعية، والتحليلية، والاستجابة- في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تكوّن مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية العليا العاملة في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وقد بلغ حجم العينة التي طُبقت عليها الدراسة (46) مسؤولاً إدارياً من هذه القيادات، تم اختيارهم بأسلوب الحصر الشام، اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، إذ تم إعدادها بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت الأداة قياس أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية)، وأبعاد التوجه الاستراتيجي (الاستباقية، الدفاعية، التحليلية، الاستجابة). وتم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي في صياغة فقرات الاستبانة، وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود علاقة ارتباط إيجابيةً وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً فاعلاً ومهماً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة. أما أبرز التوصيات فتمثلت في ضرورة قيام الوزارة بمسح شامل لاحتياجات الجامعات والمؤسسات المرتبطة بها باستمرار، وتحسين مستوى مخرجاتها بما يتلاءم مع سوق العمل بعد إجراء عمليات المسح والتحليل للبيئة المحيطة بها، وتوجيه أنظار الإدارات العليا في وزارة التعليم

العالي والبحث العلمي إلى ضرورة ترسيخ مفهوم الثقافة التنظيمية وخاصة التوقعات والقيم التنظيمية لأهميتها البالغة في تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة.

دراسة عبد الله وبو بكر (2018) بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار"

تهدف الدراسة إلى كشف العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد، كما يسعى إلى الكشف عن الفروق في الثقافة التنظيمية لدى عمال المؤسسة تبعاً لمتغير الإبداع الإداري وكشف الفروق لمتغير الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس، مجتمع الدراسة تكون من موظفي الصندوق الوطني للتقاعد، الوكالة المحلية أدرار (الجزائر)، وتم اختيار العينة تبعاً لعينة احتمالية ضمنية؛ شملت موظفين من مختلف مستويات الخبرة داخل المؤسسة، استخدمت الدراسة استبانة ميدانية بصيغة Likert لقياس: الثقافة التنظيمية (بأبعادها: القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، والإبداع الإداري لدى العاملين، وجاء في نتائج هذه الدراسة تأكيد وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسة، مع عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية حسب الجنس لديهم، مقابل وجود فروق في الإبداع حسب الخبرة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية حسب المنصب، وأوصت الدراسة برفع مستوى الوعي والمعرفة لدى العاملين بالثقافة التنظيمية.

دراسة مسودي (2018) بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة التعرف الى دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بتنفيذ استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية طبقية، تكونت العينة من (169) موظفاً أكاديمياً وإدارياً وسط مجتمع تعدادها (327) في الجامعات الفلسطينية، تم استرداد (153) استبانة من أصل (169)، وكانت النتائج على النحو الآتي: كان مستوى الثقافة التنظيمي فوق المتوسط في الجامعات الفلسطينية، وكذلك مستوى التطوير الأكاديمي فوق المتوسط، وأنه يوجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة وبين التطوير الأكاديمي من جهة أخرى، ما يعني أنه يوجد دور مهم جدا للثقافة التنظيمية في مستوى التطوير الأكاديمي ، وأشارت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقافة التنظيمية للجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعة، وكانت الفروق لصالح جامعة بوليتكنيك فلسطين مقابل باقي الجامعات الفلسطينية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير الأكاديمي للجامعات الفلسطينية باختلاف الجامعات ، وكان هناك فروق لصالح جامعة النجاح مقابل باقي الجامعات الفلسطينية ، خرجت الدراسة بمجموعة توصيات لوزارة التعليم العالي والجامعات الفلسطينية العامة ومقترحات لأبحاث مستقبلية.

دراسة عابد (2017) بعنوان: "الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي".

هدفت هذه الدراسة التوصل الى دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، وكان مجتمع الدراسة هو كلية العلوم الاجتماعية في جامعة العربي بن مهدي في أم البواقي والبالغ عددهم مائة وخمسة أساتذة ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ونفذ استبانة على عينة عشوائية من (40) أستاذاً،

توصل الباحث في بحثه الى النتائج الآتية: وجود تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة الصراع التنظيمي في المجتمع المبحوث، وان الفروق الوظيفية والثقافية كانت من أسباب خلق الصراعات في الجامعة، فاختلاف الرتب العلمية قد يخلق جواً من الصراع والتشاحنات، وأظهرت الدراسة أن الصراعات التنظيمية لا تكون سلبية دائماً اذا ما تم العمل على إدارتها بشكل حسن وتوظيف استراتيجيات لإدارة الصراع محددة حسب الموقف، فاذا ما تمت معالجتها أصبحت بناءة ومحققة لأهداف التنظيم. وخرجت الدراسة بتوصيات أهمها تفعيل دور المشرف في خلق جو من التفاهم بين العاملين ، والتعامل بموضوعية في جميع القرارات، واتباع استراتيجيات إدارة الصراع حسب الموقف ، وأخر التوصيات كانت بانتهاج رؤية وفلسفة إدارية ومهارات قيادية لضبط وتوجيه الضغوط والصراعات على مستوى الوظيفة والمنظمة معا ، وتحفيز الإدارة على إيجاد الحلول للمشكلات التي مصدرها عوامل البيئة المتغيرة .

دراسة فتاح (2017) بعنوان: " العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط الصراع التنظيمي في مستشفيات السلیمانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين الجامعيين العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السلیمانية"

هدف هذا البحث إلى التعرف إلى الاطار المعرفي للثقافة التنظيمية وأنماط إدارة الصراع التنظيمي، وبيان علاقة الارتباط بين هذين المتغيرين وذلك عن طريق تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من (100) ممرضاً وممرضةً جامعية في مستشفيات مدينة السلیمانية، وكانت نتائج البحث قد أكدت على وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الثقافة التنظيمية وبين أنماط الصراع، أوصت الباحثة في هذه الدراسة بضرورة تعريف العاملين بالقيم الثقافية السائدة والقيم المفضلة والمطلوبة في المنظمة لتحقيق

أهدافها ، وزيادة وعي العاملين بادراك الصراع التنظيمي وأهمية حله بطرق ترضي جميع الأطراف ، ومشاركة العاملين في حله بالإضافة الى تعميم برامج تدريبية بشكل دوري حول الثقافة التنظيمية. دراسة مشاركة ومصالح (2015) بعنوان: " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين"

هدفت الدراسة الى معرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى الولاء التنظيمي للعاملين في الوزارات الفلسطينية، وكذلك معرفة اذا ما كان يوجد علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، واشتمل المجتمع الذي أجريت عليه الدراسة موظفو بعض الوزارات في رام الله حيث كانت العينة مكونة من (136) موظفاً، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و كانت الاستجابات على الاستبانة في جانب الثقافة البيروقراطية مرتفعة جدا بينما كانت متوسطة على الثقافة المساندة والإبداعية، ومتوسطة على الولاء التنظيمي، نتج عن هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين الثقافة التنظيمية والولاء الوظيفي، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بوجه عام بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد الولاء الوظيفي، باستثناء وجود علاقة سلبية بين الثقافة البيروقراطية والولاء المستمر، وعدم وجود علاقة بين الثقافة الإبداعية والولاء المستمر، خرجت الدراسة بتوصيات حول كيفية التعامل مع النظام البيروقراطي للمنظمة كتخفيضه بمنح مرونة للموظفين ورفع مستوى تفويض الصلاحيات والتمكين، ودعم المناخ التنظيمي الذي يكفل تشجيع العاملين على الإبداع والتميز في العمل.

ثانياً: دراسات عن الصراع التنظيمي

دراسة الرقب (2024) بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة التعرف الى أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي. واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث استخدمت الباحثة أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم 4481 مفردة. تم توزيع 380 استبانة ، فيما تم استرداد 371 منها ، وتوصلت الباحثة الى عدد من النتائج أهمها: هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (58.63%) وأن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (97.76%) هذا و جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، (التنازل ((المجاملة)، السيطرة، التجنب، كما أشارت الدراسة الى وجود مستوى عال للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51%) ومن نتائج الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غز، وأخر ما ظهر من نتائج للدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. وخرجت الباحثة بتوصيات أهمها : تطوير ممارسات المدراء في المنظمات الأهلية الفلسطينية حول استراتيجيات إدارة الصراع من خلال التدريب ، تحديد مهام العاملين بوضوح لتجنب الصراعات، والحث على العمل الجماعي المشترك.

دراسة الهروط (2023) بعنوان: " الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب - وزارة الشباب في محافظات إقليم الوسط في الأردن، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الاستبانة لجمع البيانات المطلوبة، و جرى اختيار عينه حجمها (122) موظفاً من مجتمع الدراسة البالغ عدده (408) موظفاً، كعينة لتمثل في ميزاتها وخصائصها مجتمع الدراسة الكلي باستخدام العينة العشوائية القصدية خلال العام 2022، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لتحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أسباب الصراع التنظيمي لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بشكل عكسي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، وتوضح الدراسة وجود الصراع التنظيمي بمستوى متوسط وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة وعدم تطبيق القانون على الجميع.

دراسة داود (2022) بعنوان: " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراس ورؤساء الأقسام"

هدفت هذه الدراسة التعرف الى العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراس ورؤساء الأقسام، وأجريت الدراسة على مجتمع عدده (450) مديراً ورئيس قسم بتطبيق المنهج الوصفي الارتباطي كمنهجية للدراسة،

واستخدم الباحثان مقياس أساليب الصراع التنظيمي ومقياس جودة القرارات للدراسة على عينة حجمها (140) مديراً ورئيس قسم وفق أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وكانت النتائج قد أكدت على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات الحكومية وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، كما أظهرت الدراسة أن مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي (الإجبار والتجنب والمشاركة والتسوية والمواجهة) كانت متوسطة الدرجة و أشارت الدراسة الى أن مستوى جودة القرارات من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام كانت مرتفعة، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى الى متغيرات (الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي والوظيفة)، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لأساليب الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة ، كما كان من نتائج الدراسة انه لا فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة الخليل من وجهة المدراء ورؤساء الأقسام تعزى الى متغيرات (الجنس والوظيفة)، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط تقديرات أفراد العينة لجودة القرارات الإدارية المتخذة في المؤسسات العاملة في محافظة الخليل من وجه نظر المدراء ورؤساء الأقسام تعزى الى متغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية في مجال الإدارة). أوصت به هذه الدراسة بضرورة التقليل من أسباب الصراع وتعزيز التعاون بين العاملين وتشخيص الصراع قبل التعامل معه، وتحويل الصراع الى منافسة مثمرة ، وتوعية المدراء بالآثار الإيجابية للصراع.

دراسة أبو بكر وأحمد (2020) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا"

هدفت هذه الدراسة الى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا بلغت العينة المستهدفة (252) عضواً من الاكاديميين في بعض كليات الجامعة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، و كانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع (تعاون ، تفاوض، تسوية) وبين الهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية ، بينما توجد علاقة ارتباطية سالبة بين أسلوب (التجنب والإجبار) والهناء الوظيفي و فاعلية الذات البحثية ، و أن اكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل القيادات الأكاديمية (التعاون والتسوية والتفاوض والتجنب) وفي المرتبة الأخيرة جاء أسلوب الإجبار ، واستناداً الى نتائج الدراسة قدم الباحثان استراتيجيات مقترحة متكاملة العناصر متضمنة نموذجاً علمياً لإدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية مما قد يسهم في تحقيق الهناء الوظيفي بدرجة مقبولة، وخرج الباحثان بتوصيات لعمل المزيد من الدراسات المستقبلية .

دراسة Zahid and Other (2019) بعنوان: " Influence of Organizational Conflict Management and Procedural Justice on Employee Performance in Academia of Pakistan ."

والتي هدفت إلى التحقيق في كيفية تأثير إدارة الصراع والعدالة الإجرائية على أداء الموظفين في الأوساط الأكاديمية في باكستان، مستخدمة المنهج الكمي حيث بلغ حجم العينة (322) موظفاً يعملون في مناصب مختلفة في الجامعات، أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع

المتغيرات الثلاثة. وهذا يدل على أن كل من استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها المديرون وإدراك العدالة الإجرائية لهما أهمية في تحقيق الأداء التنظيمي.

دراسة Sonti Pakpahan (2018) بعنوان: "The Impact of Organizational Culture, Conflict Management, and Procedural Justice towards Normative Home Commitment of Human Resource at Stakpn Tarutung"

والتي هدفت إلى معرفة تأثير (الثقافة التنظيمية، إدارة الصراع، والعدالة الإجرائية) على الالتزام المعياري للموارد البشرية في جامعة Stakpn Tarutung في سومطرة - أندونيسيا، اشتملت عينة البحث على جميع الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في الحرم الجامعي، حيث بلغ إجمالي عددهم 154، وتم اختيار 110 مشاركين باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية المتناسبة، أظهرت نتائج البحث أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الالتزام المعياري، كما أن إدارة الصراع تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الالتزام المعياري، والعدالة الإجرائية تؤثر بشكل إيجابي وملحوظ على الالتزام المعياري.

دراسة المدهون (2017) بعنوان: "الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى العاملين في أقسام العلاج الطبيعي في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي تم تنفيذ استبانة لجمع المعلومات وزعت على عينة من 109 من الموظفين في أقسام ودوائر العلاج الطبيعي في وزارة الصحة الفلسطينية في المحافظات الجنوبية ، وكانت النتائج على النحو الآتي :لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والدافعية

للإنجاز لدى المبحوثين، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي للوزارة يعزى الى متغيرات (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) ، وكذلك لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى الدافعية للإنجاز بالوزارة يعزى لمتغيرات (الجنس والعمر والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة)، قدم الباحث في هذه الدراسة توصيات بشأن تطوير الهياكل التنظيمية الى شكل أكثر مرونة مع فصل الاختصاصات ووضوحها ، و ضرورة العدالة في توزيع الموارد .

دراسة Amah & Nwuche (2016) بعنوان: " Organizational Conflict

Management Styles and Industrial Harmony in Nigerian Manufacturing

."Firms

والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين أسلوب إدارة الصراع التنظيمي والوئام الصناعي في عشرة شركات تصنيعية نيجيرية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم توزيع استبيان على عينة من 240 مشاركاً تم اختيارهم باستخدام جدول كرجي ومورجان من مجموع 642 موظفاً. كشفت النتائج عن استخدام متوسط تقريباً لأساليب إدارة الصراع (أسلوب التعاون وأسلوب التسوية وأسلوب التكيف)، وأن جميع الأساليب كانت مرتبطة بدرجة كبيرة بالانسجام الصناعي، ولكن بشكل أكبر نسبياً مع أسلوب التعاون. خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة للنظر إلى ما هو أبعد من أساليب إدارة الصراع لتفسير السيطرة على الصراع وتحقيق الانسجام النسبي في مكان العمل.

دراسة مصلح ومشاركة (2016) بعنوان: " الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين

في المؤسسات الحكومية الفلسطينية".

أجريت الدراسة على العاملين في الوظيفة العمومية للتعرف على أثر الصراع التنظيمي في الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية ، ومعرفة أسباب الصراع التنظيمي وتحديد مظاهره وأشكاله وأساليب علاجه، انجز هذا البحث بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي بتنفيذ استبانة بين أفراد عينة عشوائية بنسبة 15% من مجتمع الدراسة والذين هم موظفي أربع وزارات، وكانت النتائج التي توصل إليها الباحثان قد أشارت الى أن التمييز بين الموظفين هي من الأسباب الرئيسة لعملية الصراع التنظيمي مثل الترقيات والمزايا الوظيفية ، وازدواجية الأعمال وتداخل المهام ، وأشارت النتائج أيضا الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي ، والتي تظهر خلال النزاعات والخلافات الشخصية بينهم، بالإضافة الى التسرب من العمل أو التهرب والنقاضي ، وخرج الباحثان بمجموعة من التوصيات أكدت على ضرورة الاهتمام بقضية الصراع التنظيمي وتحديث الهياكل التنظيمية ووضع وصف واضح للوظائف والاتجاه الى نظام حوافز عادل ومكافآت حسب الكفاءة والجدارة .

التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسات تعليمية وخدمائية وحكومية مختلفة، يتبين أنّ الدراسة الحالية قد استفادت من هذا التراث البحثي في أكثر من جانب. فقد أسهمت تلك الدراسات في بلورة الرؤية البحثية للدراسة الحالية، لا سيما فيما يتعلق بتشخيص مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وأسئلتها، كما أثرت وبشكل واضح الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيري الدراسة الرئيسين، وهما الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي.

أتاحت الدراسات السابقة، وبخاصة دراسات: الخولي (2022)، وعبد الرازق وآخرون (2019)، ومسودي (2018)، وعابد (2017)، وأبو شريعة وسليمان (2020)، رؤيةً نظريّةً معمّقةً حول مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها الأساسية (القيم، المعتقدات، الأعراف، التوقعات)، وكيفية توظيف هذه الأبعاد في تعزيز الأداء التنظيمي والحد من الصراعات داخل المؤسسات. بينما قدّمت دراسات مثل الهروط (2023)، وأبو بكر وأحمد (2020)، وداود (2022)، وزاهد (2019)، والرقب (2024)، تصوّرًا عمليًا تطبيقيًا لكيفية إدارة الصراع التنظيمي، واستراتيجيات التعامل معه بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق التوافق التنظيمي.

وفيما يتعلق بالمنهجية، لوحظ أنّ جميع الدراسات تقريبًا قد اتبعت المنهج الوصفي التحليلي أو الوصفي الارتباطي، وهو ذات المنهج الذي تبنته الدراسة الحالية لما يتمتع به من ملاءمة لطبيعة البحث الحالي، وملاءمته للإجابة عن أسئلته واختبار فرضياته.

أما من حيث الحدود الجغرافية، فقد تفاوتت الدراسات السابقة بين فلسطين، الأردن، الجزائر، العراق، مصر، باكستان، إندونيسيا، ونيجيريا، مما أسهم في إثراء الخلفية النظرية للدراسة الحالية وتوفير سياق دولي وعربي موسّع لموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة الصراعات التنظيمية.

كذلك اعتمدت الدراسة الحالية على هذه الدراسات في بناء وتصميم أداة البحث (الاستبانة)، إذ ساعد الاطلاع على الأدبيات السابقة في صياغة الفقرات وتحديد الأبعاد بدقة ووضوح، وكذلك في اختيار الأساليب الإحصائية الأنسب لتحليل النتائج.

ومن جهة عينة الدراسة، فقد تباينت أساليب اختيار العينة في الدراسات السابقة بين العينة العشوائية الطبقية، وأسلوب الحصر الشامل، والعينة المتاحة، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب

العينة الملائمة (المتاحة) نظراً لطبيعة مجتمع الدراسة المتباعد جغرافياً، بالإضافة إلى الظروف الأمنية والسياسية التي سادت في المحافظات الشمالية الفلسطينية بعد أحداث أكتوبر 2023.

كما اختلف حجم العينة في الدراسات السابقة تبعاً لطبيعة المجتمعات البحثية المدروسة، إلا أن الدراسة الحالية اعتمدت على النماذج والأساليب الإحصائية العلمية الملائمة، مثل معادلة كريجسي ومورغان (Krejcie & Morgan)، في تحديد حجم العينة المثلى، لضمان دقة وموثوقية النتائج.

ومن ناحية زمن تنفيذ الدراسات السابقة، فقد تراوح ما بين عام 2015 حتى عام 2022، مما يجعل الدراسة الحالية التي أجريت في العام الدراسي (2024-2025) هي الأحدث ضمن هذا المجال البحثي، مما يمنح نتائجها خصوصية وأهمية إضافية، لكونها أكثر مواكبة للتطورات التنظيمية والإدارية والتكنولوجية التي شهدتها المؤسسات الأكاديمية مؤخرًا.

كما تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها الأولى من نوعها التي تناولت الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في واحدة من كبريات الجامعات الفلسطينية، وهي جامعة القدس المفتوحة التي تتبنى فلسفة التعليم المفتوح المدمج، والتي تتمتع بثقافة تنظيمية خاصة تتبع من مرونة أنظمتها الإدارية والتعليمية، وتنوع خلفيات أعضاء هيئتها الأكاديمية والإدارية وانتشارهم الجغرافي الواسع، إضافة إلى خصوصية الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ نتيجة الاعتماد على تقنيات الاتصال والتفاعل الافتراضي بين العاملين. فهذه الصراعات قد تأخذ أشكالاً مختلفة عن تلك التي تحدث في البيئات الجامعية التقليدية، ومنها على سبيل المثال: صراعات تتعلق بعدم وضوح قنوات الاتصال، أو التباين في فهم

وتفسير القرارات الإدارية، أو الاختلاف حول معايير تقييم الأداء والإنجاز في ظل طبيعة العمل الافتراضية.

لقد مكّنت الدراسات السابقة الباحثة من الوقوف على تحديد واضح ودقيق لمتغيرات الدراسة وأبعادها، وساعدتها على إثراء الجانب النظري بأدبيات حديثة ومتنوعة، كما تم الاستفادة منها بشكل كبير في تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) واختيار منهجية البحث الأنسب لطبيعة مشكلة الدراسة، وتحديد المتغيرات الديموغرافية الأكثر أهمية. كذلك قدمت هذه الدراسات نموذجًا واضحًا لكيفية التعامل مع النتائج وتفسيرها، الأمر الذي عزز جودة الدراسة الحالية في الجوانب النظرية والتطبيقية والتحليلية.

على الرغم من تنوع الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، إلا أنه لوحظ وجود فجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي ركزت على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي التي تتبنى فلسفة التعليم المفتوح المدمج بشكل خاص، مثل جامعة القدس المفتوحة التي تتميز بخصوصية إدارية وتنظيمية فريدة، نتيجة الانتشار الجغرافي الواسع لفروعها، والاعتماد الكبير على التواصل والتفاعل الافتراضي، الأمر الذي يولّد طبيعة خاصة من الصراعات التنظيمية تختلف عن تلك الموجودة في الجامعات التقليدية.

وبالتالي، تسعى الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال تحديد دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي لدى جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية الفلسطينية، لتكون الأولى من نوعها التي تتناول هذه العلاقة في سياق التعليم المفتوح، وما يترتب عليه من خصوصيات إدارية وتنظيمية واتصالية مختلفة، مما يُكسب نتائجها أهمية خاصة، ويسهم في إثراء المكتبة الأكاديمية الفلسطينية والعربية بنتائج جديدة تفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية في هذا المجال الحيوي.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

3.1 منهجية البحث

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

3.3 أدوات الدراسة

3.4 صدق الأداة وثباتها

3.5 إجراءات تنفيذ الدراسة

3.6 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

بات البحث العلمي السمة البارزة للعصر الحديث، فقد اتضحت صورته وأهميته في تقدم الدول وتطورها، ولم يعد هناك شك بأن البحث العلمي هو الطريق المرشد والأمثل لحل قضايا الشعوب، لذا تعددت قواعد ومهارات كتابته، لغاية إضافة معارف جديدة ورصد أفكار تؤثر في المجتمع، فمن معايير تطور الشعوب هو درجة إنجازها للبحوث العلمية في كافة التخصصات والمجالات التي يمكن البحث فيها، وتعد دراسة مناهج البحث العلمي من القضايا المعاصرة، وبناء عليه ومن خلال فصل المنهجية لعرض المنهج البحثي والأداة المناسبة التي قام بتوظيفها لإعداد الدراسة وجمع البيانات وتحليلها للوصول لجملة من النتائج والتوصيات ذات الصلة.

3.1 منهجية البحث

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لأغراض الدراسة، وهو المنهج الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويحللها في ضوء العوامل المحيطة، ووصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث سيعتمد على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، وجمع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم إعدادها استناداً على الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم تم العمل على توضيح خصائصها من ناحية الكيفية، أمّا من الناحية الكمية، فإن المنهج الوصفي التحليلي يُعنى بوصف الظاهرة محل الدراسة بشكل رقمي من خلال جمع البيانات وتبويبها وتحليلها إحصائياً بهدف إظهار حجم الظاهرة ودرجة

انتشارها، إضافةً إلى توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات. ويُعتبر هذا المنهج ملائماً لهذه الدراسة الاجتماعية، نظراً لقدرته على تجاوز مرحلة الوصف إلى مرحلة التفسير والتحليل، وكشف العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، وتحديد قوة واتجاه هذه العلاقات (مليح والعسولي، 2020).

3.2 مجتمع وعينة الدراسة

يُقصد بمجتمع الدراسة جميع الأفراد أو العناصر محل الدراسة، والذين تُجمع منهم البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث، ويُشترط في المجتمع أن يكون محدداً بدقة سواء كان متجانساً أو متبايناً (الحر والتنجي، 2014). وعليه، يتكون مجتمع الدراسة الحاليّة من جميع الموظفين العاملين في جامعة القدس المفتوحة بمحافظة شمال فلسطين، والبالغ عددهم (700) موظف وموظفة، وقد تم استثناء عمال الخدمات من مجتمع الدراسة؛ نظراً لاختلاف طبيعة مهامهم الوظيفية، وعدم ارتباطها بشكل مباشر بطبيعة الظواهر المدروسة، والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعة. أما عينة الدراسة، فيُقصد بها جزءٌ يتم اختياره بطريقة منهجية مناسبة من المجتمع الكلي، وتُطبّق عليه أداة الدراسة بغية الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، مع مراعاة حجم المجتمع الأصليّ وطبيعة المنهج المستخدم في البحث (الحر والتنجي، 2014).

ولتحديد حجم العينة المناسبة من مجتمع الدراسة، اعتمدت الباحثة معادلة ثامبسون، وهي من المعادلات العلمية الشائعة التي تُستخدم بشكل واسع في البحوث التربوية والإدارية والاجتماعية لضمان تمثيل علمي دقيق لمجتمع الدراسة.

وبتطبيق هذه المعادلة على مجتمع الدراسة البالغ (700) موظف وموظفة، عند مستوى ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)، ونسبة تقديرية (0.50)، تبين أن الحجم المثالي لعينة الدراسة هو (248) فرداً،

إلا أنه وبسبب بعض الظروف الميدانية والسياسية والأمنية التي واجهتها الباحثة خلال فترة تنفيذ الدراسة، فقد تم اللجوء إلى توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، ونتيجةً لذلك تمّ استرداد (170) استبانة مكتملة وقابلة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة بلغت (68.6%) تقريباً من الحجم المثالي المحدد سابقاً. وتعدّ هذه النسبة مقبولة وملائمة إحصائياً وفقاً للمعايير العلمية المتعارف عليها في البحوث الاجتماعية والتربوية والإدارية، والتي ترى في نسبة الاستجابة التي تتجاوز (60%) حدًا كافيًا للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، وقابلة للتعميم على المجتمع المدروس. ومن ثم، فإن هذه النسبة تعزّز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وتعكس بشكل دقيق وموضوعي واقع الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

جدول رقم (3.1): البيانات الشخصية والديموغرافية لعينة الدراسة

المتغيرات	الوصف	التكرارات	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	121	71.2
	أنثى	49	28.8
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	3	1.8
	من 30-أقل من 40 سنة	32	18.8
	40 سنة- أقل من 50 سنة	75	44.1
	50 سنة فأكثر	60	35.3
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	3	1.8
	من 5- أقل من 10 سنوات	26	15.3
	من 10- أقل من 15 سنة	30	17.6
	15 سنة فأكثر	111	65.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى	19	11.2
	بكالوريوس	55	32.4
	ماجستير	49	28.8

27.6	47	دكتوراه	
60.6	103	إداري	طبيعة العمل
14.7	25	أكاديمي - إداري	
24.7	42	أكاديمي	
21.2	36	رام الله	الفرع
7.1	12	بيت لحم	
18.8	32	جنين	
3.5	6	طولكرم	
9.4	16	قلقيلية	
12.9	22	طوباس	
9.4	16	يطا	
7.6	13	نابلس	
7.1	12	سلفيت	
1	5	فروع أخرى	

بينت النتائج في الجدول أعلاه:

- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة أن غالبية العاملين في جامعة القدس المفتوحة هم من الذكور بنسبة (71.2%) مقابل (28.8%) من الإناث. وقد تعود هذه النتيجة إلى عوامل متعددة منها البعد الاجتماعي والثقافي السائد، إضافة إلى طبيعة فرص التوظيف وظروف العمل في الجامعة، وربما ترتبط بتوزيع الأدوار الوظيفية والمهنية التي لا تزال تعكس فروقاً في التمثيل الجندري. كما قد تعكس هذه النتيجة واقعاً تنظيمياً وإدارياً في الجامعة يستدعي مزيداً من الدراسة والتقصي حول سياسات التوظيف ومدى تشجيع المؤسسة للتمثيل المتكافئ بين الجنسين في مختلف الوظائف الإدارية والأكاديمية، لا سيما في ظل التوجهات الحديثة التي تعزز المساواة بين الجنسين في أماكن العمل.

- وكانت أكبر نسبة من العينة حسب متغير المستوى التعليمي هم فئة (بكالوريوس فأعلى) بنسبة (88.8%)، وأن العاملين من حملة الدراسات العليا (ماجستير فأعلى) فقد كان نسبتهم 56.2%، الأمر الذي يؤكد أن طبيعة عمل الجامعة (سواء الأكاديمي أو الإداري) تتطلب الدرجات العلمية العالية كونهم الأقدر والأكفأ على إدارة العمل الأكاديمي والإداري في الجامعة.
- أما متغير سنوات الخدمة فكانت أكثر فئة تكرارا هي فئة (15 سنة فأكثر) حيث شكلت ما نسبته (65.3%)، يتلوهم فئة ممن مدة خدمتهم في الجامعة (من 10- أقل من 15 سنة) وبنسبة مئوية (17.6%)، ويمكن تعليل ذلك إلى أن الجامعة تحافظ على أصحاب الخبرة والكفاءة لديها ما يدل على تراكم المهارات والخبرات عبر سنوات العمل، وفي الوقت نفسه تعمل الجامعة على استقطاب ذوي الكفاءات الحديثة من الجامعيين حديثي التخرج الذين يمتلكون المعرفة الأحدث .
- إن الفئة العمرية المحصورة بين (40-50 سنة) هي أعلى عدداً من مفردات عينة الدراسة الأخرى وتشكل ما نسبته ((44.1، ثم الفئة (أكثر من 50 سنة) وتشكل ما نسبته (35.3%)، هذه المؤشرات تؤكد على أن الجامعة حريصة على الاحتفاظ بالعاملين من ذوي الخبرات والمهارات العالية وخاصة الأكاديميين منهم بحكم تراكم المعرفة والخبرة والجدارة لديهم.
- أما بخصوص العاملين في الجامعة فكانت نسبة فئة الإداريين أكبر حيث بلغت 60.6 % وأما فئة الأكاديميين فقد بلغت نسبتهم 24.7% وهذا يتناسب مع فلسفة عمل الجامعة القائمة على التعليم المفتوح والتي تعتمد على أقل عدد ممكن من الكادر الأكاديمي المتفرغ وأنها تعتمد اعتماداً أكبر على الكوادر الأكاديمية غير المتفرغة.

3.3 أداة الدراسة

تتنوع البيانات المكوّنة للدراسة ما بين بيانات أولية وبيانات ثانوية، وتُعرّف البيانات الثانوية بأنها تلك البيانات التي جُمعت سابقًا بواسطة باحثين أو جهات أخرى لأغراض مختلفة عن أغراض الدراسة الحالية، ومن أمثلتها: نتائج البحوث والتجارب المنشورة في المجلات العلمية المحكمة، والتقارير السنوية والدورية، والوثائق الرسمية، وبراءات الاختراع، والمخطوطات التاريخية، والمطبوعات المختلفة (الحر والتتجي، 2014).

المصادر الأولية: لغاية تحقيق الأصالة في البحث العلمي يسعى الباحث لتحقيق الغاية من الدراسة عبر إضافة بصمة خاصة فيه، فسيقدم على استخدام أحد أساليب جمع البيانات التي سيقوم بعرض أداتها: ومنها، المقابلة، الاستبانة، الملاحظة، الاستفتاء، وغيرها (العلي، 2020)، ونظراً لطبيعة الدراسة تم توظيف الاستبانة كأداة للدراسة، تم تصميم الاستبانة بالاعتماد على عدد من الدراسات والنماذج العلمية السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي، وبخاصة دراسات كل من (الهروط، 2023؛ عابد، 2017؛ يخلف ورويدي، 2021؛ المدهون، 2017)، حيث جرى اقتباس وتكييف العديد من الفقرات الواردة في هذه الدراسات والنماذج بما يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية. وتكوّن الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسية، هي:

القسم الأول: وهو عبارة عن المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، طبيعة العمل، الفرع)

القسم الثاني: ويمثل المتغير المستقل "الثقافة التنظيمية"، ويتكون من أربع مجالات وهي:

المجال الأول: المعتقدات التنظيمية، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: القيم التنظيمية، ويتكون من (9) فقرات.

المجال الثالث: الأعراف التنظيمية، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الرابع: التوقعات التنظيمية، يتكون من (7) فقرات.

القسم الثالث: ويمثل المتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي"، ويتكون من (14) فقرة

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب

جدول (3.2):

جدول (3.2): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الإطلاق	أحيانا	نادرا	غالبا	دائما	الاستجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

3.4 صدق الأداة وثباتها

3.4.1 صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الاستبانة مدى دقة الأداة في قياس ما صُممت لقياسه فعلاً، أي أن الاستجابات التي

نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تقدم معلوماتٍ حقيقية تعكس بوضوح الظاهرة قيد الدراسة. وللتحقق

من صدق الاستبانة، يمكن الاعتماد على عددٍ من الاختبارات والأساليب الإحصائية، ومن أبرزها:

1- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين لمقياس " دور الثقافة التنظيمية

في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة بالمحافظات الشمالية الفلسطينية"، عرض

المقياس بصورته الأولية على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص ممن يحملون درجة الدكتوراة في

تخصصات العلوم الإدارية والاقتصادية، وقد بلغ عددهم (9) محكمين، كما هو موضح في ملحق (أ)،

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، فقد عدلت صياغة بعض الفقرات، وأصبح عدد فقرات المقياس (43) فقرة، كما هو مبين في الملحق (ب).

3.4.2 ثبات الأداة

يعني الثبات استقرار الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي تعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها على العينة نفسها، حيث تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (3.3).

جدول (3.3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المقياس	البعد	عدد الفقرات	قيمة (α)
الثقافة التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	6	0.609
	القيم التنظيمية	9	0.735
	الأعراف التنظيمية	7	0.771
	التوقعات التنظيمية	7	0.702
الصراع التنظيمي		14	0.884
لكامل الأداة		43	0.884

من النتائج الموضحة في جدول (3.3) يتبين أن معامل ثبات المقياس لأبعاد محور الثقافة التنظيمية، قد تراوحت ما بين (0.609 – 0.884)، وأما معامل ثبات الأداة كاملة فقد بلغ (0.884)، وجاءت قيمة معامل الثبات لبعد الصراع التنظيمي (0.884)، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً، وتعتبر قيمة معامل الثبات التي تكون أقل من (0.60) هي نسبة ضعيفة، بينما تكون القيمة في حدود (0.70) مقبولة، أما إذا كانت النسبة (0.80) فما فوق فتعتبر جيدة (Sekaran & Bougie, 2010, 290).

3.5 إجراءات تنفيذ الدراسة

نفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جمعت المعلومات من العديد من المصادر كالكتب، المقالات، التقارير، الرسائل الجامعية، الأبحاث العلمية وغيرها، وذلك من أجل بناء الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.
2. الحصول على إحصائية بعدد الموظفين العاملين في فروع الجامعة في المحافظات الشمالية ويستثنى منهم عمال الخدمات، لغاية تحديد مجتمع الدراسة، ومن ثم عينة الدراسة.
3. تطوير أداة الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي في هذا المجال.
4. تحكيم أداة الدراسة من قبل ذوي الخبرة والاختصاص.
5. أخذ موافقة الجهات المختصة في جامعة القدس المفتوحة، ولصعوبة الوصول لعينة الدراسة نظراً للظروف الراهنة وتوزيعها على المحافظات الشمالية والجنوبية في فلسطين، جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً.
6. تطبيق أداة الدراسة على العينة الأصلية، والطلب منهم الإجابة على فقراتها بكل صدق وموضوعية، وذلك بعد إعلامهم بأن إجاباتهم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
7. إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب، حيث تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, 27) لتحليل البيانات، وإجراء التحليل الإحصائي المناسب.
8. مناقشة النتائج التي أسفر عنها التحليل في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، والخروج بمجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

3.6 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS-27) ، حيث تم تطبيق الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية الآتية :

- التوزيع التكراري والنسبي (Frequencies & Percentages) .
- المتوسطات الحسابية (Mean Average) لتحديد مستوى استجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات الرئيسية والفرعية المعتمدة.
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation) ، لقياس درجة تشتت استجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach alpha) ، بهدف قياس مدى ثبات الأداة البحثية المستخدمة.
- اختبار الانحدار البسيط والمتعدد لقياس دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي.
- اختبار Independent T- test و One way Anova لقياس الفروقات في الاتجاهات نحو المتغيرين الرئيسيين قيد البحث تبعا للمتغيرات العامة.
- اختبار LSD لقياس لصالح من الفروقات الفردية في حال ثبت وجود فروقات في الاتجاهات نحو المتغيرين الرئيسيين تبعا للمتغيرات العامة قيد الدراسة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

4.1 الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشتها

4.2 نتائج اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

4.3 الاستنتاجات الرئيسية

4.4 التوصيات

4.5 الصعوبات التي واجهت الدراسة

4.6 الدراسات المستقبلية

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على المتغيرات الديمغرافية للمبحوثين، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS-27) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الفصل.

المحك المعتمد في الدراسة (مركز الإحصاء - أبو ظبي، 2017: 27):

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (4.1): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

درجة الموافقة	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 20% - 36%	من 1 - 1.80
منخفضة	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
كبيرة	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
كبيرة جدا	أكبر من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حددت درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

وقبل القيام بمناقشة تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، لا بد من التأكد من أن المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وفقاً لما يلي:

اختبار التوزيع الطبيعي والقيم المتطرفة: Normal Distribution & Test Outliers

• قيم معاملات تضخم التباين ومعاملات الارتباط

قبل اختبار الفرضيات ومناقشة تساؤلاتها لا بد من الرجوع للإشارة إلى الجدول رقم (4.2) حيث قيمة معامل التضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF مما يدل على عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة؛ لأنّ المعاملات (VIF) أقل من 5، (Becker, Wende, Ringle, & Becker, 2015)، وبهدف التأكد من التعددية الخطية وقوة الارتباط بين متغيرات الدراسة تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون من خلال الجدول (4.2)، ويتم توضيحها كما يلي:

جدول (4.2): معاملات التباين ومعاملات التضخم لأبعاد الثقافة التنظيمية

معامل التباين	معامل التضخم التباين	المتغيرات
Tolerance	VIF	
0.585	1.711	تتعامل الجامعة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.
0.641	1.560	يتوفر لدى الموظف فناعة بأهمية المشاركة باتخاذ القرارات
0.563	1.775	توفر بيئة الجامعة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.
0.577	1.734	تحفز الجامعة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.
0.581	1.722	توفر الجامعة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.
0.843	1.186	يبادر الموظفون في الجامعة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية .
0.664	1.506	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.
0.412	2.427	توفر الجامعة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات العمل ونظمه.

1.799	0.556	تتسم بيئة العمل في الجامعة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.
2.281	0.438	توفر بيئة العمل في الجامعة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء .
1.658	0.603	تعمل الجامعة على ترسيخ مفهوم العمل الجامعي لدى الموظفين
1.603	0.624	تلتزم الجامعة بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التعليم العالي.
1.858	0.538	تقوم الجامعة بالاستماع لشكاوى الموظفين
1.627	0.615	يلتزم الموظفون في الجامعة بمواعيد العمل في فترات زمنية محددة.
1.966	0.509	يلتزم الموظفون في الجامعة بتحقيق الإنجاز خلال زمن محدد.
1.411	0.709	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.
1.602	0.624	تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة.
2.312	0.432	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع .
2.728	0.367	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
2.407	0.416	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على قبول التحدي
2.134	0.469	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين.
1.627	0.615	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم"
1.890	0.529	تقدر الجامعة جهود الموظفين."
1.592	0.628	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المادية للعاملين.
2.050	0.488	يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم."
1.867	0.536	تسعى الجامعة الى مواءمة قيم الموظفين مع قيمها.
1.665	0.601	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.
1.873	0.534	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المعنوية للعاملين.
1.732	0.577	تتوقع الجامعة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.

ونشير قاعدة القرار إلى أن قيمة (VIF) إذا تجاوزت (0.10) وقيمة (Tolerance) أقل من (0.05) فهذا يعني أن هناك مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ وتداخل خطي بين المتغيرات المستقلة (Tabachnick & Fidell,2001) .
وبالنظر للنتائج المتحصل عليها في الجدول (4.2)، يظهر أن جميع قيم معامل التضخم كانت أقل من (0.10)، وقيم التباين المسموح به أكبر من (0.05)، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الشروط المطلوبة قد تحققت.

الجدول رقم (4.3): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات لبعء الصراع التنظيمي

معامل التناقض Kurtosis	معامل الالتواء Skewness	المتغيرات
0.055	0.148-	أتناقش مع الآخرين للوصول الى حلول للمشكلات.
0.570-	0.213-	أقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة.
0.243-	0.053-	أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول لأفضل النتائج.
0.323	0.279-	أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم.
0.610-	0.150-	أدخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.
0.709-	0.186-	أنسحب من إدارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي الى خلاف.
0.815-	0.052	أهمل مسببات الصراع ولا أعطي الأمر أهمية.
0.624-	0.037	أؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات
0.173	0.093	أتنازل في خلافاتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية.
0.075-	0.154	أتجنب الألفاظ غير الجيدة مع العاملين."
1.202-	0.232-	أجبر العاملين على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي."
0.483-	0.319-	أنهي الصراع آخذاً بالاعتبار مصالح الإدارة أو مصالح أحد الأطراف."
1.035-	0.076-	أمارس الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة.
0.756-	0.435-	لا أهتم بمشاعر وحاجات أطراف الصراع

وفقاً لمنهجية Hair et al. (2022)، يُعدّ التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات أمراً جوهرياً لتحليل العلاقات الإحصائية. حيث يُشير القرار العلمي إلى أنه إذا كانت قيم معامل الالتواء (skewness) تقع ضمن النطاق $1 \pm$ ، وقيم معامل التفلطح (kurtosis) ضمن $2.58 \pm$ ، فإن ذلك يعتبر دليلاً على أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، مما يحقق شرط الطبيعية المطلوبة في العديد من الاختبارات الفرضية.

وفي الدراسة الحالية، يوضح الجدول (4.3) أن كافة قيم معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة تقع ضمن النطاق $1 \pm$ ، وأيضاً جميع قيم معامل التقلطح ضمن ± 2.58 ، مما يؤكد أن المتغيرات تتبع توزيعاً طبيعياً، وبالتالي يمكن الاعتماد على المنهجيات التحليلية (كرجية وفروق المتوسطات واختبارات الانحدار) التي تفترض طبيعية التوزيع (Hair et al., 2022).

1.1.1 مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة.

تحليل فقرات مجال "المعتقدات التنظيمية"

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.4).

جدول (4.4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال

"المعتقدات التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
1.	تتعامل الجامعة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.	3.1353	1.11442	62.71	3	متوسطة
2.	يتوفر لدى الموظف قناعة بأهمية المشاركة باتخاذ القرارات	3.2059	1.1035	64.12	2	متوسطة
3.	توفر بيئة الجامعة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.	3.2294	1.27343	64.59	1	متوسطة
4.	تحفز الجامعة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.	2.9765	1.43066	59.53	5	متوسطة
5.	توفر الجامعة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.	3.1118	1.16882	62.24	4	متوسطة
6.	يبادر الموظفون في الجامعة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية.	2.8118	1.44316	56.24	6	متوسطة
	جميع فقرات المجال معاً	3.0784	0.73496	61.57		متوسطة

من جدول (4.4) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "المعتقدات التنظيمية" يساوي 3.07 أي أن الوزن النسبي 61.57%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة " توفر بيئة الجامعة الحرة في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة" على أعلى درجة موافقة بنسبة 64.59%، في حين حصلت الفقرة "يبادر الموظفون في الجامعة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية" على أقل درجة موافقة بنسبة 56.24%، النتائج أعلاه تؤكد حرص الجامعة على تبادل الأفكار والآراء والخبرات بين العاملين والوحدات الإدارية لما لهذا المنهج من دور في إنجاز الأعمال والمهام بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك بعض القصور من طرف العاملين بتطوير وتمكين قدراتهم ومهاراتهم ذاتياً من خلال الدورات التدريبية والتعلم الذاتي الأمر الذي قد يؤثر على قدرات العاملين على مواكبة كل ما هو جديد في مجال أعمالهم الأمر الذي قد ينعكس سلباً على الأداء الكلي للجامعة.

تحليل فقرات مجال "القيم التنظيمية"

جدول (4.5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "القيم

التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
7.	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.	3.2294	1.05486	64.59	2	متوسطة
8.	توفر الجامعة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات العمل ونظمه.	2.9647	1.25408	59.29	8	متوسطة
9.	تنسم بيئة العمل في الجامعة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.	3.0059	1.22835	60.12	7	متوسطة
10	توفر بيئة العمل في الجامعة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء .	2.8706	1.35689	57.41	9	متوسطة
11	تعمل الجامعة على ترسيخ مفهوم العمل الجامعي لدى الموظفين	3.2176	1.16392	64.35	4	متوسطة
12	تلتزم الجامعة بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التعليم العالي.	3.2176	0.85984	64.35	4	متوسطة
13	تقوم الجامعة بالاستماع لشكاوى الموظفين	3.0294	1.09559	60.59	6	متوسطة

متوسطة	2	64.59	0.60595	3.2294	يلتزم الموظفون في الجامعة بمواعيد العمل في فترات زمنية محددة.	14
متوسطة	1	67.41	0.77556	3.3706	يلتزم الموظفون في الجامعة بتحقيق الإنجاز خلال زمن محدد.	15
متوسطة		62.52	0.60581	3.1261	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (4.5) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "القيم التنظيمية" يساوي 3.126 أي أن الوزن النسبي 62.52%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة " يلتزم الموظفون في الجامعة بتحقيق الإنجاز خلال زمن محدد" على أعلى درجة موافقة بنسبة 67.41%، في حين حصلت الفقرة " توفر بيئة العمل في الجامعة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء " على أقل درجة موافقة بنسبة 57.41%، النتيجة أعلاه تؤكد مدى التزام العاملين والوحدات الإدارية في الجامعة على إنجاز الأعمال والمهام في الوقت المحدد، وهذا ما يجب أن يكون في المؤسسات التعليمية وخاصة مؤسسات التعليم العالي كون أن المهام متداخلة مع بعضها ومرتبطة بمهام وأنشطة خارج الجامعة، الأمر الذي يستدعي الإنجاز في الزمن المحدد، كما تؤكد النتائج في الجدول أعلاه على أن هناك تراجعاً ملحوظاً في دافعية العاملين نحو العمل وذلك لسبب تراجع الوضع المالي للجامعة في السنوات الأخيرة مما أثر على الأداء الكلي للعاملين والجامعة.

تحليل فقرات مجال "الأعراف التنظيمية"

جدول (4.6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "الأعراف

التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
16	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.	3.2882	1.01724	65.76	1	متوسطة
17	تلتزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة.	3.131	1.17131	62.62	3	متوسطة
18	تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع .	2.9588	1.39465	59.18	5	متوسطة

متوسطة	4	61.06	1.27915	3.0529	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.	19
متوسطة	7	56.47	1.36461	2.8235	تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على قبول التحدي	20
متوسطة	5	59.18	1.41988	2.9588	تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين.	21
متوسطة	2	63.18	1.37327	3.1588	تلتزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم	22
متوسطة		61.06	0.84121	3.0524	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (4.6) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "الأعراف التنظيمية" يساوي 3.05 أي أن الوزن النسبي 61.06%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة "تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل" على أعلى درجة موافقة بنسبة 65.76%، في حين حصلت الفقرة "تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على قبول التحدي" على أقل درجة موافقة بنسبة 56.47%، المؤشرات في الجدول أعلاه تؤكد على مدى التزام الجامعة بضرورة التكيف مع التطورات التكنولوجية في سياق التعليم والتعلم عن بعد وخاصة في حقبة كورونا وما بعدها، علماً أن جامعة القدس المفتوحة تعدّ الجامعة الرائدة في الوطن في سياق التعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح المدمج، كون أن هذا النمط التعليمي يتوافق مع الفلسفة التعليمية القائمة على التعليم المفتوح المدمج، كما أظهرت النتائج أن هناك تحديات كثيرة تواجه الجامعة في السياق التعليمي والمالي الأمر الذي يستجوب قبول مثل هكذا تحديات والعمل على مواجهتها بخطط وسياسات رصينة وموضوعية.

تحليل فقرات مجال "التوقعات التنظيمية"

جدول (4.7): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لكل فقرة من فقرات مجال "التوقعات

التنظيمية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة الموافقة
23	تقدر الجامعة جهود الموظفين.	3.0059	1.32118	60.12	6	متوسطة
24	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المادية للعاملين.	2.8757	1.71893	57.51	7	متوسطة

متوسطة	2	67.18	0.97638	3.3588	يبدل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم.	25
متوسطة	5	62.47	1.21725	3.1235	تسعى الجامعة الى مواءمة قيم الموظفين مع قيمها.	26
متوسطة	3	65.41	1.27691	3.2706	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.	27
متوسطة	4	62.71	1.43475	3.1353	تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المعنوية للعاملين.	28
متوسطة	1	67.76	0.96193	3.3882	تتوقع الجامعة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.	29
متوسطة		61.88	0.7764	3.1654	جميع فقرات المجال معاً	

من جدول (4.7) تبين أن المتوسط الحسابي لمجال "التوقعات التنظيمية" يساوي 3.16 أي أن الوزن النسبي 61.88%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال بدرجة متوسطة، وقد حصلت الفقرة "تتوقع الجامعة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية" على أعلى درجة موافقة بنسبة 67.76%، في حين حصلت الفقرة "تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المادية للعاملين" على أقل درجة موافقة بنسبة 57.51%، النتائج في الجدول أعلاه تؤكد أن العاملين حريصين على القيام بالواجبات والمهام المناطة بهم مقابل المهارات والمزايا والحقوق المتحصل عليها، وأظهرت النتائج تراجعاً في منظومة الحوافز المادية المقدمة للعاملين نتيجة التراجع في الوضع المالي للجامعة في السنوات الأخيرة.

جدول (4.8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمجالات "الثقافة التنظيمية"

درجة الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
متوسطة	3	61.57	0.73496	3.0784	المعتقدات التنظيمية
متوسطة	2	62.52	0.60581	3.1261	القيم التنظيمية
متوسطة	4	61.05	0.84121	3.0524	الأعراف التنظيمية
متوسطة	1	63.31	0.7764	3.1654	التوقعات التنظيمية
متوسطة		62.11	0.7391	3.1056	جميع مجالات "الثقافة التنظيمية"

من جدول (4.8) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع مجالات "الثقافة التنظيمية" يساوي 3.105 (الدرجة الكلية من 5) أي أن الوزن النسبي 62.11%، وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل

أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية بدرجة متوسطة، النتائج أعلاه تؤكد أن استجابات أفراد العينة عن أبعاد الثقافة التنظيمية في الجامعة جاءت بدرجة متوسطة، وتعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض الوعي لدى العاملين وإدراكهم لأهمية الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة في العمل وفي مسيرة حياتهم العملية لما لها من آثار إيجابية على أدائهم وفي تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف الجامعة ككل، كما نستخلص من الجدول أعلاه أن جامعة القدس المفتوحة تعي أهمية الثقافة التنظيمية المتماسكة لدى العاملين وتعتبرها الأساس لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين كذلك.

تفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة أبو شريعة وسليمان (2020)، التي بينت وجود درجة مرتفعة نسبياً من الثقافة التنظيمية وأثرها الإيجابي في تعزيز الأداء المؤسسي، وكذلك مع دراسة عبد الرازق وآخرين (2019)، التي أكدت الدور المحوري للثقافة التنظيمية في رسم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات.

على الجانب الآخر، اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة مسودي (2018)، التي أوضحت وجود فروق كبيرة في مستوى الثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية، ودراسة مشاركة ومصالح (2015)، التي أشارت إلى تباين واضح في مستويات الولاء التنظيمي وعلاقته الوثيقة بالثقافة التنظيمية السائدة.

4.1.2 مناقشة نتائج التساؤل الثاني: ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة، النتائج موضحة في جدول (4.9).

جدول (4.9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لجميع فقرات "إدارة الصراع

التنظيمي"

الفقرة	حجم العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	الأهمية النسبية
إدارة الصراع التنظيمي	170	3.1903	0.64639	-	متوسط 0.213

من جدول (4.9) لاستجابات أفراد العينة حول مستوى إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة، تبين أن المتوسط الحسابي لكافة أبعاد إدارة الصراع التنظيمي كانت درجته متوسطة نسبياً، والانحراف المعياري 0.65 ومعامل الالتواء -0.213، هذه النتيجة تؤكد أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى الجامعة كان بدرجة متوسطة وأن لدى الجامعة أدوات ناجحة الى حد ما في إدارة الصراعات التنظيمية لديها ورغم ذلك يتطلب الأمر من الجامعة جهوداً إضافية وتدخلات أكثر رصانة للسيطرة على الصراعات التنظيمية لديها، تعزو الباحثة ذلك لخصوصية البيئة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، والتي تسعى إلى الحفاظ على توازن بيئة العمل مع مواجهة تحديات متنوعة على المستوى الإداري والمالي، مما يجعل إدارة الصراع التنظيمي تتطلب جهوداً مستمرة واستراتيجيات واضحة لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستقرار التنظيمي المطلوب.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة الهروط (2023) التي بينت وجود مستوى متوسط للصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الأردنية، وكذلك دراسة داود (2022) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. وتتوافق أيضاً مع دراسة الرقب (2024) التي أكدت وجود تنوع واضح في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية بقطاع غزة.

من ناحية أخرى، تختلف هذه النتائج مع دراسات أخرى مثل دراسة مصلح ومشاركة (2016)، التي أظهرت تبايناً واضحاً في مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، وكذلك دراسة عابد (2017) التي أشارت إلى أن الصراعات التنظيمية ترتبط بالاختلافات الوظيفية والثقافية في المؤسسات التعليمية، مما يستدعي التعامل معها بطرق واستراتيجيات محددة حسب السياق التنظيمي لكل مؤسسة.

4.1.3 مناقشة نتائج التساؤل الثالث وينص على: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية،

المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في إدارة الصراع التنظيمي

في جامعة القدس المفتوحة؟

للإجابة عن هذا التساؤل، تم صياغة الفرضية التالية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة التنظيمية بأبعادها (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية"، وتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة.

الجدول رقم (4.10): نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات	قيمة F	R	R. Square	قيمة Beta	الدالة الإحصائية
المعتقدات التنظيمية	3.793	0.35	0.123	0.14	0.001
القيم التنظيمية	3.043	0.382	0.146	0.234	0.002
الأعراف التنظيمية	3.452	0.362	0.131	-0.068	0.002
التوقعات التنظيمية	1.586	0.254	0.065	0.072	0.143
الثقافة التنظيمية	14.21	0.279	0.078	0.279	0.001

على المستوى الكلي، أظهرت الثقافة التنظيمية أثراً معنوياً إيجابياً في إدارة الصراع التنظيمي بقيمة دلالة بلغت 0.001 ومعامل ارتباط (0.279) ومعامل تحديد منخفض نسبياً ($R^2=0.078$). هذه

النتيجة تعني أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 7.8% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي، مما يشير إلى أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أكبر في إدارة الصراع في الجامعة. ورغم محدودية هذا التأثير، فقد أكدت الأدبيات التي تناولتها دراسات سابقة مثل دراسة عابد (2017) ودراسة فتاح (2017) ودراسة مصلح ومشاركة (2016)، أن الثقافة التنظيمية، بشكل عام، تشكل عنصراً حاسماً في إدارة الصراعات التنظيمية، خاصة في المؤسسات الأكاديمية، حيث تؤدي الثقافة التنظيمية المتماسكة إلى تعزيز كفاءة المؤسسة وتقليل الصراعات. بالمقابل، تعزز دراسة الخولي (2022) الفكرة التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية بطبيعتها عنصر يصعب التحكم فيه أو تغييره بسهولة، وهو ما يتطلب جهداً إدارياً مستمراً ومتكاملاً لضمان إدارة ناجحة للصراع التنظيمي، كذلك تعزز دراسة مسودي (2018)، ودراسة الرقب (2024) على أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة النزاعات وتحسين الأداء التنظيمي، وبناءً على نتائج الجدول (4.10)، تتم مناقشة كل فرضية على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة".

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للمعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي، إذ كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.001 وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وبلغ معامل الارتباط (0.35)، ومعامل التحديد ($R^2=0.123$)، ما يشير إلى أن المعتقدات التنظيمية تفسر حوالي 12.3% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي، وتعكس هذه النتائج أهمية المعتقدات التنظيمية في تشكيل السلوكيات والاتجاهات لدى العاملين تجاه إدارة النزاعات، مما يستدعي تعزيز هذه المعتقدات داخل البيئة الجامعية، وتتسجم هذه النتيجة مع نتائج دراسة عبد الرازق وآخرون (2019) التي أكدت على دور المعتقدات

التنظيمية في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمات، وكذلك دراسة الخولي (2022) التي أوضحت أن المعتقدات التنظيمية تؤثر بشكل عميق على استجابة العاملين للتغيرات المحتملة في البيئة التنظيمية. وفي المقابل، تختلف نسبياً مع دراسة أبو شريعة وسليمان (2020) التي وضعت المعتقدات التنظيمية في مرتبة أقل تأثيراً من القيم التنظيمية في التأثير على الإبداع المؤسسي، مما يعكس أن أثر المعتقدات التنظيمية في دراستك الحالية أكثر وضوحاً وتأثيراً في مجال إدارة الصراع التنظيمي.

الفرضية الفرعية الثانية: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للقيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة".

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للقيم التنظيمية في إدارة الصراع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.279$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.078$)، وقيمة ($F = 14.21$). وتشير هذه النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر حوالي 7.8% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي، في حين أن النسبة المتبقية (حوالي 92.2%) تُفسر من خلال عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. وعلى الرغم من محدودية نسبة التأثير هذه، إلا أنها تتفق جزئياً مع أدبيات الإدارة التنظيمية التي تؤكد عموماً أهمية الثقافة التنظيمية المتماسكة في إدارة الصراعات التنظيمية والتخفيف من حدتها في المؤسسات الأكاديمية، تتوافق هذه النتيجة بشكل كبير مع نتائج دراسة أبو شريعة وسليمان (2020) التي أظهرت أن القيم التنظيمية كانت الأكثر تأثيراً في تحقيق الإبداع المؤسسي، كما تتفق مع دراسة عبد الرازق وآخرون (2019) التي أثبتت أن القيم التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمات، ما يؤكد أهمية هذا البعد في خلق مناخ تنظيمي إيجابي قادر على إدارة الصراع بشكل فعال. بينما تختلف عن دراسة مشاركة ومصالح (2015)، التي ركزت على ضعف ارتباط بعض

أنماط الثقافة التنظيمية (كالنمط البيروقراطي) مع الولاء التنظيمي، وبالتالي فإن القيم التنظيمية الإيجابية في الدراسة الحالية تلعب دورًا واضحًا وأكثر فعالية في إدارة الصراع مقارنة بالنمط البيروقراطي السلبي. الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة".

كشفت النتائج وجود أثر معنوي للأعراف التنظيمية بقيمة دلالة بلغت 0.002، وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، مع معامل ارتباط بلغ (0.362) ومعامل تحديد ($R^2=0.131$)، ما يشير إلى أن الأعراف التنظيمية تفسر نحو 13.1% من التباين في إدارة الصراع التنظيمي، في حين جاءت قيمة معامل بيتا ($\beta=-0.068$) سالبة ومنخفضة، وهو ما يشير ظاهرياً إلى أن زيادة الاهتمام بالأعراف التنظيمية قد يقابلها انخفاض طفيف في مستوى فاعلية إدارة الصراع التنظيمي، يمكن تفسير هذه النتيجة المنخفضة والسالبة لمعامل بيتا بأن وجود الأعراف التنظيمية وحده قد لا يكون كافياً لرفع مستوى إدارة الصراع التنظيمي؛ بل إنَّ فاعليتها تعتمد بشكل أساسي على عوامل أخرى مصاحبة لها مثل الوضوح، ومستوى الالتزام بها، وكفاءة تطبيقها عملياً داخل المؤسسة، كما قد تعكس هذه النتيجة وجود خلل في التطبيق أو فجوة بين الأعراف الرسمية المعلنة والتطبيق الفعلي على أرض الواقع. وبالتالي، فإن أهمية الأعراف التنظيمية في إدارة الصراع لا تتحدد فقط بحجم العلاقة وقيمة بيتا بشكل منفرد، بل تستلزم النظر إلى طبيعة وآلية تطبيق تلك الأعراف ضمن السياق التنظيمي، مع الأخذ في الاعتبار تداخل وتأثير المتغيرات الأخرى التي لم تتضمنها الدراسة الحالية، والتي تفسر نحو 87% من التباين المتبقي. لذا، فإن هذه النتيجة تؤكد الحاجة إلى تعزيز كفاءة تطبيق الأعراف التنظيمية ومتابعتها بشكل أفضل لزيادة فعاليتها في إدارة الصراع التنظيمي ومعالجته داخل جامعة القدس

المفتوحة، تتوافق هذه النتائج توافق بشكل عام مع دراسة عبد الرازق وآخرون (2019) التي أثبتت أهمية الأعراف التنظيمية في بناء توجه استراتيجي فعال داخل المؤسسات. كما تتوافق هذه النتيجة مع دراسة مسودي (2018) التي أكدت أهمية الأعراف في تشكيل مناخ أكاديمي إيجابي. في حين أن دراسة فتاح (2017) لم تتعمق بشكل خاص في الأعراف التنظيمية بل ركزت على الثقافة التنظيمية بشكل عام في إدارة الصراع دون تمييز دقيق للأبعاد، وبالتالي فإن الدراسة الحالية تضيف بعداً تحليلياً أدق، يكشف بوضوح أكبر الأثر الخاص بالأعراف التنظيمية على إدارة الصراع.

الفرضية الفرعية الرابعة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة".

جاءت نتائج التحليل مؤكدة قبول هذه الفرضية الصفرية، إذ بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.143، وهي أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مع معامل ارتباط منخفض نسبياً بلغ (0.254) ومعامل تحديد منخفض ($R^2=0.065$)، ما يدل على ضعف التفسير الناتج عن التوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي. وتشير هذه النتائج إلى أن التوقعات التنظيمية ليست من العوامل الرئيسية المؤثرة بشكل واضح في إدارة النزاعات داخل جامعة القدس المفتوحة، وبالتالي يجب التركيز على أبعاد أخرى أكثر فاعلية، هذه النتيجة تتفق جزئياً مع دراسة عبد الرازق وآخرون (2019) التي بينت الأهمية النسبية المحدودة للتوقعات التنظيمية مقارنة مع العناصر الأخرى للثقافة التنظيمية. ولكنها تختلف مع نتائج دراسة مشاركة ومصالح (2015) التي أبرزت دوراً أكثر وضوحاً للتوقعات التنظيمية من خلال ارتباطها بالولاء التنظيمي، الأمر الذي قد يعكس أن التوقعات التنظيمية قد تكون أكثر ارتباطاً بجوانب

الولاء والرضا الوظيفي من ارتباطها المباشر بإدارة الصراع التنظيمي، وهو ما يتفق مع ما خرجت به دراستك من ضعف نسبي في تأثير هذا البعد.

4.2 نتائج اختبار الفرضيات

4.2.1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع).

وللإجابة عن الفرضية الرئيسة تفرعت الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.1.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى النوع الاجتماعي، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T - لعينتين مستقلتين".

جدول (4.11): نتائج اختبار " T - لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي

متغيرات الدراسة	F	Sig.	t	df
المعتقدات التنظيمية	2.458	0.119	2.246	168
القيم التنظيمية	0.328	0.568	1.921	168
الأعراف التنظيمية	1.462	0.228	2.340	168
التوقعات التنظيمية	0.004	0.949	2.069	168
الثقافة التنظيمية	0.376	0.541	2.843	168

تم اعتماد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) كقاعدة لرفض أو قبول التساؤل المطروح أو الفرضية المطروحة، بمعنى إذا كانت قيمة (α) تساوي أو اقل من (0.05) فإننا نؤكد وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وإذا كانت أعلى من (0.05) فإننا نؤكد عدم وجود فروقات فردية للمتغير العام.

ومن خلال الجدول (4.11) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث كانت قيمة الدلالة (0.541) وهي أكبر من 5%، ويوضح الجدول كذلك

أن قيمة الدلالة لجميع أبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية، والقيم التنظيمية، والأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية) كانت أكبر من $\alpha \leq 0.05$ مما يؤكد أن اتجاهات العاملين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة ومنفصلة لا يختلف باختلاف النوع الاجتماعي للمستجوبين الأمر الذي يشير إلى أن جميع العاملين في الجامعة بصرف النظر عن نوعهم الاجتماعي يعملون في فضاء واحد ويتمصون ذات الثقافة التنظيمية بمعتقداتها وقيمتها وتوقعاتها وأعرافها، وتعزو الباحثة ذلك إلى التماسك الواضح والبيئة التنظيمية الموحدة التي توفرها جامعة القدس المفتوحة للعاملين، مما يؤدي إلى تشابه الاستجابات والتوجهات بين الذكور والإناث نحو جميع أبعاد الثقافة التنظيمية. وتبرز أهمية الاستمرار في تعزيز وتكريس هذا التماسك والانسجام الثقافي لضمان استدامة بيئة عمل إيجابية وموحدة تعزز من الأداء والكفاءة التنظيمية في الجامعة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة متعددة مثل دراسة المدهون (2017)، والتي خلصت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تُعزى إلى متغير الجنس أو المتغيرات الشخصية الأخرى. كما تتوافق مع نتائج دراسة عبد الله وبوبكر (2018)، التي أشارت إلى عدم وجود اختلاف في مستوى الثقافة التنظيمية حسب الجنس، وهو ما يعكس اتساقاً في الممارسات التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية على جميع العاملين بغض النظر عن خصائصهم الشخصية.

ومن جهة أخرى، تختلف هذه النتائج مع بعض الدراسات الأخرى مثل دراسة مسودي (2018)، والتي أشارت إلى وجود اختلافات واضحة في إدراك الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي بين الجامعات الفلسطينية، ما يؤكد وجود تباينات جوهرية بين المؤسسات التعليمية حسب الظروف التنظيمية المختلفة. كما تختلف عن نتائج دراسة عابد (2017)، التي بينت وجود فروق تنظيمية واضحة ترتبط بالعوامل الثقافية والوظيفية داخل المؤسسات التعليمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى اختلافات في استجابات الأفراد تجاه مكونات الثقافة التنظيمية.

4.2.1.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى العمر، لاختبار هذه الفرضية

تم استخدام اختبار " تحليل التباين الأحادي " One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.12): نتائج اختبار " تحليل التباين الأحادي " - العمر

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.020	3.385	1.255	2.143	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		1.155	1.622	داخل المجموعات	
			3.765	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.12) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة (0.020)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية، وتُقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى متغير العمر. ولتحديد الفئة العمرية التي تميل لصالحها هذه الفروق، أُجري اختبار (LSD) كما هو مبين في الجدول (4.13):

جدول (4.13): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير العمر.

مستوى الدلالة (Sig.)	50 سنة فأكثر	من 40 - أقل من 50 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	المتغيرات
0.817 (غير دال)	3.3175	3.4063	3.3984	3.8333	المعتقدات التنظيمية
0.752 (غير دال)	3.377	3.3715	3.3594	3.9167	القيم التنظيمية
0.786 (غير دال)	3.4722	3.625	3.5859	3.7778	الأعراف التنظيمية
0.031 (دال)	4.1878	3.4671	3.8646	4.1111	التوقعات التنظيمية

من النتائج الموضحة في جدول (4.13) تبين أن هذه الفروق كانت لصالح أفراد العينة من الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) في بعد التوقعات التنظيمية. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن هذه الفئة تتمتع بخبرة

حياتية ومهنية أوسع، ورصيد تراكمي من التجارب المهنية، الأمر الذي يؤهلها لفهمٍ أعمق وأكثر وضوحًا للتوقعات التنظيمية. وتمتاز هذه الفئة بقدرة أكبر على التعامل مع التحديات التنظيمية وتوقعاتها، حيث اكتسب أفرادها مهارات تؤهلهم لفهم أدق لما تريده المؤسسة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على إدارتهم للصراع التنظيمي وتكيفهم مع القيم والمعايير السائدة.

تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة داود (2022) التي أوضحت أن الفئات العمرية الأكبر غالبًا ما تكون أكثر نضجًا ووعيًا بمتطلبات الثقافة التنظيمية وتوقعاتها؛ وذلك يعود لزيادة خبراتهم العملية وتراكم المعرفة لديهم. وتتفق جزئيًا مع نتائج دراسة عبد الله وبوبكر (2018)، التي أكدت وجود فروق لصالح ذوي الخبرة والعمر الأكبر في إدراك الثقافة التنظيمية وأبعاده.

في المقابل، تختلف هذه النتائج عن نتائج دراسة المدهون (2017)، التي لم تُظهر فروقًا ذات دلالة إحصائية مرتبطة بالعمر في إدراك الثقافة التنظيمية، ما يشير إلى أن السياقات التنظيمية المختلفة تؤدي إلى تفاوت في نتائج الدراسات، وتُبرز أهمية البيئة التنظيمية في تشكيل إدراك الأفراد للتوقعات التنظيمية.

4.2.1.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى سنوات الخدمة، لاختبار هذه

الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.14): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.002	5.230	1.034	2.975	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.846	2.665	داخل المجموعات	
			5.640	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.14) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " تحليل التباين الأحادي " أقل من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة (0.002)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، ولمعرفة الفئة التي كانت لصالحها الفروق، تم إجراء اختبار (LSD)، كما يوضحه الجدول (4.15).

جدول (4.15): يوضح نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية والأبعاد تبعاً لمتغير سنوات الخدمة.

المتغيرات	أقل من 5 سنوات	من 5 - أقل من 10 سنوات	من 10 - أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	مستوى الدلالة (Sig.)
المعتقدات التنظيمية	3.4167	3.5	3.4722	3.3289	0.822 (غير دال)
القيم التنظيمية	3.6667	3.4038	3.3148	3.3838	0.916 (غير دال)
الأعراف التنظيمية	3.6667	3.5513	3.5648	3.5636	0.998 (غير دال)
التوقعات التنظيمية	3.6667	3.8462	4.1111	4.2529	0.033 (دال)

من النتائج الموضحة في جدول (4.15) تبين أن هذه الفروق كانت لصالح الأفراد الذين لديهم سنوات خدمة (15 سنة فأكثر) مقارنة بالفئات الأخرى، خاصة في بعد التوقعات التنظيمية، تعزو الباحثة هذه الفروق بأن العاملين ذوي الخدمة الطويلة يتمتعون بإدراك وخبرة أكبر تجاه التوقعات التنظيمية والثقافة المؤسسية، مما يجعلهم أكثر قدرة على فهم وتطبيق أبعاد الثقافة التنظيمية بشكل أكثر فاعلية.

تتوافق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة داود (2022)، التي أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين نحو الثقافة التنظيمية وأسلوب اتخاذ القرارات تبعاً لسنوات الخبرة، مما يعكس أثر الخبرة الطويلة في تطوير إدراك عميق للثقافة التنظيمية والتكيف معها بصورة أفضل. كما تتفق هذه النتائج جزئياً مع دراسة عبد الله وبوبكر (2018)، التي أشارت إلى أن الفروق في إدراك الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري قد تتأثر بسنوات الخدمة والخبرة لدى الموظفين.

من جانب آخر، تختلف هذه النتائج مع نتائج دراسات مثل دراسة المدهون (2017) التي لم تجد فروقاً ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، مما قد يعكس خصوصية السياق التنظيمي لكل مؤسسة وأثر ذلك على إدراك العاملين للثقافة التنظيمية.

4.2.1.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى طبيعة العمل، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.16): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - طبيعة العمل

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.876	0.133	0.561	0.063	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.502	0.041	داخل المجموعات	
			0.104	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.16) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة الدلالة (0.876) بين متوسطات إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى طبيعة العمل، وهذا يدل على تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية بصرف النظر عن طبيعة عمل العاملين (أكاديمي وإداري) مما يؤكد أن العاملين الإداريين والأكاديميين في الجامعة يتقصدون ذات الثقافة التنظيمية، وإن إدارة الجامعة تحاول تكريس ذات الثقافة التنظيمية في أوساط العاملين لديها سواء كانوا من فئة الإداريين أو الأكاديميين، وتعزو الباحثة ذلك لجهود جامعة القدس المفتوحة في تعزيز ثقافة تنظيمية مشتركة وقوية بين الأكاديميين والإداريين، مما أسهم في توحيد سلوكيات واتجاهات العاملين نحو مختلف عناصر الثقافة التنظيمية. وتبرز أهمية استمرار الجامعة في تعزيز وتطوير هذه الثقافة التنظيمية الموحدة، لما لها من دور إيجابي في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

تتوافق هذه النتيجة مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة داود (2022)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي والقرارات الإدارية تبعًا لطبيعة الوظيفة، مما يعكس وجود ثقافة تنظيمية متجانسة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية. كما تتفق مع دراسة عبد الله وبوبكر (2018)، التي خلصت إلى عدم وجود اختلافات في إدراك الثقافة التنظيمية بين الفئات الوظيفية المختلفة.

وفي المقابل، تختلف نتائج هذه الدراسة عن نتائج دراسة عابد (2017)، التي أوضحت وجود اختلافات تنظيمية وثقافية كبيرة بين الأكاديميين والإداريين في المؤسسات التعليمية، ما يؤدي إلى تباين ملحوظ في استجاباتهم تجاه الصراع التنظيمي. وكذلك تختلف مع دراسة مسودي (2018)، التي أكدت وجود فروق واضحة في مستوى الثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية تبعًا لطبيعة العمل والفروق في البيئة التنظيمية.

4.2.1.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى الفرع، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.17): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" – الفرع

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.366	1.099	0.488	2.650	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0.422	1.990	داخل المجموعات	
			4.640	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.17) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة الدلالة (0.366) بين متوسطات إجابات الباحثين نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى الفرع، وهذا يدل على تقارب تقديرات أفراد عينة الدراسة من أفراد الفروع في جامعة القدس المفتوحة، الأمر الذي يؤكد أن

الثقافة التنظيمية ذاتها تسود لدى العاملين في الإدارة العامة للجامعة والفروع في المحافظات الشمالية كذلك، الأمر الذي يؤكد أن إدارة الجامعة عملت على تكريس ذات الثقافة التنظيمية في فروع الجامعة كافة، تعزو الباحثة ذلك للسياسة الواضحة التي اتبعتها جامعة القدس المفتوحة في توحيد الثقافة التنظيمية بين كافة الفروع، مما أسهم في خلق بيئة تنظيمية متجانسة ساعدت على تعزيز التماسك الداخلي وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام. ويوصى بمواصلة الجهود للحفاظ على هذه التجانس وتطويره باستمرار.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة داود (2022)، التي بينت عدم وجود فروق في الثقافة التنظيمية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي بين مختلف فروع المؤسسات الحكومية الفلسطينية، ما يؤكد وجود توجه تنظيمي مشترك. كما تتوافق هذه النتائج مع دراسة المدهون (2017) التي أشارت إلى عدم وجود فروقات في إدراك الثقافة التنظيمية نتيجة المتغيرات التنظيمية أو الديمغرافية مثل الفرع. وفي المقابل، تختلف هذه النتائج مع دراسة مسودي (2018)، التي أكدت وجود فروقات واضحة في الثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية المختلفة تبعاً لاختلاف الفروع والإدارات. كما تختلف مع دراسة الرقب (2024)، التي أشارت إلى تباينات في الثقافة التنظيمية بين الفروع والإدارات داخل المنظمات الأهلية، نتيجة للظروف الخاصة بكل فرع.

4.2.2 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع).

وللإجابة عن الفرضية الرئيسة تقرعت الفرضيات الفرعية الآتية:

4.2.2.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى النوع الاجتماعي، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " T- لعينتين مستقلتين".

جدول (4.18): نتائج اختبار "T- لعينتين مستقلتين" - النوع الاجتماعي

مستوى الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع الاجتماعي	
0.624	0.492	.52576	3.152	121	ذكر	الصراع التنظيمي
		.55492	3.206	49	أنثى	

من النتائج الموضحة في جدول (4.18) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما ثبت أيضاً من خلال المتوسطات الحسابية، حيث كانت قيمة الدلالة (0.624) وهي أكبر من 5%، وهذا يدل على أن نتائج تقديرات أفراد عينة الدراسة نحو الصراع التنظيمي لكلا الجنسين كانت متقاربة في جامعة القدس المفتوحة، وأن كلا الجنسين لديهم ذات الاتجاهات ويتعرضون إلى ذات الأسباب والمسببات نحو أسباب ومسببات وأنماط إدارة الصراعات التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة في محافظات الشمالية، وتعزو الباحثة ذلك لمتانة وتماسك الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة القدس المفتوحة، والتي ساهمت في توحيد أنماط وأساليب إدارة الصراعات التنظيمية بين العاملين من مختلف الفئات، وهو ما يؤكد الدور الحيوي والإيجابي للثقافة التنظيمية القوية في إدارة الصراعات التنظيمية بكفاءة وفعالية.

تتفق نتائج هذه الدراسة نتائج العديد من الدراسات السابقة؛ حيث توصلت دراسة المدهون (2017) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، وأكدت دراسة داود (2022) أن تقديرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تختلف حسب المتغيرات التنظيمية أو الشخصية مثل العمر، وسنوات الخدمة، وطبيعة العمل، والنوع الاجتماعي. كما أكدت دراسة عبد الله وبوبكر (2018) على غياب الفروق في الثقافة التنظيمية تبعاً لمتغير الجنس والمنصب الوظيفي، بالإضافة إلى دراسة أبو بكر وأحمد (2020) التي أظهرت عدم وجود اختلافات جوهرية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغيرات شخصية متعددة.

4.2.2.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى العمر، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.19): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - العمر

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.809	0.322	0.289	0.285	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
		0.136	0.224	داخل المجموعات	
			0.409	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.19) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة (0.809) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى العمر، وتعزو الباحثة ذلك إلى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، ما أسهم في توحيد أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين، وهو ما يعكس الدور المحوري للثقافة التنظيمية المستقرة في الإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية داخل الجامعة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسات سابقة مثل دراسة المدهون (2017)، التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة. وتأييدها أيضاً دراسة داود (2022)، التي خلصت إلى أن تقديرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تتأثر بالفروق التنظيمية أو الشخصية مثل العمر وسنوات الخدمة وطبيعة العمل.

في المقابل، تتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى مثل دراسة مسودي (2018)، التي أظهرت وجود فروق واضحة في تصورات الثقافة التنظيمية بين الجامعات، ودراسة الرقب (2024)، التي أكدت وجود اختلاف في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تبعاً لاختلاف الإدارات وبيئات العمل، ودراسة

مصلح ومشاركة (2016)، التي وجدت فروقاً واضحة في أسباب وأنماط الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

4.2.2.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى سنوات الخدمة، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.20): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" – سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.604	0.618	.596	0.393	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
		.285	0.387	داخل المجموعات	
			0.780	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.20) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 حيث كانت قيمة الدلالة (0.604) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى سنوات الخدمة، نعزو الباحثة ذلك إلى قوة وتماسك الثقافة التنظيمية داخل جامعة القدس المفتوحة، ما أسهم في توحيد أنماط التعامل مع الصراعات التنظيمية بين العاملين، بصرف النظر عن مدة خدمتهم، وهو ما يبرز الدور الفعال للثقافة التنظيمية المستقرة في إدارة الصراع التنظيمي بنجاح.

تتفق هذه النتائج مع دراسات سابقة مثل دراسة المدهون (2017)، التي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى سنوات الخدمة وغيرها من المتغيرات التنظيمية والديمغرافية. كما تؤيد هذه النتائج دراسة داود (2022)، والتي خلصت إلى عدم وجود اختلافات في تقديرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي نتيجةً للمتغيرات التنظيمية ومنها سنوات الخدمة.

بالمقابل، تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع دراسات مثل مسودي (2018)، والتي أظهرت وجود فروق واضحة في إدراك الثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية، ودراسة الرقب (2024)، التي أشارت

إلى وجود اختلافات في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفقاً لاختلاف الإدارات وطبيعة العمل داخل المؤسسات.

4.2.2.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى طبيعة العمل، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.21): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" - طبيعة العمل

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.300	1.213	0.506	1.657	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
		0.386.	76.561	داخل المجموعات	
			78.218	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.21) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة الدلالة (0.3) بين متوسطات إجابات الباحثين نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى طبيعة العمل، تعزو الباحثة ذلك إلى التماسك الكبير في الثقافة التنظيمية لدى جامعة القدس المفتوحة، ما أدى إلى اعتماد سلوكيات وأنماط موحدة في التعامل مع الصراعات التنظيمية بغض النظر عن طبيعة العمل، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للثقافة التنظيمية القوية في تعزيز الإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية داخل الجامعة.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما خلصت إليه دراسات سابقة مثل دراسة المدهون (2017)، والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى عدة متغيرات تنظيمية أو ديمغرافية. كما تؤكد الدراسة الحالية نتائج دراسة داود (2022)، والتي أظهرت أيضاً عدم وجود فروق في تقديرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقاً للمتغيرات التنظيمية المختلفة، مما يعكس استقراراً وتوحيداً في توجهات العاملين التنظيمية.

في المقابل، تتعارض هذه النتائج مع نتائج دراسات أخرى، مثل دراسة مسودي (2018)، التي بينت وجود فروق واضحة في إدراك الثقافة التنظيمية والتطوير الأكاديمي بين الجامعات الفلسطينية. كذلك تختلف هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة الرقب (2024)، والتي أشارت إلى وجود تباينات واضحة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لطبيعة الإدارات أو الأعمال داخل المؤسسة الواحدة.

4.2.2.5 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى الفرع، لاختبار هذه الفرضية تم

استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" One – Way ANOVA Analysis

جدول (4.22): نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي" – الفرع

مستوى الدلالة	قيمة "F"	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.262	1.244	0.288	2.774	بين المجموعات	الصراع التنظيمي
		0.224	2.855	داخل المجموعات	
			5.629	المجموع	

من النتائج الموضحة في جدول (4.22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "تحليل التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث كانت قيمة الدلالة (0.262) بين متوسطات إجابات المبحوثين نحو إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تعزى إلى الفرع. النتائج أعلاه تؤكد أن كافة العاملين في جامعة القدس المفتوحة لديهم ذات الاتجاهات نحو أسباب ومسببات وأنماط إدارة الصراع التنظيمي بصرف النظر عن التباينات في النوع الاجتماعي والفئة العمرية وسنوات الخدمة وطبيعة العمل والفرع الذي ينتمي إليه الموظف، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية المتماسكة لدى الجامعة أدت إلى توظيف ذات الأنماط والسلوكيات في إدارة الصراعات

التنظيمية، الأمر الذي يؤكد مدى الدور الإيجابي للثقافة التنظيمية في الإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية في الجامعة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة المدهون (2017)، والتي أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغيرات تنظيمية أو ديمغرافية متعددة مثل النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية، مما يشير إلى ثبات الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدراك العاملين للصراع التنظيمي بشكل موحد. كما تدعم نتائج هذه الدراسة ما توصل إليه داود (2022) حول غياب الفروق في تقديرات أفراد العينة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الحكومية، مما يعزز من فكرة التجانس في التوجهات التنظيمية بين العاملين.

وعلى النقيض من ذلك، تتعارض نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مسودي (2018)، التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الثقافة التنظيمية بين الجامعات الفلسطينية، مما يُبرز دور الخصوصية التنظيمية لكل جامعة في التأثير على تصورات العاملين. كما تختلف عن نتائج دراسة الرقب (2024)، التي أكدت وجود تباينات واضحة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لاختلاف إدارات المؤسسات، وهو ما يشير إلى تأثير الظروف التنظيمية الخاصة بكل مؤسسة أو فرع في تشكيل أنماط التعامل مع الصراع التنظيمي.

4.3 الاستنتاجات الرئيسية

- يتضح من خلال النتائج أن هناك تبايناً بين أفراد عينة الدراسة حول مدى توافر الثقافة التنظيمية المتناسكة في جامعة القدس المفتوحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للثقافة التنظيمية (3.12) ويصنف بدرجة متوسطة، وانحرافها المعياري بلغ 0.62.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة جامعة القدس المفتوحة في إدارة الصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.19) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (0.64)، لذلك فإن جامعة القدس المفتوحة تسعى لحل مختلف الصراعات التنظيمية فيها من خلال توظيف الوسائل والأدوات والتدخلات الكفؤة والتي تضمن الإدارة الأنجح للصراعات التنظيمية التي تواجهها
- أظهرت النتائج وجود دور للثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة الأمر الذي يؤكد مدى أهمية الثقافة التنظيمية المتמاسكة في إدارة الصراع التنظيمي والحد منه.
- يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة الدلالة (0.001).
- بينت النتائج وجود أثر للقيم التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة الدلالة بلغت (0.002).
- بينت النتائج وجود أثر للأعراف التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة الدلالة بلغت (0.002).
- بينت النتائج أن هناك أثراً ضعيفاً للتوقعات التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) وأن قيمة الدلالة (0.143).
- تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية المتמاسكة لها كبير الأثر في الإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة، الأمر الذي يستدعي المحافظة عليها بل وتطويرها؛ كون

أن الثقافة التنظيمية بأبعادها ومضامينها تعد هوية الجامعة والنبراس الذي يهتدي به العاملين في الجامعة وفروعها.

• توصلت الدراسة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (طبيعة العمل- الفرع- النوع الاجتماعي)، الأمر الذي يؤكد أن العاملين بصرف النظر عن طبيعة عملهم ونوعهم الاجتماعي والفروع التي يعملون بها جميعهم يتقصدون ذات الثقافة التنظيمية.

• كما توصلت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة تعزى لمتغير العمر لصالح الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) وسنوات الخدمة لمن لديهم (15 سنة فأكثر)، ويعود هذا الاختلاف لتباين الأعمار وسنوات الخدمة في جامعة القدس المفتوحة.

• وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة تجاه إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، سنوات الخدمة، طبيعة العمل، الفرع)، الأمر الذي يؤكد أن العاملين بصرف النظر عن أعمارهم وسنوات الأقدمية لديهم، وطبيعة عملهم، ونوعهم الاجتماعي، والفروع التي يعملون بها جميعهم لديهم ذات الاتجاهات نحو إدارة الصراع التنظيمي ومرد ذلك هو أن العاملين جميعهم لديهم ذات الثقافة التنظيمية الأمر الذي يوحد ويجانس أدوات ووسائل ومنهجيات إدارتهم للصراع التنظيمي في الجامعة.

4.4 التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة تُقدّم مجموعةً من التوصيات العملية الهادفة إلى تعزيز الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة، والتي جاءت كالآتي:

- ضرورة قيام إدارة جامعة القدس المفتوحة بتعميق وعي العاملين لديها بأبعاد الثقافة التنظيمية (المعتقدات، الأعراف، القيم، التوقعات التنظيمية)، من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية متخصصة تُعرّفهم بمكوناتها وأهميتها التنظيمية، مع التركيز على توضيح العلاقة الوثيقة بينها وبين الإدارة الناجحة للصراعات التنظيمية؛ وذلك انسجامًا مع ما أظهرته الدراسة من وجود علاقة دالة إحصائيًا بين هذه الأبعاد وإدارة الصراع التنظيمي.
- تعزيز وترسيخ القيم التنظيمية الإيجابية لدى جميع العاملين في الجامعة، من خلال تطوير برامج توعوية وتثقيفية منتظمة تهدف إلى غرس هذه القيم وتبنيها في سلوكياتهم الوظيفية اليومية، خاصة أن نتائج الدراسة أكدت على الأثر الملحوظ للقيم التنظيمية في تحقيق إدارة أكثر كفاءة للصراع التنظيمي.
- العمل على تعزيز المعتقدات التنظيمية، وتوضيح أثرها المباشر في تعزيز التماسك التنظيمي، عبر برامج توعية مؤسسية وأنشطة توجيهية تسهم في خلق بيئة عملٍ متناغمة، قادرة على الحد من نشوء الصراعات ومعالجتها مبكرًا، استنادًا إلى ما بيّنته نتائج الدراسة من دور واضح للمعتقدات التنظيمية في تحسين إدارة الصراع التنظيمي.

- تعزيز وتوثيق الأعراف التنظيمية، وذلك من خلال توضيحها للعاملين، وتطوير آليات تواصل فعالة تعزز احترام هذه الأعراف والتزام العاملين بها، لا سيما أن الدراسة أظهرت أثرًا إيجابيًا للأعراف التنظيمية في التقليل من حدة الصراعات وتحسين سبل إدارتها.
- مراجعة التوقعات التنظيمية والعمل على إعادة صياغتها بشكل أكثر وضوحًا وواقعيةً، وتوضيحها لفئات العاملين المختلفة، مع إعطاء أهمية خاصة للفئات العمرية الأكثر خبرة (50 سنة فأكثر)، نظرًا لما تمتاز به هذه الفئة من فهم أعمق للتوقعات التنظيمية كما بينت نتائج الدراسة.
- تفعيل المشاركة الحقيقية والفاعلة للعاملين في عملية صنع القرار المؤسسي، وذلك من خلال تشكيل فرق عمل تخصصية ولجان دائمة تُعزز من العمل الجماعي والتعاون، وتكريس مبدأ الشفافية والتمكين الإداري، الأمر الذي يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية متماسكة قادرة على التعامل مع الصراعات التنظيمية بشكل فعال.
- إشراك العاملين من ذوي الخبرة العالية والفئات العمرية الأكبر في عمليات التخطيط الاستراتيجي ووضع السياسات وتحديد الأهداف التنظيمية؛ للاستفادة من خبراتهم الواسعة في إدارة وتجنب الصراعات، بما يعزز من قدرتهم على الاستجابة لتطلعات الجامعة وتحقيق انسجام تنظيمي أكبر.
- تبني الجامعة لسياسات تحفيزية شاملة (معنوية، مادية، مالية)، تُعزز من الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين، وذلك عبر وضع نظام واضح وفعال للمكافآت والتقدير، مما يزيد من مستويات الرضا الوظيفي ويحد من نشوء الصراعات التنظيمية الناتجة عن الشعور بعدم العدالة أو التهميش.
- القيام بعملية مراجعة شاملة للهيكल التنظيمي والقوانين واللوائح الإدارية المتبعة حاليًا في الجامعة، وتحديثها بما يضمن تحقيق مستوى أعلى من المرونة والوضوح، مع إعادة توزيع الأدوار

والمسؤوليات والصلاحيات بشكل دقيق، ما يُسهم في التقليل من حالات التداخل الوظيفي، ويحد من أسباب نشوء الصراعات التنظيمية.

• تطوير نظام اتصال مؤسسي فعّال وحديث قادر على ضمان التدفق السلس للمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة، وتحسين التفاعل والتنسيق بين فروع الجامعة كافة، ما يُسهم في إيجاد بيئة تنظيمية أكثر توافقاً وانسجاماً، ويقلل من فرص حدوث صراعات تنظيمية ناتجة عن سوء الفهم أو ضعف التواصل.

• تعزيز وترسيخ مبادئ العدالة والمساواة بشكل واضح وصريح بين جميع العاملين، عبر اعتماد معايير واضحة ومنصفة في تطبيق السياسات الإدارية وتوزيع المهام، وتطوير آليات رقابية تضمن التزام الجامعة بهذه المبادئ، بما يعزز من التماسك التنظيمي، ويحد من النزاعات والصراعات.

• القيام برصد ومتابعة مستمرة لأسباب نشوء الصراعات التنظيمية، من خلال إنشاء لجان متخصصة لتحديد هذه الأسباب مبكراً ووضع حلول استباقية لها، والتدخل المباشر لمعالجتها باستخدام أساليب إدارية فعّالة، تسهم في ضمان تحقيق مستويات مرتفعة من الانسجام التنظيمي.

• اعتماد برامج تدريبية متقدمة موجهة بشكل خاص للعاملين الأقل خبرة والشباب الجدد في الجامعة، بهدف تزويدهم بالمعرفة الكافية حول الثقافة التنظيمية، وأساليب التعامل الفعّال مع الصراعات التنظيمية، لضمان بناء قدراتهم بشكل مستمر.

• تشجيع الباحثين على القيام بدراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً حول الثقافة التنظيمية وأبعادها والصراع التنظيمي، مع التركيز على إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات التي تعتمد نمط التعليم المفتوح وتلك التي تعتمد أنماطاً تعليمية أخرى (تقليدية)، بهدف التعرف على الاختلافات الجوهرية

في أساليب إدارة الصراعات، وتقديم تصورات دقيقة وموسّعة تسهم في إثراء المعرفة النظرية والعملية في هذا المجال الهام.

4.5 الصعوبات التي واجهت الدراسة

واجهت الباحثة أثناء تنفيذ الدراسة مجموعة من التحديات والصعوبات التي أثّرت جزئياً في إجراءات الدراسة، وكان من أبرزها ما يأتي:

1. الصعوبات الناتجة عن الأوضاع السياسية والأمنية: تزامنت فترة إجراء الدراسة مع ظروف سياسية وأمنية معقدة، خاصةً في أعقاب الأحداث التي شهدتها الأراضي الفلسطينية في السابع من أكتوبر عام 2023، وما صاحبها من إغلاقٍ وإجراءات أمنية شديدة فرضتها سلطات الاحتلال، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على إمكانية التنقل والحركة بين المحافظات الشمالية، مما دفع الباحثة إلى اللجوء إلى توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول إلى أفراد العينة في مختلف فروع جامعة القدس المفتوحة.

2. صعوبة التواصل المباشر مع أفراد العينة: أدت الظروف الاستثنائية المشار إليها سابقاً إلى صعوبة التواصل المباشر مع عدد من أفراد العينة بسبب انشغالهم وظروفهم الخاصة، الأمر الذي تطلّب من الباحثة بذل جهودٍ إضافية وإجراء محاولات متكررة من خلال وسائل الاتصال المتاحة لجمع البيانات اللازمة.

3. تأخر استجابة بعض المشاركين في تعبئة الاستبانة: واجهت الباحثة تحدياً تمثّل في تأخر بعض أفراد العينة في تعبئة أداة الدراسة إلكترونياً وإعادتها ضمن الفترة الزمنية المحددة، ما دفع الباحثة

إلى تمديد الفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات وتكثيف التواصل والمتابعة لضمان تحقيق مستوى مقبول من الاستجابة.

4. محدودية الدراسات المحلية ذات الصلة: واجهت الباحثة صعوبة في توفر دراسات محلية متخصصة تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، مما أدى إلى الحاجة لبذل جهود إضافية في البحث عن مصادر عربية وأجنبية ملائمة لدعم وتعزيز الإطار النظري للدراسة.

4.6 الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج الدراسة الحالية، تقترح الباحثة على الباحثين المستقبليين القيام بدراسات متقدمة ومتعمقة حول الثقافة التنظيمية والصراع التنظيمي، ومن أبرز هذه الدراسات المستقبلية ما يلي:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي التي تعتمد نظام التعليم المفتوح وتلك التي تتبنى نظام التعليم التقليدي، لتحديد الفروقات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي وتأثير الثقافة التنظيمية في ذلك.
- دراسة أثر أنماط القيادة الإدارية (التحويلية، التبادلية، الخادمة) في تعزيز الثقافة التنظيمية المتناسكة والحد من الصراعات التنظيمية داخل الجامعات الفلسطينية.
- دراسة استخدام تقنيات التحليل النوعي (Qualitative Analysis) والتعمق في فهم طبيعة الصراعات التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية، عبر مقابلات معمقة ودراسات حالة تضمن فهماً دقيقاً لطبيعة الثقافة التنظيمية وأبعادها وتأثيرها على سلوك العاملين.

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية وأثر ذلك على مستوى الأداء المؤسسي في جامعة القدس المفتوحة، وغيرها من المؤسسات الأكاديمية الفلسطينية.
- إجراء دراسات تطبيقية متعمقة لبحث العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات التغيير والتطوير الإداري في المؤسسات التعليمية، مع اقتراح نماذج تنظيمية قادرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- القيام بدراسة تفصيلية حول دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي للعاملين في الجامعات الفلسطينية، وتأثيرها في التقليل من تسرب الكفاءات الوظيفية.

المصادر والمراجع باللغة العربية

- أبو القاسم، حمدي. (2019). إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير: تخصص إدارة أعمال في مقياس ، الجزائر
- أبو بكر، أحمد وأحمد، محمد. (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالهناء الوظيفي وفاعلية الذات البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنيا، *المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج* ، 75 (75): 903-1006.
- أبو شريعة، عامر سليمان. (2020). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع" المؤسسي ،دراسة حالة : عيادة النصيرات التابعة لوكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين
- أبو عمر، تسنيم والرمحي، رفاء. (2021). "درجة ممارسة مديرات المدارس الخاصة الإعدادية للإناث لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في منطقة القدس من وجهة نظر المعلمات". دراسات، العلوم التربوية، المجلد 48، العدد 3 .
- الأشول، محمد والشاوش، زايد. (2018). استراتيجيات إدارة الصراع وأثرها على الالتزام الوظيفي، دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني في اليمن، اليمن
- الإكلبي، عايش. (2021). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية، *المجلة العربية للنشر العلمي*، ع (35): 306-329.
- باحي، عبد المالك. (2017). الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد. *مجلة آفاق العلوم*، 2(9)، 298-305. جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

براهمية، صونية. (2018). *محاضرات في مقياس الثقافة التنظيمية*، مطبوعة دعم بيداغوجي موجهة

لطلبة السنة الأولى ماستر: علم اجتماع العمل والتنظيم، الجزائر

بن عون، الزبير ودر، محمد. (2021). *الصراع في المنظمة دراسة تحليلية*، الجزائر

بورقبة، قويدر، وحصباية، رحمة مجدة. (2020). *أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد.*

مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، 3(4)، عدد خاص، جامعة زيان عاشور، الجلفة،

الجزائر.

الحر، غيث والتنجي، معن. (2014). *التحليل الإحصائي للاستبيانات باستخدام برنامج IBMSPSS*

Statistics، مركز سبر للدراسات الإحصائية والسياسات العامة،

<https://portal.arid.my/0/Publications/Details/2939>

حصاص، نعيمة. (2020). *دور المهارات القيادية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي-دراسة*

حالة وحدة أقمصة الوسط الأربعة ناث ايراثن-تيزي وزو، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة

مولود معمري، قسم العلوم السياسية، الجزائر.

خرموش، منى وبحري، صابر. (2020). *الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في*

المنظمة، الجزائر.

الخولي، رباب محروس. (2022). *مفهوم الثقافة التنظيمية: مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية*

للسياسات العامة في مصر (مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء)، 1(1):

72-50.

داود، فراس خالد. (2022). أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في المؤسسات الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المدراس ورؤساء الأقسام، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الخليل.

الدريدي، فاطمة. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر - بسكرة-

الرقب، محمد خليل محمد. (2024). دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة، 7(2)، 33-34.

شلابي، زهير بوجمعة. (2019). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

الطراونة، دعاء. (2016). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة مؤتة، الأردن.

عابد، فايزة. (2017). الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي.

العبار، بشير محمد. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بفعالية إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية على مديري الإدارات الوسطى والعليا بالمستشفيات العامة الليبية العاملة في مدينة بنغازي، *مجلة البحوث المالية والاقتصادية*، المقالة رقم (2) 17-42-الاصدار الرابع-2019.

عبد الرزاق، خالدية وعباس، أحمد وأحمد، حميد. (2019). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، العراق. عبد الصمد، سعيدة. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لشركة سولنغاز بورقلة ، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.

عبد الله، مسيران وبو بكر، أولاد الطالب. (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية للصندوق الوطني للتقاعد الوكالة المحلية أدرار، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجزائر.

العلي، إبراهيم. (2020). أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات، اللاذقية، سورية.

فتاح، نأفا عمر. (2017). العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنماط الصراع التنظيمي في مستشفيات السلمانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الممرضين الجامعيين العاملين في المستشفيات الحكومية في مدينة السلمانية، *مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 7 (2): 224-245.

قاعود، مروة صلاح، ووهبه، مروة سيد. (2021). دور التمكين النفسي في مواجهة الصراع التنظيمي بالتطبيق على الهيئات السياحية الرسمية في مصر. *المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة (IJHTH)*، كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، 15(2)، 198-225.

- المدهون، محمد. (2017). الصراع التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العاملين بوزارة الصحة الفلسطينية، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- مسودي، بشائر. (2018). دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- مشاركة، عودة ومصالح، عطية. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين في الوزارات الحكومية في فلسطين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 1 (4): 15-40.
- مصالح، عطية ومشاركة، عودة. (2016). الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، 2 (5): 15-48.
- مليح، يونس، والعسولي، عبد الصمد (2020). المنهج الوصفي التحليلي في مجال البحث العلمي. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، العدد 29، الصفحات 36-41.
- موقع جامعة القدس المفتوحة، تعريف بالجامعة (qou.edu)، تم الاطلاع عليه بتاريخ 28-8-2023 عبر الرابط: <https://www.qou.edu/ar/aboutQOU/historyandGoals.jsp>
- الهروط، معاذ. (2023). الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 8 (19): 6-14.
- يخلف، مريم ورويدي، آمال. (2021). أثر الصراع التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مديرية التجارة - جيجل - الجزائر، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جيجل.

المصادر والمراجع الأجنبية

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2022). **Multivariate Data Analysis (8th ed.)**. Pearson. https://eli.johogo.com/Class/CCU/SEM/_Multivariate%20Data%20Analysis_Hair.pdf

Nwuche, Christine and Amah, Edwinah. (2016). Organizational Conflict Management Styles and Industrial Harmony in Nigerian Manufacturing Firms, *Journal of Business and Management*, 18 (08):24-31 file:///C:/Users/USER/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/1c8cbfa8-f4ba-4128-b1e1-96af16ce3ba0/Organizational_Conflict_Management_Styles_And_Indu.pdf

OMENE. Godspower Richard. (2021). Conflict Management Strategies as A Prerequisite for Effective Organizational performance: An Exploratory Analysis. <https://www.seahipublications.org/wp-content/uploads/2024/05/IJBLR-D-17-2021.pdf>

Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations (5th ed.)*. New York: Transaction Publishers. https://dl.najafi8.ir/dl/Library/book/%5BM._Afzalur_Rahim%5D_Managing_Conflict_in_Organizati.pdf

Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business A Skill-Building Approach (5 ed.)*. New York: John Wiley & Sons. <https://9afi.com/storage/daftar/onTXVlZEDQNtC4khg3Yklhj0g5V5wyFsQqNDZOpL.pdf>

Sonti Pakpahan, Betty. (2018). The Impact of Organizational Culture, Conflict Management, and Procedural Justice towards Normative Commitment of Human Resource at Stakpn Tarutung Home, 3 (2);170-184.

StatPearls. (2025). Organizational culture [Entry]. In NCBI Bookshelf. U.S. National Library of Medicine. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK560543/>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2001). Using Multivariate Statistics (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Wedgwood, joe,2022, The Importance of Organisational Culture
مقال منشور، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/04/11 متوفر عبر الرابط
<https://thehappinessindex.com/blog/understanding-organisational-culture/>

Zahid, Aqsa & Mashal, Zahra & Mehwish, Amjad & Rimsha, Mukhtar & Muhammad, Hamza & Razzaq, Athar. (2019). Influence of Organizational Conflict Management and Procedural Justice on Employee Performance in Academia of Pakistan, Journal of Research in Psychology, 1(2); 16-19

قائمة الملاحق

ملحق (أ)

قائمة المحكمين

الجامعة	المسمى الوظيفي	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	عضو هيئة تدريس	د. شبلي السويطي	1
جامعة القدس المفتوحة	عضو هيئة تدريس	د. شاهر عبيد	2
الكلية العصرية الجامعية	رئيس قسم	د. معتز طلعت	3
الكلية العصرية الجامعية	عضو هيئة تدريس	د. ماهر عامر	4
الكلية العصرية الجامعية	عضو هيئة تدريس	د. روجي زيادة	5
الجامعة الأمريكية	عضو هيئة تدريس	د. رائد عريقات	6
الكلية العصرية الجامعية	رئيس قسم	د. مروان أبو خلف	7
جامعة القدس المفتوحة	عضو هيئة تدريس	د. عودة الله مشاركة	8
جامعة بيرزيت	عضو هيئة تدريس	د. ايمن الزرو	9

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

يرجى التكرم بوضع إشارة √ أما الاختيار الملائم لحضرتكم.

النوع الاجتماعي	نكر () أنثى ()	A1
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة () من 30-أقل من 40 سنة () 40 سنة- أقل من 50 سنة () سنة فأكثر ()	A2
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات () من 5-أقل من 10 سنوات () من 10-أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()	A3
المؤهل العلمي	دبلوم فأدنى () بكالوريوس () ماجستير () دكتورة ()	A4
طبيعة العمل	أكاديمي () إداري () أكاديمي يعمل إداري ()	A5
فرع الجامعة		A6

القسم الثاني : واقع الثقافة التنظيمية في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية
الفلسطينية

يرجى التكرم بوضع إشارة √ أما الاختيار الملائم لحضرتكم.

الرقم	العبارة	دائماً	غالباً	نادراً	أحياناً	إطلاقاً
المعتقدات التنظيمية						
1.	تتعامل الجامعة مع الموظفين كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.					
2.	يتوفر لدى الموظف قناعة بأهمية المشاركة باتخاذ القرارات					
3.	توفر بيئة الجامعة الحرية في تبادل الأفكار بين المستويات الإدارية المختلفة.					
4.	تحفز الجامعة الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار.					
5.	توفر الجامعة ثقافة التعاون بين الموظفين في مختلف المستويات.					
6.	يبادر الموظفون في الجامعة بالالتحاق ذاتياً بالدورات التدريبية.					
القيم التنظيمية						
7.	ترسخ بيئة العمل الحالية العلاقات الطيبة بين العاملين.					
8.	توفر الجامعة للموظفين البيئة الملائمة لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات العمل ونظمه.					
9.	تتسم بيئة العمل في الجامعة بالثقة المتبادلة بين الإدارة والموظفين.					
10.	توفر بيئة العمل في الجامعة الدافعية اللازمة للموظفين من أجل رفع معدلات نمو وتحسين الأداء .					
11.	تعمل الجامعة على ترسيخ مفهوم العمل الجامعي لدى الموظفين					
12.	تلتزم الجامعة بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة من وزارة التعليم العالي.					
13.	تقوم الجامعة بالاستماع لشكاوى الموظفين					
14.	يلتزم الموظفون في الجامعة بمواعيد العمل في فترات زمنية محددة.					
15.	يلتزم الموظفون في الجامعة بتحقيق الإنجاز خلال زمن محدد.					

الأعراف التنظيمية					
					16. تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على التكيف مع التطورات التكنولوجية المستحدثة في بيئة العمل.
					17. تلزم الأعراف السائدة الموظفين الأكثر خبرة وتجربة بإرشاد زملائهم الأقل خبرة.
					18. تساعد الأعراف السائدة في الجامعة على تهيئة مناخ مشجع على الإبداع .
					19. تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على فتح آفاق جديدة أمام أساليب إنجاز العمل.
					20. تشجع الأعراف السائدة في الجامعة على قبول التحدي
					21. تمثل الأعراف السائدة حافزاً للموظفين المبدعين.
					22. تلزم الأعراف السائدة الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم"
التوقعات التنظيمية					
					23. تقدر الجامعة جهود الموظفين."
					24. تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المادية للعاملين.
					25. يبذل الموظفون الجهود اللازمة من أجل تحقيق الأهداف التي تتوقعها الجامعة منهم."
					26. تسعى الجامعة الى موازنة قيم الموظفين مع قيمها.
					27. توفر الجامعة الأمان الوظيفي للعاملين فيها.
					28. تحرص الجامعة على تقديم الحوافز المعنوية للعاملين.
					29. تتوقع الجامعة من الموظفين أن يقوموا بكافة المهام والواجبات مقابل الحصول على كافة الحقوق الوظيفية.

القسم الثالث: واقع إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية الفلسطينية

الرقم	العبرة	دائما	غالبا	نادرا	أحيانا	إطلاقا
30	أتناقش مع الآخرين للوصول الى حلول للمشكلات.					
31	أقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة.					
32	أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول لأفضل النتائج.					
33	أتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم.					
34	أندخل في الوقت المناسب لحل الصراع بين الأطراف المتصارعة.					
35	أنسحب من إدارة الصراع عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي الى خلاف.					
36	أهمل مسببات الصراع ولا أعطي الأمر أهمية.					
37	أؤجل بعض الأمور تجنباً لخلق النزاعات					
38	أتنازل في خلافاتي مع العاملين خوفاً من نمو مشاعر سلبية.					
39	أتجنب الألفاظ غير الجيدة مع العاملين.					
40	أجبر العاملين على الامتثال لوجهة نظري ومقترحاتي.					
41	أنهي الصراع آخذاً بالاعتبار مصالح الإدارة أو مصالح أحد الأطراف.					
42	أمارس الضغوط على أطراف الصراع أثناء المناقشة.					
43	لا أهتم بمشاعر وحاجات أطراف الصراع					

ملحق (ت)

تسهيل المهمة

Al-Quds Open University
Academic Affairs
Deanship of Graduate Studies
and Scientific Research

Ramallah - P.O. Box: 1804
Tel: 02/2976240 - 02/2956073
Fax: 02/2963738
Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu
Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu

جامعة القدس المفتوحة
الشؤون الأكاديمية
عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

رقم الفاكس: 02/2963738
هاتف: 02/2976240 - 02/2956073
البريد الإلكتروني: fgs@qou.edu
البريد الإلكتروني: sprgs@qou.edu

الرقم: ع. د. ب. ع. 23/61/ع
التاريخ: 2023/03/19

حضرة أ. د. سمير النجدي حفظه الله
رئيس الجامعة

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

فلنهدىكم أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالبة (منى عبد الله محمد إبراهيم)، بإعداد رسالة ماجستير في "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: (أثر الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة القدس المفتوحة في المحافظات الشمالية الفلسطينية). وعليه، أمل توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالبة والحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة في جامعة القدس المفتوحة لمعرفة عدد موظفي الجامعة في فروع المحافظات الشمالية كافة والسماح لها بجمع البيانات وتوزيعها على الموظفين الإداريين والأكاديميين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي

نسخة: _____
الملف: _____

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
2023/3/19

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
2023/3/19

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي
2023/3/19