

استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالجهاز الإداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين الصحي

إعداد الباحثة

سهير إبراهيم جمعة طه

إشراف

أ.م.د / أحمد عزمي زكي
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة
جامعة قناة السويس

أ.د/ طارق طه أحمد
أستاذ إدارة الأعمال
عميد كلية الإدارة
جامعة فاروس بالإسكندرية

المستخلص :-

إحدى السمات المميزة للمنظمات الحديثة هو تبني استراتيجيات التغيير الهادفة للنجاح ، واستراتيجيات التغيير الفعالة ضرورية لتقليل التأثير السلبي على العاملين والمنظمة ، فالسلبات الإدارية ثابتة وتحدث في كل المنظمات وبخاصة الهيئة العامة للتأمين الصحي و لها العديد من الأشكال والظواهر ومن بين أكثر الظواهر السلبية انتشارا هو الصراع التنظيمي بين الأفراد والصراع بين العاملين والمنظمة ، وهدفت الدراسة إلى مناقشة طبيعة الصراع التنظيمي والأنواع الشائعة للصراع ومصادره، والنتائج المترتبة عليه حتى نستطيع التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي وأهمية ذلك في أن يدار بطريقة إدارية إيجابية ، لذا تتلخص مشكلة الدراسة في انتشار مظاهر الصراع التنظيمي بمؤسسات التأمين الصحي ناتج من قصور وضعف الإدراك بمفهوم التغيير، مما ترتب عليه التأثير على الأداء والخدمات المقدمة للمواطنين وعزوف البعض عن التعامل مع تلك الخدمات ، ولتحقيق هذه الاهداف الرئيسية والإجابة على تساؤلات الدراسة استخدمت الدراسة في هذا الصدد التصميم المنهجي المختلط ، حيث تم جمع البيانات من خلال المدخل

النوعي ، كما تم أيضا استخدام المدخل الكمي من خلال المسح الإحصائي عن طريق قوائم الاستقصاء ، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالهيئة وقد بلغ حجم العينة ٣٨٣ من العاملين وأظهرت النتائج أن الصراع أمر حتمي وظاهرة سلوكيه بالمنظمة والصراع الوظيفي هو صراع إيجابي إذا أحسنت إدارته ومن اهم التوصيات أن يكون لإدارة التغيير دور فعال في وضع الاستراتيجيات وتحديد الإجراءات والتقنيات سواء التغيير الهيكلي أو التنظيمي أو التكنولوجي أو التغيير السلوكي للأفراد مع التدريب العملي والاستعانة بالخبراء في هذا المجال مع التطوير التكنولوجي واستخدام التقنيات الحديثة في العمل .

المصطلحات العلمية المستخدمة بالرسالة:-

- الصراع التنظيمي

- استراتيجيات التغيير للصراع التنظيمي

Abstract:-

One of the distinguishing features of modern organizations is the adoption of change strategies aimed at success, and effective change strategies are necessary to reduce the negative impact on the workers and the organization. Between individuals and the conflict between workers and the organization, the study aimed to discuss the nature of organizational conflict and the common types of conflict and its sources, and the consequences thereof so that we can identify the strategies most used in managing organizational conflict and the importance of this in being managed in a positive administrative manner

Therefore, the problem of the study is summarized in the spread of manifestations of organizational conflict in health insurance institutions resulting from shortcomings and poor awareness of the

concept of change, which has had an impact on performance and services provided to citizens and the reluctance of some to deal with those services, and to achieve these main objectives and answer the questions of the study the study was used in this regard The mixed methodological design, where the data were collected through the qualitative approach, and the quantitative approach was also used through the statistical survey through survey lists.

The study population consisted of the employees of the authority, and the sample size amounted to 383 employees. The results showed that conflict is an inevitable and behavioral phenomenon in the organization, and job conflict is a positive conflict if it is well managed. The most important recommendations are that the change management should have an effective role in setting strategies and determining procedures and techniques, whether structural change or Organizational, technological or behavioral change for individuals with practical training and the assistance of experts in this field with technological development and the use of modern technologies at work.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة :-

الإنسان كائن اجتماعي لا يستطيع العيش او العمل بمفرده لذا تعتبر بيئة المنظمة مجالاً خصباً للصراعات نظراً لاختلاف الاهداف والقيم والاهتمامات و يلعب الصراع التنظيمي في مكان العمل دوراً هاماً في الحياة التنظيمية بسبب عواقبه وتأثيره على كل من المنظمات والأفراد.

أولاً: الدراسات السابقة

١- دراسة (Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021)). بعنوان الصراع بين الأشخاص وسلوك العمل غير المنتج، تهدف هذه الدراسة لمعرفة كيف يمكن للنزاع بين الأفراد في العمل أن يعزز ميل الموظفين للانخراط في سلوك العمل غير المنتج ، وكذلك كيف يمكن أن تضعف هذه العلاقة بالذكاء العاطفي، كما يأخذ في الاعتبار كيف يمكن أن يعتمد الدور المخفف للذكاء العاطفي على جنس الموظفين، تم جمع بيانات المسح من ١٩٣ موظفاً يعملون في مؤسسات مختلفة في باكستان ، ومن نتائج الدراسة أن يرتبط الصراع بين الأشخاص بشكل إيجابي بـ CWB ، لكن هذه العلاقة تكون أضعف عند المستويات الأعلى من الذكاء العاطفي ، إن دور التخزين المؤقت السلبي للذكاء العاطفي قوي بشكل خاص بين النساء مقارنة بالرجال ، كما كشفت هذه الدراسة عن الآلية العاطفية التي تكمن وراء علاقة الصراع بين الأفراد و CWB حسب الجنس وتقدم اقتراحات للمديرين لتقليل الآثار الضارة للنزاع بين الأشخاص .

٢- دراسة (عوض ٢٠٢١) بعنوان إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية ، هدفت الدراسة للكشف عن العلاقة بين ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية، والتعرف على مسببات الصراع بشركة أسمنت عطبرة، ومعرفة الاستراتيجيات والاساليب المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الصناعية وتحديد أثارها في الانتاجية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة والبالغة (٧٠) فرداً، بينت الدراسة وجود مسببات للصراع التنظيمي تؤثر سلباً في الكفاءة الانتاجية للمنظمة، وأن عدم توافق الاهداف، والصراع على الادوار والمناصب، والمناخ التنظيمي غير الملائم يؤدي الى انخفاض الانتاجية، واتباع استراتيجيات وأساليب مناسبة لإدارة الصراعات التنظيمية يزيد من الكفاءة الانتاجية للعاملين والمنظمة، كما أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية بين مهارات ادارة الصراع التنظيمي وتحسين الكفاءة الانتاجية، اوصت الدراسة بتحليل البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على أسباب الصراع التنظيمي الفعلية والعمل باستمرار على معالجتها من جذورها، وزيادة الاهتمام بتدريب

الإداريين على مهارات واستراتيجيات إدارة الصراع ، كما يجب على إدارة المنظمة السعي باستمرار لبناء الثقة بينها وبين العاملين

٣- دراسة (Adeolu-et al (2020) بعنوان إدارة الصراع والأداء التنظيمي لمجموعة مختارة من مؤسسات القطاع العام في إبدان ، ولاية أويو ، نيجيريا تقيم المنظمات وجهات النظر والسلوكيات والمناقشات المختلفة المتعارضة في اتخاذ القرارات، تتميز مؤسسات القطاع العام بالبيروقراطية وهيكل القيادة الهرمي من أعلى إلى أسفل ، وبالتالي يوجد صراع بدرجات متفاوتة، ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى دراسة تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي لمنشآت القطاع العام، تم اعتماد التصميم الوصفي للبحث المسحي من النوع السابق بأثر رجعي، تم الوصول إلى حجم عينة ٣٤٢ تم اختياره من بين ٢٣٤٥ موظفًا من الوزارات الست التي تم اختيارها عمدًا في الخدمة المدنية بولاية أويو وهي مجتمع الدراسة ، باستخدام العينات العشوائية الطبقيّة، تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات باستخدام التحليل الوصفي والانحدار من خلال برنامج SPSS لاختبار العلاقة بين إدارة الصراع والأداء التنظيمي، تشير النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع والأداء التنظيمي، كشفت النتائج كذلك أن العوامل المسببة للنزاع ليس لها علاقة كبيرة مع الأداء التنظيمي ومع ذلك ، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط إدارة الصراع والأداء التنظيمي خلصت هذه الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة للنزاع تساهم في تعزيز إنتاجية الموظفين وستؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء التنظيمي، أوصت الدراسة بضرورة أن تدير الإدارة النزاعات بشكل فعال قبل أن تتصاعد إلى مستوى لا يمكن إدارته ، وذلك باستخدام استراتيجيات مناسبة، ويجب أن تخلق قنوات اتصال إضافية مع الموظفين كوسيلة للحصول على ملاحظات فورية حول الأعمال والسياسات التنظيمية ، لمنع فجوات الاتصال وتجنب تضارب المصالح.

٤- دراسة (الطفر ٢٠٢٠) بعنوان إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية ، أهداف الدراسة التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات و توضيح أهمية التغيير في المؤسسات الحكومية من خلال الكشف عن مدى مساهمة إدارة التغيير في

المؤسسات الاقتصادية حيث أصبحت مطلبا ملحا من أجل مواكبة التطورات العالمية حيث أن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم ، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي ، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق، وعلى ضوء النتائج للمنظمة العربية تم استنتاج أن التجديد والتطوير والتغيير أمر حتمي وضروري ملزم للمؤسسات ، كما أن عملية التغيير عملية مستمرة كما يعتبر إدارة التغيير عامل للوصول إلى الجودة كما يشكل غياب ثقافة التغيير عائقا يرى بعض المستجوبين إلى ضرورة وجود دورات تدريبية وتطويرية لنشر ثقافة التغيير ، استغلال الكفاءات ذات الخبرة والسرعة في الاداء مع استخدام أنسب الطرق الحديثة للتغيير تساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة .

٥- دراسة (Mustafa, s, et, al. (2019) بعنوان إدارة النزاعات التنظيمية: دراسة بين المنظمات في كوسوفو ، المنظمات والمديرين خلال أنشطتهم التنظيمية ، نادرا ما تواجه صراعات مختلفة ، يستخدم المديرين، اعتمادًا على جنسهم، طرقًا مختلفة لحل هذه النزاعات مما كان له الأثر وانعكاس ذلك علي مرؤوسيههم، الغرض من هذه الدراسة هو تحليل الأساليب الأكثر شيوعًا المطبقة على حل النزاعات في المنظمات في كوسوفو وتأثير الجنس على اختيار الأسلوب الذي يجب التعامل معه في الصراعات، تستخدم الدراسة نهجًا كميًا بينما يتم استخدام طريقة أخذ العينات الملائمة الغرض من اختيار المستجيبين، أجريت الدراسة في عشر شركات كبرى في كوسوفو والتي تضم مائة موظف وخمسين مديرًا، يتم استخدام استبيان منظم لجمع البيانات الأولية وأجريت الاختبارات اللازمة من خلال برنامج SPSS، النتائج تكشف أن المديرين استخدم الأسلوب التكاملي أكثر من الأساليب الأخرى أثناء عملية إدارة الصراع ؛ الجنس جزئيًا يؤثر على اختيار الأسلوب وأسلوب إدارة الصراع يؤثر على احتمالية المديرين بين الموظفين، تقترح الدراسة أن مجال إدارة الصراع بين المنظمات في كوسوفو بحاجة إلى مزيد من البحث الأكاديمي.

٦- تناولت دراسة (Jayatilleke &Lai, 2018) متطلبات إدارة التغيير، تهدف فيها لتقديم المراجعة المنهجية للبحوث في إدارة التغيير، وتقديم الاقتراحات للعمل البحثي المستقبلي والإجابة على أربعة أسئلة بحث رئيسيه تتعلق بمتطلبات إدارة التغيير وهي أسباب تغيير المتطلبات، و العمليات المستخدمة لإدارة متطلبات التغيير، التقنيات المستخدمة لإدارة متطلبات التغيير، وكيف تتخذ المؤسسات القرارات المتعلقة بمتطلبات التغيير؟ وقد تم عمل مراجعه منهجية للدراسات السابقة والحالية والبحوث في إدارة التغيير وتفيد نتائج الدراسة أنه لا بد أن يتم تعيين متطلبات البرامج بشكل ملموس في بداية مشروع تطوير البرامج لأن متطلبات التغييرات ضرورية وأحياناً لا مفر منها بسبب التغييرات في متطلبات العميل والتغييرات في قواعد العمل وبيئات التشغيل.

- التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية:

- ١- تناولت الدراسات السابقة موضوع التغيير من عدة زوايا يمكن إجمالها في للدوافع الداخلية والخارجية دور إيجابي في عملية التغيير
- ٢ - تكوين الخلفية العلمية لمجموعة المفاهيم التي تناولتها الدراسة .
- ٣- من عوامل ظهور الصراع غياب المشاركة بين العاملين والإدارة، وتجاهل الإمكانات البشرية، والنقص في الدورات التدريبية، ضعف اللوائح والقوانين، ، وضعف الدعم من الإدارة .
- ٤- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة البحث وتصميم استمارة الاستبيان.

ثانياً: الدراسة الاستطلاعية:

- ١- البيانات الثانوية: وتتضمن البيانات التي تم جمعها من الكتب والدراسات السابقة ذات الصلة والدوريات العلمية لتحديد الجوانب المنهجية للدراسة وتكوين الخلفية النظرية والعلمية.
- ٢- البيانات الأولية التي قام الباحث بجمعها من خلال الدراسة الميدانية والمقابلات الشخصية مع عدد من المدراء بالهيئة بمحافظة الإسكندرية للوصول للإجابة على الأسئلة الآتية:

- هل هناك مظاهر للصراعات تعاني منها الهيئة وما مدى انتشار هذه الظاهرة ، ما أسبابها، وما هي الحلول التي تضعها الإدارة للوصول للحل المناسب لها؟
- هل هناك استراتيجيات محددة في خطة الهيئة للحد من الصراعات بالجهاز الإداري؟

ثالثا: مشكلة الدراسة:

الصراع ظاهرة سلوك طبيعي موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، ومن الطبيعي ومن الصعب منع الصراعات بالمنظمات ، وبالتالي يصبح الهدف الأساسي من استراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة العاملين ليصبحوا منتجين بدون صراعات . وعلى ضوء ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في انتشار ظاهرة الصراع التنظيمي بالهيئة ناتج لعدم الإدراك بكيفية يمكن لاستراتيجيات الصراع التنظيمي علاج هذه الظاهرة . وتتمثل عناصر مشكلة الدراسة في التساؤلات الفرعية التي يسعى البحث للإجابة عليها :-

١. ما طبيعة الصراع التنظيمي في المنظمات الحكومية؟

٢. ما الأنواع الشائعة للصراع التنظيمي ، ما أسبابه ومصادره، والنتائج المترتبة عليه ؟
 - ٣- ما الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في معالجة الصراع التنظيمي ؟
- رابعا : أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف علي طبيعة الصراع التنظيمي بالمنظمات الحكومية
 - ٢- التعرف علي
 - ٣- الأنواع الشائعة للصراع التنظيمي وأسبابه ومصادره، والنتائج المترتبة عليه
 - ٤- التعرف على الاستراتيجيات الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي
- خامسا : أهمية الدراسة :-

- ١- يساهم هذا البحث في تقديم إطار نظري متكامل لدراسة الصراع التنظيمي .
- ٢- يساعد القيادات في المنظمات بتزويدهم بالمهارات المعرفية والسلوكية والاجتماعية
- ٣- تنمية المهارات السلوكية للعاملين لتحسين قدراتهم على كيفية التعامل مع الصراعات
- ٤- كيفية استخدام أهم الاستراتيجيات في مواجهة الصراع التنظيمي بالمنظمة .

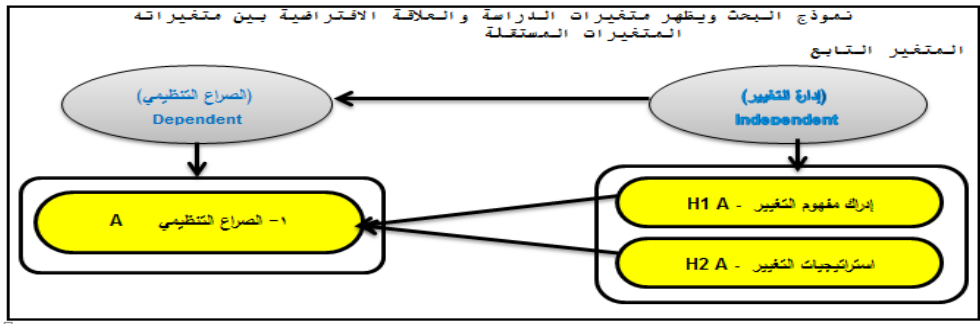
سادساً: فروض الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مفهوم إدارة التغيير وبين درجة الصراع التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات التغيير والصراع التنظيمي
- سابعاً: المتغيرات ونموذج البحث:

- المتغير المستقل الأول يركز علي إدراك مفهوم التغيير
- المتغير المستقل الثاني : استراتيجيات التغيير للصراع التنظيمي .
- المتغير التابع: وهي: الصراعات التنظيمية .
- وفيما يلي تصور مقترح للشكل رقم (١-١) يوضح فيه نموذج البحث ويظهر متغيرات الدراسة والعلاقة الافتراضية بين متغيراته.

شكل رقم (١-١)

نموذج البحث ويظهر متغيرات الدراسة والعلاقة الافتراضية بين متغيراته



المصدر من إعداد الباحثة

ثامنا : هيكل الدراسة:-

- الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:-

- الفصل الثاني: الإطار النظري

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة والدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض

- الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

الفصل الثاني الدراسة النظرية

التعريف بالتغيير

يشير (محمد، ٢٠١٥) إلى مفهوم التغيير بأنه يعنى عدة معاني فهو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعنى الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان و الزمان كما يعني :-

- ١- إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها.
- ٢- عملية تغيير جذري وملموس في النمط السلوكي للعاملين بالمنظمة .
- ٣- عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل .
- ٤- استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات والقدرة على التكيف معه .
- ٥- ومن خلال البحث والاطلاع يمكن ملاحظة أن بعض هذه التعريفات قد أهمل الزمن كأحد أهم عمليات التغيير، كما لم يذكر البعض الآخر الآثار والنتائج المتوقعة أو المترتبة على عملية التغيير.

الصراع التنظيمي :-

في دراسة ((Tripathy, M. (2021)) يتم تعريف الصراع بين الأشخاص في مكان العمل على أنه شخص أو مجموعة من الأشخاص يتدخلون في محاولات شخص آخر لتحقيق الأهداف أو إكمال المهام.

تناول الباحث (Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018) تعريف الصراع بثلاثة مفاهيم متميزة ومتنازع عليها أساساً تعطي إطار لدراسات الصراع في العمل: الصراع كظاهرة سلوكية مميزة ، والصراع كوسيلة مفيدة لتحقيق شيء آخر ، والصراع باعتباره بناء اجتماعياً مشروطاً بكيفية إدراك الواقع.

دراسة (Girukwayo, 2018) يعرف الصراع التنظيمي بأنه اختلاف في الرأي بين الأعضاء الداخلية للمنظمة، مثل الإدارة والموظفين ومدراء و أعضاء مجلس الإدارة، ومن أهم أسبابه، الغموض، عدم توازن السلطة، الاختلاف في الأهداف والقيم والإدراكات، الاعتمادية .

في دراسة (Weerarathna, R. S. (2017)) يذكر أن هناك ثلاث جهات نظر للصراعات التنظيمية وهي معروفة بالمنظور التقليدي والمنظور السلوكي والمنظور التفاعلي. أسباب الصراع التنظيمي:-

يذكر (Girukwayo, 2018) من مصادر الصراع سوء الفهم، اختلاف القيم والأهداف، اختلاف معايير الأداء، اختلاف أساليب العمل، افتقاد التعاون، مشاكل السلطة، مشاكل المسؤولية، الإحباط، المنافسة على الموارد المحدودة، عدم الالتزام بالقواعد والسياسات ضعف الاتصالات .

في دراسة (Weerarathna, R. S. (2017)) يذكر أن أسباب الصراع هي :-
- الأسباب التنظيمية منها : التنافس على الموارد الشحيحة ، الاختلافات في الأهداف ، الاختلافات في الأدوار، الاختصاصات القضائية الغامضة ، الاختلافات في الوضع ، الاعتماد على طرف واحد ، الإفراط في التخصص .
- الأسباب الشخصية :- وهي الكفاءات ، عدم الرغبة في التواصل ، الشخصيات ، القيم و التصورات ، الهيمنة ، الجشع ، الفظاظة .
يذكر (الختلان وآخرون ٢٠١١) أسباب الصراع تتمثل في الاتي.

- التعارض أو التغيير في الأدوار
 - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة.
 - التغيير في المركز الوظيفي.
 - حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل.
 - الاختلاف في الثقافة "
 - النتائج الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:-
- يذكر (Dontigney, E. (2014)) أن للصراع التنظيمي نتائج إيجابية وأخرى سلبية :-

أولا :- النتائج السلبية :-

من وجهة نظر واحدة ، الصراع التنظيمي ينتج نتائج سلبية ، الصراعات تسبب التوتر مما يقلل من رضا العمال و يمكن أن يؤدي هذا الرضا المتناقص إلى زيادة التغيب عن العمل ودوران الموظفين ، يمكن أن يؤدي الصراع أيضاً إلى إضعاف الثقة في المشرفين وزملائهم الموظفين ، مما قد يبطئ أو يوقف التقدم في المشاريع ، يمكن أن يؤدي تراكم العواقب السلبية الداخلية ، مثل فقدان الثقة و بطء التقدم ، إلى إحداث تأثير سلبي على رضا العملاء بسبب عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وانخفاض جودة العمل.

ثانيا :- النتائج الإيجابية

من وجهة نظر مختلفة ، يمثل الصراع التنظيمي فرصة للتغيير المنتج و يكمن استخدام الاتصال الفعال في صميم هذا الرأي ، تتطور الصراعات التنظيمية لسبب ما من خلال الاعتراف بوجود الصراع وكشف مصدره ، تفتح قيادة الأعمال الباب أمام حلول إبداعية يمكن للفعل البسيط المتمثل في الاعتراف والبحث عن حلول للنزاعات التنظيمية أن ينزع فتيلها ويجذب الموظفين إلى علاقة أقوى مع الشركة، كما يمكن أن يشجع أيضاً منظمة قابلة للتكيف أن تتكيف بكفاءة مع التغييرات السريعة التي تواجهها الشركات الحديثة.

أنواع الصراع التنظيمي:

يذكر (Nordby, H. (2018)) أن هناك ستة أنواع من الصراع وهي :-

- تضارب التفسير أو التفسير الخاطئ
- صراعات الجدل هي صراعات يركز فيها الخلاف على حجج أو حجج غير متوافقة
- تضارب القيم و تنشأ عندما يكون لدى أطراف النزاع قيم متعارضة
- تضارب المصالح تنشأ هذه النزاعات عندما يكون لأطراف النزاع أهداف غير متوافقة
- صراعات الدور و ينشأ تضارب الأدوار عندما يكون لأطراف النزاع وجهات نظر مختلفة
- الصراعات الشخصية و تنشأ الخلافات الشخصية عندما يرى شخص ما طريقة تعامل الآخرين على أنها غير مقبولة أو استنزافية و يعرف (الختلان وأخرون (٢٠١٢) أنواع الصراع بأنها :

١. الصراع الفردي أثناء اتخاذ الفرد القرار لتعدد البدائل المتاحة

٢. الصراع بين الأفراد.

٣. الصراع بين النظم والجماعات.

مراحل الصراع التنظيمي

يفيد (غربي و ابن عامر ، ٢٠١٣) أن الصراع يمر بخمس مراحل وهي :

١. مرحلة الصراع الضمني: و تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المتسببة لنشوء الصراع .

٢. مرحلة الصراع المدرك : في هذه المرحلة يبدو أن أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية مدركاته

٣. مرحلة الشعور بالصراع : وتمثل هذه المرحلة في بدايات تصاعد الصراع وتنطوي بالإضافة إلى جانب الإدراك على الجانب الشعاعي أو العاطفي

٤. مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع ، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها

كما يفيد ويعرف الختلان وآخرون (٢٠١٢) مراحل الصراع

1- مرحلة المعارضة الكافية داخل الفرد.

2- مرحلة الإدراك والتشخيص.

3- مرحلة السلوك، أنماط سلوكية حيث يصبح الصراع علناً.

4 - مرحلة مخرجات الصراع، وهنا تأتي مهارة القائد وتعامله مع مخرجات الصراع بشكل إيجابي حيث يمكن توجيه الصراع لمصالح المنظمة.

استراتيجيات الصراع التنظيمي:-

يذكر (Nordby, H. (2018)) أن هناك أربع استراتيجيات هي :

- الاستراتيجية العلائقية :- توضح للأطراف كيف يختبرون بعضهم البعض .

- استراتيجية المواجهة :- تتمثل في توضيح أن (والسبب المثالي) لبعض الإجراءات

غير مقبولة - الاستراتيجية البراغمية :- تتمثل في توضيح للأطراف أنه يجب أن

يكونوا قادرين على العمل معاً على الرغم من عدم وجود توافق جيد بينهم.

- الاستراتيجية الوظيفية :- تتمثل في توضيح أن للنزاع عواقب سلبية غير مقبولة على عمل المنظمة وأنه يجب على الأطراف العمل معاً لضمان استمرارها في العمل.
يعتمد اختيار استراتيجيات الاتصال التي يجب استخدامها على محتوى الصراع الشخصي والسياق الذي ينشأ فيه.
استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال .
يفيد (الياسري وعلي ٢٠٠٧) استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال منها :-

1- استراتيجيات التفاوض: Negotiation strategy

2- استراتيجية زيادة الاتصالات: Increased Communications strategy ٣

3- استراتيجية فرق العمل: Teams work strategy

4- استراتيجية إعادة الهيكلة: Restructuring strategy

5- استراتيجية توسيع الموارد: Expansion Resources strategy: 6

6- استراتيجية تقليل الفجوة: Reduction of gap strategy

- يذكر أحمد (٢٠١٨) أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في :-

١- استراتيجية التجنب: Avoidant: ٢- استراتيجية التعاون ٣- استراتيجية المساومة

١- استراتيجية التنازل ٥- استراتيجية المنافسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة والدراسة الميدانية واختبار صحة الفروض

أولاً: المنهج والتصميم البحثي:

استخدمت الدراسة أسلوب بحثي مختلط Mixed- methods Research والذي يتضمن تطبيق الأساليب النوعية qualitative والأساليب الكمية quantitative بغرض الوصول إلى تحليل متعمق وتفهم أوسع للظاهرة محل الدراسة .

مجتمع البحث : Population

تم تحديد مجتمع الدراسة بحيث يشمل جميع العاملين في الهيئة العامة للتأمين الصحي وهي الفئة المستهدفة بالتغيير، حيث يبلغ إجمالي عدد العاملين بالهيئة (٧٣.٠٨١) موظفاً، موزعين على جميع فروع الهيئة بجميع محافظات مصر، ونظراً لصعوبة إجراء الدراسة على جميع مفردات هذا المجتمع واستخدام أسلوب الحصر الشامل، فقد استخدمت الدراسة أسلوب المعاينة من خلال عينة عشوائية بسيطة، ويرجع السبب في اختيار هيئة التأمين الصحي لأنها تحتل مكاناً بارزاً لما تقدمه من خدمات تمس حياة الإنسان، وينتفع بخدماتها (٥١.١٣٣.٣٣٧) نسمة، ويمثل هذا نسبة (٥٨.١%) من إجمالي عدد سكان ج.م.ع وتم الحصول على هذا البيان بالاعتماد على بيانات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء لعام ٢٠١٥

عينة الدراسة Sample و أسلوب المعاينة Sampling

تنطبق شروط اختيار العينة بالطريقة العشوائية المنتظمة على الدراسة الحالية، حيث تتوفر فيها كافة المتغيرات الاجتماعية، كالتنوع في السن والتعليم والحالة الاجتماعية، الوظيفة، والخبرات بنسبة تواجدهم في المجتمع الأصلي، تم تحديد العينة ومقدارها ٣٨٣ مفردة، عند درجة ثقة ٩٥% وحدود خطأ (٥%).

ثانياً: التحليل الإحصائي:

استخدم الباحث في التحليلات الإحصائية برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، Statistical Package for Social Sciences- SPSS، عند مستوى دلالة (٥%)، ويعد مستوى مقبولاً في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، يقابله مستوى ثقة يساوي (٩٥%) لتفسير نتائج الدراسة، ويتم التحليل على مستويين:

- المستوى الأول: وهو الإحصاء الوصفي ويستخدم المقاييس الإحصائية الوصفية - Descriptive Statistics متمثلة في كل من المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، الوسط الحسابي Mean لاستخراج درجات الأهمية ومتوسط الإجابات، والانحراف المعياري لدراسة درجة التشنت في الإجابات عن الوسط الحسابي، معاملات التقاطح والالتواء .

- المستوى الثاني: وهو الإحصاء التحليلي والتمثلة في اختبار ألفا كرو نباخ (Alpha-Cronbach) لمعرفة ثبات فقرات ومحاور الاستبيان، ومعامل الصدق.

ثالثاً: جمع البيانات وأساليب القياس:

يعتمد البحث في جمع البيانات على مصدرين كمي حيث اللجوء إلي البيانات المتاحة من الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، وكذلك البيانات الكمية المتاحة في سجلات الهيئة، و كفي وهي تلك البيانات التي يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة والمقابلة .

استمارة البحث:

وهو إعداد قائمة تحتوي على أسئلة تكشف مدى العلاقة بين إدارة التغيير ودورها في الحد من الصراع التنظيمي لدى أفراد العينة الذين يقومون باختيار درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على مجموعة من العبارات، والإجابة عن تساؤلاتها وصياغة أسئلة في عبارات تتلاءم مع كافة المستويات العلمية ، وفي جمل قصيرة تؤدي إلي إجابات واضحة ويشير الجدول (٣-١) للمتغيرات المستقلة والتابعة التي سيتم اختبارها في الدراسة الحالية

جدول (٣-١)

المتغيرات المستقلة والتابعة التي سيتم اختبارها من خلال النموذج البحثي المقترح

الدراسات التي استخدمت هذه المقاييس	يتم قياسه من خلال العبارات الآتية	المتغير
De Lillias et al., 2018; Al-Ali et al, 2017;	١- التغيير هو التعديل من الوضع الحالي إلى الوضع المرغوب فيه ٢- التدخل المقصود من الإدارة لمواجهة التغييرات المتوقعة ٣- التدريب على كل جديد	إدراك مفهوم إدارة التغيير
Hasanaj, 2017; Pourdehnad & Bharathy, 2011	١- التغيير التكنولوجي ٢- إعادة الهيكلة الإدارية ٣- إعادة الهيكلة المالية ٤- التدريب بهدف التغيير	استراتيجيات التغيير للصراع التنظيمي
Girukwayo, 2018 Moradi et al, 2014.	١- درجة الصراع التنظيمي	المتغيرات التابعة

• المصدر من إعداد الباحثة

وقد تم تصميم تلك القائمة بجهد مشترك بين المشرف والباحث وتكونت تلك القائمة من الآتي:-

- العبارات التي تبين إدراك مفهوم إدارة التغيير لدى مفردات العينة.
- استراتيجيات التغيير التي تستخدمها الإدارة لإحداث التغيير للحد من الصراع التنظيمي .
- عبارات تعبر عن ظاهرة الصراع التنظيمي الأكثر انتشارا بالمنظمة.

تحليلات معامل الثبات والصدق:

أ- اختبار الصدق :

تم عمل المراجعة الشاملة لأهم الدراسات والبحوث ذات العلاقة للتوصل للمسودة لأداة جمع بيانات الاستبيان، ثم صدق المحكمين والأساتذة المتخصصين والخبراء في مجال الإدارة.

ب- اختبار الثبات

استخدم الباحث طريقة الفا كرو نباخ α لتقييم مصداقية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة وذلك للتأكد من خلو هذه المقاييس من الخطأ العشوائي والتعرف على درجة الاتساق الداخلي لمكونات المقياس ، حيث إن معامل الثبات الناتج وصل إلى مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) كما أشارت النتائج إلى تمتع الاختبار بثبات مرتفع موجب حيث وصلت درجة معامل الثبات بالنسبة للدرجة الكلية للمقياس (0.701) ومعامل الصدق والذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.837)

معاملات الثبات لكل متغير

توضح نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients لمتغير إدراك مفهوم إدارة التغيير صلاحية الاستبيان للاستخدام، حيث إن معامل الثبات الناتج وصل إلى مستوي الدلالة الإحصائية (0.05) والدرجة الكلية للمقياس (0.658) بالإضافة إلى معامل صدق يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.811). وهو مستوى عالي من الصدق.

تبين نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients لاستراتيجيات التغيير، وتؤكد صلاحية الاستبيان للاستخدام، حيث أن درجة معامل الثبات بالنسبة

لدرجة الكلية للمقياس (0.689). ومعامل الصدق والذي يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.830) هي تدل على مستوى عالي من الصدق.

- تبين نتائج اختبارات Cronbach's Alpha Coefficients للمتغير الصراع التنظيمي، وتؤكد النتائج صلاحية الاستبيان للاستخدام ودرجة معامل الثبات بالنسبة لدرجة الكلية للمقياس (0.619) ومعامل الصدق والذي يساوى الجذر التربيعي لمعامل الثبات ومقداره (0.787) وهي تدل على مستوى عالي من الصدق.

خامساً: التحليلات الوصفية للدراسة:

تم إجراء التحليلات الوصفية للدراسة باستخدام مقياس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتفطح Kurtosis والالتواء Skewness، والمتوسط الحسابي، وتم حساب المتوسط المرجح باستخدام طريقة ((أعلى قيمة - أقل قيمة)/(إجمالي عدد الاختيارات)) $\{0.8=5/(1-5)\}$ ، من 1.00 إلى أقل من 1.80 = غير موافق جداً، من 1.80 إلى أقل من 2.60 = غير موافق، من 2.60 إلى أقل من 3.40 محايد، من 3.40 إلى أقل من 4.20 موافق، من 4.20 إلى 5.00 موافق جداً، وقد أظهرت التحليلات للانحراف المعياري لجميع المتغيرات عدم وجود تباين كبير بين القيم، وأن قيم التفطح تقع ضمن الحدود الطبيعية والتي تعد من أهم خصائص التوزيع الطبيعي، وذلك على النحو الموضح بالجدول التالي رقم (٣-٢)

جدول (٣-٢)

Descriptive Analysis التحليلات الوصفية للدراسة

Descriptive Analysis	مفهوم التغيير	استراتيجية التغيير	صراع تنظيمي
	X1	X2	Y1
Mean	3.204	2.2016	2.995
Standard Error	0.075	0.060	0.065
Median	4	2	2
Mode	4	1	2
Standard Deviation	1.469	1.165	1.265
Sample Variance	2.158	1.358	1.601
Kurtosis	-1.417	-1.371	-1.431

استراتيجيات التغيير ودورها في مواجهة الصراع التنظيمي بالبحاز الإداري دراسة ميدانية بالهيئة العامة للتأمين ...

سمير إبراهيم جمعة طه

Descriptive Analysis	مفهوم التغيير	استراتيجية التغيير	صراع تنظيمي
	X1	X2	Y1
Skewness	-0.357	0.362	0.604
Range	4	3	3
Minimum	1	1	2
Maximum	5	4	5
Sum	1224	841	1144
Count	383	383	383
Largest(1)	5	4	5
Smallest(1)	1	1	2
Confidence Level(95.0%)	0.148	0.117	0.127

الجدول من إعداد الباحث

سادساً: تحليلات الارتباط واختبارات فروض الدراسة:

١- تحليلات واختبار الفرض الأول للدراسة H_{1A}

يعرض الجدول (٣-٣) تحليل علاقات الارتباط بين متغير مفهوم التغيير X1 وبين المتغيرات الممثلة في درجة الصراع التنظيمي Y1، وذلك بغرض اختبار الفرض

الأول للدراسة H_{1A} ، وكذا اختبارات الدلالة الإحصائية باستخدام T on r-test

جدول (٣-٣)

تحليلات اختبار الفرض الأول واختبارات الدلالة الإحصائية

الصراع التنظيمي Y ₁	مفهوم التغيير X ₁
-0.968	Product moment correlation (r)
75.397*	t test with n-2 degrees of freedom

•*p<0.0000000 levels of significant

ويتضح من الجدول (٣-٣) وجود علاقة ارتباط قوية عكسية (سالبة) بين مفهوم التغيير المدرك وبين الصراع التنظيمي (r=-.968)، وأن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية مرتفعة للغاية (t test = 75.397 at p<0.000)، وبناء على ما تقدم يتم

قبول الفرض الأول H_{1A}

٢- تحليلات واختبار الفرض الثاني للدراسة

يظهر الجدول التالي (٤-٣) تحليل علاقات الارتباط بين تطبيق استراتيجية التغيير X_2 وبين ظاهرة الصراع التنظيمي Y_1 ، وكذا اختبارات الدلالة الإحصائية باستخدام T on r -test

جدول (٤-٣)

تحليلات اختبار الفرض الثاني واختبارات الدلالة الإحصائية

الصراع التنظيمي Y_1	استراتيجية التغيير X_2
-0.813	Product moment correlation (r)
-27.188*	t test with n-2 degrees of freedom

ويظهر الجدول السابق (٤-٣) وجود علاقة ارتباط قوية عكسية (سالبة) بين تطبيق استراتيجية التغيير وبين الصراع التنظيمي ($r=-0.813$)، بمعنى أن كلما كان هناك تزايد في توجه المؤسسة لتطبيق استراتيجيات التغيير كلما انخفض احتمالات الصراع التنظيمي بين العاملين بالجهات الإدارية، وبناء على ما تقدم يتم قبول الفرض الثاني H_{2A}

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج فروض الدراسة:

- ١- أثبتت نتائج الفرض الأول بوجود علاقة ارتباط موجبة بين إدراك مفهوم التغيير ودرجة الصراع التنظيمي ، ويفسر ذلك أن الإدراك يؤدي إلى قدر من الفهم والمعرفة وبالتالي قدر أقل من الصراع ، أيضا عدم الإدراك ينتج عنه تجاهل المنافع العائدة من عملية التغيير مما ينتج عنه الصراع التنظيمي .
- ٢- نتائج الفرض الثاني : تشير النتائج وجود علاقة ارتباط عكسية سالبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التغيير وبين درجة الصراع التنظيمي بالجهات الإدارية ويرجع ذلك إلى عدة أسباب فيها يتعرض الأفراد بالمنظمات إلى ضغوط عديدة ببيئة العمل والتي تنعكس على واقع البيئة الداخلية للمنظمة ومنها مشكلة الصراع التنظيمي ويتوقف تحديد استراتيجية التغيير علي السبب الرئيسي للصراع التنظيمي .

ثانياً: توصيات الدراسة:

توصي الباحثة أن مجالات التغيير تكمن في الآتي:

- اختيار القيادات القائمين على عملية التغيير يكون على أساس علمي ومهني .
- إقامة دورات تدريبية لدراسة أخلاقيات المهنة وصياغة العديد من مفاهيم الفساد
- التدريب العملي وليس النظري فقط
- تحديد موقع للهيئة على الانترنت وشبكات التواصل الاجتماعي لمعرفة آراء العاملين
- التوزيع العادل للمكافآت وعدم التمييز بين الأطباء والعاملين لأنهم فريق عمل واحد
- تمييز أصحاب الخبرة والمهارة وجعلها أساس للترقيات والمكافآت والمنح الدراسية
- التقييم العادل للعاملين فنيا وأخلاقيا
- تفويض السلطة وتمكين العاملين من صلاحيتهم الوظيفية لتخفيف الأعباء على المدراء
- تعديل التوصيف الوظيفي الحالي وإضافة وظائف لم تكن موجودة من قبل .
- تحسين هيكل الأجور.

المقترحات للبحوث المستقبلية:

لإجراء المزيد من البحوث المستقبلية لابد من معرفة الآتي :

- أن الصراع هو أمر حتمي وظاهرة إنسانية سلوكية علي كل المستويات ولا بد منة في المنظمة ، وينقسم الصراع بين الأفراد بأن سببه اختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها واختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ولتفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال ، والتعميم والخلفيات الثقافية .
- كما يحدث الصراع بين فرق العمل والأقسام والإدارة سببه اختلاف معايير الأداء والاعتمادية ، تعارض الأهداف، التداخل في تنفيذ المهام ورغبة كل طرف بالاستقلالية والاستحواذ والسيطرة.
- كما تبين بأن الصراع الوظيفي هو صراع إيجابي إذا أحسنت إدارته، كما يعتبر التنافس والنزاعات بين الأفراد والوحدات هي إحدى أشكال الصراعات داخل المنظمة ويمكن أن تكون لها تأثير إيجابي عندما تدفع الأفراد نحو تقديم أداء أفضل وتدفع للإبداع والتغيير.

وفي ضوء ما سبق توصي الباحثة بإجراء بما يلي:

- على إدارة التغيير اعتبار وقوع الصراعات بين الأفراد والوحدات داخل المنظمة أمر واقع ومحتوم ولا بد من وضع الحلول المناسبة له واستثمار هذه الصراعات الوظيفية وتوظيفها لتطوير كفاءة أداء العاملين وتحسين علاقات العمل كذلك تجنب الآثار السلبية التي تؤثر على المنظمة
- دراسة الهيكل التنظيمي من وقت لآخر حتى يتماشى مع حاجات الفرد والمنظمة، وتحديد المسؤوليات لكل فرد وقسم، واستخدام السلطة الرسمية، والتدريب، والاتصال، والتدوير، والأهداف المشتركة وتحكيم الطرف الثالث .
- إتباع الاتجاه الحديث في كيفية إدارة الصراع والعمل على تحقيق أهداف المنظمة والاستمرار على حالة التوازن واستخدام مداخل لتسوية الصراع والتي تتوقف على أسبابها ونتائجها منها: -
- مدخل السيطرة بين الأطراف المتصارعة عن طريق عمل حلول سريعة وتصرفات حاسمة
- مدخل التجنب: عن طريق تجاهل التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسن الموقف
- مدخل التساهل: وهو التنازل للطرف الآخر ويكون مفيد إذا كان الخلاف هامشياً.
- مدخل التضامن والتكامل: وهو يسعى إلى تحقيق الاهتمام بمصالح الطرفين.
- مدخل التسوية: وفيه يتخلى كل طرف عن حق مقابل تنازل الطرف الآخر.
- وكل مدخل له مزايا وعيوب ويعتبر استخدام المدخل فعالاً عند استخدامه في موقف ما وغير فعال في موقف آخر، ونظراً لقلّة الدراسات العربية في هذا الشق توصي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث لدراسة الآثار السلبية المترتبة على الصراع التنظيمي بالمنظمة وكيفية الحد منها.
- أظهرت نتائج الدراسة أهمية تقنيات الإدارة الالكترونية في تحقيق المصلحة العامة للهيئة، حيث تعتبر الإدارة الالكترونية أحد أهم الاستراتيجيات المتبعة حديثاً في تفعيل العمل وتقريب الإدارة من العاملين والمواطن أكثر وتحسين الخدمة

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :-

- ١- أحمد ، مراد مها (٢٠١٨) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات ، ، مجلة كلية التربية، جامعة المنيا ، المجلد الرابع والثلاثون- العدد الحادي عشر ص 236-321
- ٢- الختلان وآخرون (٢٠١٢) الصراع التنظيمي مفهومه – أنواعه- أسباب حدوثه- أساليب إدارته ، « تنمية المهارات الإدارية. « تنمية السلوك التنظيمي ، كلية التجارة ، مليحان الثبتي نشرت في ٣١ يناير ٢٠١٢
- ٣- الطفز ، إبراهيم عز الدين (٢٠٢٠) إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية المجلة العلمية للبحث العلمي، العدد السادس والعشرون
- ٤- الياسري ، أكرم وعلي ، أمل محمد (٢٠٠٧) (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية ، مجلة أهل البيت عليهم السلام ، العدد ٥ ص ١١٦-١٣٥
- ٥- عوض و هيثم (٢٠٢١): إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالكفاءة الانتاجية بشركة أسمنت عطبرة، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوادر وإدارة الفرص، المجلد (٣)، العدد (١١)، ألمانيا، ص ٤٥-٦٨
- ٦- غربي ، صابرينة و أبن عامر، ربحه (٢٠١٣) الذكاء الانفعالي واستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدي القادة التربويين بمؤسسات التعليم المتوسط الذكاء . دراسات نفسية و تربوية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر.
- ٧- محمد، جمال. (2015). إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، عمان، الجامعة الأردنية، دار الحامدي للنشر، ص 61-62

ثانيا : المراجع الأجنبية

- 1- Adeolu-Akande, M. A., Sanya, E. A. O., & Oyedokun, G. E. (2020) conflict management and organizational performance of selected public sector establishments in ibadan, oyo state, nigeria.
- 2- Al-Ali, A. A., Singh, S. K., Al-Nahyan, M., & Sohal, A. S. (2017). Change management through leadership: the mediating

- role of organizational culture. *International Journal of Organizational Analysis*.
- 3-De Lillias, A., Di Leva, A., & Sulis, E. (2018). Simulation for change management: an industrial application. *Procedia Computer Science*, 138, 533-540
- 4-Dontigney, E. (2014). What Is Organizational Conflict. Retrieved from Azcentral: <http://yourbusiness.azcentral.com/organizational-conflict-1227.html>.
- 5- Girukwayo, P (2018) Leadership Organizational et Humanitaire, Articles on Organizational and Humanitarian Leadership, paper is an extract of PHD , Atlantic International University
- 6-Hasanaj, R. (2017). Importance of communication during change: A case of the municipality of Vlora. *European Journal of Multidisciplinary Studies*, 2(1), 15-19.
- 7-Jayatilleke, S., & Lai, R. (2018). A systematic review of requirements change management. *Information and Software Technology*, 93, 163-185.
- 8--Kundi, Y. M., & Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management*.
- 9- Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018). Unpacking the meaning of conflict in organizational conflict research. *Negotiation and Conflict Management Research*, 11(3), 185-203.

- 10- Moradi, D., Bashekouh, M., & Dadfar, E. (2014). Affecting Factors on Administrative Corruption at General Office of Tax Affairs in East Tehran. *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, 4(3), 1.
- 11-Mustafa, S., Berani, F., & Berisha, H. (2019). Managing organizational conflicts: A study among organizations in Kosovo. *Journal of Educational and Social Research*, 9(1), 29-29
- 12-Nordby, H. (2018). Management and Conflict Resolution: Conceptual Tools for Securing Cooperation and Organizational Performance. *Organizational Conflict*.
- 13-Pourdehnad, J., & Bharathy, G. K. (2011). Systems thinking and its implications in organizational transformation. In 3rd International Conference on Systems Thinking in Management, Philadelphia, PA.
- 14-Tripathy, M. (2021). Rhetoric Communication to Handle Interpersonal Conflicts at Workplaces. In *Organizational Conflict*. IntechOpen.
- 15-Weerarathna, R. S. (2017). Research gaps in organizational conflicts: Future research perspectives. *Methodology*, 7(4).