

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي LMD  
في علم النفس عمل وتنظيم و تسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة :

ايمان بن شنة

بعنوان :

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال

دراسة ميدانية استكشافية على عينة من عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة

نوقشت و أنجزت بتاريخ 2019/09/04 أما اللجنة المتكونة من :

- د/ قدور نوبيات : .....مشرفا و مقرا

- د/ يمينة خلادي : ..... رئيسا و مناقشا

- د / سعاد حشاني : ..... مناقشا

الموسم الجامعية:2018-2019

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين

الحمد لله الذي هدانا لهذا ، و ما كنا لنهتدي لو أن هدانا الله ، الحمد لله و الشكر لله و الصلاة و السلام على رسول الله ،حبيبنا محمد صلى الله عليه و سلم و آله و صحبه أجمعين

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الدكتور قدور نوبيات الذي لم يتردد على الإشراف و الذي لم يبخل بتوجيهاته القيمة لإتمام هذا العمل المتواضع

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الأعور إسماعيل الذي كان له الفضل بعد الله سبحانه على اكتسابي و تعلمي لأحسن منهجية ، و الشكر أيضا للأستاذة ميسون سميرة التي تعلمت منها القياس و جمع المعلومات بمصداقية ، و الشكر الجزيل لأستاذ التريص: كمال أمزيت الذي جعلني أمثل دور الأخصائي النفسي داخل المؤسسة

كما أتقدم بالشكر و العرفان لأساتذة علم النفس عامة و علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية خاصة، و إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب و من بعيد و تحية احترام و تقدير إلى كل زملاء علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

دفعة 2019/2018

جزاكم الله عنا خير جزاء

# إيمان

# إهداء

إلى الوالدين الكريمين و إلى الأم الحبيبة فاطمة و إلى الأهل و الأقارب  
و من كان سندي لأتعلم الحرف و الكلم ....  
إلى زملائي الأعزاء (محمد عمومن ، نورة بن راس ، وردية باجي...)  
والأصدقاء الأعزاء (جمعة الهلة ، زينة طاهري ..)  
و إلى كل من شجعني في رحلتي إلى التميز و النجاح

# ايمان

## ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى استكشاف استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، في ظل الأبعاد التالية: استراتيجية التعاون ، استراتيجية التنافس و إستراتيجية التجنب .

وتمحور هذه الدراسة حول التساؤلات التالية:

- 1 - ماهي إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال ؟
- 2 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس؟
- 3 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير السن؟

وعليه جاءت فرضيات الدراسة كالتالي:

- 1 - إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون و التجنب .
- 2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس .
- 3 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير السن .

وللإجابة على هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسة الاستكشافية كونه الأنسب للدراسة، وأجريت الدراسة على مجموعة بحث تكونت من 143 عامل بالإدارة يتراوح أعمارهما ما بين 21- 53 سنة المتواجدين بإدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، وقد تم اختيارها

بطريقة عشوائية بسيطة، وطبق عليهم استبيان للباحث محمد رضا شنة تقيس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي كأداة لجمع المعلومات.

و قد تم دراسة الخصائص السيكومترية للاستبيان و التي دلت على صلاحية تطبيقه في الدراسة الأساسية، و قد اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة .

ثم تم عرض وتحليل و مناقشة نتائج الدراسة، وكانت النتائج كالتالي :

1 - إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون و التجنب .

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس .

3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي المعتمدة لدى

العمال تعزى لمتغير السن .

ثم فسرت النتائج ونوقشت، وبالتالي تحقق الهدف الرئيسي من الدراسة.

### Study Summary:

The present study aims at exploring the strategies of confronting the organizational conflict among the workers of the University of Kasidi Merbah and Ouargla, with the following dimensions: cooperation strategy, competition strategy and avoidance strategy.

The study focuses on the following questions:

- 1 - What are the strategies to address the organizational conflict of workers?
2. Are there statistically significant differences in strategies to address workers' organizational conflict due to gender?
3. Are there statistically significant differences in strategies to address workers' organizational conflict due to age variability?

Accordingly, the study hypotheses are as follows:

- 1 - Strategies to face the organizational conflict of workers is cooperation and avoidance.
2. There are statistically significant differences in strategies to address workers' organizational conflict due to gender.
3. There are statistically significant differences in strategies to address workers' organizational conflict due to age variability.

To answer these questions, the descriptive analytical method suitable for the exploratory study was adopted as the most suitable for the study. They have a questionnaire for researcher Mohamed Reda Shanna that measures strategies to address organizational conflict as a tool for gathering information.

The psychometric characteristics of the questionnaire were studied, which indicated the validity of its application in the basic study.

The results of the study were presented, analyzed and discussed.

- 1 - Strategies to face the organizational conflict of workers is cooperation and avoidance.

## Abstract

2. There are no statistically significant differences in strategies to address workers' organizational conflict due to gender.
3. There are no statistically significant differences in workers' coping strategies adopted by workers due to age variability.

The results were then explained and discussed, thus achieving the main objective of the study

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر و تقدير
-	الإهداء
أ	ملخص الدراسة بالعربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ط	قائمة الملاحق
01	المقدمة
<b>الجانب الأول: الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة واعتباراتها</b>	
05	1- تحديد مشكلة الدراسة
09	2- فرضيات الدراسة
09	3- أهداف الدراسة
09	4- أهمية الدراسة
10	5- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
10	6- حدود الدراسة



## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

12	تمهيد
12	1- مفهوم الصراع التنظيمي
12	2- تعريف الصراع التنظيمي
14	3- نظرة الإدارة للصراع التنظيمي
16	4- الأبعاد النظرية للصراع التنظيمي
17	5- أنواع الصراع التنظيمي
22	6- مصادر الصراع التنظيمي و مسبباته
27	7 - عمليات و مراحل الصراع التنظيمي
28	8 - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
30	خلاصة الفصل

## الجانب الثاني: الجانب الميداني

### الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

33	تمهيد
33	أولاً- منهج الدراسة
34	ثانياً- الدراسة الاستطلاعية
34	1 - الهدف من الدراسة الاستطلاعية
35	2 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
36	3 - وصف أداة الدراسة

37	4- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
40	ثالثا- الدراسة الأساسية
40	1 - وصف عينة الدراسة الأساسية
40	2 - إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية
42	3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
42	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
44	تمهيد
44	1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى
46	2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية
48	3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة
50	الاستنتاج العام
51	المقترحات
52	قائمة المراجع
57	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج هاري	18
2	تواجد أفراد العينة الاستطلاعية على مستوى مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة	35
3	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقا لمتغير الجنس	35
4	توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقا لمتغير السن	36
5	النتائج المتحصل عليها من صدق المقارنة الطرفية (الصدق التمييزي) لمقياس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	38
6	القيم المتحصل عليها من ثبات معامل ألفا كرومباخ لمقياس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	39
7	القيم المتحصل عليها من ثبات التجزئة النصفية لمقياس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي	39
8	توزيع أفراد العينة الأساسية وفقا لمتغير الجنس	41
9	توزيع أفراد العينة الأساسية وفقا لمتغير السن	41
10	الاستراتيجيات المعتمدة من طرف عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة في مواجهة الصراع التنظيمي	44

46	قيمة الفروق في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي من طرف عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة وفقا لمتغير الجنس	11
48	قيمة الفروق في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي من طرف عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة وفقا لمتغير السن	12

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
20	العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات	01
25	الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي	02

### قائمة الملاحق

الصفحة	الصفحة	الرقم
57	الإحصائيات حول النزاعات المسجلة بمكتب المنازعات بمديرية الجامعة	01
57	صدق المقارنة الطرفية	02
57	ثبات التجزئة النصفية	03
58	ثبات ألفا كرومباخ	04
58	ترتيب الإستراتيجيات حسب المتوسط الحسابي	05
58	الفروق ما بين الإستراتيجيات باستخدام اختبار "ت" لأكثر من مجموعتين	06

58	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و الوسيط للمجموعات المصنفة حسب متغير الجنس	07
59	الفروق ما بين المجموعات المصنفة حسب متغير الجنس باستخدام اختبار "ت" لمجموعتين	08
59	ترتيب المجموعات باستخدام المتوسط الحسابي حسب متغير السن	09
59	الفروق ما بين المجموعات المصنفة حسب متغير السن باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين	10
60	أداة القياس	11

# المقدمة

## المقدمة:

الاختلاف في الآراء ووجهات النظر ظاهرة طبيعية صحية منذ بدء الخليقة، لا يلبث يتحول إلى صراع بين الأطراف و الجماعات، ذلك أن القيادة الإدارية الناجحة هي التي تستثمر الصراعات الحاصلة بين العاملين بما يحقق الانسجام و الوئام، و يعود بالنفع على العاملين و المنظمة، وقد لا تتمكن إدارة المنظمة من معالجة هذه الصراعات فتتحول إلى نزاعات مباشرة بين الأفراد أنفسهم، ما يؤدي إلى التوتر و تأزيم الموقف، و قد ينعكس على الأداء الفردي و العام .

الصراع في المنظمات أمر حتمي وقد يكون بداية جيدة لخلق حالة من التعاون بين الموظفين لما يلمسونه من خطر داهم قد يضع حدا لتطلعاتهم، ويحول دون تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم، فيتحول الصراع إلى إيجابي عندما تتفق الأطراف المتصارعة على إدارته بأسلوب بناء و تقوؤهم إدارة حديثة تعزز فيهم قيم التعاون، و روح العمل الجماعي للموظفين، و احترام آراء آخرين، و تلبية احتياجاتهم، وصولاً إلى حلول إيجابية إلى جميع قضايا محط الاختلاف .( agwo p128).

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها (الحراشة والهيبي، 2006، ص250) لكون طبيعة الأفراد طبيعة طبيعية والمؤسسات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالباً ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجال العلاقات السائدة (حمود، 2002، ص 142) ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل (العبيدي، 2008، ص2) .

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لإلقاء الضوء على استكشاف استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي

لدى العمال حيث اشتملت هذه الدراسة على بايين:

أولاً- الجانب النظري للدراسة: والذي يضم بدوره فصلين هي:

**الفصل الأول:** حيث تم فيه تحديد مشكلة الدراسة، التساؤلات والفرضيات ثم تليها أهداف الدراسة،

أهمية الدراسة و التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة وأخيراً حدود الدراسة.

**الفصل الثاني:** خاص بالصراع التنظيمي، ويتكون من العناصر التالية: مفهوم و تعريف الصراع

التنظيمي، نظرة الإدارة للصراع، الأبعاد النظرية للصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي، مصادر

الصراع و مسبباته، عمليات و مراحل الصراع التنظيمي و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

ثانياً- الجانب الميداني للدراسة: والذي يضم بدوره فصلين هما:

**الفصل الثالث:** تم فيه تحديد منهج الدراسة المتبع، وصف مجموعة البحث، أدوات الدراسة وعرض

الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لاستبيان يقيس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي "محمد

رضا سنة، 2007، مع ذكر الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

**الفصل الرابع:** والذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة، ثم تم تفسيرها ومناقشتها فيما يخص

فرضيات الدراسة.

في الأخير، اختتمنا بالاستنتاج العام و خاتمة ومجموعة من المقترحات.



# الجانب الأول الجانب النظري

# الفصل الأول

## مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- تحديد مشكلة الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة.
- 6- حدود الدراسة .

## 1 - مشكلة الدراسة :

ومن المعلوم أن الصراع التنظيمي حقيقة حتمية من حقائق الحياة التي لا بد منها في كل مؤسسة وخاصة التعليمية منها لما تحويه من أعداد كبيرة، و كنتيجة طبيعية لاتصالاتهم و تفاعلاتهم ببعض البعض فسوف يكون هناك تباين في الآراء و الأفكار مما يؤدي بدوره إلى حدوث الصراعات بينهم (نجوى يوسف جمال الدين، 2014، ص3).

و تشير آخر الإحصائيات إلى أن جامعة قاصدي مرباح ورقلة تعاني من عدة صراعات ونزاعات ما بين الإدارة و العمال و بالتحديد العمال الإداريين(الملحق رقم 01)، و ما بين الإدارة و الأطراف الخارجة عن المؤسسة وكذلك العمال فيما بينهم وهذه الأخيرة هي موضوع بحثنا، حيث تبين هذه الإحصائيات إلى أنها تتواجد بنسبة قليلة من الصراعات بين العمال، وبحسب تصريح أحد المسؤولين من مكتب النزاعات المتواجد بمديرية الجامعة إلى أنها كانت تصل إلى القضاء خاصة التي تكون ما بين الجامعة والأطراف الخارجة عنها، و بالمقابل النزاعات التي تكون ما بين عمال الجامعة يتم معالجتها على مستوى اللجنة متساوية الأعضاء و بشكل ودي أو بتدخل الزملاء، وهذا ما يفسر لجوء العمال إلى اعتماد استراتيجيات من أجل مواجهة هذه الصراعات و النزاعات، وهذا ما دفعنا إلى استكشاف هذه الاستراتيجيات التي يعتمدها عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

ولذلك أنصب الاهتمام حول العوامل التنظيمية، التي توجد في ظروف العمل، متمثلة في الأجر، وأسلوب الترقية، و الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف، والصراع التنظيمي. والصراع التنظيمي ناتج عن تناقض بين متطلبات الأفراد، وبين خصائص المنظمة، الذي من شأنه يولد الصراع، وهذا بدوره يؤدي إلى إشاعة سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الأفراد فتتخفف كفاءتهم، وترتفع تكاليف العمل، وتنتهي المنظمة. حيث يقع الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض

الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتطبق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة و صنع القرار، وهذا يخلق جوا من التوترات و الحساسية وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي لهم، خاصة إذا كان توزيع السلطة يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة، وتدرج محدد للأفراد و الجماعات، ويتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء و المرؤوسين، و خاصة إذا ما استشعر أطراف الصراع تجاوز من الطرف الآخر، أو مجادلات تسعى لتقليص سلطاته و صلاحياته، أو الإنقاص من قدر هو مكانته، واستقلاله . ( أمال الزرفاوي، 2014، ص 11-12 ) .

و يشير مفهوم الصراع التنظيمي إلى عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر، وذلك بهدف إحداث تغيير ( إيجابي أو سلبي ) في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد، أو تلك المجموعة، أو المنظمة . والصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضا تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل وحيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز و يعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد و الجماعات و لكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، و ينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً و بطرق متعمدة أحيانا كأن يلجأ إليها لرئيس أو خدمة لأهداف هو غاياته المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة « .فرّق تسد » و الجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين الجماعات أو بين المنظمات . و يأخذ الصراع بين الأطراف أشكالاً مختلفة من التوتر و القلق و الخوف و الاعتراض و عدم الاستجابة و رفع الصوت و استخدام الألفاظ النابية، و قد يصل أحيانا إلى التشابك بالأيدي و تسديد الضربات و الرفس بالركب و

الأقدام و غيرها .إذن الصراع هو تضاد بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارك و شجار و تعارض في المصالح و المبادئ و المنهجية و الآراء و تتافر في الممارسات و النتائج وتداخل في الأحداث و الأنشطة و البرامج الزمنية و كفاح ذهني ناجم عن متطلبات متعارضة أو مفاجئة تصادم .و الصراع قد يكون داخل ذات الفرد أو بين أفراد أو بين فرد و جماعة أو بين جماعات. (إدارة الصراع التنظيمي ) . إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات مادامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها(الحراشة و الهيتي،2006 : 250) لكون طبيعة الأفراد و المنظمات تستدعي التطور و التغيير لأن الاستقرار و الثبات حالة غير طبيعية،و لذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغييرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة(حمود، 2002 : 142 )، و من هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة و لتحقيق أهدافها و أهداف أعضائها و الذين هم جزء منها و من المجتمع ككل ( العبيدي،2008 : 2)من (محمود الفقعاوي، 2017، ص2) .

يمكن أن نثري على أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال بعض الدراسات في هذا المجال.

مثل دراسة "أحمد الخالدي" (2008) حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم .و من نتائجها أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة ؛ من وجهة نظرهم .و قد جاء بدرجة عالية مقارنة بالأساليب الأخرى . كما له علاقة ارتباطيه مع مستوى الروح المعنوية للمعلمين .

كما توصلت دراسة " محمد رضا شنة (2006)" حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية بالجزائر إلى أن أساليب إدارة الصراع المستخدمة هي التعاون ثم التجنب ثم التنافس.

كذلك دراسة " ماهر عطوة الشافعي " (2008) حول التوافق المهني للممرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة غزة، وعلاقته بسمات الشخصية، حيث توصلت إلى أن مستوى بالتوافق المهني للممرضين منخفض بسبب الظروف السياسية و الاقتصادية التي تمر بها غزة. (أسماء خميس، 2014، ص 5 - 6) .

من خلال ما سبق ذكره يمكن التوصل إلى إمكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي و الاستفادة منه تستوجب من الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع أن يتعلموا مهارة التعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية المختلفة، و مناقشة هذه الوضعية بغية كشف مسببات الصراع داخل المنظمة تتطلب اكتساب إستراتيجية واضحة تمكن من التعامل الفعال في إدارته و تحويله لصالح ترقية أداء المنظمة. (محمد رضا شنة، 2007) .

ولجاناً للدراسة الحالية بغية التعرف و استكشاف الاستراتيجيات التي يلجأ إليها العمال ، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد مشكلة الدراسة بشكل دقيق من خلال طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما هي إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال؟
  - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس ؟
  - 3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن ؟
- 2- / فرضيات الدراسة:

1- إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون والتجنب.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

### 3/- أهداف الدراسة: تمثلت الأهداف فيما يلي

- تهدف الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي يعتمدها عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة في مواجهة الصراع التنظيمي.

- كذلك معرفة الفروق ما بين أفراد العينة حسب متغير الجنس في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي.

- كذلك معرفة الفروق ما بين أفراد العينة حسب متغير السن في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي.

### 4/- أهمية الدراسة: تكمن الدراسة فيما يلي :

- تعد الدراسة مهمة كونها تتناول موضوع استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي المعتمدة من طرف عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

- قد تفيد الدراسة الحالية في مواصلة الدراسات القادمة, لا سيما وأن الصراع التنظيمي تساهم بشكل كبير في التأثير على أداء و إنتاجية العمال و استقرارهم في العمل.

## 6/- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة:

- استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي: هي كل النشاطات و العمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية التي يقوم بها الأطراف الفاعلة و التي تتمثل في عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة وتضم إستراتيجية التجنب والتعاون والتنافس، سعياً فيهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

- استراتيجية التعاون: يتصف سلوك الفرد بأعلى درجات التعاون و بالتأكيد على الذات، حيث يعمل الفرد على إيجاد حلول مقبولة بين الطرفين.

- استراتيجية التنافس: يتصف سلوك الفرد بأعلى درجات الذاتية و عدم التعاون، والاهتمام بالذات على حساب الآخرين.

- استراتيجية التجنب: يتصف بسلوك الفرد بذاتية متدنية و تعاون متدني، وترتبط هذه الإستراتيجية بالهروب والانسحاب من مواجهة الصراع.

- الصراع التنظيمي: هو الاختلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح و الأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، و يعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية تستدعي إدارته و تحقيق أقصى لإنجاز أهداف المنظمة بفاعلية.

## 7/- حدود الدراسة:

الحدود المكانية: إدارة كليات جامعة قاصدي مرباح ورقلة .

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية للدراسة في الموظفين الإداريين بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.



# الفصل الثاني

## الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- تعريف الصراع التنظيمي
- 3- نظرة الإدارة للصراع التنظيمي
- 4- الأبعاد النظرية للصراع
- 5- أنواع الصراع التنظيمي
- 6- مصادر الصراع التنظيمي و مسبباته
- 7 - عمليات و مراحل الصراع
- 8 - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

الصراع ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد و الجماعات و المنظمات و الدول مع بعضها البعض و قد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل و قد يعود للعادات و المعتقدات أو المواقف و اختلاف الاهتمامات و المصالح أو عدم التوافق بين الناس.

**مفهوم الصراع التنظيمي:**

يتفاعل الأفراد العاملون في المنظمات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية. غير أنه قد ينتج عن هذا التفاعل اتفاق العاملين في مواقف معينة كما قد يتعارضون في مواقف تنظيمية أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف والتعارض إلى حدوث ما يسمى بالصراع التنظيمي، فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية) التقدير والاحترام (...وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة. لهذا نجد أن موضوع الصراع التنظيمي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين والمفكرين وقد أخذ مكانة في كتب الإدارة والسلوك التنظيمي و فيما يلي سوف نتناول بعض التعاريف التي اقترحها الباحثون حول الصراع في المنظمات. (شنة، 2007، ص 63).

**2- تعريف الصراع التنظيمي :**

لقد اختلف الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في إعطاء تعريف للصراع التنظيمي ويعود هذا الاختلاف والتعدد إلى طبيعة الأطراف التي يشملها الصراع ومستواها التنظيمي، وفيما يلي سوف نذكر بعض ما جاء به الكتاب من تعريفات للصراع التنظيمي والتي يرى فيها الباحث، أنها تتوافق وطبيعة الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع.

فقد عرفت الدهان الصراع بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في أن يحصل على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر (الدهان، 1992، ص150). كما يعرفه حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية " بأن الصراع ينشأ بوجود شيئين متساويين في القوى لاجتذاب الفرد إليهما أو تفضيله منهما، يتسببان في صراع داخلي عنده، كأن يكون بين إقدام و إقدام في حالة مواجهته لأمرين إيجابيين و عليه اختيار أحدهما، أو يكون الصراع إحجاما و إحجاما عندما يكون الأمران منفردين للاختيار بينهما، و يشكل أي منهما خسارة له، و يكون الصراع إقداما و إحجاما في نفس الوقت عندما يكون هناك خيارين بين أمرين إيجابيين، و هناك صراع بين الإقدام و الأحجام المزدوج أو المتعدد و يسمى بالصراع المركب، و ذلك لتعدد سلبيات و ايجابيات كل من البدائل المتاحة. أما القريوتي فيرى الصراع هو "إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه عملية المفاوضة والاختيار بين البدائل" (القريوتي، 1993، ص197).

وتذكر بر نوطي بأن الصراع هو عبارة عن " حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الأداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب " وكما عرفه سلطان في أنه " العملية التي من خلالها يتضح لأحد الأطراف أن اتخاذ طرف آخر لبعض القرارات سيؤدي بنتائج سلبية على مصالحه الخاصة. (الخشالي، 2004، ص3) .

وبناء على هذه التعريفات للصراع التنظيمي نستطيع القول بأن الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الوحدات التنظيمية والتي يترتب عليها تعطيل أداء المهام، وإرباك لوسائل اتخاذ القرار في مواقف تنظيمية مختلفة.

## 3- نظرة الإدارة للصراع:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فنجد أن الفكر الإداري الكلاسيكي (التقليدي) الذي ساد في المجتمع الإنساني خلال القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين يرى بأن الصراع التنظيمي ضار للمنظمة ويؤثر سلباً على الأداء والإنتاجية، وأن الصراع داخل المنظمة بمختلف أشكاله وأنواعه لا يحمل بين طياته إلا الدمار وتهديم البنية التنظيمية للعلاقات السائدة.

تتطابق هذه المفاهيم المتضمنة في هذه المرحلة مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة (1930-1940) وما جاءت به دراسات الهاوثورن من تجارب، حيث أشاروا إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم.

فالنظرة للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب. (اللوزي، 1990، ص76).

أما المدرسة السلوكية فكاد يكون توجهها مطابقاً لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع حيث اعتبرت أن الصراع أمراً ضرورياً ولا يمكن تجنبه لما له من فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وما على الإدارة إلا أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه الذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

ف نجد كأن الاتجاه السائد في هذه المرحلة كان ينظر للصراع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية في بيئة العمل.

أما النظرة الحديثة للإدارة (المدرسة التفاعلية) فيرى مفكروها إلى أن الصراع لم يكن أمرا حتميا في المنظمات فقط، وإنما ينطوي على العديد من الجوانب الإيجابية التي تحقق فوائد متعددة للتنظيم وليس في صالح التنظيم القضاء عليه نهائيا(الخشالي، مرجع سابق،ص4)، ويذكر المغربي حالتين للصراع يمكن للإدارة أن تتدخل فيهما هما كالآتي: ( المغربي،1996،ص310)

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه، فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى مستوى المقبول.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مرغوب، فمن واجب الإدارة تنشيطه والارتقاء به إلى المستوى المطلوب.

من خلال ما جاءت به المدرسة التفاعلية في نظرتها للصراع، يمكن لنا القول بأنها جاءت بأفكار جديدة عن مدارس الفكر الإداري التي سبقتها، حيث جاءت أفكارها تتضمن قبول الصراع وكانت تشجع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية للإداريين، وبطبيعة الحال يتوقف هذا على الإدارة إذا ما أحسنت التعامل مع الصراع وإدارته في إطار تحقيق أهدافها، لكن قد يحدث العكس تماما إذا ما لم تحسن الإدارة التعامل في مثل

هذه المواقف التنظيمية (الصراع) وبالتالي يتغير مفهوم الصراع من الإيجاب إلى المفهوم السلبي ومنه نستطيع القول أن لمفهوم الصراع جانبيين هما الصراع الصحي والمرضي ولكل منهما آثار معينة حيث تتمثل آثار المفهوم الصحي في:

1-الكشف عن المشاكل التي يخفيها الأفراد.

2-يحفز الأفراد لمعرفة الآخرين.

3-يساعد على تنمية المهارات والأفكار وكذلك يؤدي إلى الاهتمام بالإبداع والتغيير وهذا ما يتوافق مع ما يراه كاتزوكاهن أن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإبداع (العشوي،1992،ص178).

4- مشاركة بناءة للأفراد في كافة العمليات التنظيمية.

5-الصراع يدعم متخذي القرار إلى تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل أما آثار المفهوم السلبي تتمثل فيما يلي:

1-تضعف درجة الولاء التنظيمي، ويسعى كل فرد إلى تحقيق الأهداف الخاصة به.

2-الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته.

3-يعيق الصراع التنظيمي التنسيق و يقلل من كفاءة الأداء من حيث أنه يضر بالمعنويات يولد لدى العاملين نوع من التوتر والغضب والكرهية ويظهر ذلك على سلوكياتهم مثل التهرب من المسؤولية والتغيب عن العمل والدوران الوظيفي و يتم ذلك من جراء نظرة كل فرد إلى الآخر نظرة سلبية.

#### 4-الأبعاد النظرية للصراع:

كم هي صعبة البداية الأولى للكشف عن الصراع فلكل تنظيم تجاربه الخاصة به، فيما يتعلق بالصراع بين أعضائه، ولقد قدم المفكرون الغربيون بعض الإسهامات في بلورة مفهوم الصراع وجعله من المواضيع المحورية لأي بناء تنظيمي مهما كانت طبيعة نشاطه، ومهما كان حجمه،وقد تم التطرق إلى أن الإنسان يحاول جاهدا إلى تحقيق أهدافه متى توافرت الظروف المناسبة، وفي هذا الصدد يرى ماركس أن كل نظام اجتماعي يملك عناصر وعوامل تراجعته وموته حتى يظهر مكانه نظام اجتماعي آخر، أما المفكر ابن خلدون فقد كان من الأوائل من قاموا بمحاولات فكرية في تاريخ البشر بخصوص موضوع الصراع وكانت فلسفته

تقوم على ثلاث مرتكزات: (اللوزي، مرجع سابق، ص 78)

1- صعوبة أن يعيش الأفراد منعزلين، فلا بد من اجتماعهم، وهذا الاجتماع سوف يترتب عليه صراعات نتيجة لتداخل المصالح وتشابكها.

2- لا بد من وجود العدل بين الناس.

3- مقاومة العدوان وإقامة العدل.

### 5- أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل داخل المنظمة، وسنلقي الضوء على أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:

#### أولاً: الصراع داخل الفرد (Interpersonal Conflict):

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب، منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية: (حمود، 2002، ص 145)

أ- عدم تقبل القرار: تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية

ب- عدم إمكانية المقارنة: تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم

لمعالجة المشكلة موضوع القرار حيث أن التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حالة

المخاطرة) إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج- عدم التأكد: يتعذر على الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات

الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

## ثانيا: الصراع بين الأفراد: Interpersonal Conflict:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم وذلك كنتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء واختلاف قدراتهم في الاتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة. ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم نافذة جوهاري (The Johari Window) نسبة إلى Yeseph Lauff و Harry Ingham، و شكل الآتي نافذة جوهاري يوضح هذا النموذج (العميان، 2002، ص 371):

## الجدول رقم (1): يوضح نموذج جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وهي أفضل الحالات وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع واتجاهات و إدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حيث يسهل الاتصال ويقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع و إدراكات عن الآخرين ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم كنتيجة



لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه بالتالي يزيد العامل في تدرده في التعامل مع الآخرين مما يسبب حدوث الصراع.

**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر و دوافع و إدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضاً، وقد يكون هذا الوضع ناتجاً عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية غير عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

### ثالثاً: الصراع بين الجماعات: Inter group Conflict :

وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك اختلاف في وجهات النظر، وعندما تتفاعل هذه الجماعات يظهر الاختلاف والتضارب في وجهات النظر إلى السطح (Edgar H.Schein ، 1965 ، p85 ) ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث

مثل هذا الصراع هي (حمود، 2002، ص148) :

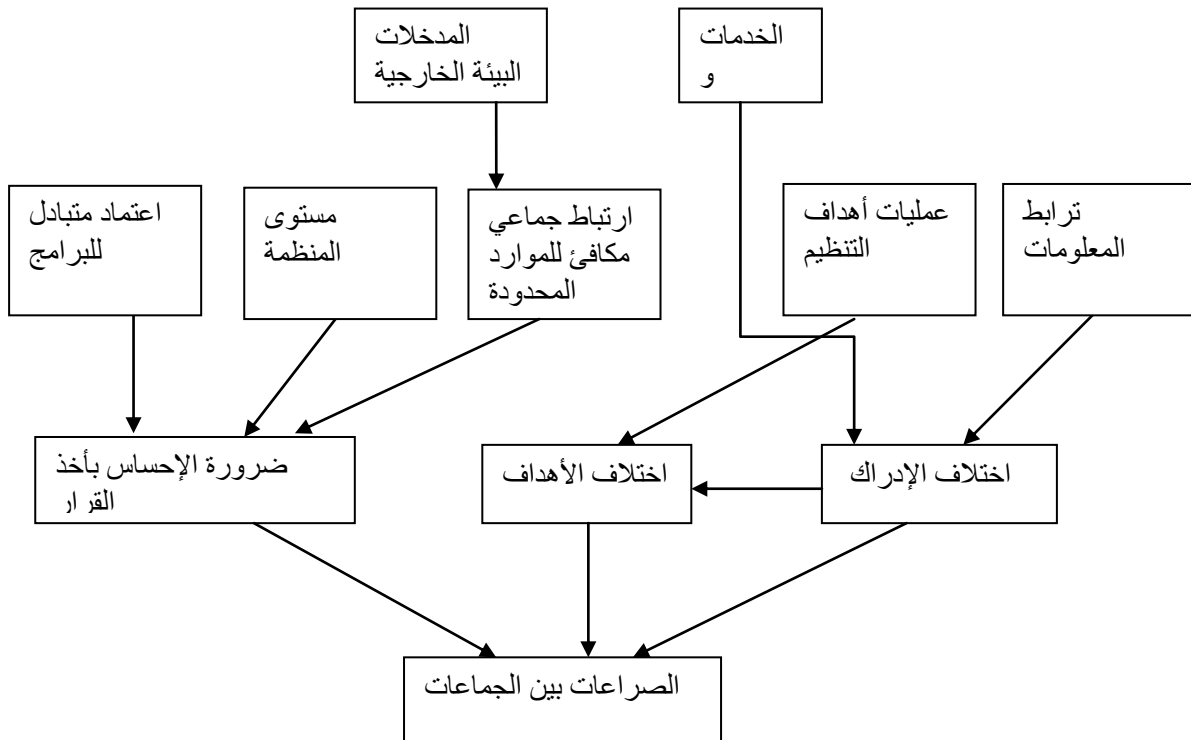
1-التباين في مدركات الجماعة المتصارعة: ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دوراً هاماً في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالباً من السيطرة على هذا النمط من الصراع وذلك بالتقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات ومحاولة إيجاد قنوات اتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة

2-الاختلاف في الهدف : يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المنظمة إلى:

أ -محدودية الموارد المتاحة :تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة وبالتالي يكون هناك تنافس على الموارد.

ب -طبيعة الأهداف المراد تحقيقها واضحة وغير معقدة بدورها تساهم في تقليص شدة الصراع والعكس صحيح.

ج -صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية :تعد الصعوبة في اتخاذ القرارات الجماعية من الأسباب التي تؤدي إلى التباين والاختلاف في الآراء والبدائل وبالتالي تساهم هذه الوضعية في ظهور الصراع واتساع رقعته بين أعضاء الجماعة .و الشكل التالي يوضح العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات داخل المنظمة:



شكل رقم (1) :يوضح العوامل المتدخلة في الصراع بين الجماعات في المنظمات ( J .G MARCH -H , A

. (p127 SIMON

رابعاً: الصراع داخل المنظمة **Intera group conflict** : يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

أ- الصراع الأفقي **Vertical conflict** : ويحدث عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

ب- الصراع العمودي **Horizontal conflict**: ويحصل بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً.

ج- الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين **Line and staff conflict** : ويحصل هذا النوع من الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات، المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

د- صراع الدور **Role conflict** : ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصرع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور و إدراكات الفرد لها. ( **LEVY, LEBOUYER : 1980 :p88 - C** )

الدور المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) .

- الدور **Assigne**: أي الذي يراه الآخرون مناط بالفرد وعليه أن يؤديه حسب تصوراتهم.

-الدور **Perçu**: هو الفكرة التي يحملها الفرد حول الدور المناط به أو تصور لهذا الدور الذي عليه أن يؤديه.

-الدور المؤدى : الترجمة السلوكية للدور، أي ما يقوم به العامل فعلاً في منصب عمله.

**خامسا : الصراع بين المنظمات Inetr Organisational Conflice :**

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار و القدرات الشرائية بين المنظمات.

**سادسا : الصراع الإستراتيجي:**

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له (العديلي، 1995، ص299)، بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الإستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءا إستراتيجيا . ( العايب، 2004، ص 88 ) .

**6-مصادر الصراع التنظيمي و مسبباته :**

يمكن تشبيه المنظمة بالكائن الحي الذي يحمل في طياته الخير والشر، متى تغلب أحد العنصرين وضعف عنصر حدثت حالة عدم التوازن، والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والمنظمات يؤدي بطبيعته إلى خلق ظواهر مختلفة كالتعاون والمنافسة والصراع...الخ ولكون الصراع يمثل الظاهرة التي نحن بصدد دراستها فإن العديد من الباحثين يرون بأن هناك عوامل عديدة لها دور كبير في ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ولكل حالة من هذه الحالات لها أسباب خاصة بها بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها الآخر أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، أما الأسباب التنظيمية للصراع نوزعها فيما يلي:

6-1- الأسباب التنظيمية للصراع : ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي

تؤدي إلى حالة الصراع أهمها:

Feldman and Arnold يعتقد فيلدمان و أر نولد أن صراع الجماعات الداخلي نتيجة لعاملين

رئيسيين هما ( العدلي، مرجع سابق، ص 295) :

أ -تنسيق العمل بين الجماعات :

إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأى منظمة لابد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

ب -أنظمة الرقابة التنظيمية:

أما المصدر الثاني الرئيسي للصراع الداخلي بين جماعات العمل فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية وهذا ناتج من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات وتكمن مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في:

ب -1 -تداخل الموارد : من الطبيعي أن جماعات العمل في الإدارة والأقسام داخل المنظمة يعتمد بعضها على البعض الآخر في أداء العمل، غير أن الأعمال تختلف من حيث طبيعتها من إدارة إلى إدارة أخرى ومن قسم إلى قسم آخر، ولهذا فإن تقسيم الموارد:المالية ( كالميزانيات) أو البشرية ( كعدد

العاملين) أو الفنية ( كالأجهزة والمعدات والتجهيزات الفنية) تسبب في كثير من الأحيان في حدوث صراعات داخل الجماعات أو بين الإدارات أو الأقسام.

ب -2- مشكلات الاتصالات الإدارية: إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، حيث أكدت البحوث العلمية على صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات سليمة ومستمرة وبأكثر من اتجاه ينجز ضعف الروح المعنوية، وانعزالية الأفراد وعدم تجاوبهم مع غيرهم ممن تربطهم علاقات وظيفية تكاملية ومنه حيث يتأثر اتخاذ القرارات السلمية بحجم المعلومات الكافية وانسيابها بصفة مستمرة لذا فالإتصال الإداري السليم والفعال ضروري للنقل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.

ج -تنافس أنظمة الحوافز:

إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

د -استخدام المنظمات المنافسة كإستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين:

تستخدم المنظمات المنافسة كأسلوب لتحفيز العمال و دافعيتهم للأداء الجيد، لكن قد تقود هذه المنافسة إلى الصراعات في حالة ما إذا لم تتمكن إدارة المنظمة من التحكم في درجة المنافسة أو غير مخطط لها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين الأداء.

و - يعد غموض الأهداف و الاختصاصات وضعف الروح المعنوية من بين أهم العوامل التنظيمية التي تساهم بشكل معتبر في ظهور الصراع داخل المنظمات .(بدوي،1984، ص313) .

إضافة إلى ما سبق ذكره من المسببات التنظيمية للصراع داخل المنظمة هناك مصادر أخرى وذلك، مثل الأوضاع الهيكلية كأساليب الإشراف حجم النمط القيادي، التنافس على الموارد المحدودة، الاعتمادية المتبادلة بين وحدات العمل، الغموض حول السلطة أو المسؤولية، والشكل رقم (03) يوضح الأسباب التنظيمية التي تساهم في حدوث الصراع داخل المنظمة:



شكل رقم (2) يوضح الأسباب التنظيمية للصراع.

(شنة، 2007، ص74)

## 2-6- الأسباب الشخصية للصراعات التنظيمية:

ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته وأهمها:

أ -تفاوت السمات الشخصية للأفراد : إن التفاوت في المواصفات الشخصية والخصائص بين الأفراد يعتبر كمصدر للصراع بينهم وذلك مثل السن والجنس والاتجاهات والقيم والعقائد الدينية والمستويات الثقافية والاتجاهات، كل هذه السمات من شأنها أن تقود إلى الخلافات والتعارض بين الأفراد.

ب -اختلاف الإدراك: تمثل المدركات المعاني يعطيها الفرد على الظواهر المختلفة، فالأفراد يختلفون من حيث درجة إدراكهم للأشياء وذلك سبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته... الخ. لذا فإن المعاني التي يعطيها الفرد تتسم غالباً بالاختلاف مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد.

ج -التركيب النفسي (السيكولوجي) للفرد: يتباين الأفراد من حيث تركيبهم النفسية فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين ومنهم من لديه نزعة عدوانية اتجاه الآخرين، وهناك من يتسم بحدة المزاج و الانطوائية فنجده صعباً في التعامل مع الآخرين في بيئة العمل كل هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى تعارض في الآراء والمواقف، والتي بدورها أن تقوم في الكثير من الأحيان إلى صراعات داخل المنظمة.

د -عامل المصلحة: أي تفضيل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

و -التفسيرات الخاطئة لتصرفات الآخرين (الخطأ في الاتصال)

ي-عدم الثقة بالآخرين.

والخلاصة أن الصراع داخل المنظمة لا يأتي من فراغ وإنما تنشأ ظاهرة الصراع في ظل ظروف مغذية كالاختلاف والتباين في الأهداف والقيم الشخصية وتداخل المهام و الاعتمادية بين الدوائر والأقسام كذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح المعلومات الخاصة بالعمل كل هذه المتغيرات تلعب دوراً هاماً في تعميق حدة الصراعات التنظيمية. (شنة، 2007، ص76).



ويرى في هذا الشأن (الحسني 1984 ) بأن المنظمة لا توجد في فراغ فهي تمارس نشاطاتها في ظل مجتمع يخضع لظروف اجتماعية واقتصادية وثقافية تمارس تأثيراتها عليها مما يسمح بنشوء الصراعات (حمداش، 2004، ص59) .

### 7- عمليات ومراحل الصراع التنظيمي:

يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات ومدة كل مرحلة وسوف يتم ذكر النموذج الأكثر قبولا وانتشارا وهو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي (Louis Pondy) والذي يقترح المراحل الآتية لعملية الصراع التنظيمي . ( حريم، 2003، ص51)

7 - 1 - مرحلة الصراع الخفي (Latent conflict): يكون في هذه المرحلة سبب، أو مصدر للصراع، لكن الصراع ما زال لم يحدث بعد وإنما ما زال مدفونا.

7 - 2 - مرحلة إدراك الصراع : (Perceived conflict): في هذه المرحلة يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية، ومنه يؤدي الخلاف إلى الصراع.

7 - 3 - مرحلة الشعور بالصراع (Felt conflict): في هذه المرحلة يتولد شعور شخصي وداخلي بالصراع وذلك مثل (القلق، التوتر، الغضب) لدى الطرفين، حيث يسعى كل طرف للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

7 - 4 - مرحلة الصراع المكشوف /الظاهر (Manifest): في هذه المرحلة يظهر الصراع ويطفو للسطح، ويصبح مكشوفاً حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد، كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون، في هذه الوضعية يكون الصراع مدمراً ويجب معالجته عند هذا المستوى.

7 - 5 مرحلة ما بعد الصراع (Conflict management aftermath): تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع، حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن جذور والأسباب الحقيقية للمشكلة، وبهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات لكن في حالة ما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى استخدام حلول غير شاملة فإن هذا الصراع سيعود حتما مرة أخرى ليطفو على السطح.

### 8- استراتيجيات إدارة الصراع:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة، ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد الأساليب، ومن أحدث النماذج التي نقلا (bakeret,et al) وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه عن شاكر جار الله الخشالي(الخشالي، مرجع سابق،ص07) حيث اقترحوا ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع، والتي سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الإستراتيجيات التالية:

8 - 1 - التعاون Collaporation: تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع( العديلي،1993، ص353)، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

9-2- التنافس Competition: بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة

(المتدخلة) في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر، إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة Thamas and Kolman ويشير الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي (حامد بدر، 1988، ص 203) .

**8-3- التجنب: Avoidance:** في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب. لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع. (شنة، 2007، ص 80) .

## خلاصة الفصل :

لقد تطرقنا في هذا الفصل على ظاهرة الصراع التنظيمي لما له من تأثير سلبي على نجاح المؤسسة و تغير النظرة حوله، فبعد أن كان يشكل خلافا وظيفيا، أصبح ينظر إليه كظاهرة طبيعية يجب استئثارها، وفي نفس الوقت يجب على أطراف الصراع أنتكون على وعي منها بخطورة هذه الظاهرة، مما يستلزم عليهم استخدام استراتيجيات لإدارتها و توجيهها لم يخدم المؤسسة و يضمن استقرارها .

# الباب الثاني الجانب الميداني

## الفصل الثالث

# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً- منهج الدراسة

ثانياً- الدراسة الاستطلاعية

1 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

2 - الهدف من الدراسة الاستطلاعية

3 - وصف أداة القياس

4 - الخصائص السيكومترية لأداة القياس

ثالثاً : الدراسة الأساسية

1 - وصف عينة الدراسة الأساسية

2 - إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية

3 - الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إننا لا نكتفي في أي دراسة علمية بالجانب النظري فقط، بل يتطلب الجانب التطبيقي العملي له والذي بدوره يكمل ويجسد في الميدان الجانب النظري، وكما للجانب النظري خطوات اتبعناها في انجازه فإن الجانب التطبيقي أيضا يتطلب ذلك، لجعل الدراسة أكثر تناسقا وتنظيما، وذلك بالاعتماد على أهم خطوات البحث العلمي، فالجانب التطبيقي يسمح لنا بتحديد خطوات العمل المتبعة وكذا المنهج المناسب للدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة للتوصل للنتائج.

## أولا- منهج الدراسة:

ككل دراسة علمية تتطلب منهج، والمنهج هو الذي يحدد مدى موضوعية البحث العلمي ومنهج البحث هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة ظاهرة ما، من حيث تفسيرها ووصفها والتحكم فيها والتنبؤ بها كما يتضمن ما يستخدمه الباحث من أدوات ومعدات مختلفة، هو إذن الطريقة التي يستخدمها الباحث للإجابة عن الأسئلة التي يثيرها موضوع بحثه.

كذلك هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد التي تبحث في سير العقل وتحديد عملياته حتى تصل إلى نتائج معينة (بشير صالح الرشيد، 2000، ص 22).

كما أن المنهج هو التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين (بخوش، 1999، ص 103).

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واستكشاف استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال ، ولاستكمال الهدف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقه، فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، و هو نوع من الدراسات الوصفية التي تعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع و المرتكزة على المسح

الميداني، و الحصول على البيانات الكمية و الكيفية من مصادرها الرئيسية المماثلة، ولقد اعتمدت على الإستبانة لجمع البيانات، وعولجت البيانات و حللت إحصائيا لاختبار الفرضيات بغية التوصل إلى نتائج تساعد في تحسين الواقع الذي يعيشه مجتمع الدراسة و اقتراح سبل لتطويره ، كما أن إتباع هذا المنهج هو تناسبه مع طبيعة و موضوع هذه الدراسة .

### ثانيا- الدراسة الاستطلاعية:

قبل البدء في الدراسة الميدانية لابد من التطلع على الظروف والإجراءات التي سيتم فيها إجراء هذا البحث الميداني، ولهذا جاءت الدراسة الاستطلاعية التي مهدت له والتي اعتبرت مركز للبحث الميداني.

#### 1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من المراحل الأولى لكل دراسة علمية محددة بإشكالية معينة حيث تساعد في الكشف عن التغيرات التي يمكن أن تكون لها علاقة بأحد متغيرات البحث وبأكثر من متغير بنسبة ارتباط معينة، بالإضافة إلى أنها تسهل للباحث عملية التأكد من صحة توافق المنهج المختار للدراسة مع متغيراتها وكذا معرفة مدى ملائمة أدوات القياس(عبد المنعم المليجي،2000،ص 46) .

حيث هدفت الدراسة الاستطلاعية في هذه الدراسة إلى:

- مدى ملائمة المنهج.
- التأكد من توفر متغيرات الدراسة في مجتمع البحث.
- التعرف على مدى صلاحية الأداة وصدقها والوقوف على نقائصها (إن وجدت).
- التدريب على تطبيق أداة البحث لتفادي أي صعوبة في الدراسة الأساسية.
- التعرف على أهم الصعوبات التي تعرقل سير الدراسة الأساسية.



2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من 25 أبريل 2019م إلى 30 أبريل 2019م، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، و كان ذلك بمديرية الجامعة و كان عدد أفراد العينة هو 30 من موظفي مديرية الجامعة .

الجدول رقم (02) :يوضح تواجد أفراد العينة الاستطلاعية على مديرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة :

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المؤسسة
100%	30	مديرية الجامعة

و اعتمدنا على المتغيرات التصنيفية التالية في تحديد العينة الاستطلاعية: الجنس،

السن، والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة التقنين (لأنه سيطبق عليها الأداة التي تتميز بالصدق

والثبات) وفقا للمتغيرات التصنيفية السابقة الذكر:

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	عدد الأفراد	المؤسسة
66.66%	20	أنثى
33.33%	10	ذكر
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03) أن عينة الدراسة الاستطلاعية تتكون من 20 امرأة بنسبة 66.66%، و 10 من الرجال بنسبة 66.66% .

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقاً لمتغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
26.66%	08	أقل من 25 سنة
40%	12	من 25 إلى 35
20%	06	من 36 إلى 46
13.33%	04	من 46 فما فوق
100%	30	المجموع (∑)

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أفراد العينة الاستطلاعية تتكون من 8 أشخاص أقل من 25 سنة بنسبة مئوية تبلغ 26.66 بالمائة، و عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم ما بين 25 سنة و 35 سنة هو 12 بنسبة مئوية تبلغ 40 بالمائة، و عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم ما بين 36 سنة و 46 بالمائة 6 بنسبة مئوية تبلغ 20 بالمائة، أما عدد الأفراد الذين تبلغ أعمارهم 46 سنة فما فوق عددهم 04 بنسبة مئوية تبلغ 13.33 بالمائة .

### 3 - وصف أداة الدراسة:

لكي يستطيع الباحث أن يجمع المعلومات عن موضوع بحثه يلجأ إلى الاعتماد على أداة أو مجموعة من الأدوات، و من بين تلك الأدوات نجد المقابلة و الملاحظة و الاستبيان و قد اعتمدنا في بحثنا هذا في جمع المعلومات على استمارة الاستبيان حيث عرفتة:

- رجاء وحيد دويدري " : بأنه أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي للحصول على الحقائق و التوصل إلى الواقع و التعرف على الظروف و الأحوال و دراسة الموافق و الاتجاهات و الأداء " . (دويدري، 2000 ، ص 329) .

- وكما يعرفه عبد العالي الجسماني " على أنه استجابة المفحوص على أسئلة الاستبيان بمثابة تقرير ذاتي عن نفسه ولكنه عندما يجيب يختار الإجابة التي تنطبق استبيان. (الجسماني، 1994 ، ص 41) .

اعتمدنا في هذه الدراسة على استبيان استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي الذي أعد من طرف الطالب محمد رضا شنة (2007)، يتكون من (30) تم تبنيه لأنه يتلاءم وموضوع الدراسة موزعة على (03) أبعاد، و كل بعد يتكون من 10 بنود وهي:

- البعد الأول : استراتيجية التعاون، و فقراته كالتالي : 1،4،8،،11،14،16،17،20،21،27 .
- البعد الثاني:استراتيجية التنافس، و فقراته كالتالي : 2،6،9،12،15،22،23،25،28،29 .
- البعد الثالث : إستراتيجية التجنب،و فقراته كالتالي : 3،5،7،10،13،18،19،24،26،30 .

التقديرات الرقمية لكل إجابة :

الأبعاد كلها باتجاه السمة و عليه : دائما : 3، أحيانا : 2 و أبدا : 1 .

#### 4 - الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

أ - الصدق:

يعتبر الاختبار صادقاً، إذا كان يقيس ما وضع لقياسه (معمرية، 2007، ص 130).

و قد تم الاعتماد في حساب صدق هذه الأداة على صدق المقارنة الطرفية، و كان كالتالي :

- صدق المقارنة الطرفية :

لحساب صدق المقياس طبقت المقارنة الطرفية ( الصدق التمييزي) بالاعتماد على نظام (SPSS-25) لكل فرد من أفراد العينة ترتيبهم من حيث مجموعة العلامات كما تم استخراج نسبة 27 % من الدرجات العليا و 27% من الدنيا من العينة و بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل مجموعة.

الجدول رقم (05):

يوضح النتائج المتحصل عليها من صدق المقارنة الطرفية لمقياس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي :

المؤشرات الإحصائية الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عدد الأفراد	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
القيم العليا	75.25	3.88	8	24.29	0.000	14	0.05
الفئة الدنيا	37.25	2.12	8				

نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط المجموعة ذات القيم العليا (75,25) بانحراف معياري 3,88 بينما متوسط المجموعة ذات القيم الدنيا بلغ (37,25) بانحراف قدره 2,12، بلغت قيمة الفرق ( ت ) 24,29 عند درجة حرية ( 14 ) ومستوى الدلالة (0,05) حيث نجد أن الدلالة الإحصائية 0.000 أقل من مستوى الدلالة أي توجد فروق دالة إحصائية بين قيم المجموعتين، ومنه المقياس لديه قدرة تمييزية بين الأفراد و هذا ما يؤكد صدق المقياس.

ب - الثبات:

يشير إلى الاستقرار في درجات الفرد الواحد على نفس الاختبار، وهذا يعني إلى أي مدى يعطي

اختبار معين نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الفرد ( فيصل عباس، 1996، ص 22).

يشير الثبات إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار و هذا يعني أن ثبات الاختبار هو أن يعطي نفس النتائج باستمرار أي إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة . (مروان عبد المجيد إبراهيم، 2000، ص 165) .

- و يشير أيضا إلى درجة استقرار نتائج أداة القياس إذا ما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد و يتم

التعبير عن الثبات عادة من خلال اتجاه معامل الارتباط طائفتين من البيانات والتي استخلصت من

تطبيق أداة القياس المعنية . (عبد الرحمن عدس، 1992، ص 84) .

و قد تم الاعتماد في حساب الثبات على:

- أولاً :معامل ألفا( $\alpha$ ) كرومباخ :

و يمثل معامل ألفا كرومباخ متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس إلى أجزاء بطرق مختلفة و بذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين جزئيين من أجزاء المقياس. (سعد عبد الرحمان، 2004، ص162) .

الجدول رقم (06):

يوضح القيم المتحصل عليها من ثبات معامل ألفا كرومباخ:

عدد العبارات	قيمة ألفا المحسوبة
30	0.694

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرومباخ مرتفعة حيث بلغت 0.694 ، و هذا يعني أن الثبات مرتفع و عليه دال إحصائياً

ثانياً : التجزئة النصفية :

التجزئة النصفية: تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين، جزء علوي وجزء سفلي، وبعد التطبيق تم حساب معامل غيتمان ، وتم التعديل بمعادلة سبرمان بروان والجدول الموالي رقم (4) يوضح النتائج المتوصل إليها :

الجدول رقم (07):

يوضح النتائج المتحصل عليها من ثبات التجزئة النصفية:

معامل الارتباط المحسوب		المؤشرات الإحصائية
بعد التعديل	قبل التعديل	
0.750	0.751	النصف الأول
		النصف الثاني

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة المحسوبة قبل التعديل بلغت 0.750 وبعد التعديل بلغت

0.751، و نعتد معامل الارتباط جيثمان لان معامل ألفا كرومباخ للنصفين غير متساوي والتباين بين النصفين غير متساوي وعليه نعتد الثبات بالطريقة التجزئة النصفية لجيثمان وهو 0.750 أى بقيمة 75 بالمئة، ومنه يمكن القول أن الأداة تتمتع بقدر من الثبات يجيز لنا الاعتماد عليه .

من خلال الخصائص السيكومترية القياس تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (11) قابلة للتوزيع، وتكون الباحثة قد تأكدت من صدق استبانة الدراسة وثباتها مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الإستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

#### خامسا : الدراسة الأساسية :

##### 1 - وصف عينة الدراسة الأساسية:

العينة هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعنى للبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة، و هذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة وحدات و مفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة كل تلك الوحدات. (عامر قنديلجي، 2000، 145) .

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان، شرع في تطبيق الدراسة الأساسية، لقد تألف مجتمع الدراسة من عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، متمثلة في العمال الإداريين،، من جميع كليات و معاهد الجامعة و مديرية الجامعة، حيث يقدر عدد كليات الجامعة ب 10 كليات و معهدين إضافة إلى مديرية الجامعة.

##### 2 - إجراءات تطبيق العينة الأساسية:

تم توزيع 170 استبيان و استرجاع 153 استبيان، و تم استبعاد 10 استبيانات لعدم إيفاءها بمتطلبات التحليل الإحصائي و بذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة و التي خضعت للتحليل الإحصائي هي 143 استبيان أي بنسبة 84.11 بالمائة من إجمالي عدد الاستبيانات الموزعة، و هي نسبة تعد مقبولة لإجراء التحليل الإحصائي .

و الجداول التالية توضح كيفية توزيع أفراد العينة الأساسية :

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع أفراد العينة الأساسية وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الجنس
%29.37	42	نكر
%70.62	101	أنثى
%100	51	المجموع ( ∑ )

جدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
%3.49	5	أقل من 25 سنة
%43.35	62	من 25 إلى 35 سنة
%44.05	63	من 36 إلى 46 سنة
%9.09	13	47 فما فوق
%100	143	المجموع ( ∑ )

2 - دواعي اختيار عينة الدراسة الأساسية :

تم اختيار العينة بطريقة عشوائية في دراستنا حيث تتمثل في الموظفين الإداريين و المتكونة من عمال مهنيين و عمال تقنيين، رؤساء مصالح و أقسام و شعب، يتوزعون على 10 كليات و المعهدين و مديرية الجامعة، الأمر الذي دفعنا إلى اختيار هذه العينة هو أنها تعاني من ضغوط مهنية و هو ما ينتج

عنه صراعات في العمل، كما أن إدارة جامعة قاصدي مرباح ورقلة تتميز بإطارات عليا من أساتذة و دكاترة مما يجعلنا نتنبأ على اعتمادهم على بعض الاستراتيجيات ( التعاون ، التجنب و التنافس) في مواجهة الصراع التنظيمي .

كذلك تعتبر عينة العمال الإداريين هي العينة التي تسير أي مؤسسة أو هيئة تنظيمية و هي تحدد مدى نجاحها أو فشلها، ومن الناحية الشخصية للباحثة فهذه العينة تعتبر إطارها التنظيمي المستقبلي و طموح للعمل بها في عالم الشغل فيما بعد التخرج .

### 3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن الأساليب الإحصائية هي إحدى الدعائم الرئيسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحثها العلوم الإنسانية والعلوم المتصلة بأي لون من ألوان لحياة (فؤاد الباهي السيد، 1978، ص18).

وقد تم الاعتماد في معالجة بيانات عينة الدراسة الأساسية على الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، اختبار "ت" لمجموعتين مختلفتين ، اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين ANOVA ، النسبة المئوية .

### خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل التطرق للمنهج المستخدم ألا وهو المنهج الوصفي الاستكشافي، وتم استخدام أداة جمع البيانات المتمثلة في استبيان يقيس استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي، للتحصل على نتائج الدراسة، وسيتم في الفصل الموالي عرضها، تحليلها، تفسيرها ومناقشتها.



# الفصل الرابع

## عرض وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى.
- 2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية.
- 3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

بناء على النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق استبيان استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي على عينة الدراسة (عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة)، سيتم في هذا الفصل عرض هذه النتائج انطلاقاً من فرضيات الدراسة كل واحدة على حدى على حسب ترتيبها.

### 1- الفرضية الأولى:

#### - عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن: إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون و التجنب .

جدول رقم ( 10 ) : يوضح إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	عدد الفقرات	استراتيجيات إدارة الصراع
1	3.21	25.24	20	10	التعاون
3	3.44	18.95	20	10	التنافس
2	2.67	24.27	20	10	التجنب
/	6.25	68.47	60	90	مجموع المقياس

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم ( 10 ) تعد إستراتيجية التعاون و التجنب أكثر الاستراتيجيات استخداماً في عملية مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال وذلك بمتوسط يساوي (25.24) و انحراف معياري يقدر ب (3.21) بالنسبة لإستراتيجية التعاون، وما تقاربه إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي يقدر ب(24.27) و انحراف معياري يقدر ب(2.67) ، أما إستراتيجية التنافس فهي تعد أقل الإستراتيجيات استخداماً بفارق كبير عن الإستراتيجيتين السابقتين و عليه تقبل الفرضية القائلة بأن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون و التجنب .

## تفسير و مناقشة نتيجة الفرضية الأولى :

حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة "posner" (1986) من أن الاستراتيجيات الأكثر استخداما في التعامل مع الصراع هي التعاون، ثم تأتي إستراتيجية التجنب في المرتبة الثانية بمتوسط يساوي (24.27) وتأتي في الأخير إستراتيجية التنافس بمتوسط يساوي (18.95). (شنة، 2007، ص121).

حيث تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة كلية مع نتائج الدراسة التي قام بها "عادل محمد زيد" والتي استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن أن يعتمد عليها المدير حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي إستراتيجية التعاون واقلهم استخدام على الإطلاق التنافس. وكذا تتفق مع دراسة "محمد رضا شنة" (2007) التي تهدف إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية، و توصلت الدراسة إلى استكشاف ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق : التعاون،التجنب،التنافس. (شنة،2007،ص122).

كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة جزئية مع نتائج الدراسة التي قام بها "حسين حريم" و التي كانت تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية . حيث تتفق نتائج الدراساتين حول إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية و التي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق.(شنة،2007،ص122)

و جاءت نتائج دراسة "منيرة" (2007) التي هدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي داخل المدارس الابتدائية كما يلي:أبرز الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل مديرات المدارس الابتدائية للبنات بمدينة الرياض (إستراتيجية التعاون، يليها التجنب،و أخيرا التنافس)

حيث من خلال إستراتيجية التعاون تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، و لتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح و صريح، و يكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

• في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، و إنما ينسحب، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع، و هذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت لها الظروف و توفرت له الأسباب. لكن في حالة ما إذا كانت جنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي و تفكير و إعادة النظر في موضوع الصراع. (شنة، 2007، ص104).

## 2 - الفرضية الثانية :

عرض و تحليل و الفرضية الثانية :تنص الفرضية الثانية على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال حسب متغير الجنس. وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار (ت) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) : يوضح قيمة الفروق في إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة Sig	القرار الإحصائي
ذكر	42	68.50	6.68	0.30	0.05	0.97	غير دالة
أنثى	101	68.46	6.10				

نلاحظ من خلال الجدول الموضح أعلاه رقم (02) أن المتوسط الحسابي الخاص بالذكو رقدر بـ (68.50) والمتوسط الحسابي الخاص بالإناث قدر بـ (68.46)، أما الانحراف المعياري الخاص بالذكور قدر بـ (6.68) بينما الانحراف المعياري الخاص بالإناث قدر بـ (6.10) كما نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة قدرت بـ (0.30) عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تعتبر غير دالة إحصائياً، وعليه تم نفي الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال.

#### تفسير و مناقشة الفرضية الثانية :

يرجع السبب في ذلك إلى أن اعتماد الإستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لا تقتصر على جنس معين أي أن العوامل التي تجعل العمال يلجؤون إلى اعتماد هذه الاستراتيجيات هي نفسها عند الذكور والإناث حيث يتميز عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة بكفاءات عليا و مستوى جيد و تم الكشف على ذلك عن طريق الاستبيان ( أداة الدراسة ) وأن لديهما قابلية واستعداد لمواجهة هذه الصراعات هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن كليهما على قدر كبير من الوعي بالتأثير السلبي الذي يتركه الصراع التنظيمي من حيث علاقاتهم فيما بينهم و كذا أدائهم و استقرارهم في العمل و والانطباع النفسي الذي يؤثر على رضاهم الوظيفي في العمل .

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها "فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، 2008" والتي استهدفت أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة داخل وزارة الصحة بقطاع غزة تعزى لمتغير الجنس . ( عساكر، 2008ص 155 ) وكذا تتفق مع نتائج دراسة " McIntyre، 1997"

واختلفت مع دراسة " الوشاحي 2002 " التي بينت أن هناك اختلاف يعزى إلى متغير الجنس في استعمال أنماط الصراع . ( عساكر، 2008، ص156 ) .

### 3 - الفرضية الثالثة :

#### عرض و تحليل الفرضية الثالثة :

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال باختلاف السن.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار (ت) والنتائج المتحصل عليها موضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : يوضح الفروق في استراتيجيات مواجهة الصراع لدى العمال باختلاف السن

مستوى الدلالة	Sig	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البيانات
0.05 غير دالة	0.97	0.73	2.92	2	8.76	بين المجموعات	السن
			39.89	141	5544.89	داخل المجموعات	
				143	5553.66	المجموع	

من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن قيمة (ف) المحسوبة قدرت بـ (0.73) وذلك عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث تعتبر غير دالة إحصائية و عليه ترفض الفرضية البديلة و تقبل الفرضية الصفرية ومنه نقول أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال باختلاف السن.

## - تفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة :

يمكن تفسير عدم وجود فروق في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي المعتمدة من طرف عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة باختلاف السن إلى أن هناك عدم تفاوت في اعتماد هذه الاستراتيجيات بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتسمون من الناحية النفسية بالسماحة كما أن السن لا يفرق بين الفئات العمرية لأن عينة الدراسة الحالية تتمتع بخبرة مهنية و سنوات خدمة طويلة تجعلهم يلجئون إلى استعمال استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي .

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي قام بها "فوزي عبد الرحمان أبو عساكر، 2008" والتي استهدفت أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة داخل وزارة الصحة بقطاع غزة تعزى لمتغير السن . ( عساكر، 2008ص 157 ).

## الاستنتاج العام:

تناولت هذه الدراسة مشكلة استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي المعتمدة لدى العمال وذلك

بالكشف عن ما إذا كان هؤلاء العمال يعتمدون استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة،

كما تناولت الدراسة الحالية معرفة الفروق في اعتماد هذه الاستراتيجيات باختلاف المتغيرات

التصنيفية التالية: الجنس، السن .

ولقد تبين من خلال هذا البحث أن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي التعاون و

التجنب، حيث خلصنا في نهايته إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي توقعنا أن استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال هي

التعاون و التجنب تم إثباتها .

- أما الفرضية الثانية والتي توقعنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الاستراتيجيات مواجهة

الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس تم نفيها ، فالجنس لا يعد عاملا مؤثرا في اعتماد

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي .

- أما الفرضية الثالثة والتي توقعنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات مواجهة

الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير السن تم نفيها ، فالسن لا يعد عاملا مؤثرا في اعتماد

استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي .



## المقترحات:

في ضوء أهداف الدراسة و النتائج المتحصل عليها تقدم الباحثة بعض المقترحات للباحثين :

- 1 - إجراء دراسات و بحوث أخرى مشابهة لهذا البحث تتناول دراسة هذه الاستراتيجيات لعمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة و المقارنة بينها و الوصول إلى نتائج قد تساعد في تطوير العمل الإداري للجامعة .
- 2 - إجراء بحوث أخرى تتناول دراسة أبعاد هذه الاستراتيجيات و علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية و المهنية .
- 3 - و كذا الوقوف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و الرضا الوظيفي أو الاغتراب الوظيفي و التركيز على الجانب الإداري.

أما المقترحات المقدمة للمؤسسة و هي كالتالي :

- 1 - القيام بدورات تكوينية سنوية ، و الحث على مواصلة مسار الدراسي للعمال ، بحيث يؤثر المستوى التعليمي المرتفع للعمال على إتباع إستراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي خاصة و أن عينة الدراسة تتواجد بمؤسسة التعليم العالي.
- 2 - تركيز المسؤولين على توجيه العمال للعمل ضمن مجموعات من أجل اندماجهم مع بعض و توطيد علاقاتهم بشكل إيجابي و كذا تمكُن المسؤولين من إدارة الصراع التنظيمي .
- 3 - إتباع نظام الحوافز من أجل التقليل من حدة الصراع السلبي و توجيهه إلى صراع إيجابي يدفع بالعمال إلى التنافس فيما بينهم ، مما يؤدي إلى ارتفاع أدائهم الوظيفي و بالتالي زيادة إنتاج العمل .

المراجيع

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

- 1 - أحمد حامد بدر ( 1988 ) ،: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، الكويت،
- 2 - أحمد زكي بدوي، ( 1984 )، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب اللبناني (بيروت)، مطبعة نهضة مصر.
- 3 - أميمة، الدهان . ( 1992 ) . نظريات منظمات الأعمال . ( ط1) عمان : مطبعة الصفي.
- 4 - الحراحشة، محمد والهيبي، صلاح . (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية، دراسة ميدانية.
- 5 - العديلي محمد ناصر، ( 1995 ) ، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- 6 - المغربي كامل محمد،( 1996 ) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار الفكر عمان.
- 7 - الهيبي، خالد . ( 2010 ) ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (ط3) . عمان، الأردن: دار وائل.
- 8 - بشير، معمريه. (2007)، القياس النفسي وتصميم أدواته للطلاب والباحثين (ط2). الجزائر: منشورات الحبر.
- 9 - بشير، معمريه. (2007). علم النفس و تصميم الاختبارات النفسية للطلاب و الباحثين (ط1). باتنة:مكتبة الخدمات المكتبية و المعلوماتية.
- 10 - حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن .

- 11 - حمود، خضير. ( 2002 ) ، السلوك التنظيمي،(ط1) . عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12 - خضير كاظم حمود،( 2002 ) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 13 - رابح العايب، ( 2004 ) ، مدخل إلى علم النفس العمل و التنظيم ،منشورات جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر .
- 14 - رجاء وحيد، دويدري.(2000). البحث العلمي (ط1).دار الفكر المعاصر.
- 15 - سعد، عبد الرحمان.(2004).القياس النفسي النظرية و التطبيق(ط1).القاهرة:دار الفكر العربي.
- 16 - السيد محمد،خيربي.(1999).الإحصاء في البحوث النفسية(ط1). القاهرة:دار الفكر العربي .
- 17 - شاكرا جار الله، الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة و إيجابية الصراع،( المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السابع - العدد الأول، عمان.
- 18 - عبد الرحمان،عدس.(1992). أساسيات البحث التربوي(ط2).عمان: دار فرقان للنشر و التوزيع .
- 19 - عبد العالي، الجسماني .(1994).علم النفس و تطبيقاته الاجتماعية و التربوية(ط1) بيروت: الدار العربية للعلوم .
- 20 - عبد المنعم، المليجي.(2000).النمو النفسي(ب ط). بيروت: دار النهضة القريبة.
- 21 - فؤاد الباهي، السيد.(1978). علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري(ب ط). القاهرة: دار الفكر العربي.

- 22 - فوزي عبد الرحمان حامد، أبو العساكر (2008). أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة .فلسطين .
- 23 - فيصل، عباس.(1996).الاختبارات النفسية تقنياتها وإجراءاتها (ط1). بيروت: دار الفكر العربي للطباعة والنشر .
- للنشر .
- 24 - محمد القاسم،القيروتي.( 1993 ) . السلوك التنظيمي. (ط2)عمان : عمان . دار الشروق.
- 25 - محمد قاسم القيروتي و مهدي حسن زويلف.( 1993 ) ، المفاهيم الحديثة في الإدارة(ط3) . عمان : مكتبة دار الشروق.
- 26 - محمود سلمان العميان،( 2002 ) ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- 27 - مصطفى عشوي،(1992)، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، بدون طبعة،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- 28 - موسى، اللوزي .( 1999 ) . التطوير التنظيمي(ط1)عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 29 - نوال حمداش،(2004). لإشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، " الإجهاد المهني لدى الزوجة العاملة الجزائرية وإستراتيجيات التعامل معه"، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة .

- 30 -Agwu, Okechukwa. (2013) . Conflict Management and Employees Performance in Julios Berger Nigeria PLC. Bonny Island. International Journal of Academic Research i Management, Volume 2, No: 4.
- 31 - C - LEVY, LEBOUYER :« La psychologie et l'entreprise » Nasson , Editeur , Paris , New york , Barcelone , Millan ,1980
- 32 - J .G MARCH –H , A SIMON , «Les organisations problèmes psychosociologique» , Edition Dunod, Paris .

الملاحق

## الملحق رقم (01)

يمثل إحصائيات عن النزاعات المسجلة بمكتب المنازعات بمديرية الجامعة

السنوات	الجنس	الثلاثي الأول	الثلاثي الثاني	الثلاثي الثالث	الثلاثي الرابع
2016	ذ	ج ف م	أ م ج	ج أس	أن د
2017	ذ/أ	03	02	01	03
2018	ذ/أ	03	02	01	05
2019	ذ	04	/	/	/

## الملحق رقم (02)

Group Statistics صدق المقارنة الطرفية

VAR00001	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T.QCM العليا	8	75.2500	3.88219	1.37256
الدنيا	8	37.2500	2.12132	.75000

## الملحق رقم (03)

Reliability Statistics ثبات التجزئة النصفية

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.541
		N of Items	15 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.468
		N of Items	15 <sup>b</sup>
Correlation Between Forms	Total N of Items		30
			.601
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.751
	Unequal Length		.751
Guttman Split-Half Coefficient			.750

a. The items are: 01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09, 10, 11, 12, 13, 14, 15.  
b. The items are: 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30.



### الملحق رقم (04)

Reliability Statistics ثبات ألفا كروميخ

Cronbach's Alpha	N of Items
,694	30

### الملحق رقم (05)

One-Sample Statistics ترتيب الاستراتيجيات حسب المتوسط الحسابي

	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
mdj1	143	25,2448	3,21576	,26891
mdj2	143	18,9580	3,44958	,28847
mdj3	143	24,2727	2,67008	,22328

### الملحق رقم (06)

One-Sample Test الفروق ما بين الاستراتيجيات باستخدام اختبار "ت" لأكثر من مجموعتين

	Test Value = 0					
	T	Df	Sig. (2-tailed)	MeanDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
mdj1	93,876	142	,000	25,24476	24,7132	25,7763
mdj2	65,720	142	,000	18,95804	18,3878	19,5283
mdj3	108,708	142	,000	24,27273	23,8313	24,7141

### الملحق رقم (07)

Group Statistics المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الوسيط للمجموعات المصنفة حسب متغير الجنس

VAR00036	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
grebal 1,00	101	68,4653	6,10011	,60698
2,00	42	68,5000	6,68544	1,03159

## الملحق رقم (08)

Independent Samples Test الفروق ما بين المجموعات المصنفة حسب متغير الجنس باستخدام اختبار "ت" لمجموعتين

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error	95% Confidence Interval of the Difference		
								Lower	Upper	
grebal	Equal variances assumed	,105	,746	-,030	141	,976	-,03465	1,15229	-2,31265	2,24334
	Equal variances not assumed			-,029	70,823	,977	-,03465	1,19691	-2,42133	2,35202

## الملحق رقم (09)

ترتيب المجموعات باستخدام المتوسط الحسابي حسب متغير السن Grebal

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					LowerBound	UpperBound		
1,00	5	68,4000	6,87750	3,07571	59,8605	76,9395	58,00	74,00
2,00	62	68,2258	6,61449	,84004	66,5460	69,9056	54,00	84,00
3,00	63	68,6190	5,60653	,70636	67,2071	70,0310	56,00	80,00
4,00	13	69,0000	7,84219	2,17503	64,2610	73,7390	53,00	87,00
Total	143	68,4755	6,25382	,52297	67,4417	69,5093	53,00	87,00

## الملحق رقم (10)

ANOVA

الفروق ما بين المجموعات المصنفة حسب متغير السن باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي لأكثر من مجموعتين Grebal

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	8,768	3	2,923	,073	,974
Within Groups	5544,896	139	39,891		
Total	5553,664	142			

الملحق رقم (11)  
أداة القياس



جامعة قاصدي مرباح – ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية  
تخصص علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية  
المستوى : الثانية ماستر

البيانات الشخصية:

السن : .....  
الجنس : .....  
مدة الخدمة بالمؤسسة : .....  
المنصب : .....  
المستوى التعليمي : بكالوريا :   
ليسانس :   
ماستر /ماجستير :   
دكتوراه :

أخي الموظف، أختي الموظفة : تحية طيبة  
نضع بين أيديكم هذه الأداة، نرجو منكم الإجابة عنها بكل صدق وصراحة، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة الملائمة، علما بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

**مثال توضيحي:**

إذا كنت تتجنب كراهية الجميع لك ، فضع علامة (x) كما هو موضح في الجدول التالي :

الرقم	السؤال	دائما	أحيانا	أبدا
01	أتجنب كراهية الجميع لي	x		



الرقم	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	أتفاوض مع زملائي من أجل التوصل إلى حل وسط			
2	أستخدم خبرتي ليقبل الطرف الآخر أفكاري			
3	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أرحم مشاعرهم			
4	أشجع فكرة "إننا جميعاً في قارب واحد"			
5	أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة			
6	يعدّ لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري			
7	أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهلهم			
8	أقلل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط			
9	يطالبني الطرف الآخر بأن أؤيد وجهة نظره			
10	أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي			
11	أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع			
12	أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي			
13	أحاول إظهار عدم خلافي مع زملائي			
14	أجمع بين خبراتي و بين خبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح			
15	أستخدم نفوذي للحصول على قبول أفكاري			
16	أتبع سياسة الأخذ و العطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع			
17	أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد و الخسائر لكل طرف			
18	أتفادى النقاش المفتوح حول الخلاف مع الأطراف الأخرى			
19	أشجع فكرة إبداء الرأي و التعبير بكل صراحة			
20	أبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعاً إلى حل المسألة			
21	أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر			
22	ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع			
23	أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي			
24	أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى			
25	أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة			
26	أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى			
27	أحاول ضم أفكاري مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك			
28	أغالي في مطالبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد			

			أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة	29
			أسعى للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة	30