

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي LMD

في علم النفس عمل وتنظيم

الميــدان : علوم اجتماعية

الشعبــة : علم النفس

التخصص : علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

من إعداد الطالبة :

ب. صوالح محمد مريم

بغــوان :

إســرائيليات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تـماسين

دراسة إستكشافية ببلدية تـماسين ولاية تـوقرت

لجنة المناقشة :

جامعة ورقلة	رئيسا	أ/د جعفر ربيعة
جامعة ورقلة	مشرفا ومقررا	أ/د خلادي يمينة
جامعة ورقلة	مناقشا	أ/د مخن سامية

الموسم الجامعي : 2021-2022

شكر وتقدير

أتوجه بالحمد والشكر لله تعالى عزوجل يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه وعلى توفيقه وإعانتة لي في إتمام هذا العمل أمله أن يتقبله خالفا لوجهه الكريم .

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان للأستاذة الدكتورة والمهرفة " خلاوي يمينة" التي تم بفضل جهدها المتواصل وتوجيهاتها السديدة في إنجاز هذا العمل المتواضع فلما منى كل الوفاء والتقدير، وإلى عمال مكتبة الجامعة "كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية" لم يبخلوا على بالمراجع والمذكرات.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لكل موظفي بلدية تماسين ولاية توفرت ونخص بالذكر عائشة معطاء الله لتقديم يد المساعدة لإنجاز هذا العمل

ولايفوتني الشكر الجزيل لأساتذتي: لقوتي الماهمي وعربي صبرينة وباوية نبيلة وعمروني حورية على دعمهم ومساندتي، وإلى كل طلبة دفعة علم النفس عمل وتنظيم، وإلى زملائي في العمل .

أشركم جزيل الشكر وادعوا الله أن يوفقني لما فيه الخير والسداد

✍️ مريم صوالح محمد

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما من طرف موظفي بلدية تماسين, وكذا التعرف على الفروق في استخدام هذه الإستراتيجيات تبعا لمتغيري (الجنس, الاقدمية). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الاستكشافي بالأسلوب المقارن في جمع البيانات والمعلومات كون الدراسة استكشافية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق, وذلك باستخدام استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي معد من طرف "خميس أسماء" (2013) بعد التأكد من خصائصه السيكمترية والتي أكدت صلاحيته للاستخدام على عينة الدراسة الأساسية وقد طبق على عينة من موظفي بلدية تماسين ولاية توفرت, وقد تم اختيار العينة بالطريقة العرضية (المتاحة) والبالغ عددها (80) موظف.

وقصد معالجة البيانات تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للكشف عن ترتيب استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي, واختبار "ت" لمجموعتين مستقلتين للدلالة الإحصائية لقياس الفروق, وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) النسخة (25), وقد تم التوصل إلي النتائج الآتية:

- تحلل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع المرتبة الأولى من حيث التطبيق, ثم تليها إستراتيجية التوسط ثم إستراتيجية التجاهل ثم إستراتيجية التنافس وفي الأخير إستراتيجية التنازل.
 - لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزي لمتغير الجنس.
 - لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزي لمتغير الاقدمية.
- نوقشت نتائج الدراسة في ضوء الجانب النظري والدراسات السابقة واختتمت بتقديم جملة من المقترحات الموجهة لعينة الدراسة والمسؤولين.

الكلمات المفتاحية : استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي, موظفي بلدية تماسين.

Résumé de l'étude

La présente étude a été menée dans le but d'identifier les stratégies de gestion des conflits organisationnels les plus utilisées par les employés de la commune de Tamassine, ainsi que d'identifier les différences dans l'utilisation de ces stratégies selon les variables (sexe, ancienneté).

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, on s'est appuyé sur l'approche descriptive exploratoire comparative dans la collecte de données et d'informations, puisque l'étude était exploratoire dans sa prémisse puis étendue pour étudier les différences, en utilisant un questionnaire de stratégies de gestion des conflits organisationnels préparé par « Khamis Asmaa » (2013) après vérification de ses propriétés psychométriques, qui Sa validité d'utilisation a été confirmée sur l'échantillon de base de l'étude, et il a été appliqué à un échantillon d'employés de la commune de Tamassin, Wilayat Touggart, dont le échantillon disponible de (80) employés a été sélectionné.

Afin de traiter les données, la moyenne arithmétique et l'écart type ont été utilisés pour révéler l'ordre des stratégies de gestion des conflits organisationnels, et le test "t" pour deux groupes indépendants de signification statistique pour mesurer les différences, en utilisant les packages statistiques pour les sciences sociales (SPSS) (25), Les résultats suivants ont été obtenus:

La stratégie de coopération dans la gestion des conflits occupe la première place en termes d'application, suivie de la stratégie de médiation, puis de la stratégie d'ignorance, puis de la stratégie de compétition, et enfin de la stratégie de concession.

- Il n'y a pas de différences dans les stratégies de gestion des conflits organisationnels des employés de la commune de Tamassine en raison de la variable genre.

- Il n'y a pas de différences dans les stratégies de gestion des conflits organisationnels des employés de la commune de Tamassine du fait de la variable d'ancienneté.

Les résultats de l'étude ont été discutés à la lumière du côté théorique et des études antérieures, et conclus en présentant un certain nombre de propositions adressées à l'échantillon d'étude et aux responsables.

Mots clés : Stratégies de gestion des conflits organisationnels, salariés de la commune de Tamassin.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة
د	فهرس المحتويات
و	قائمة الجداول
و	قائمة الأشكال
1	مقدمة
الجانب النظري : الإطار العام للدراسة	
الفصل الأول : مشكلة الدراسة و اعتباراتها	
5	1- تحديد مشكلة الدراسة
9	2- فرضيات الدراسة
9	3- أهمية الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
10	5- التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة
10	6- حدود الدراسة
الفصل الثاني : الصراع التنظيمي	
12	- تمهيد
12	1- مفهوم الصراع التنظيمي
13	2- مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
14	3- أسباب الصراع التنظيمي
17	4- خصائص الصراع التنظيمي
17	5- مراحل الصراع التنظيمي
19	6- أنواع الصراع التنظيمي
21	7- الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي
23	8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي
27	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	

الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية	
30	- تمهيد
30	1- منهج الدراسة
30	2- الدراسة الاستطلاعية
30	1-2 - الهدف من الدراسة الاستطلاعية
31	2-2 - وصف عينة الدراسة الاستطلاعية
33	2-3- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية
34	2-4- بعض الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة
37	3- الدراسة الأساسية :
37	3-1- وصف مجتمع وعينة الدراسة الأساسية
39	3-2- وصف أداة الدراسة الأساسية في صورتها النهائية
39	3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : عرض وتحليل وتفسير و مناقشة نتائج الدراسة	
42	تمهيد
42	1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول
44	2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
46	3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
50	استنتاج عام والمقترحات
52	قائمة المراجع
58	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	14
02	يبين الأساليب الخمسة لإدارة الصراع	26
03	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس والأقدمية	31
04	يبين توزيع فقرات استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	33
05	معاملات الارتباط بين كل فقرة من مقياس استراتيجيات الصراع التنظيمي مع درجة البعد الذي تنتمي إليه	35
06	معاملات الارتباط بين الأبعاد والخاصية	35
07	يبين نتائج صدق التمييزي بالمقارنة الطرفية لاستبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	36
08	يبين قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لاستبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	37
09	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	38
10	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية	38
11	يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وكذلك ترتيبها.	42
12	يبين قيمة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين	44
13	يبين قيمة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين	47

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يوضح نموذج بوندي لمراحل الصراع التنظيمي	18
02	يوضح المراحل الإيجابية للصراع	22
03	يوضح المراحل السلبية للصراع	23
04	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	32
05	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	32
06	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	38
07	يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الاقدمية	39

مقدمة:

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة ان يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتي الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية. حيث تحدد المنظمات أهدافها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، ولقدرة هؤلاء العاملين لتحقيق أهداف وحداتهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق، فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف، وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر، وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

يعد الصراع التنظيمي الذي يحدث في تسيير المؤسسات أمرا قائما لا نستطيع الهروب منه، و واقعا يفرض نفسه على مختلف النظم وإدارة الجماعات المحلية خصوصا، فإن هذا الواقع يفرض على الإداري أن يمتلك المهارات التي تمكنه من مواجهة هذا الاختلاف أو الصراع وإدارته بكل عقلانية واقتدار، وذلك من خلال الوقوف عند مسببات هذا الصراع والتعرف على أبعاده وخلفياته واختيار أنجع الطرائق لمواجهته والأساليب المناسبة للحد من خطورته على تسيير البلديات.

ومن هنا كان موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمامات ودراسات المفكرين بصورة عامة وفي دراستنا الحالية بشكل خاص،حيث سنحاول من خلالها معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين، وذلك بالاعتماد على الخطة التالية:

أولا : الجانب النظري وأشتمل على ثلاثة فصول وهما :

الفصل الأول: تم استعراض مشكلة الدراسة،وتساؤلاتها ،أهميتها وأهدافها، وكذا فرضيات الدراسة إلى جانب التعريف الإجرائي لمنغير الدراسة ثم حدودها.

أما الفصل الثاني : فقد تم فيهما تناول أدبيات الدراسة لوضع الخلفية النظرية العلمية لها.

ثانيا : الجانب الميداني وأشتمل على ثلاثة فصول وهما :

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية .وضم منهج الدراسة، ثم عرض أهم خطوات الدراسة الاستطلاعية مع وصف العينة والأداة المستعملة فيها،خصائصها السيكمترية ، كما تم التطرق إلى إجراءات الدراسة

الأساسية اشتملت على مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ووصف عينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

أما الفصل الرابع: فقد تضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة, ثم التطرق إلى تفسيرها ومناقشتها.

واختتمت الدراسة بتقديم عرض عام للنتائج المتوصل إليها, وتقديم مقترحات

الجانب النظري

- الفصل الأول : مشكلة الدراسة وإعباراتها

- الفصل الثاني : الصراع التنظيمي

الفصل الأول : مشكلة الدراسة واعتباراتها

- 1- تحديد مشكلة الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة
- 6- حدود الدراسة

مشكلة الدراسة :

يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة، فهو الذي يخطط وينظم ويوجه ويراقب العملية الإدارية والإنتاجية، فيتفاعل الأفراد العاملون في المؤسسات مع بعضهم البعض وبصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، والقيام بأدوارهم المهنية، إلا أن ظاهرة التفاعل فيما بينهم داخل المؤسسة لا تؤدي دائماً إلى الاتفاق والتفاهم بل قد تؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع، الذي يعتبر في العصر الحالي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مختلف المؤسسات.

فالصراع داخل المنظمات يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية اجتماعية، تنتج كصدى لاختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية (التقدير و الاحترام) وعادة ما يرافق الصراع التنظيمي تغيرات في العلاقات التنظيمية السائدة، وقد اتفقت هذه النظرة للصراع مع ما بينته دراسة "الفقهاء" إذ أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي في مستشفى ريفيديا الحكومي من وجهة نظر الأطباء العاملين في المستشفى، و وجود تأثير لكل من غموض الدور، ضغوط العمل والتزام الإدارة العليا في حدوث الصراع التنظيمي، كما بينت "رحالي" (2012) ان وصول الصراع الي مستوى عال قد يترتب عليه اثار سلبية اكثر منها ايجابية، وهذا ما أكده "الخضر" (2012) حيث ان الصراع اذا ما وصل الي مستوى مرتفع فإن الأداء يبدأ في التدهور.

ينظر إلى الصراع أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها ويعرف الصراع بأنه التعارض بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. (الخليل، ص200)، حيث قام "plowman" (2005) بدراسة الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة، أجريت في (الو.م.أ)، و وجد أن الصراع موجود وهو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم و هي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة، العلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذه النماذج الأضواء والتجنب والمساهمة.

لقد تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية اي انه أمر خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات، إلى نظرة ايجابية تعتبره امرا طبيعيا يمكن الاستفادة منه في تحفيز واستغلال الطاقات الكامنة الايجابية وهذا حسب المدرسة الحديثة الى الصراع على انه امر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة.(عبوي، 2006، ص66)

مما لاشك فيه ان التغير السريع والتطور التقني الهائل التي تشهدها الجماعات المحلية في الوقت الحاضر، أدت بشكل من الأشكال إلى ظهور الصراع التنظيمي ، ومن خلال معاشتنا واحتكاكنا بالعاملين في الجماعات المحلية (بصفتي موظفة في البلدية)، لاحظنا أن أكثر أسباب نشوب الصراع منها أسباب داخلية، وهناك أسباب خارجية.

فمن الأسباب الداخلية التي تنشأ منها الصراعات التنظيمية هناك أسباب تنظيمية وأخرى شخصية وهذا ما توصلت اليه نتائج دراسة "قياض" (1990) فأسباب تنظيمية، عدم وجود تحديد واضح للمسؤوليات وصلاحيات الموظفين، وتداخل اختصاصات ومسؤوليات الموظفين، عدم الاتفاق على طرق وإجراءات العمل، و أسباب شخصية تمثلت في المعاملة غير العادلة والصراع على السلطة والسيطرة و وجود أنماط من الموظفين يتصفون بعدم التعاون مع الآخرين، بالإضافة لذلك الهيكلة الثنائية للبلدية المجلس الشعبي البلدي والإدارة العامة، اشتراك أكثر من مسؤول في انجاز العمل واتخاذ القرارات، ومن الأسباب الخارجية التي تنشأ منها الصراعات التنظيمية، التعددية داخل المجالس الشعبية وانعدام التكوين المتخصص وقلة الوعي في طرح القضايا وحلها، تحويل المصالح والمهام إلى البلدية دون تخطيط ودراسة جيدة ودون توفير للإمكانيات اللازمة، الرد على البريد المستعجل ساعات بعد صدوره في زمن قياسي لتصل المعلومات للسلطات في أقرب وقت.

لهذا يعد الصراع حالة قائمة وضرورة لا بد منها بين المنظمات وخاصة في المجال الإداري، وتتعد فيه استراتيجيات إدارة الصراع التي أشار إليها (محمد سعد محمد، 2010، ص473) هي: استراتيجيات التنافس، استراتيجيات التعاون، استراتيجيات التوفيق (التعويض)، استراتيجيات التلطيف (الموائمة)، استراتيجيات الانسحاب، حيث الهدف الأساسي من استراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة الناس لكي يكونوا منتجين ومتسامحين، وغير عدائيين ولديهم القدرة على التحمل. وهذا ما توصلت اليه دراسة "الطروانة" (2016) أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة.

يمكن أن نثري على أهمية دراسة هذا الموضوع من خلال بعض الدراسات في هذا المجال منها العربية والأجنبية، مثل **دراسة (العيداني، 2021) واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي** بالمؤسسات الخدمانية بمديرية الضرائب فرع المدينة هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمانية بمديرية الضرائب فرع المدينة لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة، وتوزيعها على

عينة عشوائية (88) موظفا في المؤسسة، تم التوصل إلى نتيجة تفيد بوجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل موظفي مديرية الضرائب فرع المدينة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل موظفي المؤسسة تعزى لمتغيرات: الجنس والمستوي التعليمي.، **دراسة (بن عبد الله، قشي 2021) مهارات الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر** بسكرة هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (30) موظفا إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبيانين، استبيان مهارات الاتصال واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين لإدارة الصراع التنظيمي.، **دراسة (بلطرش، جميل، 2020) واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري** هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى توضيح واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تكونت من (85) عاملا بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وكذا ظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات والمشاكل اليومية التي يعانون منها. كما خلصت هذه الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمارس بمستوى متوسط، حيث حلت إستراتيجية الإجبار في المرتبة الأولى، تليها إستراتيجية التعاون، ثم إستراتيجية التجنب، وبعدها إستراتيجية التهدة، وفي الأخير إستراتيجية التسوية، **دراسة (بن زاهي، بن جلول، 2017) مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات " دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري"** هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى (180) قياديا بقطاع المحروقات بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري تم اختيارهم بطريقة عشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني كما تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية في مهارة الاتصال لدى القادة بقطاع المحروقات بشركة سونطراك تعزى للمؤهل العلمي، ومنطقة العمل. كما توصلت أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة

بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون وأسلوب القوة بينما الدرجة لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت غير دالة ،

دراسة "الطروانة" (2016) أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (295) من مديري المدارس الحكومية وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل، وأظهرت نتائج الدراسة هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والأنماط الإدارية السائدة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك ، وكما توصلت دراسة "عبد الهادي" (2013) حول استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، إلى عدة نتائج كان من أهمها: درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم كانت بنسبة كبيرة.

وكذلك دراسة "ايكوي وواكنزيندي" (2009) تحت عنوان نمط التغيير في استراتيجيات إدارة الصراع بين إداري المدارس الثانوية في نيجيريا، وقد أظهرت النتائج وجود تباين كبير بين مجموعات العينة في معظم المتغيرات المفحوصة لأساليب التجنب والإجبار والرشوة ولكن عند تطبيق أسلوب التصافق اظهر نمط العنقود تتاغم المجموعة الدالة، الإداريين أسلوب التصافق وسيلة لإدارة الصراع عند مديري المدارس.

ومن جهة أخرى نجد دراسة "كوليمز" (2000) حول التواصل وطرائق إدارة الصراع كما يدركها مديرو التربية الخاصة ومرؤوسيههم بولاية تكساس، وتوصلت إلي وجود فروق دالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع نتيجة لحضورهم عددا من ورشات العمل وندوات تم حصرها حول إدارة الصراع.

وبناء على ما سبق ، جاءت هذه الدراسة لتبحث أكثر في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين.

وقد تم صياغة مشكلة البحث في السؤال الجوهري التالي : ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة؟

وعليه نطرح تساؤلات الدراسة :

1- ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى موظفي بلدية تماسين لإدارة الصراع التنظيمي ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية؟

2- فرضيات الدراسة :

1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى إلى متغير الجنس.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى إلى متغير الأقدمية.

3- أهمية الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأساليب التعامل معه.
- تكمن أهمية الدراسة في ارتباطها بظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها.
- تشجيع الجهات المختصة والمعنية على إعداد برامج إرشادية وتدريبية تعمل على التعرف لإستراتيجيات إدارة الصراع وتنميتها من أجل النهوض بمجال الإدارة المحلية وتطويره.
- أهمية عينة الدراسة.
- إثراء المكتبة العلمية بمعلومات ومعارف جديدة فيما يخص موضوع الدراسة.
- تعزيز دور العنصر البشري ومكانته داخل المنظمات.

4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- معرفة الأسلوب الأكثر استخداما لدى موظفي بلدية تماسين لإدارة الصراع التنظيمي.
- معرفة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

- معرفة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الأقدمية.

5- التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

* **التعريف الإجرائي:** إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي هي كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية التي يقوم بها موظفي بلدية تماسين ولاية توقرت في عملية إدارة الصراع التنظيمي وتضم إستراتيجية التنافس، التعاون، التوسط، التجاهل والتنازل، سعياً فيهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش، وهو الدرجة التي يتحصل عليها الموظف على الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية وتتراوح الدرجة بين (35-105).

* **أبعاد إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:**

- **إستراتيجية التنافس:** يتصف سلوك الموظف في البلدية بأعلى درجات الذاتية، وعدم التعاون والاهتمام بالذات على حساب الآخرين.
- **إستراتيجية التعاون:** يتصف سلوك الموظف في البلدية بأعلى درجات التعاون وبالتأكيد على الذات، حيث يعمل الفرد على إيجاد حلول مقبولة بين الطرفين.
- **إستراتيجية التوسط:** حيث يحاول طرفي الصراع إيجاد حلول وسطي لكليهما بشيء من الحزم ويحققان جزء من الربح والخسارة، أي تحقيق الرضا الجزئي.
- **إستراتيجية التجاهل:** حيث يتجاهل طرفي الصراع وجوده، ويتجنب كلاهما الآخر رغم استمراره.
- **إستراتيجية التنازل:** حيث يحقق الموظف في البلدية مصالح الطرف الآخر على حساب مصلحته بدعوى التضحية لإنهاء الصراع.

6- **حدود الدراسة:** تتحدد هذه الدراسة بشريا وزمنيا ومكانيا في إطار الحدود التالية:

1. **الحدود البشرية:** تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في موظفي بلدية تماسين ولاية توقرت.
2. **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة الحالية خلال الموسم الجامعي 2021-2022 .
3. **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على مستوى بلدية تماسين ولاية توقرت.
4. **الحدود الموضوعية:** تمثلت في المتغير المدروس والمنهج والأداة المطبقة.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
- 3- أسباب الصراع التنظيمي
- 4- خصائص الصراع التنظيمي
- 5- مراحل الصراع التنظيمي
- 6- أنواع الصراع التنظيمي
- 7- الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي
- 8- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد أشار المغربي (2004) أن المنظمات على اختلاف أنواعها وفقا للاتجاهات المعاصرة منظمات اجتماعية يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر حيويتها وتفاعلها ويقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه وما يظهره من فعالية، فإنه ينعكس على فعالية المنظمة، فالمنظمات لا تعمل من فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد لذلك من الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة، فالصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها ويتفاوت من منظمة إلى أخرى. كما أوضح زايد (2012) أن الصراعات التنظيمية أمر حتمي في سائر المنظمات، حيث تعد من المشكلات الإدارية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية حيث يقضون ما يقارب 20% من وقتهم في إدارة الصراعات التنظيمية وتتوقف كفاءة وفاعلية المديرين في مدى قدرتهم في اختيار الإستراتيجية المناسب لإدارتها بما يحقق أهداف المنظمة وفعاليتها.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

أ- **الصراع لغة :** "هو النزاع والخصام، والخلاف، والشقاق وهو كلمة مأخوذة من الكلمة اللاتينية التي تعني التخاصن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع". (رحالي، 2012، ص 12)

ب- الصراع اصطلاحا:

لم يتفق العلماء على تعريف اصطلاحى موحد للصراع وذلك لتباين مدارسهم فقد عرفه الطجم "بأنه سلوك فردي أو جماعي يهدف إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة من تحقيق أهداف معينة." (المومني، 2006، ص 41)

وعرفه مسلم (2010، ص 147) "بأنه مواجهة بين المصالح أو القيم أو المبادئ أو الأفعال أو الإجراءات فهو بذلك اختلاف في الرأي أو اختلاف في الرؤية، أي على شكل الفكرة ونقيضها" ويرى دينكان (Duncan) بأن الصراع التنظيمي " هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة من صور العداة والرغبة في الإضرار ". (عفيفي والجنايني، 2002، ص 335) أما الخضر (2012، ص 223) فقد عرف الصراع التنظيمي بأنه " عملية يتم من خلالها توظيف كل القوة والسلوك السياسي من أجل تحقيق أهداف شخصية أو تنظيمية أو منع الطرف الآخر من الوصول إلى هدفه ".

فمن التعاريف السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي يعبر عن حالة من التعارض وعدم الاتفاق سواء تتعلق بالفرد نفسه أو بين فردين أو أكثر أو بين جماعات وأقسام أو إدارات داخل المؤسسة أو بين المؤسسات نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح .

2- مراحل تطور مفهوم الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

لقد مر تطور مفهوم الصراع التنظيمي بثلاثة مراحل أساسية هي :

1-2- **مرحلة الفكر التقليدي:** وهي التي سادت معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وأنه يجب على التنظيم القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

المرحلة السلوكية: وهي التي سادت منذ الخمسينات من هذا القرن وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن لا تعترض عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. (المغربي، 2004، ص 310)

2-3- **مرحلة الفكر التفاعلي:** يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين

كما تؤكد هذه النظرية مسو ولية المديرين، وأن المنظمة وصلت توجد فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد أو الجماعات داخل التنظيم ويمكن أن تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتغير. (شلابي، 2011، ص 110)

الجدول رقم (01): يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعي داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (عبد الوهاب ، علي محمد، 1998، ص 209)

3- أسباب الصراع التنظيمي:

لقد أشار المغربي (2004، ص ص 311-312) "إن الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف

أنواعها أنه يتفاوت من منظمة إلى أخرى."

فهناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى الصراعات يمكن إجمالها فيما يلي:

3-1- الأسباب الشخصية للصراع: أوضح شلابي (2011) أن الأسباب التشخيصية قد تكون عوامل مسببة للصراع نظرا لاختلاف شخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم، فهناك الأفراد الانعزاليون وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي كما أن تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية قد تكون عاملا أساسيا في ظهور صراعات العمل.

3-2- اختلاف الأهداف والقيم: فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة، كما أن الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض. (جلدة، 2009)

3-3- اختلاف الإدراك: لقد أوضح مسلم (2010) أن الكيفية أو الطريقة التي تفك بها الشفرات لتتعرف على الرموز قد تختلف من إنسان إلى آخر وهذه الاختلافات في إدراك الأشياء قد تكون مصدرا من مصادر الأشياء في المؤسسة.

3-4- العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم، فإدارة التمريض في المستشفى والإدارة الدوائية (الصيدلانية) يعتمد كل منها على الآخر في تحقيق أهدافه فالصيدلانية لا تحقق ربحها إلا إذا قام المستشفى باستهلاك ما تحتويه من أدوية، وبنفس الوقت فإن المستشفى لا يقوم بواجبه دون اعتماده على الصيدلانية، وكلاهما يساهم في تقديم الخدمة الطبية والسريرية المتميزة". (المغربي، 2004، ص 311)

3-5- درجة الغموض في المهام:

لقد أشار سيزلاقي وولاس (1987) أنه "كلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشأ الصراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار."

3-6- التنافس على موارد محدودة:

إن المنظمة توفر الموارد بكميات محدودة تبعا لإمكاناتها المادية ولذلك فإن أعضاء التنظيم من وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تتسارع في الحصول على احتياجاته من تلك المواد قبل نفاذها ففي ظل الندرة تتنازع وحدات التنظيم لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاقات الوحدات الأخرى. (الرحالة والعزام، 2001)

3-7 - الرضا الوظيفي: إن عدم الرضا عن الوظيفة أو اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله (الإهمال) أو إلى تغييره وقد يكون عدم الرضا شديدا ويدفع الفرد إلى ترك عمله. (المغربي، 2004)

3-8- التغيير في الصلاحيات والسلطات : إن التغيير في الصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات .

3-9- التغيير في مركز الفرد في المنظمة : لقد بين ديري (2011) أن التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى صراعات العمل .

وقد اتفقت هذه النظرة للصراع مع ما بينه (الخروب، 2006) إذ اهتم بالتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وانعكاساته وأسبابه، وتوصلت الدراسة أن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزارة التربية والتعليم هو: غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية. وان هناك ثلاثة عشر سببا بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم منها: عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، غموض المهام الموكلة.

4- خصائص الصراع التنظيمي:

لقد بين شلابي (2011، ص95) أن هناك عدة خصائص رئيسية للصراع يمكن أن نجملها فيما يلي:

* ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون العملية الحوارية الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .

* يعتبر التوتر بعد أساسيا للصراع، وهو ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي

ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

* يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة .

* ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على

قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

* يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في

النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

* يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف

الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع ."

5- مراحل الصراع التنظيمي:

لقد أشار العميان (2004، ص375) إلى " أن الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطوي عبر مراحل

وسلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليه دورة حياة.

وقد عرض القريوتي (2009، ص266) تلك المراحل التي كما يلي:

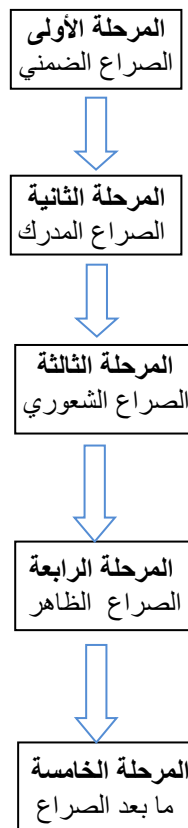
5-1- مرحلة المعارضة الكامنة وغير الظاهرة: والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.

5-2- مرحلة الإدراك والتشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

5-3- مرحلة السلوك: وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض، أو الإهمال....الخ .

5-4- مرحلة مخرجات الصراع: وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية .

ويمكن تصور تدرج مراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة والمتمثلة بسوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيطة، إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستكبارية والتحدي، ومرحلة الهجوم الكلامي فمرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي، وصولا إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر. (القريوتي، 2009، ص266)



شكل رقم(01) يوضح نموذج بوندي لمراحل الصراع التنظيمي
المصدر: (الخضر، 2012، ص)

6- أنواع الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع أو تحديد مستوياته إلا أن معظم الكتاب المهتمين

بهذا الميدان يتفقون على المستويات التالية للصراع :

- الصراع داخل الفرد نفسه .
- الصراع بين الأفراد .
- الصراع على مستوى الجماعات .
- الصراع داخل المنظمة .
- الصراع بين المنظمات . (رحالي، 2012)

لكن في هذه الدراسة سنركز على أربع أنواع هي الصراع داخل الفرد، والصراع بين الأفراد والصراع بين الجماعات و الصراع بين المنظمات.

6-1- الصراع على مستوى الفرد: لقد أكد القريوتي (1993) أنه يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معا .

أما الخشالي (2004) فقد أوضح أنه قد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد وغالبا ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي .

6-2- الصراع على مستوى الأفراد: ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلافات في وجهات النظر فيما بينهم ، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم ، ودوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية". (فلية وعبد المجيد، 2005، ص132)

وأوضح الخشالي (2004، ص5) بأن الصراع على مستوى الأفراد عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.

6-3- الصراع على مستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدراكية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما :

أ-الصراع الأفقي : يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة من هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة .

ب-الصراع الرأسي : يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.(خضير واللوزي، 2009، ص322)

6-4-الصراع بين المنظمات : "مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما قد تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي تتعاون أو تتنافس معها".(زايد، 2012، ص249)

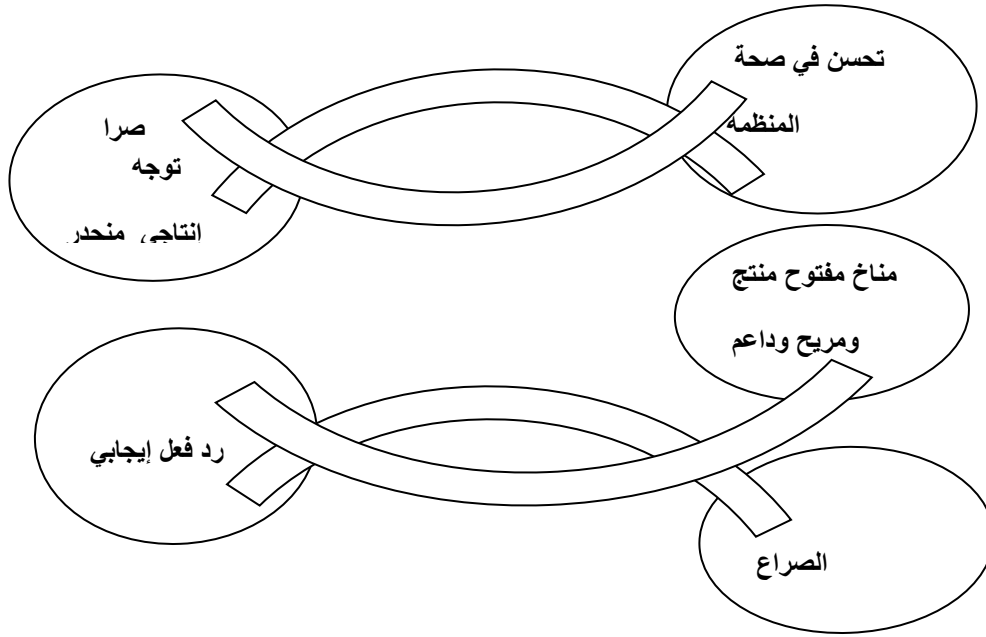
وقد اتفقت هذه النظرة مع ما بينه (اللوحي، 2008) إذ اهتم بتحديد مستويات الصراع وأنواعه ومراحله ومصادره، إذ توصلت هذه الدراسة ان مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية (42.9%) اقل منها في جامعة الأزهر (53.2%).

7- الآثار الناجمة عن الصراع التنظيمي:

إن وجهة النظر الحديثة للصراع ترى بأن للصراع آثارا إيجابية مثلما أن له آثار سلبية.

1- الآثار الإيجابية:

- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل.
- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل جماعة ما التحديد الواضح لعلاقات القوى بين أفراد الجماعة من حيث قدرته على مواجهة المشكلات واجتيازها وقدرته على التأثير في الآخرين.
- يساعد الصراع أحيانا على تفريغ بعض الأفراد ما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال التأييب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن. (الرحالة و العزام، 2001)
- الكشف عن المشاكل التي يريد الفرد إخفاءها إظهار وجهات النظر المتبادلة مما يدعم المنظمة ككل
- يعمل على فتح قنوات اتصال جديدة مما يعمق الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.
- تشجيع الاهتمام بالأفكار والتوجيهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.
- تدعيم الولاء للمنظمة والجماعة وتحسين نوعية الأداء الوظيفي. (حريم، 2009، ص 182)



شكل رقم (02) يوضح المراحل الإيجابية للصراع

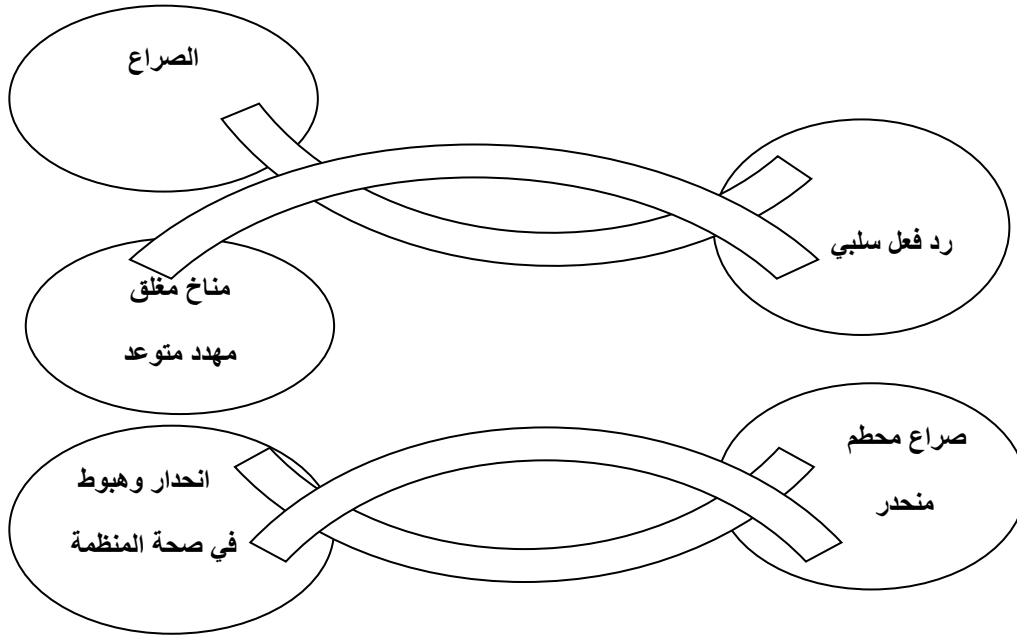
المصدر: (المومني، 2006، ص59)

2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

لقد حدد بحر (2008) مجموعة من الآثار السلبية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- * قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية .
- * يؤدي إلى انخفاض كفاءة وظيفة الاتصال بين الأطراف المتصارعة .
- * يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة مما قد يؤدي إلى تعطيل آلية إتخاذ القرار .
- * يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين مما قد يؤدي إلى التفكك وظهور التكتلات .
- * يهدم المعنويات، ويهدر الوقت، والجهد، والمال، مما يضعف مستوى الكفاءة والفاعلية.

* إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد تكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة، كما قد يؤدي عدم الشعور بالرضا مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية



شكل رقم (03) يوضح المراحل السلبية للصراع

المصدر: (المومني، 2006، ص 59)

8-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك عدة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي نذكر من بينها:

8-1- أسلوب التعاون : تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه الإستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقة. (قطيشات، 2006، ص 82).

و يتميز هذا الأسلوب بحسب (أسماء وبوعلي، 2014، 50) بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، وهناك تبادل صريح للمعلومات ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل مقبول من قبل جميع

الإطراف وناجح. أما (العميان, 2004, 386) فذهب إلى موائمة هذا الأسلوب للقضايا الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى ويرى (Daft&Noe.2001.461) أن الإطراف المتصارعة تعرف الصراع على انه مشكلة تعاونية تحل من خلال جهد مشترك.

ويوضح (Quinn&et al.1996.101) مزايا وسلبيات هذا الأسلوب, فمن مزايا هذا الأسلوب انه يؤدي إلى رفع المعنويات وزيادة في التنسيق ولكن من عيوبه انه يحتاج إلى وقت طويل وقد لا يفيد في حالات الصراع التي تنشأ بسبب الاختلافات في القيم.

8-2- أسلوب التجنب: "ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة وتشتمل إستراتيجية التجنب ثلاث أساليب هي : الإهمال، والفصل الجسدي ،والتفاعل المحدود".(سيزلاقي وولاس،1987)

وقد لا يكون مفيدا في جميع الحالات أن يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التجنب إذ أن ذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة، إلا أنه قد يكون مرغوبا فيه في الحالات التالية:

أ- ضالة حجم المشكلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع .

ب- ضالة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الأطراف لأسباب قد تتعلق بقدرات المدير الذاتية.

ج- وجود أطراف أخرى قادرة على إيجاد حل للصراع بشكل أفضل من إمكانات

المدير.(عسكر،1983،ص34)

يري (العميان, 2004, 386) إلى أن هذا الأسلوب يستخدم في الحالات التي تكون فيها مسائل

الصراع ثانوية, أما (Quinn&et al.1996.100) فيشير إلى الجانب السلبي في هذا الأسلوب وهو ظهور الخلاف مجددا إذا لم يتم حله جذريا في فضلا عن أن تجنب الخلاف يزيد من احتمال إهمال مواضيع إدارية أخرى قد تكون هامة.

8-3-أسلوب التساهل (التكيف): "في هذه الطريقة نجد أن هناك تعاوننا متوسطا من الوحدة بالرغم من

دفاعها وتخاذلها في مطالبها وبالتالي فمن الممكن أن تتساهل الوحدة في قبول أي حل وتتكيف معه والوحدة

تؤثر على نفسها فتقبل أول حل يطرح عليها، وتحاول الوحدة أن تتكيف معه وبالتالي فالوحدة في درجة تعاونها المتوسط تستجيب وتخضع (على مضض) للحل المطروح بواسطة الوحدة الأخرى، والتي غالبا ما تكون أقوى من الوحدة الأولى." (شلابي،2011، ص ص 136- 139)

8-4- أسلوب التسوية (التوافق): "هي علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين طرفين ولا ينتج عنها وجود رايح وخاسر ويمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء أو الهدف، أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة، وفي حالات أخرى يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من الميزات في مقابل ما تخلت عنه، ويمكن النظر إلى بعض أنواع المفاوضات التي تتم بين الإدارة والنقابة على أنها تسوية فمثلا توافق الإدارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الإنتاجية وتكون التسوية فعالة.(سيزلاقي وولاس 1987، ص 279)

و يشير (العميان, 2004, 386) إلى أهمية هذا الأسلوب في المسائل الإستراتيجية، أما (Daft&Noe.2001.460) فيوضح أن هذا الأسلوب يمتلك حالة وسطا بين التعاون والتأكيد ويتضمن إيجاد حل موافق وتعاوني لجميع الأطراف ويتميز بكونه خالي من العيوب لأن كل طرف يكسب شيئا مع تقديم شيء للطرف الأخر.

8-5- أسلوب القوة والإجبار: يعبر هذا الأسلوب عن إرادة الإدارة في إيجاد حل نهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة ، لذلك ترمي الإدارة بثقلها في هذا الجانب عندما تلجأ إلى استخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتصارعة على قبول حل محدد ونتيجة لتدخل الإدارة بشكل واضح في حل الصراع، وتتحرى الدقة بوسائلها المختلفة للتعرف على مختلف جوانب الصراع بشكل موضوعي حتى يمكنها ذلك من الوصول إلى حلول تعالج بها الموقف وذلك بتوجيه الأوامر لأطراف الصراع بإنهائه وإلا تعرضوا للعقاب في صورته المختلفة بتوجيه الأوامر فقد تكون بالنقل إلى وظائف أخرى أو بالفصل أو بالحرمان من بعض الميزات المادية أو العينية. (النمر، 1994)

جدول رقم (02) يوضح الأساليب الخمسة لإدارة الصراع

أساليب معالجة الصراع التنظيمي	المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب
التنافس	<p>1- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم بسرعة مثل الحالات الطارئة.</p> <p>2- في المسائل الهامة عندما يتطلب الأمر تطبيق الإجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة للانضباط غير مستحسنة.</p> <p>3- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب.</p>
التعاون	<p>1- إيجاد حل متكامل عندما يتبين أن مصالح الطرفين للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.</p> <p>2- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.</p> <p>3- الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>4- إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.</p> <p>5- للتأثير على الآراء والمواقف التي تتعارض مع علاقة ما.</p>
المهادنة (التسوية)	<p>1- عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد .</p> <p>2- عندما تكون الأطراف المناوئة والمتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>4- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس والتعاون.</p>
التجنب	<p>1- عندما يكون الأمر قليل الأهمية ،أو عندما يكون هناك مسائل هامة وملحة.</p> <p>2- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك.</p> <p>3- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف.</p> <p>4- تهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل.</p> <p>5- عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري.</p> <p>6- في حالة إمكانية قيام الآخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية.</p> <p>7- عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضاً أخرى.</p>
التساهل	<p>1- عندما تكتشف أنك على خطأ أعطي لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل للتعلم وأظهر الاعتدال والتفكير الصائب.</p> <p>2- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك، عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون.</p> <p>3- التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً.</p> <p>4- في الحالة التي يكون فيها التناسق والاستقرار ضروريين بشكل خاص.</p> <p>5- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للنظر من خلال التعلم من خصومهم.</p> <p>6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخراً.</p>

المصدر: (سيزلاقي وولاس، 1987، ص 278)

خلاصة الفصل:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها، فليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة كما أنها ليست كلها مساوئ، بل أحيانا قد تكون في صالح التنظيم، وتساهم في تفاعله وتدفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام كما أن انعدام الصراع في التنظيم قد يؤدي إلى الجمود والخمول ونقص الإبداع، لهذا علينا القبول بحد مقبول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته .

الجانب الميداني

– الفصل الثالث : إجراءات الدراسة الميدانية

– الفصل الرابع : عرض وتحليل وتفسير

ومناقشة نتائج الدراسة

– استنتاج عام والمقترحات

– قائمة المراجع

– قائمة الملاحق

الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد

1- منهج الدراسة

2- الدراسة الاستطلاعية

2-1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية

2-2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية

2-3- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية

2-4- بعض الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

3 - الدراسة الأساسية :

3-1- وصف مجتمع وعينة الدراسة الأساسية

3-2- وصف أداة الدراسة الأساسية في صورتها النهائية

3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها ، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج الدراسة المعتمد ، وكذلك الدراسة الاستطلاعية من حيث الهدف ووصف مجتمع الدراسة والعينة والأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق هذه الأداة وثباتها ، ثم التطرق إلى الدراسة الأساسية من خلال ذكر مجتمع وعينة الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة بيانات الدراسة .

1- منهج الدراسة :

من الضروري أن أي دراسة من الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية دون الاعتماد على منهج والذي يعني الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود (بدوي ، 1977 ، ص7)

واعتماد المنهج الوصفي كونه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيًا وكميًا ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها ، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة. (عبيدات وآخرون 1999، ص20)

المنهج الوصفي الاستكشافي بالأسلوب المقارن كون الدراسة استكشافية في منطلقها ثم امتدت لتدرس الفروق الممكنة في المتغير حسب المتغيرات التصنيفية المدروسة.

2- الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الاستطلاعية عنصر هاماً في إجراءات الدراسة الميدانية فهي توجه وتنبه الباحث نحو كل الإجراءات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه .

2-1- الهدف من الدراسة الاستطلاعية :

للدراسة الاستطلاعية جملة من الأهداف نذكر منها :

- التعرف على خصائص العينة محل الدراسة
- التأكد من مدى صلاحية أداة الدراسة من حيث الصدق والثبات لأجل استخدامها في الدراسة الأساسية .
- التأكد من توفر متغيرات الدراسة في مجتمع البحث
- التعرف على أهم الصعوبات التي قد تعرقل سير الدراسة الأساسية . (حمادة ، 2019 ، ص45)

2-2- وصف عينة الدراسة الاستطلاعية :

تمثلت عينة الدراسة الاستطلاعية بـ 30 موظف وموظفة ببلدية تماسين وتم استرجاع 30 استبيان ، والجدول الموالي يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية .

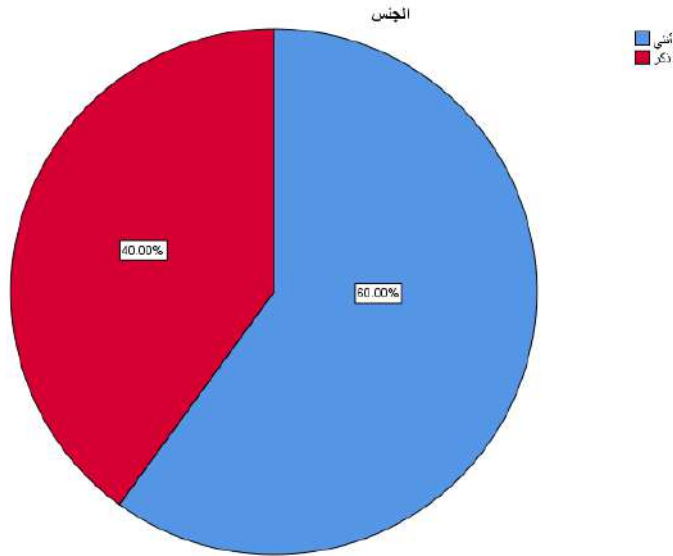
واعتمدنا على المتغيرات التصنيفية التالية في تحديد العينة الاستطلاعية: الجنس، الاقدمية، والجدول التالية توضح أفراد العينة التي سيطبق عليها الأداة لقياس خاصيتي الصدق والثبات وفقا للمتغيرات التصنيفية السابقة الذكر:

جدول رقم (03) يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس والأقدمية

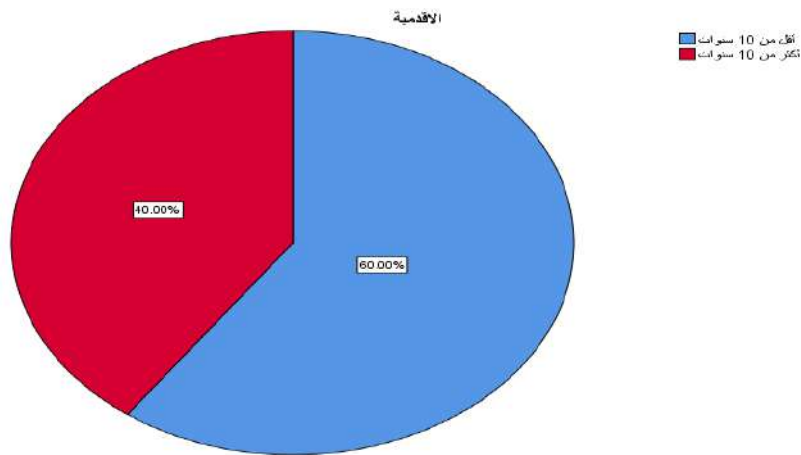
المجموع	النسب المئوية	العدد	المتغير	
			الجنس	الاقدمية
%100	%60.00	18	أنثي	الاقدمية
	%40.00	12	ذكر	
%100	%60.00	18	أقل من 10 سنوات	الاقدمية
	%40.00	12	أكثر من 10 سنوات	

يتضح من خلال الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتغير الديمغرافي الجنس، أن عدد الإناث قدر بـ (18) بنسبة (60.00%) في حين قدر عدد الذكور بـ (12) بنسبة (40.00%).

حسب المتغير الديمغرافي الاقدمية، أن عدد من أقل من 10 سنوات قدر بـ (18) موظف بنسبة (60.00%)، في حين قدر عدد أكثر من 10 سنوات بـ (12) موظف بنسبة (40.00%).



شكل رقم (04) يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس



شكل رقم (05) يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية

2-3- وصف أداة الدراسة الاستطلاعية :

يلجأ الباحثون في أي دراسة علمية إلى استخدام العديد من الأدوات والوسائل لجمع المعلومات حول الظاهرة التي يريد دراستها أو تخصص موضوعه، ويعتبر الاستبيان من أهم الوسائل أو الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات عن الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أن الاستبيان اقتصادي نسبياً، ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة أو المفردات موحدة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الإجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب أغراض معينة ومحددة. (مقدم، 2003، ص746)

تم الاعتماد في هذه الدراسة على استبيان يقيس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الذي أعد من طرف خميس أسماء (2013)، وقد ضمت عبارات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: المنافسة، التنازل، التسوية، التجاهل، التعاون. يتكون من (35) بند تم تبنيه لأنه يتلاءم وموضوع الدراسة موزعة على (05) أبعاد، وكل بعد يتكون من 07 بنود، وتصحح الاستجابة عليها؛ بعد اختيار بديل واحد من البدائل الثلاثة. (ملحق رقم 01)

وفيما يلي أبعاد استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأرقام الفقرات التي تنتمي إليها حسب توزيعها في الاستبيان

جدول رقم (04) يبين توزيع فقرات استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	أرقام الفقرات التي تقيسها
التنافس	31-26-21-16-11-6-1
التعاون	32-27-22-17-12-7-2
التوسط	33-28-23-18-13-8-3
التجاهل	34-29-24-19-14-9-4
التنازل	35-30-25-20-15-10-5

يطلب من المحييب أن يحدد درجة موافقته على ما جاء فيها ، وذلك على سلم ذو ثلاث درجات (ليكرت) فأقصى درجة يمكن أن يحصل عليها الموظف في كل بند هي 3 وأدنى درجة هي 1 وهي كالتالي :

- دائما : 03 درجات

- أحيانا : 02 درجات

- أبدا: 01 درجات

-الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

للتأكد من صلاحية الأداة تم حساب الصدق والثبات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (25) وفيما يلي وصف لكل خاصية على حدى:

1- الصدق: يعتبر الصدق الخاصية الأساسية الأولى التي يجب أن تتوفر في وسيلة القياس بصفة عامة ، والاختبار بصفة خاصة ، والصدق بتعبير بسيط هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه. (إسماعيل، 2004، ص84)

واعتمدت الدراسة الحالية على طريقتين لقياس الصدق، وهما صدق المقارنة الطرفية وصدق الاتساق الداخلي وفيما يلي وصف لكل طريقة على حدى: (ملحق رقم 02)

1- صدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه ومعاملات الارتباط بين درجة الأبعاد والدرجة الكلية للخاصية، كما هو مبين في الجدولان:

جدول رقم(05) معاملات الارتباط بين كل فقرة من مقياس استراتيجيات الصراع التنظيمي مع درجة البعد الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط بين الفقرات وأبعادها	الفقرة	البعد	معامل الارتباط بين الفقرات وأبعاده	الفقرة	البعد	معامل الارتباط بين الفقرات وأبعاده	الفقرة	البعد
0.57	3	التوسط	0.61	2	التعاون	0.27	1	التنافر
0.32	8		0.17	7		0.01	6	
0.39	13		0.48	12		0.61	11	
0.65	18		0.58	17		0.68	16	
0.34	23		0.72	22		0.51	21	
0.66	28		0.58	27		0.65	26	
0.38	33		0.57	32		0.25	31	
			0.51	5	التنازع	0.56	4	التكامل
			0.10	10		0.22	9	
			0.55	15		0.44	14	
			0.41	20		0.48	19	
			0.49	25		0.19	24	
			0.53	30		0.36	29	
			0.52	35		0.57	34	

جدول رقم(06) معاملات الارتباط بين الأبعاد والخاصية

معاملات الارتباط بين الأبعاد والخاصية	الأبعاد
0.60	1
0.66	2
0.76	3
0.54	4
0.43	5

2- الصدق التمييزي بالمقارنة الطرفية :

للتأكد إحصائياً من صدق استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، تم اعتماد طريقة المقارنة الطرفية ، "حيث تقوم هاته الطريقة في جوهرها على مقارنة متوسط درجات الأقوياء في الميزان بمتوسط درجات الضعاف في نفس ذلك الميزان بمتوسط درجات الضعاف في نفس ذلك الميزان بالنسبة لتوزيع درجات الاختبار" (السيد، 1978، ص404)

فقد بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية (30) موظفا حيث تم ترتيب درجاتهم تنازليا بعدها صنفنا إلى 30% من ذوي المجموعة العليا و 30% من ذوي المجموعة الدنيا، ثم حساب الفرق بينهما عن طريق اختبار "ت" للفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين باستعمال نظام SPSS النسخة (25) وكانت النتائج كما هي مدونة في الجدول التالي :

جدول رقم (07) يوضح نتائج صدق التمييزي بالمقارنة الطرفية لاستبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

العينة	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة sig	مستوى دلالة
الفئة الدنيا	10	83.90	2.42	8.799	0.077	0.01
الفئة العليا	10	70.30	4.24			

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ : أنه بعد حساب قيمة "ت" والتي قدرت بـ 8.799 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، وبالتالي يمكن القول بأن الأداة صادقة ويمكن استخدامها في الدراسة الأساسية .

2- الثبات : " الاختبار ثابت يعني مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج الأداة لو طبقت مرتين فأكثر على نفس الخاصية في مناسبات مختلفة" (معمرية، 2007، ص167)

وقد تم حساب ثبات أداة الدراسة الحالية بطريقتين هما التجزئة النصفية، وطريقة ألفا كرومباخ وفيما يلي شرح بالتفصيل لكل طريقة على حدة . (ملحق رقم 03)

1- الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

تم حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية بحيث تم تقسيم الاختبار إلى جزئين : الجزء الأول يضم الفقرات الفردية، والجزء الثاني يضم الفقرات الزوجية ، والذي يساوي ثبات نصف الاختبار ثم يعدل بمعادلة "سبيرمان براون" والنتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (08) يوضح قيمة معامل الارتباط للتجزئة النصفية لاستبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

معامل الارتباط	قبل التعديل	بعد التعديل
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	0.60	0.75

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.60 وبعد تعديلها بمعامل سبيرمان براون قدرت بـ "0.75" وهي دالة عند مستوى "0.01" مما يدل أن الاستبيان ثابت وأن القيمة يؤهل استخدامها في الدراسة الأساسية.

2- الثبات بطريقة ألفا كرومباخ : تم حساب معامل ألفا كرومباخ وبلغ قيمة "0.65" ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات ، ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية .

3- الدراسة الأساسية

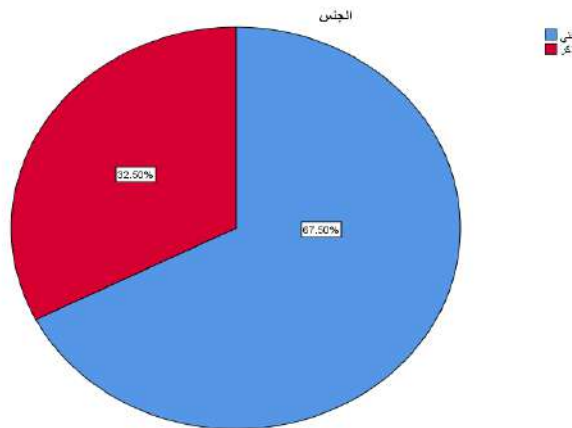
3-1- وصف مجتمع وعينة الدراسة الأساسية: يتكون المجتمع الأصلي للدراسة من موظفي بلدية

تماسين ولاية توقرت والبالغ عددهم (107) موظف .

تكونت عينة الدراسة من (80) موظف حيث كانت إجاباتهم كاملة على أسئلة أداتي الدراسة ، وقد اختيرت هذه العينة بالطريقة العرضية (المتاحة) في اختيار العينة ، حيث تم توزيع (100) استبيان ، وتم استرجاع 98 استبيان ، ولكن تم الاعتماد على نتائج 80 استبيان نظرا لعدم صلاحية البقية . وهم يمثلون أفراد عينة الدراسة الأساسية بنسبة (85.6%) من مجتمع الدراسة كما هو موضح في الشكل التالي :

جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس :

المتغير	العدد	النسب المئوية
الجنس	ذكر	32.50%
	أنثى	67.50%
المجموع	80	100%



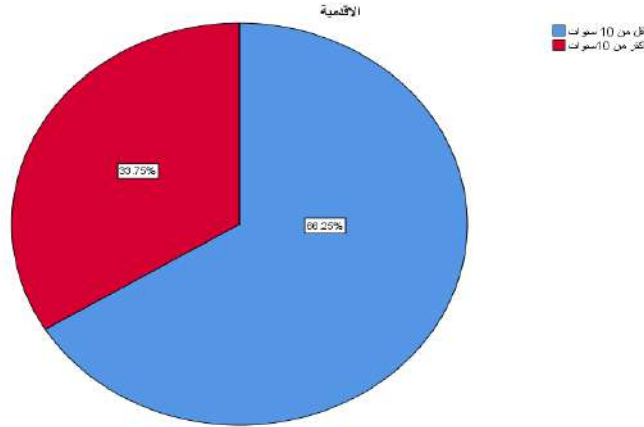
شكل رقم (06) يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

يمثل الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس حيث أن عدد الذكور قدر بـ(26) بنسبة (32.50%) في حين قدر عدد الإناث بـ (54) بنسبة (67.50%).

الجدول (10) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

المتغير	العدد	النسب المئوية
الأقدمية	أقل من 10 سنوات	66.30%
	أكثر من 10 سنوات	33.80%
المجموع	80	100%

يمثل الجدول توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية ولقد قدرت الأقدمية لموظفي بلدية تماسين أقل من 10 سنوات بـ 53 موظف بنسبة (66.30%) ، وأكثر من 10 سنوات بـ 27 موظف بنسبة (33.80%).



شكل رقم (07) يمثل النسبة المئوية لأفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية

3-2- وصف أداة الدراسة الأساسية في صورتها النهائية:

من أجل الكشف عن ترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين ولاية توقرت، تم الاعتماد على استبيان إدارة الصراع التنظيمي، معد من طرف "خميس أسماء" (2013)، وقد ضمت الأداة بعد التأكد من صدقها وثباتها عبارات تقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي: المنافسة، التنازل، التسوية، التجاهل، التعاون. يتكون من (35) بند موزعة على (05) أبعاد، وكل بعد يتكون من 07 بنود، وتصحح الاستجابة عليها؛ بعد اختيار بديل واحد من البدائل الثلاثة كما أوضحنا سابقاً.

3-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

بعد مرحلة التطبيق تم تفرغ بيانات أداة الدراسة المستوفية الإجابة ، ومن أجل الحصول على مؤشرات كمية تساعد على تحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضيات ، تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية المناسبة في البحوث العلمية خصوصاً ذات الطابع الميداني ، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية IBM SPSS 25 والتي تتمثل فتمايلي :

1- استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف حجم العينة

2- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للتساؤل الأول.

3- اختبار ت لعينتين مستقلتين للفرضية الأولى والثانية.

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة ، وتم توضيح مجتمع البحث وعينة الدراسة حيث طبق عليهم استبيان إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ، وتم حساب بعض الخصائص السيكومترية للأداة واختبارها ، وقد حددت الأساليب الإحصائية الأنسب للدراسة .

الفصل الرابع : عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

1- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول

2- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى

3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

تمهيد :

يتضمن هذا الفصل عرض وتحليل لنتائج فرضيات الدراسة ، بعد الحصول عليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، ثم تفسير و مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية وأخيرا نتائج الدراسة والاقتراحات .

1- عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول :

ينص التساؤل الأول على مايلي : - ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى موظفي بلدية تماسين لإدارة الصراع التنظيمي .؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي للمقياس والمتوسط الفعلي و الانحراف المعياري فكانت النتائج موضحة في الجدول التالي : (ملحق رقم 04)

جدول رقم (11) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل إستراتيجية من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وكذلك ترتيبها.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الفعلي	المتوسط النظري	عدد الفقرات	استراتيجيات إدارة الصراع
4	1.77	14.67	14	07	التنافس
1	2.43	16.46	14	07	التعاون
2	1.74	15.73	14	07	التوسط
3	1.97	15.53	14	07	التجاهل
5	2.39	14.20	14	07	التنازل
/	6.12	76.57	70	35	المجموع

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (11) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الفعلي قدر ب 76.57 وهو يفوق المتوسط الحسابي للمقياس والذي تم حسابه هذا الأخير بحساب أقل بديل في عدد البنود زائد أكبر بديل في عدد البنود على 2، $(\frac{35*3+35*1}{2})$ وكانت النتيجة المقدرة ب 70، وانحراف معياري 6.12 .

وتعد إستراتيجية التعاون أكثر الاستراتيجيات استخداما في عملية مواجهة الصراع التنظيمي لدى الموظفين حيث جاء في المرتبة الأولى وذلك بمتوسط حسابي فعلي يساوي (16.46) وانحراف معياري يقدر ب (2.43) وما تقاربه إستراتيجية التوسط بمتوسط حسابي فعلي يقدر ب (15.73) وانحراف معياري يقدر ب (1.74) ، ثم يليه إستراتيجية التجاهل بمتوسط حسابي فعلي يقدر ب (15.53) وانحراف معياري يقدر ب

(1.97), ثم يليه إستراتيجية التنافس بمتوسط حسابي فعلي يقدر ب(14.67) وانحراف معياري يقدر ب (1.77), أما إستراتيجية التنازل فهي تعد أقل الإستراتيجيات استخداما وذلك بمتوسط حسابي فعلي يقدر ب(14.20) وانحراف معياري يقدر ب(2.39).

و يمكن أن نفسر سبب استخدام عينة الدراسة لكل أسلوب من أساليب إدارة الصراع بهذا القدر وفقا لهذا الترتيب, إلى جملة من الأسباب أهمها طبيعة البلدية أين يكون التعامل فيه مع الإدارة من جهة ومع المواطنين من جهة أخرى , وبما أن مصلحة البلدية تقتضي وجود النظام التعاوني خاصة إذا كان العاملين علي درجة عالية من النضج المهني , وهو ما يظهر جليا لدى عينة الدراسة فنجدهم يسعون أثناء أداء مهامهم يتبادلون الدعم فيما بينهم بدرجة كبيرة , سعيا لتكوين مستوي جيد من العلاقات الاجتماعية والعمل علي تطويرها والحفاظ عليها, وهناك تبادل صريح للمعلومات, واتضح هذا الأسلوب انه أكثر الأساليب شيوعا في دراسة "بن زاهي, بن جلول" (2017).

أما احتلال أسلوب التوسط المرتبة الثانية لاقتناع الموظفين أن القضايا أو الأهداف مهمة لكن لا تستحق الجهد المبذول في الصراع أو إيجاد حلول مؤقتة خصوصا لمسائل المعقدة, واتضح هذا الأسلوب انه أكثر الأساليب شيوعا في دراسة "معطوق" (2015) , وتتفق الدراسة الحالية في ترتيب الأسلوبين التعاون ثم التوسط مع دراسة "مرزوق" (2011) وكذلك دراسة "طعم الله, بولهواش" (2020) ودراسة "الضمور" (2004), ولكن اختلفت في دراسة "رفيق سلامة محمد عوض" (2002) حيث أظهرت النتائج أن أسلوب التوسط أولا ثم أسلوب التعاون, أما احتلال أسلوب التجاهل المرتبة الثالثة وتتفق الدراسة الحالية في ترتيب هذا الأسلوب مع دراسة "رفيق سلامة محمد عوض" (2002) يعزى إلي إدراك الموظفين لأهمية الحفاظ على الهدوء والاستقرار في البلدية, خصوصا عندما يراد أن تهدأ جميع الأطراف المتصارعة أو تكون أسباب الصراع ليست بمستوى عال من الأهمية, ويتميز هذا الأسلوب بأنه غير حازم وغير متعاون, ومن اجل ذلك نجد أن الموظفين يتجنبون اغلب الأحيان أي مواقف تؤدي للجدال وتخلق جو من التوتر غير مرغوب, واتضح هذا الأسلوب انه أكثر الأساليب شيوعا في دراسة "حميد أنور أحمد" (2014), أما احتلال أسلوب التنافس المرتبة الرابعة وتعزى هذه النتيجة إلي أن الموظفين في بعض المواقف يسعون الي حل المشكلات التي يمكن أن تؤثر علي أهدافهم دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الاخر, وخصوصا الموظفين الذين يمارسون الضغوط على أطراف الخلاف أثناء المناقشة وتتفق الدراسة الحالية في ترتيب هذا الأسلوب مع دراسة "مرزوق" (2011), أما احتلال أسلوب التنازل المرتبة الأخيرة وتعزى هذه النتيجة لاقتناع الموظفين في بناء دعم اجتماعي للمسائل المستقبلية حيث يسعون إلي تغليب الجانب الإنساني في حالة حدوث صراع بينهم , والتركيز لإيجاد حل توفيقي بين أطراف الحوار وبكل سهولة يتنازلون عن آرائهم, حيث يعتبرونها فرصة لكسب المزيد من الخبرة والمعرفة الضرورية , وخلق وضع منسجم ومستقر , وتتفق الدراسة الحالية في ترتيب هذا الأسلوب مع دراسة "العيداني" (2020) واتضح هذا الأسلوب انه أكثر الأساليب شيوعا من حيث التطبيق في دراسة "بلغنامي, فردي" (2019) وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة "عوض" (2002) في

أن أسلوب المجاملة والتنافس الأقل استخداما في إدارة الصراع لديهم كما توصلت أغلب الدراسات إلي أن أسلوب التعاون أكثر الأساليب شيوعا. دراسة "شنه"(2019), دراسة "خميس" (2013), دراسة " زيتوني"(2020)

2- عرض وتحليل و تفسير و مناقشة نتائج الفرضية الاولى :

تنص الفرضية الأولى على مايلي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار (ت) والنتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي : (ملحق رقم 05)

جدول رقم (12) يوضح قيمة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغير الجنس

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	مستوى دلالة	القرار الإحصائي
ذكر	26	76.40	5.36	0.35	0.72	0.05	غير دالة
أنثى	54	76.92	6.50				

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم(12) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالذكور قدر ب(76.40) والمتوسط الحسابي الخاص بالإناث قدر ب(76.92), أما الانحراف المعياري الخاص بالذكور قدر ب(5.36) بينما الانحراف المعياري الخاص بالإناث قدر ب(6.50), كما نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة قدرت ب(0.35) عند مستوي الدلالة (0.05) , وهي قيمة غير دالة إحصائيا, وعليه تم نفي الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى لمتغير الجنس.

يرجع السبب في ذلك إلي القناعة التامة لدى الموظفين أن اعتماد الإستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي لا تقتصر علي جنس معين , وأهمية حل المشكلات في جو من التفاهم والانسجام, والعمل علي استمالة بعضهم لبعض وكسب المودة , في ظل الهيكلة الثنائية بين أعضاء المجلس الشعبي البلدي والإدارة العامة للبلدية من جهة والضغوطات التي تمارس عليهم من قبل المواطنين من اهانات واستفزازات وممارسة البيروقراطية من جهة أخرى, وكذلك قناعتهم بأن الجميع له معاناة في الحياة الخاصة من غلاء المعيشة

وانخفاض الراتب الشهري، فلا داعي لخلق مزيد من الهموم والمعانات في الحياة المهنية كونهم أغلب وقتهم يقضونه في العمل أكثر من الوقت الذي يقضونه خارج بيئة العمل.

وهنا يأتي الحديث عن غياب دور الفروق الفردية بين الأفراد أو بين الجنسين في الدراسة الحالية وذلك راجع إلي أن أفراد العينة يخضعون لنفس المواقف الضاغطة وبشكل يومي ومتكرر في اليوم ذاته اذ اعتادوا علي تعرضهم لهذه المواقف باختلاف جنسهم.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة "مرزوق" (2011) والتي هدفت إلي الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وخلصت الدراسة إلي نتائج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس ، وكذلك دراسة "الجعاقره" (2013) هدفت إلي معرفة العلاقة بين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" حيث أظهرت النتائج أن المجال الكلي لأساليب الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس، وهذا ما أكدت عليه دراسة "لاروق، بن جيمة" (2018) التي هدفت إلي التعرف عن دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة تتكون من 70 عاملا في المستشفى. ولقد تم التوصل إلى أن حدة الصراع التنظيمي بالمستشفى متوسطة، وأنه توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، حيث هناك تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين حسب نمط الإشراف ونوع الإستراتيجية المستخدمة. كما تم التوصل إلى أن جنس العامل لا يؤثر في كفاءته، وتوصلت دراسة "بن شنة" (2019) والتي هدفت إلى استكشاف استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة، في ظل الأبعاد التالية: إستراتيجية التعاون، التنافس، والتجنب. تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب للدراسة ، وأجريت على مجموعة بحث تكونت من 143 عامل بالإدارة يتراوح أعمارهم ما بين 21-53 سنة المتواجدين بإدارة الجامعة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتوصلت النتائج في أنه لا توجد فروق في استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال تعزى لمتغير الجنس، وكذلك دراسة زيتوني (2020) هدفت إلي الكشف عن درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الوصفي التحليلي ولقد تم التوصل إلي لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بين الجنسين ، وكذلك دراسة العيداني (2021) "واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية بمديرية الضرائب

فرع المدينة " هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمانية بمديرية الضرائب فرع المدينة لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية 88 موظفا في المؤسسة، تم التوصل إلى نتيجة تفيد بوجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل موظفي مديرية الضرائب فرع المدينة، كما بينت النتائج أن هناك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأساليب الآتية: التنجب، التنافس، المجاملة لإدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير الجنس.

بينما اختلفت هذه الدراسة مع ما توصلت إليه بعض الدراسات في بعدين فقط وهما أسلوب التعاون وأسلوب التنافس حيث توصلت دراسة "خميس" (2013) من عدم وجود علاقة بين استخدام كل أساليب إدارة الصراع التنظيمي تبعا لمتغير الجنس الذي يجمع الفرق لصالح الإناث، وكذلك دراسة "العيداني" (2021) أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أسلوب التعاون بين الموظفين تعزى لمتغير الجنس، أما دراسة "مرزوق" (2011) توصلت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لإستراتيجية التنافس إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس حيث كانت الفروق لصالح الإناث.

كما اختلفت كذلك مع ما توصلت إليه دراسة "بلطرش، جميل" (2020) واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى توضيح واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تكونت من 85 عاملا بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلي أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وكذا ظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات والمشاكل اليومية التي يعانون منها. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلي متغير الجنس.

3- عرض وتحليل وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية :

تنص الفرضية الثانية على مايلي : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى إلى متغير الإقدمية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم حساب اختبار (ت) والنتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي : (ملحق رقم 06)

جدول رقم (13) يوضح قيمة الفروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين تعزى لمتغير الأقدمية

البيان	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	قيمة sig	مستوي الدلالة	القرار الإحصائي
أقل من 10 سنوات	53	76.24	6.05	0.672	0.50	0.05	غير دالة
أكثر من 10 سنوات	27	77.22	6.33				

من خلال ما تم عرضه في الجدول رقم (13) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص ب أقل من 10 سنوات قدر ب(76.24) والمتوسط الحسابي الخاص ب أكثر من 10 سنوات قدر ب(77.22)، أما الانحراف المعياري الخاص ب أقل من 10 سنوات قدر ب(6.05) بينما الانحراف المعياري الخاص بأكثر من 10 سنوات قدر ب(6.33)، كما نلاحظ أن قيمة (ت) المحسوبة قدرت ب(0.672) عند مستوي الدلالة (0.05)، وهي قيمة

غير دالة إحصائيا، وعليه تم نفي الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية أي لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى لمتغير الأقدمية.

نعزو هذه النتائج إلي رغبة الموظفين حديثا والموظفين ذو الخبرة في الرفع من أدائهم ومواكبة التطورات ، فتراكم الخبرة من الحياة الشخصية والمهنية للفرد تجعل الموظفين الأكثر خبرة والذين خاضوا تجارب مهنية كثيرة، لديهم القدرة على الانسجام والتعاون مع الزملاء، وهو ما يمنح الموظفين الجدد الشعور بالأمن النفسي، وكل هذا من أجل إتمام العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة "الضمور" (2004) بعنوان "أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي" هدفت الدراسة إلي التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وتوصلت النتائج إلي عدم وجود فروق في درجة ممارسة المشرفين لأساليب التعامل مع الصراع تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وكذلك دراسة "مرزوق" (2011) والتي هدفت إلي الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوي الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين، وخلصت الدراسة إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة لاستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها

مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة تعزى لمتغير الخبرة، بالإضافة لدراسة "الجعاقرة" (2013) التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين "أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم" حيث أظهرت النتائج أن المجال الكلي لأساليب الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى لمتغير الخبرة، وهذا ما هدفت دراسة "بلطرش، جميل" (2020) توضيح واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تكونت من 85 عاملاً بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وكذا ظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات والمشاكل اليومية التي يعانون منها. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة استراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

و اختلفت مع دراسة "زيتوني" (2020) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الوصفي التحليلي ولقد تم التوصل إلى وجود فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بالنسبة لمتغير الأقدمية لصالح أقل من 5 سنوات.

استنتاج عام والمقترحات

استنتاج عام :

من خلال دراسة التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما من طرف موظفي بلدية تماسين, وكذا التعرف على الفروق في استخدام هذه الإستراتيجيات تبعا لمتغيرات (الجنس, الاقدمية في العمل). وبعد تطبيق استبيان ثم التأكد من خصائصه السيكومترية (الصدق، والثبات) على عينة مكونة من (80) موظف وباستخدام الأساليب الإحصائية وبعد التفسير والمناقشة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- احتلت إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع المرتبة الأولى من حيث التطبيق, ثم تليها إستراتيجية التوسط ثم إستراتيجية التجاهل ثم إستراتيجية التنافس وفي الأخير إستراتيجية التنازل.
- لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي بلدية تماسين تعزى لمتغير الاقدمية.

المقترحات :

علي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية سنقدم بعض المقترحات منها ما يمكن توجيهها إلي المسؤولين في القطاع أو رؤساء البلديات ومنها ما يمكن توجيهه إلى الباحثين في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بصفة خاصة وفي مجال علم النفس بصفة عامة والتي سنعرضها في النقاط الآتية:

- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح البلدية لتحقيق أهدافها.
- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب, من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية, وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للموظفين.
- ضرورة عقد اجتماعات بين الإدارة والأطراف المتصارعة من بين الفينة والأخرى لإنهاء أي مشكلات قد تؤثر على السير الحسن للمنظمة.
- تعزيز التنقل بين الوظائف ومواقع العمل في مختلف المستويات الإدارية بناء على التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تتعايش معها البلدية.
- إقامة الندوات, ودورات التوعية للبلدية في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.

مقترحات لدراسات مستقبلية

- ✓ علاقة الصراعات التنظيمية بضغط العمل.
- ✓ علاقة الصراعات التنظيمية بغموض الدور.
- ✓ علاقة الصراعات التنظيمية بالاتصال الرسمي.
- ✓ أثر الصراعات التنظيمية على الرضي الوظيفي.
- ✓ أثر الصراعات التنظيمية على الروح المعنوية.
- ✓ أثر الصراعات التنظيمية على العلاقات الإعتيادية.

المراجع

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية:

بحر، يوسف عبد عطية (2008). الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي. رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة.

بن زاهي، منصور، بن جلول، نبيل، (2017) مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي

لدى القيايين بقطاع المحروقات " دراسة ميدانية بشركة سونطراك بالجنوب الجزائري" ، مجلة مجتمع تربية

عمل، العدد03، ص21-34.

بن شنة، ايمان، (2019)، استراتيجيات مواجهة الصراع التنظيمي لدى العمال- دراسة ميدانية

استكشافية على عينة من عمال جامعة قاصدي مرياح ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

LMD في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية، الجزائر.

بن عبد الله، قشي (2021) مهارات الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين

الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد9، العدد2، ص55-70.

بلطرش، جميل، (2020) واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة

تطبيقية بديوان الترقية والتسيير العقاري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد23، العدد01، ص987-

1006

بلغنامي، نجاه وسيلة، فردي، حماد، (2019)، دور القيادة في ادارة الصراع في المؤسسة الوطنية

للهاتف النقال موبيليس وكالة تدوف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد11، العدد1، ص95-110،

جلدة، سامر (2009). السلوك التنظيمي(ط1)، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.

حريم، حسين محمود (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال(ط3).

دار الحامد للنشر والتوزيع.

حمادة، عبد الستار، (2019)، مستوى ممارسة المواطنة التنظيمية لدى أعوان الحماية المدنية، رسالة
ماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

خميس، أسماء و بوعلي، نور الدين، 2014، اساليب ادارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس
وكولمان و علاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة
سطيف2، الجزائر.

الخضر، عثمان حمود (2012). علم النفس التنظيمي رؤية معاصرة(ط1)، آفاق للنشر والتوزيع، الكويت.

ديري، زاهد محمد (2011). السلوك التنظيمي (ط1)، دارالميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان،

الأردن.

الرحالة، عبد الرزاق، العزام زكريا أحمد (2011). السلوك التنظيمي في المنظمات(ط1)، المجمع العربي

للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن.

زايد، مراد (2012).الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات،دار الخلدونية للنشر والتوزيع، القبة، الجزائر.

سيزلاقي، أندرو دي وولاس ، مارك جي (1987). السلوك التنظيمي ،ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد

الإدارة العامة، السعودية.

سيزلاقي، أندرو دي وولاس ، مارك جي (1991). السلوك التنظيمي (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)،

معهد الإدارة العامة، السعودية.

شلابي، زهير أبوجمعة (2011). الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة (ط1)، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن.

شنة ، محمد رضا (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة

ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة- سطيف- بسكرة. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.

عبد الهادي، مرفت، (2013)، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي

لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبيدات ، محمد، وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، (ط1)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

العديلي، ناصر محمد، 1993، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض.

العيداني، حبيبة، (2021) ، واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية

بمديرية الضرائب فرع المدينة ، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 12، العدد01، ص696-714.

عسكر،سمير أحمد (1983). دور الصراع في الإدارة. المجلة العربية للإدارة ع (4)، 26- 38

عفيفي، سامية فتحي، والجنايني، كمليا يوسف (2002). الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

العميان ، محمد مسلم (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط3)، دار وائل،الأردن، عمان.

الفريجات، حمود، خضير كاظم، اللوزي موسى،سلامة ،الشهابي، أنعام (2009) السلوك التنظيمي

مفاهيم معاصرة (ط1)، إثراء للنشر والتوزيع، قطر.

فلية، فاروق ،وعبد المجيد،السيد (2005).السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية (ط1)، دار

الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،عمان.

طعم الله، زينب ، بولهواش، عمر،(2020)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية لدى

موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS بولاية الطارف ، مجلة الدراسات والبحوث

الاجتماعية، المجلد 8، ص105-120

القيروتي ،محمد قاسم (2009). السلوك التنظيمي (ط5)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

لاروق، خامسة، بن جيمة، عمر، (2018) دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين : دراسة حالة مستشفى تزاوي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد4، العدد3، ص146-162.

اللوح، احمد يوسف احمد، (2008)، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الازهر و الاسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية. غزة.

معمرية، بشير(2007). القياس النفسي وتصميم أدواته، منشورات الحبر تعاونية عيسات إيدير، الجزائر.

مسلم،محمد (2010). تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة، المحمدية، الجزائر.

مصطفى،أحمد السيد (2000).إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.

المغربي ،كامل محمد (2004).سلوك الفرد والجماعة في التنظيم (ط2)، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، الأردن.

مرزوق، ابتسام يوسف محمد، (2011) استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

مقدم، عبد الحفيظ، (2003)، الإحصاء والقياس النفسي التربوي.(ط3)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المومني ،واصل جميل (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية (ط1)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن ،عمان.

النجار، محمد عدنان، 1995، إدارة الأفراد، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق.

النمر،سعود بن عبد العزيز(1994).الصراع التنظيمي وطرق إدارته.مجلة الملك عبد العزيز. م(7)،37.

رحالي، حجيبة (2012). الصراع التنظيمي في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

ب- المراجع بالغة الأجنبية

– Daft. Richard L.&Noe, Raymond A. (2001), Organizational Behavior by
Harcourt College Publishers, USA.

– Quinn, E. Robert, Fearmen, R, Sue: Thompson, P,Michael; Mc Grath R.
Michael, (1996), Becoming a Master Manager, Canda; John Wiley & Sons Inc.
Printed in U.S.A.

Philips, N. & Brown .(1993) . Analyzing Communications in and
Around organizations. Academy of Management journal

Collins, (2000), Communication and Conflict Management Style as Perceived
by special Education and their subordinates in texas state.

Ikoya and Akinseinde, (2009), Variability Pattern in conflict Management
strategies among school Administrators of secondary school in Nigeria.

ملحق رقم (01): يوضح أداة الدراسة (استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي)

جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

البيانات الشخصية

الجنس:

الأقدمية:

أخي الموظف, أختي الموظفة تحية طيبة

نضع بين أيديكم هذه الإستمارة, نرجو منكم الإجابة عليها بكل صدق وصراحة, وذلك بوضع علامة (x) في الخانة الملائمة, علما بأن إجاباتكم ستحظي 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	العبارات	دائماً	أحيانا	أبدا
01	أتجنب كراهية الجميع لي	x		

الرقم	العبارات	دائماً	أحيانا	أبدا
01	أنا حازم في متابعة أهدافي المتعلقة بالعمل			
02	أسعى للتعامل مع اهتماماتي واهتمامات الآخرين			
03	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل العمل			
04	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة			
05	أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا			
06	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال			
07	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل			
08	أتنازل عن بعض النقاط مقابل الحصول على غيرها			
09	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب			
10	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين			
11	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري			
12	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار			
13	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موقفي			
14	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى			
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل			
16	أحاول أن أبين للآخرين المنطق والفائدة من موقفي			
17	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع			
18	أحاول مراعاة مزج الأرباح والخسارة حتى يستفيد الجميع			
19	أشعر أن الاختلافات لا تستحق دائما القلق واهتمام			
20	أحاول أن لا أجرح مشاعر الأشخاص الآخرين			
21	أحاول إقناع الآخرين بمزايا موقفي			
22	أحاول إيجاد مواقف تحقق الربح لي وللآخرين			
23	أحاول إيجاد مواقف توفيقني بيني وبين الآخرين			
24	أتجنب في بعض الأحيان اتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل			
25	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم			
26	في بعض الأحيان أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة			
27	أنتشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع			
28	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف			

			أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا	29
			لا أتمسك برأيي في القرارات المهنية	30
			أحس أن بعض زملائي يرغبون في أن أغير المؤسسة نهائيا	31
			أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها	32
			أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة	33
			أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما	34
			إذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته	35

ملحق رقم (02): يبين نتائج الصدق لاستبيان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بطريقتي صدق الإتساق الداخلي و الصدق التمييزي

1- نتائج صدق الاتساق الداخلي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

		Correlations					
		مجموع	تنافس	تعاون	توسط	تجاهل	تنازل
مجموع	Pearson Correlation	1	.604**	.668**	.767**	.547**	.437*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.002	.016
	N	30	30	30	30	30	30
تنافس	Pearson Correlation	.604**	1	.367*	.272	.220	.004
	Sig. (2-tailed)	.000		.046	.147	.243	.985
	N	30	30	30	30	30	30
تعاون	Pearson Correlation	.668**	.367*	1	.507**	.012	-.009-
	Sig. (2-tailed)	.000	.046		.004	.949	.963
	N	30	30	30	30	30	30
توسط	Pearson Correlation	.767**	.272	.507**	1	.331	.199
	Sig. (2-tailed)	.000	.147	.004		.074	.292
	N	30	30	30	30	30	30
تجاهل	Pearson Correlation	.547**	.220	.012	.331	1	.188
	Sig. (2-tailed)	.002	.243	.949	.074		.320
	N	30	30	30	30	30	30
تنازل	Pearson Correlation	.437*	.004	-.009-	.199	.188	1
	Sig. (2-tailed)	.016	.985	.963	.292	.320	
	N	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	تنافس	س1	س6	س11	س16	س21	س26	س31	
تنافس	Pearson Correlation	1	.273	-.016-	.615**	.684**	.516**	.653**	.256
	Sig. (2-tailed)		.144	.932	.000	.000	.004	.000	.172
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س1	Pearson Correlation	.273	1	-.659**	.175	.430*	.371*	.000	-.242-
	Sig. (2-tailed)	.144		.000	.354	.018	.044	1.000	.198
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س6	Pearson Correlation	-.016-	-.659**	1	.014	-.163-	-.221-	.061	-.089-
	Sig. (2-tailed)	.932	.000		.942	.390	.240	.749	.639
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س11	Pearson Correlation	.615**	.175	.014	1	.457*	-.022-	.453*	-.046-
	Sig. (2-tailed)	.000	.354	.942		.011	.907	.012	.810
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س16	Pearson Correlation	.684**	.430*	-.163-	.457*	1	.335	.395*	-.207-
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	.390	.011		.070	.031	.273
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س21	Pearson Correlation	.516**	.371*	-.221-	-.022-	.335	1	.121	-.071-
	Sig. (2-tailed)	.004	.044	.240	.907	.070		.522	.708
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س26	Pearson Correlation	.653**	.000	.061	.453*	.395*	.121	1	-.020-
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.749	.012	.031	.522		.916
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س31	Pearson Correlation	.256	-.242-	-.089-	-.046-	-.207-	-.071-	-.020-	1
	Sig. (2-tailed)	.172	.198	.639	.810	.273	.708	.916	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تعاون	س2	س7	س12	س17	س22	س27	س32
تعاون	Pearson Correlation	1	.618**	.172	.480**	.584**	.721**	.589**	.578**
	Sig. (2-tailed)		.000	.364	.007	.001	.000	.001	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س2	Pearson Correlation	.618**	1	.090	.074	.190	.412*	.325	.287
	Sig. (2-tailed)	.000		.636	.699	.316	.024	.079	.125
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س7	Pearson Correlation	.172	.090	1	.170	-.153-	-.147-	-.302-	.086
	Sig. (2-tailed)	.364	.636		.368	.421	.439	.105	.653
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س12	Pearson Correlation	.480**	.074	.170	1	.062	.415*	.103	-.006-
	Sig. (2-tailed)	.007	.699	.368		.743	.022	.589	.976
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س17	Pearson Correlation	.584**	.190	-.153-	.062	1	.350	.207	.478**
	Sig. (2-tailed)	.001	.316	.421	.743		.058	.272	.007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س22	Pearson Correlation	.721**	.412*	-.147-	.415*	.350	1	.509**	.080
	Sig. (2-tailed)	.000	.024	.439	.022	.058		.004	.673
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س27	Pearson Correlation	.589**	.325	-.302-	.103	.207	.509**	1	.284
	Sig. (2-tailed)	.001	.079	.105	.589	.272	.004		.128
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س32	Pearson Correlation	.578**	.287	.086	-.006-	.478**	.080	.284	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.125	.653	.976	.007	.673	.128	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		توسط	س3	س8	س13	س18	س23	س28	س33
توسط	Pearson Correlation	1	.576**	.327	.397*	.652**	.348	.664**	.385*
	Sig. (2-tailed)		.001	.077	.030	.000	.059	.000	.036
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س3	Pearson Correlation	.576**	1	.102	.172	.342	.226	.342	-.129-
	Sig. (2-tailed)	.001		.591	.364	.065	.230	.064	.498
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س8	Pearson Correlation	.327	.102	1	-.112-	.031	-.302-	.176	.279
	Sig. (2-tailed)	.077	.591		.555	.870	.105	.352	.135
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س13	Pearson Correlation	.397*	.172	-.112-	1	.122	.062	.130	-.153-
	Sig. (2-tailed)	.030	.364	.555		.521	.744	.493	.419
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س18	Pearson Correlation	.652**	.342	.031	.122	1	.155	.174	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.065	.870	.521		.413	.358	.485
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س23	Pearson Correlation	.348	.226	-.302-	.062	.155	1	.268	-.095-
	Sig. (2-tailed)	.059	.230	.105	.744	.413		.152	.618
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س28	Pearson Correlation	.664**	.342	.176	.130	.174	.268	1	.264
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	.352	.493	.358	.152		.159
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س33	Pearson Correlation	.385*	-.129-	.279	-.153-	.133	-.095-	.264	1
	Sig. (2-tailed)	.036	.498	.135	.419	.485	.618	.159	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تجاهل	س4	س9	س14	س19	س24	س29	س34
تجاهل	Pearson Correlation	1	.563**	.225	.446*	.482**	.192	.365*	.575**
	Sig. (2-tailed)		.001	.231	.013	.007	.309	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س4	Pearson Correlation	.563**	1	-.014-	-.070-	.018	.427*	-.109-	.304
	Sig. (2-tailed)	.001		.940	.713	.925	.019	.567	.102
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س9	Pearson Correlation	.225	-.014-	1	.080	-.050-	-.345-	-.059-	.061
	Sig. (2-tailed)	.231	.940		.674	.791	.062	.759	.747
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س14	Pearson Correlation	.446*	-.070-	.080	1	.251	-.255-	.071	.112
	Sig. (2-tailed)	.013	.713	.674		.181	.173	.709	.556
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س19	Pearson Correlation	.482**	.018	-.050-	.251	1	.096	.163	.114
	Sig. (2-tailed)	.007	.925	.791	.181		.615	.389	.548
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س24	Pearson Correlation	.192	.427*	-.345-	-.255-	.096	1	-.172-	-.094-
	Sig. (2-tailed)	.309	.019	.062	.173	.615		.363	.621
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س29	Pearson Correlation	.365*	-.109-	-.059-	.071	.163	-.172-	1	.077
	Sig. (2-tailed)	.047	.567	.759	.709	.389	.363		.685
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س34	Pearson Correlation	.575**	.304	.061	.112	.114	-.094-	.077	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.102	.747	.556	.548	.621	.685	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تنازل	س5	س10	س15	س20	س25	س30	س35
تنازل	Pearson Correlation	1	.518**	.103	.556**	.411*	.490**	.533**	.523**
	Sig. (2-tailed)		.003	.589	.001	.024	.006	.002	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س5	Pearson Correlation	.518**	1	-.152-	.434*	.318	-.109-	.128	.096
	Sig. (2-tailed)	.003		.423	.017	.087	.568	.500	.616
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س10	Pearson Correlation	.103	-.152-	1	-.284-	-.386-*	.033	.041	-.023-
	Sig. (2-tailed)	.589	.423		.129	.035	.861	.830	.902
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س15	Pearson Correlation	.556**	.434*	-.284-	1	.325	.323	-.074-	.042
	Sig. (2-tailed)	.001	.017	.129		.080	.081	.697	.824
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س20	Pearson Correlation	.411*	.318	-.386-*	.325	1	.047	.093	.212
	Sig. (2-tailed)	.024	.087	.035	.080		.807	.626	.261
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س25	Pearson Correlation	.490**	-.109-	.033	.323	.047	1	.069	.035
	Sig. (2-tailed)	.006	.568	.861	.081	.807		.716	.856
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س30	Pearson Correlation	.533**	.128	.041	-.074-	.093	.069	1	.315
	Sig. (2-tailed)	.002	.500	.830	.697	.626	.716		.090
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
س35	Pearson Correlation	.523**	.096	-.023-	.042	.212	.035	.315	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.616	.902	.824	.261	.856	.090	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2- نتائج صدق المقارنة الطرفية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

Group Statistics					
	المجموعة	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الصراع	الدنيا المجموعة	10	70.3000	4.24395	1.34205
	العليا المجموعة	10	83.9000	2.42441	.76667

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper	
الصراع	Equal variances assumed	3.524	.077	-8.799-	18	.000	-13.60000-	1.54560	-16.84719-	-10.35281-	
	Equal variances not assumed			-8.799-	14.309	.000	-13.60000-	1.54560	-16.90829-	-10.29171-	

ملحق رقم (03): يبين نتائج الثبات لاستبيان استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بطريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية

1- ثبات استراتيجية الصراع التنظيمي ألفا كرومباخ:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.650	35

2- ثبات استراتيجية الصراع التنظيمي تجزئة نصفية

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.347
		N of Items	18 ^a
	Part 2	Value	.507
		N of Items	17 ^b
Total N of Items			35
Correlation Between Forms			.604
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.753
	Unequal Length		.753
Guttman Split-Half Coefficient			.750

a. The items are: 19, 17, 15, 13, 11, 9, 7, 5, 3, 1, 17, 15, 13, 11, 9, 7, 5, 3, 1

س, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33, 35

b. The items are: 18, 16, 14, 12, 10, 8, 6, 4, 2, 35, 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18

س, 20, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34

الملحق رقم (04): يبين نتائج التساؤل الأول

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
التنافس	80	14.6750	1.77018	.19791
التعاون	80	16.4625	2.43884	.27267
التوسط	80	15.7375	1.74837	.19547
التجاهل	80	15.5375	1.97416	.22072
التنازل	80	14.2000	2.39937	.26826
المجموع	80	76.5750	6.12894	.68524

الملحق رقم (05): يبين نتائج الفرضية الأولى

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	أنثي	54	76.4074	6.50549	.88529
	ذكر	26	76.9231	5.36599	1.05236

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower		Upper
المجموع	Equal variances assumed	1.456	.231	-.351-	78	.727	-.51567-	1.47120	-3.44460-	2.41326
	Equal variances not assumed			-.375-	58.973	.709	-.51567-	1.37520	-3.26747-	2.23613

الملحق رقم (06): يبين نتائج الفرضية الثانية

Group Statistics

	الاقدمية	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المجموع	سنوات 10 من أقل	53	76.2453	6.05712	.83201
	سنوات 10 من أكثر	27	77.2222	6.33266	1.21872

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
المجموع	Equal variances assumed	.164	.686	-.672-	78	.504	-.97694-	1.45420	-3.87203-	1.91815
	Equal variances not assumed			-.662-	50.408	.511	-.97694-	1.47564	-3.94026-	1.98638