

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
قاسمي عبلة
بادو مروة
بعنوان:

أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات_تقرت_

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
الأستاذ/ (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
الأستاذة/ (أستاذة محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
من إعداد الطالبتين:
قاسمي عبلة
بادو مروة
بعنوان:

أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات_تقرت_

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا.
..... (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا.
..... (أستاذ محاضرة - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا.

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

الحمد لله عدد ما كان

الحمد لله عدد ما يكون

الحمد لله عدد الحركات والسكون والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى من تتضاءل الكلمات أمامهما لأنه لا يوجد كلمة توفيهما

حقهما والدي العزيزين، برا وإحسانا وإلى أمة قلبي وأختي وكل أقاربي

إلى من تذوقته معهم أجمل اللحظات، وإلى كل من جمعني بهم المحبة والصدقة والأخوة

إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة، إلى كل من علمني أول الحروف، إلى من أنار دربي من الطور الابتدائي

إلى كل دفعة إدارة الموارد البشرية، إلى كل من ساعدني ودعا لي بالتوفيق

مروة بادو

إهداء

"الهي لا تجعلني أصاب بالغرور إذا نجحت، ولا باليأس إذا أهدت، وذكروني

دائما أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح"

و أخيرا تحقق حلم تخرجي أهدي تخرجي

إلى من ربياني صغيرا، وأرشداني كبيرا، والداي الكريمين متعكما الله بالصحة
والعافية وأطال في عمريكما.

هذا نبع العنان وإلى بلسم الشفاء وإلى القلب الأبيض "أمي" إلى القلب

الطاهر والنفس الطيبة وإلى أبي الغالي سدي

وكل حياتي وسر سعادتي أخواتي " أسماء وكتوته رانيم ، بثينة ، كوثر ، دلال "

وأخوتي " سعيد، هشام ، عبد الرحمان "

إلى التفاصيل التي سكنت روعي إلى الذين أحببتهم وأحبوني إلى أصدقائي

الأوفياء

وإلى كل من ساهم تخرجي بهذا الشكل الأستاذي الاعزاء

عجلة قاسمي

شكر وتقدير

أول من يشكر ويحمد أناء الليل وأطرافه النهار هو العلي القهار ، الأول الأخر والظاهر الباطن الذي أخرجنا بنعمه التي لا تحصى، وأخذنا علينا برزقه الذي لا يفنى، وأثار دروبنا ،فله جزيل الحمد والثناء العظيم هو الذي أنعم علينا إذ أرسل فينا عبده ورسوله ((محمد بن عبد الله عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم))،أرسله بقرآنه المبين، فعلمنا ما لم نعلم وحثنا على طلب العلم أينما وجد.

والشكر موصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أولى المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة كما نرفع كلمة شكر إلى الأستاذ المشرف بوظفه باديس التي ساعدنا على إنجاز بحثنا.

ونشكر الأستاذ قواميد بوبكر الذي لم يبخل علينا بالنصائح والإرشاد.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى جميع موظفي المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تفرت لولاية ورقلة

و لي وجزيل الشكر إلى كل من قدم لي يد العون من قريب أو بعيد.

وإلى كل من لم يسعفنا الحظ في ذكر أسمائهم نتقدم لهم بالشكر الجزيل.

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي وقد أجريت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات (تقرت)، حيث تم اختيار عينة من عمال و البالغ عددهم 118 مفردة ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و استمارة الاستبيان المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم الاعتماد على هذه الأخيرة كأداة لجمع البيانات الأولية، ومعالجتها إحصائيا باستخدام الحزمة الإحصائية (spss). حيث تم الاعتماد على مجموعة من الابعاد وتتمثل في : أبعاد إدارة الانطباع (تعزيز الذات، الترهيب، التوسل) وأبعاد إدارة الصراع التنظيمي(التجنب، التعاون، التنازل).ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

* أن بعد تعزيز الذات هو الأسلوب السائد في إدارة الانطباع في المؤسسة.

* وبالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي الأسلوب السائد في المؤسسة هو التعاون.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي، إدارة الانطباع.

Abstract :

This study aimed to identify the effect of impression management on organizational conflict management. The study was conducted at the public hospital, Sleiman Amirat Touggourt, it was reported where a sample of 118 workers was selected, and the study possibilities were based on the descriptive and analytical approach and the related questionnaire form. With regard to the subject of the study, where the latter was relied upon as a tool for all primary data, and treated statistically using the statistical package (spss), Hammed was a group of partners. Dimensions of impression management, and the dimensions of conflict management for the student trying to study and from the findings of the study:

* the after self-promotion is the prevailing method in managing the impression in the institution and for managing the organization conflict the political method and transformation.

Key words : Organizational conflict management, Impression management

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
IV	إهداء 1
V	إهداء 2
VI	الشكر
VII	ملخص الدراسة
VIII	قائمة المحتويات
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ_ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي
7	المطلب الأول: إدارة الانطباع
8-7	الفرع الأول: مفهوم إدارة الانطباع
9-8	الفرع الثاني: أبعاد إدارة الانطباع
9	الفرع الثالث: مبررات تبني إدارة الانطباع
9	المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
10	المحور الأول: الصراع التنظيمي وأبعاده
11-10	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وأهميته
12-11	الفرع الثاني: أسباب الصراع التنظيمي
14-12	الفرع الثالث: أنواع الصراع التنظيمي
16-14	الفرع الرابع: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي
17-16	الفرع الخامس: اتجاهات الصراع التنظيمي
17	المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده
17	الفرع الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
18	الفرع الثاني: أهمية إدارة الصراع التنظيمي
19-18	الفرع الثالث: أبعاد إدارة الصراع التنظيمي
19	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي
19	المطلب الأول: الدراسات التي تتضمن متغيرين

20	المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الانطباع
21-20	الفرع الأول: الدراسات العربية
22	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
22	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي
23-22	الفرع الأول: الدراسات العربية
24-23	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية
25-24	المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي	
28	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
31-29	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
41-31	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
50-41	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
51	خلاصة الفصل
55-52	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق
	الفهرس



قائمة الأشكال و الجداول

والملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	أبعاد إدارة الانطباع و أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة	
(2-1)	مراحل الصراع التنظيمي	15

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	المستويات الثلاث للصراع التنظيمي	16
(1-2)	يوضح توزيع عينة الدراسة	29
(2-2)	يوضح متغيرات الدراسة	29
(3-2)	يوضح مجال المتوسط الحسابي لكل مستوى	31-30
(4-2)	يوضح معاملات الثبات لفقرات الاستبيان	31
(5-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
(6-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	32
(7-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	33-32
(8-2)	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	33
(9-2)	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	34
(10-2)	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" حول إدارة الانطباع التنظيمي	35-36
(11-2)	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الانطباع التنظيمي	37
(12-2)	يوضح المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول إدارة الصراع التنظيمي.	38-39
(13-2)	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادرة الصراع التنظيمي	41-40
(14-2)	يوضح الارتباط بين إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي	41
(15-2)	يوضح تحليل تباين خط الانحدار إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي	42

42	يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي	(16-2)
43	يوضح معامل الارتباط بين بعد تعزيز الذات وإدارة الصراع التنظيمي	(17-2)
43	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بعد تعزيز الذات وإدارة الصراع التنظيمي	(18-2)
43	يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد تعزيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي	(19-2)
44	يوضح الارتباط بين بعد التهيب وإدارة الصراع التنظيمي	(20-2)
44	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بعد التهيب وإدارة الصراع التنظيمي	(21-2)
45	يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد التهيب على إدارة الصراع التنظيمي	(22-2)
45	يوضح الارتباط بين بعد التوسل وإدارة الصراع التنظيمي	(23-2)
45	يوضح تحليل تباين خط الانحدار بعد التوسل وإدارة الصراع التنظيمي	(24-2)
46	يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد التوسل على إدارة الصراع التنظيمي	(25-2)
46	يوضح اختبار T Test لمتغير الجنس	(26-2)
47	يوضح اختبار T Test لمتغير ديمومة الوظيفة	(27-2)
47	توضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي حسب متغير العمر	(28-2)
48	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي.	(29-2)
48	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الصراع التنظيمي حسب الخبرة	(30-2)
49	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي حسب الموقع الوظيفي.	(31-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
	قائمة الأساتذة المحكمين	1
	استمارة الاستبيان	2

مقدمة

توطئة:

إن المتتبع لتطور الفكر الإداري في الأونة الاخيرة يلاحظ تحول الدراسات من النماذج التقليدية المتنوعة الى جيل جديد من النماذج تتناسب مع التطورات في البيئة الخارجية وما تتطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة التغيير ومن تلك المتطلبات موضوعة إدارة الانطباع التي هي خلق تصورات جديدة مرغوبة لدى الاخرين تجاه المنظمة وسياساتها أو تغيير تلك الافكار المأخوذة عنها لهدف معين -لدافع شخصي مثلا. فضلا عن كون ذلك ضروري في التفاعلات الاجتماعية إذ تتطلب إدارة الانطباع مجموعة من القدرات والمهارات التي تتمثل في «محاولة الفرد السيطرة على الانطباعات التي يصغوها الاخرين حوله". وعلى الرغم من إختلاف الاساليب التي تمارس فيها عملية الانطباع وعلى مختلف المستويات التنظيمية فإن الضرورة تتطلب الوقوف على درجة التي تمارس فيها هذه الاساليب ،من خلال أبعاد إدارة الانطباع "تعزيز الذات، الترهيب ، التوسل...". وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي.

يعتبر الصراع داخل المؤسسة من المظاهر الاساسية طالما أنها تتعامل مع البشر فمن البديهي أن يتكون الصراع وبما أنه من عادة الموظفين الاتفاق في بعض الجوانب والاختلاف في الجوانب الاخرى، حيث أن الموظفون يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض والصراع هو سمة قديمة جديدة فمنذ الصراع الاول ما بين قابيل وهابيل إلى زمننا هذا تعتبر أسباب الصراع واحدة وهو الاختلاف في التوجهات والتفكير، إدارة الصراع التنظيمي تتمثل أبعادها في " التعاون ، التجنب ، الترهيب " وفي أغلب المؤسسات هناك حد أدنى الصراعات.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على اثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال القطاع الصحي في مؤسسة الاستشفائية "سليمان عميرات " بمدينة تفرت.

ستشمل الدراسة جانبين الاول نظري والثاني تطبيقي ويحتوي الأجانِب النظري على الفصل الاول الذي يشمل بدوره على مبحثين و من هنا سنتطرق إلى الاشكالية الرئيسية

الاشكالية :

إلى أي مدى تؤثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات "تفرت" ؟

ولمعالجة هذه الإشكالية تم تجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ ما الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الانطباع في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟

✓ هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي ،بحيث تعزى إلى المتغيرات

الشخصية والوظيفية(الجنس ،ديمومة الوظيفة، السن، مستوى التعليم، الأقدمية، الوظيفية)؟

ب_ الفرضيات:

- ✓ البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة محل الدراسة هو تعزيز الذات
- ✓ الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي محل الدراسة هو التعاون
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات (تقرت)
- ✓ لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي، بحيث تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، ديمومة الوظيفة، السن، مستوى التعليم، الأقدمية، الوظيفية)؟

ج_ أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على أبعاد إدارة الانطباع في المؤسسة مع التركيز على البعد السائد.
- ✓ التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة مع التركيز على الأسلوب السائد.
- ✓ الكشف على مدى تأثير إدارة الانطباع في إدارة الصراع التنظيمي.
- ✓ التعرف ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزى هذه الفروق إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية(الجنس، ديمومة الوظيفة، السن، مستوى التعليم، الأقدمية، الوظيفية).
- ✓ تحديد طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي.

د_ مبررات اختيار الموضوع:

- ✓ صلة موضوع الدراسة بالتخصص؛
- ✓ اعتبار أن الموضوع أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع التي لا يزال البحث فيها قائما ، وبالتالي إمكانية التوصل إلى نتائج مفيدة
- ✓ قلة الدراسات والبحوث التي أهتمت بأثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي.

هـ_ أهمية الدراسة:

إن أهمية هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني يكمن في:

تأتي أهمية البحث كونه من البحوث النادرة التي تناولت دراسة أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي ونأمل أن يكون البحث مطلقا للبحوث اللاحقة تعزز من التأطير الفكري لمتغيرات البحث، أما الأهمية العملية فهو يطبق في قطاع الصحة وهو من القطاعات الخدمائية المهمة في الجزائر وبالتالي النتائج التي سنتوصل إليها نأمل أن تساهم في تعزيز هذا القطاع إن الصراعات قد تكون سببا لبعض المشكلات التنظيمية خصوصا ما يتعلق بمسألة دوران العمل وغياب العمال، الأمراض النفسية والجسدية لذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة بزيادة الوعي بواقع استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

و_ حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في:

❖ الحدود الزمانية: كانت الدراسة خلال سنة 2020.

- ❖ الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات (تقرت) ولاية ورقلة.
- ❖ الحدود الموضوعية: إدارة الانطباع(تعزيز الذات، الترهيب، التوسل)إدارة الصراع التنظيمي(التنازل، التعاون، التجنب).
- ❖ الحدود البشرية: عمال السلك الطبي وعمال السلك الشبه الطبي وعمال سلك الإداريين.

ع_ المنهج والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع وأسلوب دراسة العينة من خلال الاستبانة ،ومعالجتها الإحصائية عن طريق برنامج spss.

ح_ هيكل الدراسة:

سنحاول التطرق في الفصل الأول إلى:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي.

أما الفصل الثاني سيتم من خلاله التطرق إلى:

- المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة.
- المبحث الثاني: عرض النتائج الموصل إليها ومناقشتها.

ط_ صعوبات الدراسة:

- ✓ قلة المراجع المتعلقة بإدارة الانطباع؛
- ✓ صعوبة التواصل مع المؤسسة في هذه الأزمة(أزمة كورونا).
- ✓ صعوبة استرجاع الاستبيان من مؤسسة الاستشفائية

ي_ مرجعية الدراسة:

- ✓ الكتب التي لها علاقة بهذا الموضوع؛
- ✓ الأبحاث المنشورة(مذكرات الماستر، الماجستير، الدكتوراه، أجنبية وعربية التي تناولت هذا الموضوع أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات.

ز- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 1-1: يوضح أبعاد إدارة الانطباع و أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة

المتغير التابع

إدارة الصراع التنظيمي

- ✓ استراتيجية التعاون
- ✓ استراتيجية التنازل
- ✓ استراتيجية التجنب



-الجنس، السن، مستوى التعليم، الأقدمية، الوظيفة

المتغير المستقل

إدارة الانطباع

- ✓ استراتيجية تعزيز الذات
- ✓ استراتيجية الترهيب
- ✓ استراتيجية التوسل

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لإدارة
الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين ومن هنا فإن الصراع هو ما ينتج من اختلاف حاد بين جهتين نتيجة وقوف جهة متمثلة في فرد أو جماعة لتجسيد أهداف قد تكون من صورة مطابقة، ومن هنا نجد طبيعة الصراعات و أسبابها المباشرة وغير المباشرة تختلف من مجتمع لآخر.

ومن هنا فإن إدارة الانطباع تعرف بأنها العملية التي يحاول من خلالها شخص ما التأثير على آراء الآخرين وتصوّرهم لحدث أو شخص محدد وعادة ما يكون ذلك التأثير الذي يسعى إليه ذلك الشخص متوافقا مع هدف يسعى إلى تحقيقه.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي

من المواضيع المهمة التي حذيت باهتمام أغلب الباحثين في الأوساط الأكاديمية مؤخرًا موضوع إدارة الانطباع وتعود الفكرة إلى العالم الاجتماعي الأمريكي، حيث طرح فكرة أنّ جميع الأفراد ممثلون في أنشطة التفاعل الاجتماعي ويحتاجون إلى التصرف أمام الجمهور في مختلف البيئات وأحدثت نظرية الفن المسرحي تأثيرًا كبيرًا على تشكيل وتطوير العرض الذاتي وإدارة الانطباع تعد إدارة الانطباع من الاستراتيجيات التي يعتمدها الأفراد للوصول صوب الهدف إلا أنها تعتبر مجموعة من السلوكيات التي يوظفها الأفراد للوصول إلى خلق الصور الاجتماعية التي يرغب الأفراد إلى تحقيقها.

وفيما يلي سيتم التطرق لماهية كل من إدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: إدارة الانطباع

إدارة الانطباع لا تخلو من المخاطر فالاهتمام المفرط بآراء الآخرين قد يسبب القلق ومن ثم زيادة في المشاكل الصحية والانخراط في أشكال خادعة للغاية من إدارة الانطباع ينطوي على خطر ممكن أن يراه الآخرين من خلال الفعل (على الرغم من أنّ الوقوع يمثل الاستثناء وليس القاعدة). وبالمقابل فإن إدارة الانطباع قد تكون في بعض الأحيان فاعلة جدا على سبيل المثال: إذا حاولت التصرف كمتروك في موقف معين فإدراكك للانطباع قد تنتقل لسلوكك وتصرف بطريقة متمردة لاحقا.

الفرع الأول: مفهوم إدارة الانطباع

التعريف الأول:

هي العملية التي يسعى الأفراد من خلالها للتأثير على صورة البعض الآخر منهم وعلى الرغم من أنّ هذا الموضوع تم فحصه أصلاً من قبل علماء الاجتماع وعلماء النفس الاجتماعي، لكن العلماء التنظيميين أصبح أيضاً لهم اهتمام متزايد في إدارة الانطباع في السنوات الأخيرة." وبالتالي يتم التعامل مع إدارة الانطباع بوصفها أمرًا شائعًا في الأوضاع التنظيمية و علاوة على ذلك، فقد بدأ الباحثون في الآونة الأخيرة بإجراء دراسات تجريبية لسلوكيات إدارة الانطباع في مجموعة متنوعة من السياقات التنظيمية، بما في ذلك البحث في ردود الفعل، وتقويم الأداء.¹

التعريف الثاني:

تعرف بأنها مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي تستخدم للسيطرة على المعلومات للتأثير على تصورات الآخرين عنا وعن سلوكهم تجاهنا".

التعريف الثالث:

بأنها العملية التي يمارسها الفرد للسيطرة على انطباعات الآخرين. وعدها بأنها محاولة واعية أو غير واعية للسيطرة على الصورة المتوقعة في التفاعل الاجتماعي الحقيقي أو الوهمي.²

التعريف الرابع:

بأنها سلوكيات التأثير الصاعدة من الموظفين المشاركين في العمل، وذلك لتوجيه تقييم للمديرين والتصورات الخاصة بهم. وبما أنّ الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، فإنهم يشكلون تصورات محددة وتقييمات تجاه الآخرين من حولهم. وعندما يطلب من الأفراد الحكم

¹ فندى علي حسون و آخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 34، 2013، ص 95 .

² سوزان فؤاد السيد بكر، دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين، المجلة العربية للإدارة، جامعة الأزهر للبنات (القاهرة)، المجلد 38، العدد 2، 2018، ص 167.

على الآخرين، فإنهم غالبًا ما يتذكرون تصنيفاتهم المحددة سابقًا، التي تنقسم إلى قسمين: محبوب أو غير محبوب وهذا يدخل في عملية التقييم، التي تولد الانطباعات في وقت لاحق تجاه الآخرين¹.

وتجدر الإشارة إلى وجود نهجين رئيسيين في إدارة الانطباع هما: النهج الشامل والنهج السياقية المتعدد.

النهج الشامل: ركز على إظهار الشخص أن يكون طرفًا فاعلاً كفرد ويشمل المزيد من التحليل المفصل مع التركيز على إدارة الانطباع في بيئة متحررة ثقافيًا.

أما النهج السياقية المتعدد: فهو على العكس من ذلك إذ يناقش تشكيل أو تكوين انطباع خاص مع سياقات مختلفة، بما في ذلك التقاليد والثقافات العامة، ومجموعة التميز الاجتماعي والاقتصادي والديموغرافي والحالات والظروف الخاصة والشخصية التنظيمية مثل: الأدوار الإدارية والفئات العاملة .

تعريف شامل:

تعرف إدارة الانطباع: "بأنها العملية التي يحاول من خلالها شخص ما التأثير على آراء الآخرين وتصوّره لحدث أو شخص محدد وعادة ما يكون ذلك التأثير الذي يسعى إليه ذلك الشخص متوافقا مع هدف يسعى إلى تحقيقه². فقد يحاول مدير المؤسسة مثلا: ترتيب المعلومات واختيار المناسب منها ليتم عرضها على الجمهور لمنحهم انطباعا أفضل عن المؤسسة وأهدافها.

الفرع الثاني: أبعاد إدارة الانطباع

يشير عدد من الباحثين أنه يُمكن تطبيق أبعاد إدارة الانطباع التنظيمي بشكل روتيني ودون وعي في التفاعل اليومي للأفراد، فيما يرى البعض الآخر أن الأوضاع الظرفية مثل: الغموض والخصائص الشخصية يمكن أن تساهم في ممارسة إدارة الانطباع. سيقوم البحث الحالي في قياس إدارة الانطباع التنظيمي بالاعتماد على الأبعاد الخمس التي حددها الباحثان، وذلك لأنها أكثر شمولية ولأنها اعتمدت من قبل العديد من الباحثين، وهذه الأبعاد هي: (التعزيز الذاتي، التزلف، المثل الأعلى، التهيب، التوسل).

أ- بُعد التعزيز الذاتي:

يشير التعزيز الذاتي إلى قيام الأفراد بإظهار قدراتهم أو إنجازاتهم من أجل أن ينظر إليهم المراقبون على أنهم متخصصون وذو كفاءة . ويجذر (Jones) من أن هناك مخاطر متأصلة من استخدام هذه الأبعاد لأنّ الفاعلين الذين يقومون بالتعزيز الذاتي قد تتناقص محبتهم عند غيرهم، ويُنتظر إليهم على أنهم مغرورون³.

ب- بُعد التكامل (التزلف):

يشير إلى قيام الأفراد بفعل الأشياء التي يفضلها المسؤولون، أو مجاملتهم من أجل أن يسندوا إليهم مسؤولية عمل معين ويُطلق على هذا البُعد باسم (إدارة الجاذبية) "Attraction Management" "لكونها تهم أكثر بأن يكون الفرد محبوبًا وجذابًا للآخرين. والمهمة والتحدي لهذا البُعد يكمن في معرفة ما الذي يجده الأفراد والجمهور في المتزلفين، وماذا يمكن لهم أن يقدموا حتى يجذبوا الأفراد والجمهور إليهم⁴.

ج- بُعد المثل الأعلى:

¹- Adnan, A. and Khawaja Imran Latif, "Impression Management and Its Impact on Employee Promotion", *A Basyn Journal of Social Sciences*, Vol. 6, 2006,p1-13.

² Meydan, Cem Harun; H. Nejat Basim and Ufuk Başar, «Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management», *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7, (13), 2014, p. 105 - 11 8.

³ Jones, E. E., *Interpersonal Perception*. New York: W.H. Freeman and Company, 1990,p 194.

⁴Gwal, Rajeshwari «Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship», *The International Journal of Indian Psychology*, Vol. 2, Issue 2,2015, P37- 44 .

يشير التمثيل إلى قيام الفرد بالتضحية الذاتية أو الذهاب إلى أبعد من أداء الواجب المناط به من أجل أن يظهر وكأنه متفانٍ في عمله في نظر المراقبين وبموجب هذا البعد يحاول الفرد والتصريحات والبيانات التضحية و الالتزام والجدارة الأخلاقية، من أجل أن يُظهر أنه على استعداد للمعانة من أجل قضية معينة¹.

د- بُعد التهيب (الإكراه):

تشير إلى إبراز الأفراد لقوتهم أو قدرتهم على معاقبة الآخرين من أجل أن ينظر إليهم على أنهم أشخاص خطيرون ويستخدم بُعد التهيب لبناء هوية السلطة التي تكون مبنية على التهديد والتصريحات والبيانات الغاضبة وتكتيكات أخرى لفرض السلطة وانتزاع احترام الموظفين بالخوف.

هـ- بُعد التوسل:

هي قيام الأفراد بالإعلان عن مواطن ضعفهم وأوجه قصورهم من أجل إثارة الآخرين لكونهم يحتاجون إلى الدعم والمساعدة ويطلق على هذا «البُعد» بُعد الملاذ الأخير إذ يلجأ الفاعلون بموجب هذا البعد إلى استخدام التوسل والتضرع في المحادثات من أجل كسب تعاطف المرؤوسين عن طريق التواضع والتقليل من قيمة أنفسهم.

الفرع الثالث: مبررات تبني إدارة الانطباع

تعددت مبررات تبني الأفراد لأساليب إدارة الانطباع باختلاف المراكز الوظيفية (قائد، مدير، موظف) فقد تكون مبررات شخصية أو جماعية أو بسبب الحاجة أو لتحقيقه) ، إلا أن أغلب الدراسات والبحوث تؤكد أنه يذهب الفرد إلى تبني هذه الأبعاد بهدف تعزيز المصالح الشخصية أولاً وهذا ما أكدته أدبيات علم الاجتماع .

وتعتمد اختيار أي منها على الاتجاهات التي يرغب الفرد في خلق تصور معين عنها(النفس والآخرين والموقف والغرض أو الهدف من ذلك) والمدى الزمني المطلوب لتحقيقه (قصير المدى، بعيد المدى)².

إذ يرى Singh, et .Al أنّ إدارة الانطباع "هي سلوكيات تركز على ثلاثة اتجاهات (النفس وهي استراتيجيات لإظهار النفس المدراء وهي استراتيجيات تأثير العمل وترتبط بالسمة التعاقدية جدا أي الارتباط الوثيق بالعمل).

كما يؤكد كل من Carter& Diekirch إلى سعي الأفراد لتبني أساليب للخروج من موقف معين وهو هدف قصير المدى ، في حين يعتمدون على أخرى لكسب السمعة أو المكانة أو المصداقية ، والجدارة بالثقة وهي أهداف بعيدة المدى.

فقد يرتبط تبني كل أو بعض من أساليب إدارة الانطباع بالخصائص الشخصية و الموقفية، وهذا ما أشارت إليه نتائج إحدى الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول السلوك السياسي وعلاقته بالخصائص الشخصية والموقفية وبعضاً من أساليب إدارة الانطباع وأثر ذلك على النتائج التنظيمية، إذ أكدت على أنّ اختيار الفرد لأي من هذه الأساليب يتوقف على الخصائص الشخصية(الحاجة للإنجاز وللاتناء والاستقلالية والهيمنة، والمعرفة)والخصائص الموقفية(ضغوط الدور، والهرمية، والثقافة التنظيمية).

المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

تناول هذا المطلب الإطار المفاهيم للصراع التنظيمي وتعريفاته المختلفة، بالإضافة إلى أهميته وأسبابه ومراحله، كما أستعرض أهم آليات واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

¹ رافد حميد عباس الخدراوي2019، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة،(دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف)،المجلد39،العدد1،2019،ص30-29.

² Singh, V., Kumra, S& Vinnicombe, S, " Gender and Impression Management: Playingthe Promotion Game", Journal of Business Ethics, Vol. 37,2002,p 77-89.

المحور الأول: الصراع التنظيمي و أبعاده

يعتبر الصراع أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة عن التغييرات الدائمة التي تشهدها المنظمات في العصر الحالي على جميع الصعد الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وغيرها. ويمثل الصراع في المنظمات أحد أهم قوى التغيير، والذي إذا ما تم إدارته بكفاءة وفاعلية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المنظمة قوامها التميز والتطور والإبداع.

كما أن الصراع أمر لا مفر منه و يمس على كل المستويات وفي كل أنواع المنظمات ولكن هل الإدارة تبقى مكتوفة الايادي ولا تعمل على إيجاد حل لهذه الصراعات؟ الإجابة بالنفي لأن الإدارة لا بد لها من أن تتدخل في حالة ازدياد شدة النزاع بين الأطراف المتنازعة عن الحد المقبول أو العكس في حالة انخفاض شدة الصراع عن الحد المرغوب.

الفرع الأول: مفهوم الصراع وأهميته

أولاً: المفهوم

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم فمنهم من يرى أنه " سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم."

التعريف الأول: يعرفه Robbins

أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول.

التعريف الثاني: يعرفه رحيم

فقد عرف الصراع بأنه " عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم¹.

التعريف الثالث: يعرفه ليكرث

الصراع بأنه " المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وتحققها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع."²

التعريف الرابع: وقد عرفه مارش وسايمون

يعرفه بأنه اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل.

التعريف الثالث: عرفه بولدنج

بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.³

التعريف الخامس: كما عرفه بدر

¹ قطيشات ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب، الأكاديمي، ط 1 ، عمان، الأردن، 2010، ص 62.

² حضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2002، ص 143.

³ العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3 ، عمان، الأردن، 2005، ص 363.

يعرف بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات.

ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع¹:

أ - الصراع أداة للتكيف والبقاء:

إنّ وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب - الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:

تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

ج - الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

د - الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب بل لأنه يقود إلى اختيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها.

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ولكن يمكن الإشارة إلى أسباب تنظيمية وأخرى شخصية .

1_ الأسباب التنظيمية: ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:

- نمط اتخاذ القرار: رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات ذلك أنّ الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها.²

¹ العبيدي أمل، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 6، 2008، ص3-4.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، الأردن، 2000، ص251.

- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم: إن تعدد الواجبات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة ووجود إمكانية أن يؤدي إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم مما يوجد احتمالية الصراعات.
- عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام:
- فالتعارض أو التغيير في الأدوار في مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتين متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت.¹

• تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:

إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.²

2_ الأسباب الشخصية:

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصية بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي:³

_ نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون انعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي؛
_ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.

3_ الأسباب العقلانية والغير عقلانية:

ويميز الباحثان Kahn وKatz بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ_ الأسباب العقلانية:

* الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج،... الخ.

* الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة.

* الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.

ب_ الأسباب اللاعقلانية: فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.

ثالثًا: 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:

1. **الصراع داخل الفرد:** 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:⁴

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص430.

² محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص364.

³ حرم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2002، ص247.

⁴ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص145.

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.

2. الصراع بين الأفراد

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.

3. الصراع بين الجماعات

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 و التضارب في وجهات النظر إلى السطح، ويرى كاظم حمود أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هي:

✓ التباين في مدركات الجماعة المتصارعة: ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعدد مصادر المعلومات ويساهم انسياب المعلومات عبر شبكات الاتصال المختلفة دورا هاما في تقليص شدة الصراع وتستطيع إدارة المنظمة غالبا 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.

✓ 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.

4. الصراع داخل المنظمة

يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

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

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

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

د - صراع الدور: ويحصل هذا الصراع نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد لها.

✓ الدور Assign: المحدد للفرد من قبل الآخرين (الأقران، المشرفين، المرؤوسين) أي الدور 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 فعلا في منصب عمله.

5. الصراع بين المنظمات

يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق،¹ أو الموردين إضافة إلى المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار و القدرات الشرائية بين المنظمات.

6. الصراع الاستراتيجي

يختلف هذا النوع عن غيره من أنواع الصراع التي سبق ذكرها، بأنه صراع مخطط له بينما الصراعات الأخرى غير مخطط لها، يعني أنها تظهر نتيجة لظروف معينة تساهم في بروزها إلى السطح والكشف عنها، بينما الصراع الاستراتيجي يكون نتيجة لخطة مرسومة ومحددة مسبقا الوصول إلى هدف تنظيمي معين، حيث تكسب المنظمات طابعا ديناميكيا من خلال الصراع وهذا التصور يختلف عن النظرة الكلاسيكية التي تعتبر المنظمة بناءً استاتيكيةا.

رابعا: مراحل ومستويات الصراع التنظيمي

الفرع الأول: مراحل الصراع التنظيمي

تمر الصراعات في المنظمة في الغالب بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها ومن بين نماذج الأوسع انتشارا أو قبولا في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو الآتي:²

1. مرحلة الصراع الكامن أو الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع ، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات ، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.³

2. مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينهم وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

¹ خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص150.

² محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص365-366.

³ شلابي زوهير بوجمة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار زوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص116.

3. مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤيا عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

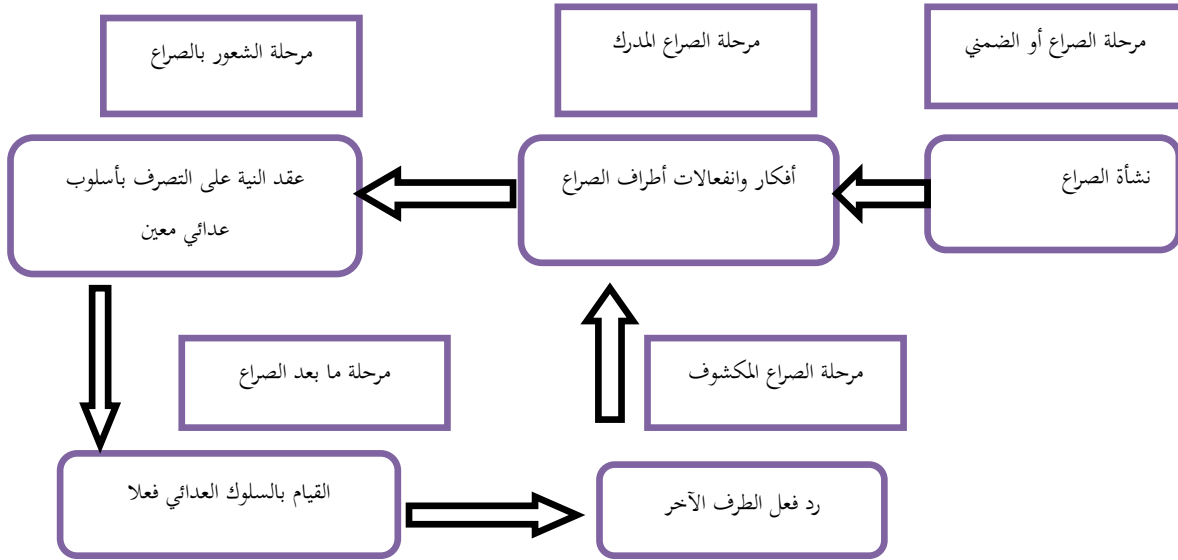
4. مرحلة الصراع المكشوف /الظاهر:

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.

5. مرحلة ما بعد الصراع :

تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع، حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن جذور والأسباب الحقيقية للمشكلة،¹ 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 حتماً مرة أخرى ليطفو على السطح.

الشكل رقم 1-2: يوضح مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ص 263

الفرع الثاني: مستويات الصراع التنظيمي

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته، إلا أن معظم كُتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:²

يقول العتيبي: أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين.

أ /الحالة الأولى : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.

¹ شلابي زهير بوجمة، نفس المرجع السابق، ص 117.

² محمد سلمان الغميان، مرجع سابق، ص 367-373.

ب/ الحالة الثانية: إذا انخفض الصراع عموماً فيجب على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه. مما سبق يتضح لنا أنّ الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

- 1- مستوى الصراع المرغوب فيه؛
 - 2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه؛
 - 3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.
- ويسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع)

الجدول رقم 1-1: يوضح المستويات الثلاث للصراع التنظيمي

الموقف	شدة الصراع	نوع الصراع	الخصائص	فعالية المنظمة
أ	ضعيف	غير وظيفي	الخمول / غياب التفاعل / عدم وجود أفكار جديدة	منخفض
ب	معتدل	وظيفي	التحديد/الابتكار/الإبداع/النقد /البناء	مرتفع
ج	جاد	غير وظيفي	عدم الاستقرار / غياب التعاون / قلة الفهم المتبادل	منخفض

المصدر : إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج التطبيق على إدارة السلوك)، القاهرة، الدار الجامعية ، 2004 ، ص46.

خامساً: اتجاهات الصراع التنظيمي

ذكرت العبيدي (2008) ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي:

1-الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

2-الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها¹.

¹العبيدي أمل، مرجع سابق، ص5-4.

3-الاتجاه المتوازن:

وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وحلاقة.

المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده

يوجد العديد من الأساليب والأبعاد التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد أسلوب أو بُعد واحد يمكن استخدامه في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. وعليه فإننا في هذا المحور سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأبرز أبعاده¹.

أولاً: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

التعريف الأول: يعرفها روبرتس

بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله"².

التعريف الثاني: يعرفها المعشر (2005)

تعرف بأنها "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".

التعريف الثالث: يعرفها Robbins

تعرف إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".

تعريف إدارة الصراع إجرائياً:

تعرف بأنها: مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.

ثانياً: أهمية إدارة الصراع التنظيمي

¹العميان محمود، مرجع سابق، ص381.

²قطيشات ليلي، مرجع سابق، ص74.

- إنَّ العمل على حل الصراعات التنظيمية يعد ضرورة ملحة لضمان استمرار فعالية العمل في المنظمات ،حيث أكدت البحوث والتجارب في عدد من المنظمات الأمريكية على أنَّ المديرين يعتقدون أنَّ إدارة النزاعات وحلها له من الأهمية ما لأي وظيفة إدارية أخرى رئيسية كالتخطيط والاتصال والتنظيم، ولكن التقليل من الصراعات التنظيمية في العمل ومن أهمها ما يلي:
1. الاعتراف بوجود اختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالقيم والإدراك والتوقعات وتقبل هذه الاختلافات؛
 2. الصراحة في النفس والآخرين؛
 3. تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان فهمهم السليم؛
 4. على المدير بأن لا يفترض تلقائيا بصواب رأيه و خطأ الآخرين؛
 5. الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخريين؛
 6. توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم و وجهات نظرهم.

ثالثا: أبعاد إدارة الصراع التنظيمي

يقصد بأبعاد إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأبعاد 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 نقلنا (bakeret, et al) وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع، هو النموذج الذي اقترحه عن شاكر جار الله الخشالي، حيث اقترحوا ثلاث أبعاد للتعامل مع الصراع، والتي سوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض دراستنا الحالية، حيث يقترح هذا النموذج الأبعاد التالية¹:

1-بُعد التعاون:

تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح²، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

2-بُعد التنافس:

موجب 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، وكتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر، إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في استخدامه في حالة Thalmas and Colman ويشير الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، أيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذا البعد هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

¹ شاكر 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، 2004، ص07.

² العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرا مر للطباعة، الرياض، 1993، ص353.

3- بُعد التجنب :

في ضوء هذا البعد لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر،¹ حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع وهذه الاستراتيجية 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 هذا البعد طبعا ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع .

4- بُعد التنازل:

هو بُعد نقيض لبُعد التنافس ويقصد به عندما يقوم المدير بمحاولة تحقيق رغبة الآخرين، ويسعى لإرضائهم على حساب رغباته معتقدا أنّ الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون، فالمدير يختار إهمال اهتماماته ورغباته الخاصة لتلبية اهتمامات ورغبات الآخرين وهذا الأسلوب يتميز بعدم الشدة (الحزم) ولكنه يتميز بالتعاون، فهو يشجع الأطراف المتصارعة على إخفاء مشاعرهم.²

5- بُعد التسوية:

يقصد به أن يتبنى المدير موقفا وسطا بين التشدد والتعاون، مستخدما مبدأ الأخذ والعطاء، للوصول إلى حل وسط يحقق الرضا الجزئي للأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بين أطراف الصراع، فمن خلاله يسعى أطراف الصراع للتوصل بسرعة إلى حل وسط يقسم الخلاف بمعنى أن تكون النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها حلا مقبولا من الطرفين يلي جزئيا مطالب كل طرف. فهذا البُعد يتميز بالتوسط والاعتدال بين الشدة (الحزم) والتعاون وينص على طرح الخلافات بين الأطراف المتصارعة و التركيز فقط على أوجه الشبه التي تساعد على التوصل الإيجابي لحل المشكلات التي تثير الصراع و إدارة المدرسة تلجأ لاستخدامه عندما تريد التوصل إلى قرار سريع ومتفق عليه من كافة أطراف الصراع.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة لإدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي

سنحاول في هذا المبحث عرض الدراسات التي تناولت هذا الموضوع سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، وذلك بهدف معرفة الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات، إضافة إل النتائج والأهداف المتواصل إليها. والتي سيتم عرضها حسب درجة الاستفادة منها، ثم عرض أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها، وأخيرا مجال الاستفادة من هذه الدراسات.

المطلب الأول: الدراسات التي تتضمن متغيرين

حسب اطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات لم نصادف أي دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه، أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي و لقد اجريت دراسات تنازلت متغيرات هذه الدراسة بأبعادها المختلفة و من أهم هذه الدراسات.

الدراسات الأجنبية

دراسة: Mina Shakarami, Ardeshir Shiri, Esfandyar Mohammadi 2015

بعنوان: *دراسة تأثير إدارة الانطباع الإيجابي على استراتيجيات إدارة الصراع بين العاملين بمستشفيات إيلام*

*The Study of Effect the Positive Impression Management on Conflict

Management Strategies between the Personnel of Hospitals in (Ilam) Iran³

¹ شاكر جار الله الحشالي، مرجع سبق ذكره، ص9.

² العديلي محمد ناصر، نفس المرجع السابق، ص353.

³ Mina Shakarami, Ardeshir Shiri, Esfandyar Mohammadi The Study of Effect the Positive Impression Management on Conflict Management Strategies between the Personnel of Hospitals in (Ilam) Department of Management, Ilam branch Islamic Azad University, Ilam, Iran, 2015,P5.

هدفت الدراسة لتعرف على (دراسة تأثير إدارة الانطباع الإيجابي على استراتيجيات إدارة الصراع بين العاملين بمستشفيات إيلام) والغرض من هذا البحث هو النظر في مدى الفعالية الإيجابية لإدارة الانطباع على استراتيجيات إدارة الصراع . فيما يتعلق بالهدف هذا البحث تطبيقي وطريقته في جمع البيانات وصفية إحصائية .يشمل المجتمع الإحصائي جميع العاملين في مستشفيات إيلام المختلفة ، وعددهم 1312 . حيث قام بواسطة استخدام جدول مورجان، تم اختيار 300 شخص كعينات و تم استخدام طريقة عشوائية لاختيار العينات . ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها: أن إدارة الانطباع الإيجابي تؤثر على استراتيجيات إدارة الصراع بين العاملين .

المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت إدارة الانطباع

تناولت دراسات عديدة أساليب إدارة الانطباع في بيئة العمل والنتائج الإيجابية المترتبة عليها وأثرها على نواتج أو مخرجات العمل وعلى الأداء الفردي المدرك، وكذلك على تقييمات الأداء وتعزيز الفرص المهنية للعاملين .

الفرع الأول: دراسات عربية

1-دراسة (علي حسون فندی وآخرون) 2013

بعنوان*أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية في وزارة النقل والمواصلات*¹

وركزت بشكل أساسي على التعرف عن وجود علاقة ارتباط معنوية بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية ،فضاً عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها . حيث تم اختياره بعدد من الأساليب الإحصائية اعتمدت لتحليل البيانات التي جمعت في ضوء استجابة عينة من قيادات وزارة النقل الإدارية بلغ عددها(28) على استبانة صممت لأغراض البحث .

جاءت نتائج البحث لتؤكد صحة الفرضيات المبينة والتي كان من أبرزها:

وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع وأدوار القيادة الرؤيوية ،فضلاً عن الأثر الموجب لتطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار تلك القيادة ونجاحها .

2-دراسة سوزان فؤاد السيد بكر 2018

بعنوان* دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين في جامعة الأزهر*²

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الانطباع وعلى الهوية التنظيمية، بالتطبيق على عينة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر والبالغ عددهم(377)مفردة، يمثلون مختلف الوظائف الإدارية بالجامعة .وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تصميم قائمة استقصاء لجمع البيانات الأولية، والتأكد من صدقها وثباتها .ومن بين النتائج المستخلصة مايلي:

وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الانطباع(الإطراء وتقدير الآخرين إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به)والهوية التنظيمية؛

وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب(الإجبار أو التهديد)والهوية التنظيمية؛

وكانت أساليب إدارة الانطباع الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية وفقاً للترتيب التالي(الإطراء وتقدير الآخرين، إظهار الحاجة للمساعدة، نموذج يقتدى به، الإجبار أو التهديد)؛

عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الترويج الذاتي والهوية التنظيمية .

¹ فندی علي حسون و آخرون، مرجع سابق، ص 89 – 118 .

² سوزان فؤاد السيد بكر، مرجع سابق، ص 167.

3-دراسة رنا عبد الستار الحمادي و كاشاني الركابي 2018

بعنوان* تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة التحويلية(دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار)^{1*}

ينص اهتمام الدراسة في التركيز على بناء و اختبار نموذج والذي تم اقتراحه بناء على مراجعة الأدبيات ذات الصلة بمتغيري الدراسة التي أكدت على أهمية الانطباعات التي يحملها الأفراد حول القائد او المنظمة في الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. اتخذت الدراسة من رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في عدد من الكليات في جامعة ذي قار حيث وزع الباحثان استمارة استبيان على عينة من رؤساء الأقسام في الكليات التي تم اختيارها بواقع(180)استبانة. و قد حلتل البيانات باستعمال عدد من الأساليب الإحصائية والاستعانة ببرنامج(spss).

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

وجود علاقة ارتباط بين أساليب إدارة الانطباع و أدوار القيادة التحويلية فضلا عن تأثير تطبيق تلك الأساليب على أدوار القيادة التحويلية ونجاحها.

4-دراسة رافد حميد عباس الحدراوي 2019

بعنوان* استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي(دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف)^{2*}

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأطر الفكرية لمتغيري البحث لكونهما من الموضوعات المهمة والحديثة في البيئة العراقية بصورة عامة والقطاع المصرفي بصورة خاصة، فضا عن التعرف على مستوى ممارسة عينة البحث المتمثلة بفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف(فرع الكوفة، فرع الروضه، فرع شارع الصادق، فرع المناذرة) لاستراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي وسلوكيات الصوت الوظيفي.

اعتمد البحث منهج دراسة الحالة لفروع مصرف الرشيد في محافظة النجف الأشرف، وذلك للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة بشكل دقيق، وقد اعتمد الباحث على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات والمعلومات تمثلت بمقابلات شخصية مع عدد من أفراد العينة، وقائمة استبيان وُجهت إلى عينة من الموظفين(مدير، رئيس، ملاحظين، محاسب، أمين صندوق) في فروع المصرف المذكورة آنفًا للإجابة عن فقراتها البالغة (37) فقرة، إذ بلغ عدد الذين وزعت عليهم قائمة الاستبيان (117) موظفاً، وهم يشكلون نسبة(77%) من أصل مجتمع البحث البالغ (152) موظفًا. واستعمل البحث أدوات إحصائية في تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات في الاعتماد على البرنامج الإحصائي الجاهز(SPSS 20). توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات فكرية نظرية وأخرى تطبيقية منها:
وجود تأثير عكسي لاستراتيجية الترهيب في ممارسة سلوكيات الصوت الوظيفي أي أن الموظفين لا يقبلون بممارسة هذه الاستراتيجية من قبل قادتهم.

¹ رنا عبد الستار الحمادي و كاشاني الركابي، تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة التحويلية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية،(دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات) جامعة ذي قار، المجلد 10، العدد 2، 2018، ص449-418.

² رافد حميد عباس الحدراوي 2019، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي، المجلة العربية للإدارة،(دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف)، المجلد 39، العدد 1، 2019، ص30-29.

الفرع الثاني: دراسات الأجنبية

دراسة (Saba Nayyar, NainTara Raja(JANUARY 2012)

بعنوان: *تأثير إدارة الانطباع على مستوى السياسة التنظيمية بين الموظفين الذكور والإناث العاملين في النظم العضوية والميكانيكية في باكستان (قطاع الاتصالات)*

*THE IMPACT OF IMPRESSION MANAGEMENT BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL POLITICS AMONG MALE AND FEMALE EMPLOYEES IN ORGANIC AND MECHANISTIC ORGANIZATIONAL SYSTEMS OF PAKISTAN TELECOMMUNICATION SECTOR, JANUARY 2012, VOL 3, NO 9¹

الغرض من هذا البحث هو التركيز على تأثير إدارة الانطباع على مستوى السياسة التنظيمية بين الذكور والإناث العاملين في النظم العضوية والميكانيكية في باكستان (قطاع الاتصالات) حيث شكلت عينة من 300 موظف من قطاع الاتصالات في باكستان (150) من كل من العضوية والميكانيكية المنظمات، حيث تم فحص البيانات الأولية من خلال الاستبيان من 29 بنداً ل تعرف تأثير إدارة الانطباع على مستوى السياسة التنظيمية. باستخدام تحليل الانحدار والارتباط، تبين أنه في النظام الميكانيكي، الموظفين يميل كل من الذكور والإناث إلى إدارة الانطباع لإدارة حياتهم.

المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات العربية

1_دراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر 2008

بعنوان* أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)*.²

هدفت إلى التعرف على أنماط غدارة الصراع وهي 5 أنماط (نمط القوة والسيطرة، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل) ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل الصراع في وزارة الصحة وما هو النمط المتبع في الوزارة وهدفت أيضاً إلى معرفة مدى تأثير هذه الأنماط على التطوير التنظيمي بمستوياته الثلاثة (الأفراد، التنظيم، جماعات العمل).

وقد أجريت الدراسة في وزارة الصحة على عينة طبقية عشوائية من التقسيمات المختلفة للعاملين في الوزارة من: أطباء - صيادلة - تمريض - فنيين مهنيين. وبلغ عدد العينة 475 موظف. ومن نتائج هذه الدراسة:

- تستخدم الإدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع وهي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب، نمط التنازل؛

- يغير نمط التعاون برغم كونه غير واضح الاستخدام إلا أنه من أكثر الأنماط فعالية وإيجابية في التأثير على التطوير التنظيمي.

3-دراسة محمد رضا شنة 2006-2007

بعنوان* استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، بسكرة، سطيف).³

¹.Saba Nayyar, NainTara Raja THE IMPACT OF IMPRESSION MANAGEMENT BEHAVIOR ON ORGANIZATIONAL POLITICS AMONG MALE AND FEMALE EMPLOYEES IN ORGANIC AND MECHANISTIC ORGANIZATIONAL SYSTEMS OF PAKISTAN TELECOMMUNICATION SECTOR, JANUARY 2012, VOL 3, NO 9¹

² فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية (غزة)، 1429-2008، ص15.

³ محمد رضا شنة، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، بسكرة، سطيف)، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2007-2006، ص10.

هدفت هذه الدراسة إلى استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي حيث قام هذا الباحث باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض تشمل (30) عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة الأكثر شيوعاً: التعاون، التنافس، التجنب تم توزيعها على عينة بلغت 53 عاملاً حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة:

– ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التجنب، التنافس؛

– تحتل استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق، تليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في الثالثة والأخيرة.

4-دراسة مؤمن خلف عبد الواحد2008

بعنوان* الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية (في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء)¹

تهدف هذه الدراسة إلى الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء) كما تم دراسة مفهوم الصراع و أسبابه وآثاره الإيجابية والسلبية من خلال مجتمع الدراسة والذي تكون من (1062) مؤسسة غير حكومية في قطاع غزة تعمل في مجالات متعددة والمتنوعة وقد تم اختيار عينة ممثلة مكونة من (234) مؤسسة وتم توزيع استبانات عليها. ومن النتائج المتوصل إليها الباحث في الدراسة:

– ميل المدراء لإتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة؛

– عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لأداة بناء.

5-دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي2017

بعنوان* استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وآثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة)²

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وآثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة) حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم الاستبيان كأداة للدراسة حيث استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة. ومن النتائج المتحصل عليها:

– أنّ هناك تنوعاً واضحاً في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؛

– أنّ أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي: استراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة 97,76%.

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية

1-دراسة Donovan, m. m,academic 1993

بعنوان*: الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من رؤوسهم (في جامعة وكليات وسكنسون)

¹ دراسة مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية (في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2018-1429، ص11.

² ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وآثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية (في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر-غزة، 2017-1438، ص23.

* deans and conflict management ,the relationship between percived styles and of managing conflict dissertation abstract phd,education ;margrette university¹

أجريت في جامعة وكليات وسكنسون Wisconson وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على(الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من مرؤوسيههم) كما هدفت إلى التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها وقد بلغ افراد العينة 50 عميدا و 104 مرؤوسين. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج:

—وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في إستراتيجية التسوية والتعاون؛
—تبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

2- دراسة: Mcalntyre ,s.superior-subordinate, 1997

بعنوان: * نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخريين*

* conflict management style reported by self and others ,the ire's database²

قام بدراسة بعنوان(نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخريين) وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: استراتيجية التكامل، التسوية، السيطرة، التجنب على التوالي.

وقد وجدت الدراسة :

— أن هناك فروقات ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع؛
— فقد وجد أنّ تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة

أوجه الشبه: يكمن وجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كونها اعتمدت على نفس الأداة في جمع البيانات والمتمثلة في تحليل ومعالجة البيانات واستخدام برنامج SPSS
من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة يتضح قلة وندرة المراجع الخاصة بإدارة الانطباع خاصة بالنسبة للمتغيرين(إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي).

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الدراسات السابقة تختلف فيما بينها في عدة نقاط منها:

أوجه الاختلاف:

1-الإطار الزمني: نلاحظ أن الدراسات السابقة محصورة في مجال زمني (2007-2019) وهي فترة زمنية تقدر ب12 سنة وهي فترة زمنية قصيرة ، وهذا ما يدل على حداثة الدراسات السابقة نسبيا، باستثناء دراسة" دنوفان، مكلانتيير" فتعتبر قديمة نوعا ما مقارنة بباقي الدراسات.

2-ميدان الدراسة: أجريت الدراسات السابقة في بيئات عربية وأجنبية متباينة ،حيث أجريت معظمها في القطاع الخدماتي كالمستشفيات، المدارس، الجامعات، البنوك، المصارف الحكومية والخاصة.

¹Donovan,m. m,academic deans and conflict management ,the relationship between percived styles and effectiveness of managing conflict dissertation abstract phd,education ;margrette university,1993,p65 .

²Mcalntyre ,s superior-subordinate conflict management style reported by self and others,the ires database,1997, p62 .

أما بالنسبة للدراسة الحالية سيتم تطبيقها في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات " تقرت " ولاية ورقلة في موضوع:
(أثر إدارة الانطباع التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي).

- 3-متغيرات الدراسة:** تناولت الدراسة الحالية أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي، في حين أن الدراسات السابقة تناولت أساليب إدارة الانطباع على أدوار اللوحة القيادية أما بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي فدرس كمتغير تابع.
- 3- من حيث العينة:** نلاحظ أن أغلب الدراسات اعتمدت العينة العشوائية الطبقية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أنّ الصراعات التنظيمية هي ظاهرة عادة و بالتالي جب إدارتها حت عرف الصراع بأنه جهد هادف قوم به شخص أو جهة لتعطل تحقق هدف آخر مما عى تحقق الأهداف والمصالح حت نظر للصراع من زاوتكن الأولى تقليدية و التي تعتبره أمر سلبى. وتعتبر إدارة الانطباع مجموعة من السلوكيات اللفظية وغير اللفظية، التي تستخدم للسيطرة على المعلومات للتأثير على تصورات الآخرين عنا وعن سلوكهم تجاهنا.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر إدارة الانطباع
التنظيمي على الإدارة الصراع التنظيمي
في المؤسسة الاستشفائية سليمان
عميرات "تقرت"

تمهيد:

بعد التطرق إلى الجانب النظري لإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي، وبهدف إثراء ما جاء في الجزء النظري والتعرف أكثر على واقع إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات "تقرت"، حيث سيتم إبراز الطرق والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها. وللوصول إلى ما سبق، قسم الفصل إلى مبحثين كالتالي:

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

قبل التطرق في دراسة أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي سنتناول في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة، وأهم الطرق والأدوات المستخدمة في الدراسة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: طريقة الدراسة**الفرع الأول: منهج الدراسة**

يعرف المنهج على أنه مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية إنجاز بحثه، فالمنهج ضروري جدا للباحث، إذا ساعده في ضبط أبحاثه لدراسة ظاهرة أو موضوع ما. وبغرض معالجة موضوع الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة أو موضوع ما، أو وصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها واختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات "تقرت"

المؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية، حيث يعتبر القطاع الصحي سليمان عميرات من أقدم المصالح في المنطقة و واحد من المستشفيات العريقة على المستوى الوطني، ويعود تاريخ إنجازه إلى الخمسينيات بالضبط إلى سنة 1957_1958 من طرف شركة فرنسية وقد استغل جزء منه سابقا كمدرسة وذلك في السنوات الأولى من الستينات.

الموقع الجغرافي: تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات ببلدية النزلة والتابعة إداريا لبلدية تقرت، يحدها من الشمال المؤسسة التجارية للمواصلات، ومن الجنوب المؤسسة الجزائرية للمياه، ومن الشرق صيدلية باره، ومن الغرب دائرة تقرت وثانوية الأمير عبد القادر، المساحة: يتربع القطاع الصحي على مساحة قدرها 17428 حصة منها 33 مسكن وظيفي مجاور بداية الاستقبال: فتحت أبوابها لاستقبال الحالات المرضية بتاريخ 01 نوفمبر 1967 وكانت تغطي منطقة وادي ريغ الواحات و وادي سوف حتى السبعينيات وبعد التقسيمات الإدارية الأخيرة أصبحت تقتصر على الدوائر الناجمة عن التقسيمات التي وقعت في الثمانيات والتسعينيات وهي: أربع دوائر ((تماسين، تقرت، المقارين، الطيبات)) بعدد بلديات 11 بلدية بتعداد سكاني للدوائر

الثلاث يفوق:302777 نسمة يضاف إليها كذلك حالات قد تكون من خارج الدوائر الأربعة ناجمة عن حوادث المرور بالطريق الوطني رقم 03 الرابط بين جامعة و تقرت و ورقلة وكذلك الطريق الرابط بين تقرت والوادي.

الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال السلك الطبي والسلك الشبه الطبي و سلك الإداريين في المؤسسة العمومية الاستشفائية

حيث بلغ عددهم 170 عاملاً

ثانياً: عينة الدراسة

حيث بلغ حجم عينة الدراسة 118 عاملاً وهذا بالاعتماد على جدول Uma Secaran¹

الجدول رقم (2-1): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	غير المسترجعة	الملغاة	النهائي
المجموع	118	70	48	00	70
النسبة	%100	%59.32	%40.67	00	00

المصدر: من إعداد الطالبتين وفقاً لتوزيع الاستبيانات

تحليل الجدول: قامت الباحثتين باختيار عينة عشوائية بسيطة قدرها 118 عاملاً من أصل 170 وهو مجموع عدد العمال الدائمين والغير الدائمين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تم توزيع 118 استبانة على عدد الموظفين المذكورين أعلاه في المؤسسة سلفاً، وتم استرجاع (70) أي ما يعادل نسبة (59.32%)، وبلغ عدد الاستبيانات التي لم تسترجع ب(48) استبانة أي بنسبة (40.67%) أما فيما يخص الاستبيانات الغير صالحة لتحليل فكانت (00) استبانة أي ما يعادل (00%).

ثالثاً: متغيرات الدراسة

الجدول رقم (2-2): يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	المتغيرات
المتغير التابع	إدارة الصراع التنظيمي
المتغير المستقل	إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة

¹Uma Secaran, Research methods for business: a skill building Approach, second edition, John Wiley and Sons, Inc, 1992, p253.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة.

الاستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي العمال لمفهوم إدارة الصراع التنظيمي وإدارة الانطباع بالمؤسسة محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعمال المؤسسة محل الدراسة (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، المستوى التعليمي، الإقديمة، الوظيفة).

الجزء الثاني: يتعلق بإدارة الانطباع، وتحتوي على 15 عبارة مقسمة كما يلي:

*بعد تعزيز الذات

*بعد الترهيب

*بعد التوسل

الجزء الثالث: يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، وتحتوي على 22 عبارة مقسمة كما يلي:

*بعد التجنب

*بعد التعاون

*بعد التنازل

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارث ذي 5 درجات

حيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارث الخماسي كما يلي:

✓ غير موافق بشدة: تعطى لها درجة واحدة؛

✓ غير موافق: تعطى لها درجتان؛

✓ محايد: تعطى لها ثلاث درجات؛

✓ موافق؛ تعطى لها 4 درجات؛

✓ موافق بشدة: تعطى لها خمس درجات.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس ليكارث الخماسي كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (2-3) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف جدا	من 1.00 إلى 1.80
ضعيف	من 1.81 إلى 2.60

متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	3.41 إلى 4.20
مرتفع جدا	4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته.

أولاً: صدق الاستبيان

لمعرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان، فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته، كما تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين بلغ عددهم 5 محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين، وبعد ذلك تم إجراء التعديلات وصياغة العبارات بشكل واضح وبسيط لتظهر في شكلها النهائي.

ثانياً: ثبات الاستبيان

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرو نباخ الموضح في الجدول أدناه، فلاحظ أن معامل الثبات نسبته مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفيد بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا يقل قيمة المعامل عن 0.62% لكي تعتمد النتائج الموصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-4): يوضح معاملات الثبات لفقرات الاستبيان

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرو نباخ
إدارة الانطباع	15	79.9%
إدارة الصراع التنظيمي	22	83.2%
إدارة الانطباع على إدارة الصراع	37	81.2%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول نلاحظ إن معامل ألفا كرو نباخ يصل إلى 81.2% حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يشير إلى وجود استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المبحث سيتم عرض مختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال البيانات وتحليلها ومناقشتها، للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

يتسم أفراد عينة الدراسة بعدة سمات يكن توضيحها فيما يلي:

1. متغير الجنس

الجدول رقم(2-5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	27	38.6%
أنثى	43	61.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم 5 نلاحظ بأن غالبية أفراد عينة الدراسة كانوا من فئة الاناث التي تقدر ب 61% بينما تمثل نسبة فئة الذكور 38.6 % وهذا يعود إلى طبيعة النشاط ونظام العمل في المؤسسة، حيث أنه يتناسب مع فئة الاناث أكثر من فئة الذكور.

2. متغير السن

الجدول رقم(2-6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الفئة العمرية	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	22	31.4%
من 30 إلى 40 سنة	28	40.0%
من 40 إلى 50 سنة	9	12.9%
أكثر من 50 سنة	11	15.7%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بمتغير العمر الموضح في الجدول أعلاه فقد تبين أن الأفراد الذين أعمارهم (أقل من 30 سنة) والذين أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة) يمثلون أعلى نسبة تقدر ب(71.4%) وهذا يدل على أن هاتين الفئتين العمريتين تسعيان أكثر من غيرها إلى البحث عن المعرفة وثبات القدرة والكفاءة، كما يدل على أن المؤسسة قامت بعمليات التوظيف واستقطاب واستغلالها لهذه الفئة الشابة، وتليها الفئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة 12.9%. و أخيرا فئة العمال الذين أعمارهم(أكثر من 50 سنة) بنسبة قدرت ب 15.7%، وترجع أسباب نقص هذه الفئة العمرية إلى حالات الإحالة على التقاعد.

-متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(2-7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
أقل من ثانوي	4	5.7%

ثانوي	23	32.9%
جامعي	35	50.0%
دراسات عليا	8	11.4%
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج الإحصائي

كما يتضح من الجدول أعلاه المتعلق بمتغير المستوى التعليمي، أن المستوى الجامعي هو الغالب بنسبة (50%) من الحاصلين على شهادات الجامعية وتاليها نسبة (11.4%) من الحاصلين على شهادات دراسات عليا، وهذا مؤشر بالغ الأهمية المستوى العالي للكفاءات البشرية المتخصصة المتواجدة في مؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات ومدى الأهمية التي توليها المؤسسة لها في تطبيق إدارة الانطباع حيث فقط (32.9%) لهم مستوى تعليم ثانوي تاليها نسبة 5.7% وهذا لا يعني أنهم ليسوا من حاملي الشهادات، في حين أنهم لم تتح لهم فرصة الالتحاق بالجامعة فتوجهوا إلى المعاهد التكوينية، أي أنهم من حاملي شهادات العمل.

4-متغير الاقدمية:

الجدول رقم (2-8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	20	28.6%
من 5 إلى 10 سنوات	21	30.0%
من 10 سنوات الى اقل من 25 سنة	16	22.9%
اكثر من 25 سنة	13	18.6%
المجموع	70	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

وفيما يتعلق بمتغير الخبرة، وكما تشير النتائج في الجدول أعلاه إلى أن فئة الأفراد الذين سنوات الاقدمية لديهم (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 30.0% بحيث أن هذه الفئة تمتلك خبرة متوسطة تمكنهم من أداء أعمالهم بالشكل المطلوب ، وتليها نسبة 28.6% الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم (أقل من 5 سنوات)، وهي فئة حديثة التوظيف، وهذا يدل على أن المؤسسة تركز في توظيفها للعمال على الكفاءات الشابة باعتبارها فئة حيوية ونشطة تعمل على تقديم أفضل ما لديها من أجل السير الحسن للمؤسسة، كما أنها تتميز بالقدرة على الإبداع والعمل بشكل أفضل، تليها نسبة 22.9% الذين بلغت سنوات الخبرة لديهم (من 10 سنوات الى اقل من 25 سنة)، وأخيرا نسبة 18.6% للأفراد الذين تزيد سنوات خبرتهم عن 25 سنة وهذا راجع إلى حالات التقاعد. وبالتالي نلاحظ أن خبرة أفراد عينة الدراسة تتوافق إلى حد كبير مع أعمارهم..

5-متغير الموقع الوظيفي

الجدول رقم(2-9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفية	التكرار	النسبة
موظفين إداريين	29	41.4%
شبه طبي	33	47.1%
الأطباء	8	11.4%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أما فيما يتعلق بمتغير الوظيفة تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن شبه طبي تمثل أعلى نسبة تقدر بـ 47.1% ، وتليها نسبة 41.4% لموظفين إداريين وهي نسب متقاربة فيما بينها، وهذا يعود إلى أن غالبية أفراد العينة كانوا من حاملي الشهادات، لأن أغلب العمال متواجدين في المؤسسة ، وتليها نسبة 11.1% للأطباء بأقل نسبة.

من خلال الجدول نلاحظ أن النتائج غير واقعية، فقد كان من الواجب أن تكون النتائج على شكل مثلث، قاعدته الأطباء بأعلى نسبة، تليها نسبة شبه طبي ، وأخيرا موظفين الإداريين ، وذلك لأن طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الأطباء و شبه طبي بشكل كبير بحكم أن نشاطهم يقوم على ، إلا أن النتائج جاءت عكس ذلك، ذلك أن الاستبيانات كانت عشوائية لم تستهدف فئة معينة. لذلك جاءت النتائج في شكل مثلث مقلوب كما هو موضح في الجدول أعلاه.

الفرع الثاني: تحليل البيانات

أولا: تحليل البيانات المتعلقة إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية (سليمان عميرات) تقرت.

حيث سيتم التركيز الإجابة على الأسئلة التالية:

- ✓ ما هو البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة الاستشفائية *سليمان عميرات* تقرت ؟
- ✓ ما هو الاسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية *سليمان عميرات* ؟

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن أجل تحليل بيانات العبارات اعتمدنا على مقياس ليكارث ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا والنتائج التالية توضح ذلك:

1- البعد السائد لإدارة الانطباع المؤسسة الاستشفائية *سليمان عميرات* ؟

تمثلت أبعاد إدارة الانطباع في ثلاثة أبعاد وهي: تعزيز الذات ، الترهيب، التوسل، والجدول التالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير المستقل:

الجدول رقم (2-10): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" حول إدارة الانطباع التنظيمي:

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتحدث المسؤول بفخر عن تجربته العملية بشكل دائم	2,40	1,41	5	ضعيف
2	يسعى المسؤول إلى جعل الآخرين يعرفون أنه ذو قيمة للمنظمة	2,50	1,21	3	ضعيف
3	يعمل المسؤول على جعل الموظفين بدراية بمؤهلاته العلمية	3,10	1,16	1	متوسط
4	يعمل دائما على جعل الآخرين يعرفون أن لديه سمعة (شهرة) في مجال اختصاصه	3,02	1,36	2	متوسط
5	يتكلم دائما على علاقته بشخصيات مهمة	2,47	1,39	4	متوسط
المتوسط الحسابي لبعد تعزيز الذات		2.7000	0.85516	/	متوسط
6	يتعامل المسؤول بشدة مع الآخرين	1,97	1,090	5	ضعيف
7	يعتقد المسؤول أن استخدام التهديد سوف يساعده في تنفيذ مهام العمل	2,06	1,102	4	متوسط
8	يرفض الرئيس ما يقدمه مرؤوسه من آراء ومقترحات تفيد العمل	2,30	1,081	3	متوسط
9	يتعامل المسؤول بقوة وعنف مع الموظفين الذين يتدخلون في عمله	2,73	1,340	2	متوسط
10	يعاقب المسؤول الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد	2,77	1,436	1	متوسط
المتوسط الحسابي لبعد الترهيب		2.3657	0.84646	/	متوسط
11	يحاول المسؤول الظهور بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين	1,83	1,179	5	ضعيف
12	يتوافق المسؤول مع الآخرين حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته	2,54	1,212	4	ضعيف
13	يحاول المسؤول كسب مساعدة الآخرين	3,09	1,225	1	متوسط

				عندما يحتاجهم في مجال ما	
متوسط	3	1,153	2,66	يتظاهر المسؤول بأنه يعرف أقل مما كان يعمل من أجل تجنب المهام المزعجة	14
متوسط	2	1,393	2,73	يتصرف المسؤول كأنه يعرف أقل مما يعلمه الآخرين من أجل الحصول على مساعدته	15
متوسط	/	0.78658	2.5686	المتوسط الحسابي لبعدها التوسل	
متوسط	/	0.76042	2.4771	المتوسط الحسابي العام للأبعاد	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

بعد تحليل عبارات المتغير المستقل إدارة الانطباع في الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي العام هو (2.47) وانحرافه المعياري (0.76) وهو ذو مستوى متوسط، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة حول محتوى هذه العبارات وقد يدل هذا على وجود نظرة إيجابية اتجاه بعض أبعاد المتغير .

البعد الأول: تعزيز الذات:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد تعزيز الذات قد بلغ (2.70) وانحرافه المعياري (0.85) وقد أحتلت العبارات رقم 3 (يعمل المسؤول على جعل الموظفين بدراية بمؤهلاته العلمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.10) بمستوى متوسط وهذا يدل على أن المسؤول يجعل الموظفين بديرية على مؤهلاته العلمية، وتليها العبارة رقم 2 (يعمل دائما على جعل الآخرين يعرفون أن لديه سمعة (شهرة) في مجال اختصاصه) بمتوسط (3.02) بمستوى متوسط، كما جاءت العبارة (يسعى المسؤول إلى جعل الآخرين يعرفون أنه ذو قيمة للمنظمة) بمتوسط حسابي بلغ (2.50) والعبارة (يتكلم دائما على علاقته بشخصيات مهمة) بمتوسط حسابي بلغ (2.47) بمستوى متوسط، ونلاحظ إن جميع عبارات بعد تعزيز الذات في جدول المتوسطات الحسابية جاءت بمستويات متوسطة وهذا يدل على وجود مستوى متوسط بين العمال في المؤسسة، وهذا يدل على تعزيز الذات هو أسلوب السائد، مسؤول ترك انطباعات مناسبة لدى موظفين

البعد ثاني: الترهيب:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد الترهيب بلغ (2.36) وانحراف معياري (0.84) بمستوى متوسط، حيث أحتلت العبارة رقم 10 (يعاقب المسؤول الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد) المرتبة الأولى (2.77) بمستوى متوسط، وهذا يدل أن المسؤول صارم مع الموظفين، وتليها العبارة رقم 9 (يتعامل المسؤول بقوة وعنف مع الموظفين الذين يتدخلون في عمله) بمتوسط (2.73) بمستوى متوسط، وتليها العبارة (يرفض الرئيس ما يقدمه مرؤوسه من آراء ومقترحات تنفيذ العمل) والعبارة (يعتقد المسؤول أن استخدام التهديد سوف يساعده في تنفيذ مهام العمل) على التوالي بمستويات منخفضة كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لأغلب فقرات هذا البعد بمستويات متوسطة من الترهيب، وقد يعود هذا الى التغيرات والظروف السياسية

والاقتصادية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية خلال سنوات قليلة الماضية والتب أدت الى ظهور هكذا سلوكيات السلبية في مجتمع فضلا أجواء العمل مثل إستخدام التهيب بالقوة من خلال المركز الوظيفي، أو القدرة المادية .

البعد ثالث التوسل:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التوسل(2.56) بمستوى متوسط، حيث أحتلت العبارة رقم 13(بمحاوّل المسؤول كسب مساعدة الآخرين عندما يحتاجهم في مجال ما) بمتوسط(3.09) بمستوى متوسط ، وهذا يدل على تقرب المسؤول من موظفيه تليها العبارة رقم 15(يتصرف المسؤول كأنه يعرف أقل مما يعلمه الآخرين من أجل الحصول على مساعدته) بمتوسط(2.73) بمستوى متوسط، وتليها العبارة 14(يتظاهر المسؤول بأنه يعرف أقل مما كان يعمل من أجل تجنب المهام المزعجة) والعبارة 12(يتوافق المسؤول مع الآخرين حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته) بمتوسط متساوي بلغ(2.54) بمستوى متوسط، ومن خلال الجدول يظهر أن المتوسط الحسابي العام لفقرات هذا البعد جاء بدرجة متوسطة، وهذا يدل على نقص واضح لفهم لبعد التوسل بين الموظفين والمسؤول، وقد يعود السبب الى التحيز الادراكي لدى المستجيبين ، لكن هذه الظواهر تجد وقعها لدى البعض الاخر وقد يصرح عنها وخاصة إذ كان شخص مجهول

جدول رقم(2-11): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد إدارة الانطباع التنظيمي.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط الحسابي لبعد تعزيز الذات	2.7000	0.85516	1	متوسط
02	المتوسط الحسابي لبعد التهيب	2.3657	0.84646	3	متوسط
03	المتوسط الحسابي لبعد التوسل	2.5686	0.78658	2	متوسط
	المتوسط العام للأبعاد	2.4771	0.76042	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول يتبين أن إجمالي الأبعاد إدارة الانطباع التنظيمي جاءت بمستويات متوسطة حصلت على متوسط حسابي بلغ 2.54 وفي المرتبة الاولى متوسط حسابي كان لبعد تعزيز الذات بلغ (2.70) وانحراف معياري(0.85) وهذا يدل على أنه أكثر تجانسا ملائمة وتعكس هذه النتيجة حالة الاهتمام بتعزيز الذات الاكثر أثر في ترك انطباعات مناسبة للمسؤول لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية، ويليه بعد التوسل بمتوسط (2.56) وانحراف معياري(0.78) بمستوى متوسط، ويليه بعد التهيب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي(2.36) وانحراف معياري(0.84) ،عموما لدى العاملين بالمؤسسة درجة موافقة متوسطة حول عبارات إدارة الانطباع التنظيمي، وهو ما يؤكد صحة الفرضية اولى بأن البعد السائد لإدارة الانطباع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت" هو تعزيز الذات حيث بلغ متوسط حسابي(2.70) وانحرافه المعياري(0.85) ، وهذا مؤشر جيد لوجود هذا البعد بإدارة الانطباع وهو ما يؤكد أن المسؤول في مستشفى عينة البحث

يمارسون سلوكيات التعزيز الذاتي لتعريف الآخرين بإنجازاتهم ويسعون لاكتساب معارف جديدة ليكونوا متفوقون على أقرانهم فضلا عن التفاخر بخبراتهم ومهارتهم في العمل.

الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني:

✓ ما هو الأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية * سليمان عميرات* تفرقت ؟

تمثلت أبعاد إدارة الصراع التنظيمي في ثلاثة أبعاد وهي: التعاون، التنازل، التجنب

والجدول التالي يوضح تحليل عبارات هذا المتغير التابع: إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول رقم(2-12): يوضح المتوسطات العامة والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة حول إدارة الصراع التنظيمي.

الرقم	الفقرة	المتوسطات العام	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوى
1	تتجنب الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	2,96	1,388	7	متوسط
2	تفضل دور حمامة السلام في مواجهة الصراعات القائمة	3,17	1,227	5	متوسط
3	تتجنب الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	3,76	1,028	1	مرتفع
4	تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له	3,56	1,150	3	مرتفع
5	تحاول أن لا تجرح مشاعر الآخرين	3,16	1,603	6	متوسط
6	تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	3,30	1,244	4	متوسط
7	تتجنب تكوين أي علاقة مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	3,69	1,234	2	مرتفع
المتوسط العام لبعد التجنب		3.3694	0.73951	/	متوسط
8	تقوم بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات	2,91	1,586	8	متوسط
9	تحث أطراف الصراع على تبادل الحوار و التفاهم بشأن مشكلة في العمل	3,17	1,393	7	متوسط
10	تتعاون مع زملائك في العمل لإيجاد	3,80	1,199	1	مرتفع

				حلول مناسبة لمشكلات العمل بطريقة ترضي الجميع	
متوسط	6	1,206	3,29	تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	11
مرتفع	5	1,199	3,57	تفضل أن تسمع رأي كل واحد على حدة من المتخصصين	12
مرتفع	2	1,236	3,74	تسعى للتعامل مع اهتماماتك و اهتمامات الآخرين	13
مرتفع	4	1,331	3,71	تسعى دائماً لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل .	14
مرتفع	3	1,361	3,73	تضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	15
مرتفع	/	0.77533	3.4911	المتوسط العام لبعد التعاون	
متوسط	7	1,293	2,26	تضحى برغباتك في سبيل رغبات الآخرين	16
متوسط	6	1,186	2,41	تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بضعف أمام الآخرين	17
متوسط	5	1,199	2,80	لا أتمسك برأيي في القرارات المهنية	18
متوسط	3	1,211	3,16	يتنازل المسؤول في بعض الأحيان عن القرارات تم اتخاذها ليرضي الأطراف المتصارعة	19
مرتفع	2	1,207	3,61	تتفادى مواقف تؤدي إلى حدوث صراع	20
مرتفع	1	1,054	3,93	أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	21
متوسط	4	1,434	3,13	أحرص على تقديم التنازلات لمن اختلفت معهم في العمل	22
متوسط	/	0.66534	3.0429	المتوسط العام لبعد التنازل	
متوسط	/	0.54103	3.3011	المتوسط الحسابي العام للأبعاد	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.54) بمستوى متوسط، وهذا يعكس درجة موافقة متوسطة لمحتوى هذه العبارات وهذا يدل على وجود نظرة إيجابية لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

البعد أول: التجنب:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التجنب بلغ (3.36) بمستوى متوسط، حيث احتلت العبارة رقم 3 (تتجنب الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة) بمتوسط (3.76) في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع وهذا يدل على أن وجود تجنب بدرجة عالية لصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة، لتليها العبارة رقم 7 (تتجنب تكوين أي علاقة مع أي طرف من الأطراف المتصارعة) بمتوسط (3.69) بمستوى مرتفع، وهذا يدل على وجود، وتليها العبارة رقم 4 (تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له) بمتوسط (3.56) بمستوى مرتفع، وتليها العبارة رقم 6 (تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع) بمتوسط (3.30) بمستوى متوسط، وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجموع عبارات التجنب نلاحظ أن أغلبها جاءت بمستويات متوسطة، وهذا يدل على وجود نظرة سلبية نوعاً ما، وهذا يدل على أن البعد تجنب يحتوي على بعض النقائص.

البعد الثاني: التعاون:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التعاون بلغ (3.48) وانحراف معياري (0.71) بمستوى مرتفع، حيث احتلت العبارة رقم 10 (تتعاون مع زملائك في العمل لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل بطريقة ترضي الجميع) المرتبة الأولى بمتوسط (3.80) والعبارة رقم 15 بمستوى مرتفع، وتليها العبارة رقم 13 (تسعى للتعامل مع اهتماماتك و اهتمامات الآخرين) بمتوسط (3.74) (تضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع). بمستوى (3.73) والعبارة رقم 14 (تسعى دائماً لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل) بمتوسط (3.71) بمستوى مرتفع متقارب على التوالي، تليها في المرتبة العبارة رقم 12 (تفضل أن تسمع رأي كل واحد على حدة من المتخاصمين) بمتوسط (3.57) بمستوى مرتفع، والعبارة رقم 11 (تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون) بمستوى متوسط (3.29) وهذا يدل على أن المؤسسة هناك روح التعاون بين الموظفين والمسؤول. وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لمجموع عبارات التعاون نجد أن أغلبها جاءت بمستويات مرتفعة، هذا يدل على نظرة الموظفين والمسؤولين الإيجابية للعمال.

البعد الثالث: التنازل:

المتوسط الحسابي لعبارات بعد التنازل بلغ (3.04) وانحراف معياري (0.66) بمستوى متوسط، حيث احتلت العبارة رقم 21 (أحاول تهدئة الصراع وتسكينه حين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع) المرتبة الأولى بمتوسط (3.93) بمستوى مرتفع وتليها العبارة رقم 20 (تتفادى مواقف تؤدي إلى حدوث صراع) بمتوسط (3.61) بمستوى مرتفع، تليها العبارة رقم 19 (تنازل المسؤول في بعض الأحيان عن القرارات تم اتخاذها ليرضي الأطراف المتصارعة) بمتوسط (3.16) بمستوى متوسط، لتليها العبارة رقم 22 (أحرص على تقديم التنازلات لمن اختلفت معهم في العمل) بمتوسط (3.13) بمستوى متوسط لتليها العبارة رقم 18 (لا أتمسك برأيي في القرارات المهنية) بمتوسط (2.80) بمستوى متوسط، تليها العبارة رقم 17 (تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر

بضعف أمام الآخرين) بمستوى متوسط (2.41)، وفي اخير العبارة(تضحى برغباتك في سبيل رغبات الآخرين) بمستوى متوسط(2,26)، وعموما بالنظر إلى المتوسطات الحسابية لعبارات بعد التنازل فقد جاءت أغلبها بمستويات متوسطة باستثناء العبارة رقم 21 وهذا يدل على وجود نظرة ايجابية بين المسؤول والموظفين في المؤسسة

الجدول رقم (2-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ادرة الصراع التنظيمي.

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد التجنب	3.3694	0.73951	1	متوسط
02	المتوسط العام لبعد التعاون	3.4911	.077533	2	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد التنازل	3.0429	0.66534	3	متوسط
	المتوسط العام للأبعاد	3.3011	0.54103	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال المتوسطات الحسابية يظهر أن المتوسطات جاءت بمستويات متنوعة ، وأعلى متوسط كان لبعد التعاون بمتوسط حسابي (3.49) بمستوى مرتفع هذا يدل على أنه هناك روح التعاون بين مسؤول والموظفين، ويليه بعد التجنب بمتوسط حسابي بلغ (3.36) بمستوى متوسط ، يليه بعد التنازل بمتوسط (3.04) بمستوى متوسط، وهذا يعني أن وعموما يمكن القول أنه توجد درجة موافقة متوسطة لدى العاملين بالمؤسسة، ونظرة تميل إلى السلبية حول ادارة الصراع، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية: بأن البعد السائد لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات تقرت " هو بعد التعاون. حيث بلغ متوسط حسابي (3.49) وانحرافه المعياري (0.77) بمستوى مرتفع وهذا يدل على أنه وجود روح التعاون بين المسؤول والموظفين .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

في هذا المطلب سيتم مناقشة النتائج الموصل إليها:

الفرع الأول: تحليل النتائج

1- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

الفرضية الرئيسية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي "

- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم (2-23): يوضح الارتباط بين إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي

خطأ في التقدير	مساحة معدلة	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
0,53482	0,030	0,044	0,209 ^a	1

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين إدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي هو $R=,209^a$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد R Square يساوي 0,044 أي أنه نسبة 4.4% من التغير في المتغير التابع تعود إلى التغير في المتغير المستقل(إدارة الانطباع)، والنسبة المتبقية والمقدرة ب95.6% تعود إلى عوامل أخرى.

• تبين خط الانحدار

الجدول رقم(2-24): يوضح تحليل تبين خط الانحدار إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي

نموذج	مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى دلالة الاختبار
مربعات الانحدار	0,890	1	0,890	3,111	,082 ^b
مربعات البواقي	19,450	68	0,286		
Total	20,340	69			

a. إدارة الانطباع التنظيمي. Dependent Variable:

المصدر: من مخرجات spss

مجموع مربعات الانحدار يساوي 0,890 ومجموع مربعات البواقي يساوي 19,450 ، ومجموع المربعات الكلي يساوي 20,340 درجة حرية الانحدار يساوي 1، درجة حرية البواقي 68 ،معدل مربعات الانحدار 0,890 معدل مربعات البواقي 0,286 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 3,111 مستوى الدلالة يساوي 0,082^b وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية

• دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم(2-25): يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معاملات غير قياسية		معاملات بيضاوية	T	مستوى دلالة الاختبار
	B	خطأ	بيضاوية		
1 (Constant)	2,861	,263		10,893	,000
إدارة الانطباع	0,177	,100	,209	1,764	0,082

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 2,861 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0.078 ، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=2,861+0,177x$ ، بحيث Y المتغير التابع، و X المتغير المستقل.

حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,082 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة انطباع على إدارة الصراع التنظيمي

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تعزيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي"

● تحليل الانحدار باستخدام طريقة المربعات الصغرى:

الجدول رقم (2-14): يوضح معامل الارتباط بين بعء تعزيز الذات وإدارة الصراع التنظيمي

خطأ في التقدير	مساحة معدلة	معامل التحديد	معامل الارتباط	نموذج
0,54298	0,002	0,016	.217 ^a	1

Predictors: (Constant), تعزيز الذات

المصدر: من مخرجات نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين بعء تعزيز الذات و إدارة الصراع التنظيمي هو $R=0.217$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد $R\text{ Square}= 0.016$ أي أنه نسبة 1.6% من التغير في المتغير التابع (إدارة الصراع التنظيمي) تعود إلى التغير في المتغير المستقل (تعزيز الذات)، والنسبة المتبقية المقدرة بـ 98.4% تعود إلى عوامل أخرى. وهذا ما ينفي صحة الفرضية أنه يوجد تأثير لبعء تعزيز الذات .

● تبين خط الانحدار:

الجدول رقم (2-15): يوضح تحليل تبين خط الانحدار بعد تعزيز الذات وإدارة الصراع التنظيمي

مستوى دلالة	قيمة الاختبار تحليل تبين خط الانحدار	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مربعات خط الانحدار	نموذج
,296 ^p	1,109	0.327	1	0.327	مربعات الانحدار
		295	68	20,049	مربعات البواقي
			69	20,375	مجموع

المصدر: من مخرجات spss

b. Predictors: (Constant), a

من خلال الجدول نلاحظ أن:

-مجموع مربعات الانحدار يساوي 0,327 مجموع مربعات البواقي 20,049، مجموع المربعات الكلي 20.375.

-درجة حرية الانحدار هي 1، ودرجة حرية البواقي 68

-معدل مربعات الانحدار 327، معدل مربعات البواقي هو 0.295

-F قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 1.1019

-مستوى دلالة الاختبار 0.296 ، وهو أكبر من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية التي

دراسة معاملات خط الانحدار .

الجدول رقم (2-16): يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعء تعزيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معاملات غير قياسية		معاملات بيطا	T	مستوى الدلالة
	B	خطأ	بيطا		
مقطع خط الانحدار	3,083	216		14,248	,000
ميل خط الانحدار	0.080,	076,	127	1,053	,,296

المصدر: من مخرجات التحليل الإحصائي

من خلال الجدول نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.083 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0.080 ، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=3,083+0.080 x a$ ، بحيث Y المتغير التابع، و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.296 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تعزيز الذات على إدارة الصراع التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الترهيب على إدارة الصراع التنظيمي "

- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم (2-17) : يوضح الارتباط بين بعء الترهيب وإدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مساحة معدلة	خطأ في التقدير
1	, 122 ^a	, 015	000,	, ,54334

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين بعء الترهيب و إدارة الصراع التنظيمي هو $R= 0.122$ ، أي أن هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد R Square يساوي 0.015 أي أنه نسبة 1.5% من التغير في المتغير التابع تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعء الترهيب)، والنسبة المتبقية والمقدرة ب98.5% تعود إلى عوامل أخرى

- تبين خط الانحدار

الجدول رقم (2-18): يوضح تحليل تبين خط الانحدار بعد الترهيب وإدارة الصراع التنظيمي

نموذج	مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى دلالة الاختبار
مربعات الانحدار	0.301	1	0.327	1,109	,316 ^b
مربعات البواقي	20,075	68	0.295		
Total	20,375	69			

Dependent Variable: إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من مخرجات SPSS

مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.301 ومجموع مربعات البواقي يساوي 20,075، ومجموع المربعات الكلي يساوي 20,375 درجة حرية الانحدار يساوي 1، درجة حرية البواقي 68، معدل مربعات الانحدار 0.301 معدل مربعات البواقي 0.295 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 1,019 مستوى الدلالة يساوي 0.316 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الترهيب على إدارة الصراع التنظيمي.

● دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم(2-19): يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد الترهيب على إدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معاملات غير قياسية		معاملات بيضا	T	مستوى دلالة الاختبار
	B	خطأ	بيضا		
1 (Constant)	3.1115	0.194		16.058	,000
الترهيب	0.078	0.077	0.122	10.10	0.316

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 3.115 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0.078 ، وبذلك

تصبح معادلة خط الانحدار $Y=3,115+ 0.078 x a$ ، بحيث Y المتغير التابع، وx المتغير المستقل.

حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0.316 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الترهيب على إدارة الصراع التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التوسل على إدارة الصراع التنظيمي

● تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

الجدول رقم(2-20): يوضح الارتباط بين بعد التوسل وإدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مساحة معدلة	خطأ في التقدير
1	0,271 ^a	0,074	0,060	0,52643

المصدر: من مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بين بعد الترهيب و إدارة الصراع التنظيمي هو $R=0,271^a$ ، أي أن

هناك ارتباط تأثير بينهما، لأن معامل الارتباط ذو إشارة موجبة، بينما كان معامل التحديد R Square يساوي 0.074

أي أنه نسبة 7.4% من التغير في المتغير التابع تعود إلى التغير في المتغير المستقل (بعد التوسل) ، والنسبة المتبقية والمقدرة

ب92.6% تعود إلى عوامل أخرى.

● تباين خط الانحدار

الجدول رقم(2-21): يوضح تحليل تباين خط الانحدار بين بعد التوسل وإدارة الصراع التنظيمي

نموذج	مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى دلالة الاختبار
مربعات الانحدار	1,496	1	1,496	5,397	,023 ^b
مربعات البواقي	18,844	68	,277		
المجموع	20,340	69			

Dependent Variable: إدارة الانطباع التنظيمي

المصدر: من مخرجات spss

مجموع مربعات الانحدار يساوي 1,496 ومجموع مربعات البواقي يساوي 18,844، ومجموع المربعات الكلي يساوي 20,340 درجة حرية الانحدار يساوي 1، درجة حرية البواقي 68، معدل مربعات الانحدار 0.301 معدل مربعات البواقي 0.295 قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 1,019 مستوى الدلالة يساوي 0.023 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول رقم(2-22): يوضح نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لأثر بعد التوسل على إدارة الصراع التنظيمي

نموذج	معاملات غير قياسية		معاملات بيطا المعيارية	T	مستوى دلالة الاختبار.
	B	خطأ	بيطا		
1 (Constant)	2,829	0,216		13,079	,000
التوسل	0,187	0,081	0,271	2,323	0,023

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن:

مقطع خط الانحدار يساوي 2,829 والذي يمثل a من معادلة الخط المستقيم، أما ميل خط الانحدار b يساوي 0,187، وبذلك تصبح معادلة خط الانحدار $Y=2,829+0,187 Xc$ ، بحيث Y المتغير التابع، و X المتغير المستقل. حيث نجد أن مستوى الدلالة يساوي 0,023 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التوسل على إدارة الصراع التنظيمي، ويعني ذلك بعد التوسل تحقق وانعكس وارتبط في تعزيز إدارة الصراع التنظيمي بشكل إيجابي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

3- اختبار طبيعة التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي تبعاً لمتغير الجنس

أ- متغير الجنس واختبار T Test: الهدف من هذا الاختبار هو بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي أم لا، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير الجنس.

الجدول رقم(2-26) يوضح اختبار T Test لمتغير الجنس

One-Sample Test

Test Value = 0						
F	مستوى الدلالة	T	درجة حرية	Sig. (2-tailed)	فرق	95% Confidence Interval of the Difference

				الانحدار			السفلي	العلوي
ادارة الصراع التنظيمي	2.357	-0.129	-0.76	68	0.940	-0.01020	-0.27840	0.25800
Sex			-0.72	46.757	0.943	-0.01020	-0.29424	0.27385

المصدر: من مخرجات التحليل الإحصائي.

توضح نتائج الجدول رقم (2-30) نلاحظ أنه أن مستوى الدلالة المحسوب -0.129 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دالة إحصائية لإجابات العينة حول إدارة الصراع التنظيمي التي تعزى لمتغير الجنس.

أ-متغير الديمومة الوظيفة واختبار T Test

الجدول رقم (2-27) يوضح اختبار T Test لمتغير ديمومة الوظيفة

	One-Sample Test							
	Test Value = 0							
	F	مستوى الدلالة	T	درجة حرية الانحدار	Sig. (2-tailed)	فرق	95% Confidence Interval of the Difference	
						السفلي	العلوي	
ادارة الصراع التنظيمي	7.374	0.008	4.543	68	0.000	0.56815	0.12505	0.81768
			3.864	27.728	0.001	0.56815	0.26680	0.86950

المصدر: من مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول رقم (2-31) نلاحظ أنه أن مستوى الدلالة المحسوب 0.008 وهو أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دالة إحصائية لإجابات العينة حول إدارة الصراع التنظيمي التي تعزى لمتغير ديمومة الوظيفة.

3. تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لاختبارات تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

يقوم هذا الاختبار على أساس بيان ما إذا كانت هناك فروقات في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي ، بحيث تعزى هذه الفروقات إلى متغير (العمر، الموقع الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة) والتي تحتمل أكثر من إجابتين.

ب-متغير العمر:

الجدول رقم (2-28) توضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي

حسب متغير العمر

مستوى دلالة الاختبار.	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	معدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مجموع مربعات الانحدار
0,220	1,509	0,436	3	1,308
		0,289	66	19,068
			69	20,375

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائية

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" بتقرت كانت قيمة $Sig=0.220$ وهي أكبر من 0.05، وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وإدارة الصراع التنظيمي، ومنه متغير العمر لا يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي. أي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير العمر.

ج-متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-29): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي حسب المستوى التعليمي.

مستوى دلالة الاختبار.	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	نعدل مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	مربعات الانحدار
0.079	2.369	0.659	3	1,976
		0.279	66	18.400
			69	20,375

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية كانت قيمته $Sig=0.079$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير المستوى التعليمي وإدارة الصراع التنظيمي، ومنه المستوى التعليمي لا يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي أي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين تبعا للمستوى التعليمي.

د-متغير الخبرة:

الجدول رقم (2-30): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية للإدارة الصراع التنظيمي حسب الخبرة

	مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى دلالة الاختبار.
بين المجموعات	2.160	3	0.720	2.609	0.059
داخل المجموعات	18.215	66	0.276		
المجموع	20,375	69			

المصدر: من نتائج تحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة كانت قيمته $Sig=0.059$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الخبرة إدارة الصراع التنظيم ، ومنه متغير الخبرة لا تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي ، أي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب متغير الخبرة.

هـ-متغير الموقع الوظيفي

الجدول رقم (2-31): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية إدارة الصراع التنظيمي حسب الموقع الوظيفي.

	مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار	مستوى دلالة الاختبار.
بين المجموعات	0.277	3	0.139	0.462	0.632
داخل المجموعات	20.098	66	0.300		
المجموع	20,375	69			

المصدر: من نتائج التحليل الإحصائي

نتيجة تحليل التباين لمتغير الموقع الوظيفي كانت قيمته $Sig=0.632$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الموقع الوظيفي وإدارة الصراع التنظيمي ، ومنه متغير الموقع الوظيفي لا يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي أي لا توجد فروق بين إجابات الباحثين حسب الموقع الوظيفي.

الفرع الثاني: مناقشة النتائج.

الفرضية الأولى: " البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقترت هو تعزيز الذات " أثبتت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الانطباع التنظيمي . وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي

كانت قيمته (2.47) و انحرافه المعياري (0.54) وهو مستوى متوسط. والبعد الذي حقق متوسط حسابي متوسط بلغ "2.70" هو تعزيز الذات، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية التي تنص على أن البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات هو تعزيز الذات وهذا ما يعكس الاهتمام الكبير لدى مسؤولين المستشفى المبحوث على تسويق أنفسهم .

الفرضية الثانية: "الاسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت هو التعاون .

أثبتت الدراسة أن هناك مستويات متوسطة من إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" تقرت من خلال حساب المتوسطات الحسابية لكل بعد من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي، وهذا ما يعززه المتوسط الحسابي الإجمالي الذي كانت قيمته (3.29) وانحرافه المعياري (0.76) وهو مستوى متوسط . كما حصل بعد التعاون على الترتيب الاول حيث بلغ متوسط حسابي "مستوى مرتفع

وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية التي تنص الاسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت هو التعاون .

الفرضية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الانطباع في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية لاستشفائية "سليمان عميرات" تقرت.

أثبتت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي عند مستوى دلالة أكبر من (0.05) . وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الانطباع في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية لاستشفائية "سليمان عميرات" تقرت.

باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد صحة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التوسل في إدارة الصراع التنظيمي

الفرضية الرابعة : " لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، والسن) والوظيفية (دمومة الوظيفة، مستوى التعليم، والخبرة).

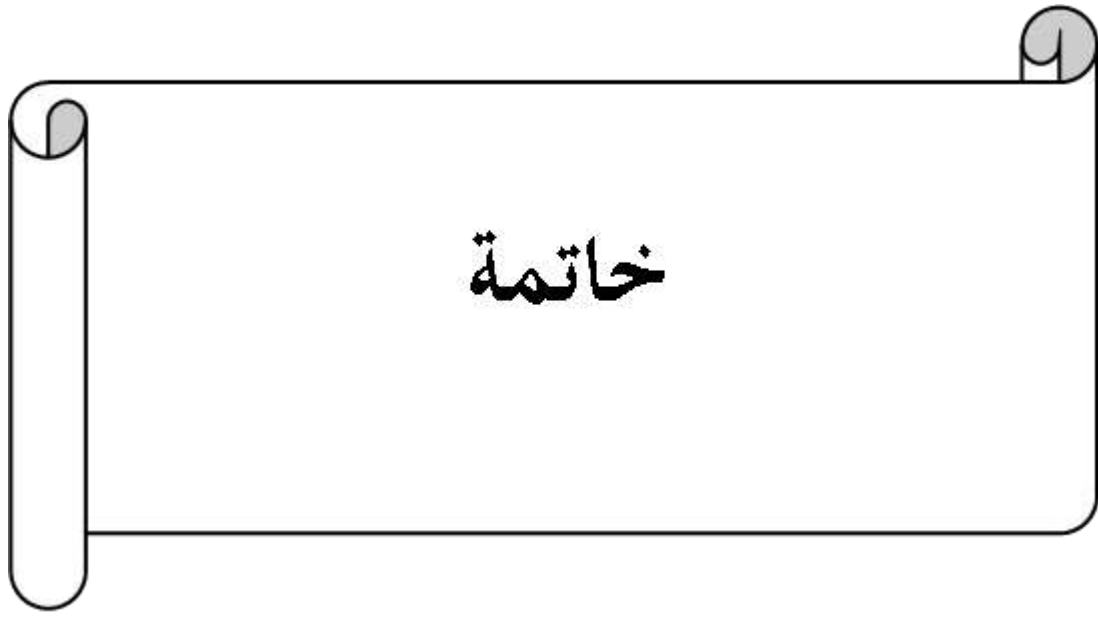
حيث تم اختبار صحة هذه الفرضية عن طريق اختبار Anova و T Test، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية لاستشفائية "سليمان عميرات" تعزى لمتغير (الجنس، السن، الخبرة)، حيث نجد أن مستوى الدلالة المحسوب كان أكبر من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد.

وعليه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزى إلى متغيرات الشخصية (الجنس، والسن) والوظيفية (دمومة الوظيفة، مستوى التعليم، والخبرة)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" ، ولأجل تفرقت، حيث حاولنا من خلال هذا الفصل معرفة مدى تأثير إدارة الانطباع التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي ، وذلك تم الاعتماد على تحليل الاستبيان باستعمال الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط) .



خاتمة

تعتبر إدارة الانطباع من المواضيع الحديثة التي لاقى اهتمام كبير، والتي تساهم في زيادة أداء وفعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن أجل تحقيق هذه الأخيرة يجب على المؤسسة أن تعمل على ولقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر إدارة الانطباع التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي ، ومن أجل ذلك تم طرح الإشكالية التالية:

* إلى أي مدى تؤثر إدارة الانطباع التنظيمي على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات" *

وبعد التطرق إلى الجانب النظري والتطبيقي خلصت الدراسة إلى عدة نتائج

1-اختبار صحة الفرضيات:

❖ الفرضية الأولى:

هناك مستوى متوسط إدارة الانطباع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمستوى متوسط ، أي يدل على أن هناك مستوى مقبول من تطبيق أبعاد إدارة الانطباع التنظيمي في المؤسسة ولو أنها ليست بمستويات عالية ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (2.47) وهم ذو مستوى متوسط وقد حقق بعد تعزيز الذات أعلى رتبة بمتوسط معياري "2.70 ومنه ما يثبت صحة الفرضية التي البعد السائد لإدارة الانطباع في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت هو تعزيز الذات

الفرضية الثانية:

هناك مستوى متوسط حول عبارات إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (3.29) وهو ذو مستوى متوسط. وقد حقق بعد التعاون الترتيب الأول بمتوسط حسابي " مستوى مرتفع وهذا ما يثبت صحة الفرضية الدالة الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات تقرت هو التعاون .

الفرضية الثالثة:

أثبتت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الانطباع التنظيمي في إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0.05)، باستثناء الفرضية الفرعية الثالثة التي تؤكد صحة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوسل في إدارة الصراع التنظيمي صحة الفرضية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي .

❖ الفرضية الرابعة :

أثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الشخصية والوظيفية .

وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصور افراد عينة الدراسة حول إدارة الصراع التنظيمي بحيث تعزى الى متغيرات الشخصية والوظيفية .

2-نتائج الدراسة:

ويتعلق هذا الجانب بالاستنتاجات الخاصة بالدراسة ، إذ أن الجانب العملي للدراسة وتحليل النتائج الميدانية و تفسيرها مكن الباحث من وضع جملة من الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي لدراسة.

1. اتضح أن هناك مستوى متوسط لإدارة الانطباع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات"
2. يظهر من خلال النتائج المستخرجة أن مؤسسة الاستشفائية "سليمان عميرات" تقرت محل الدراسة تهتم وبشكل راسي ببعد تعزيز الذات على عكس بقية الابعاد في إدارة الانطباع. وهذا ما أكد صحة الفرضية الاولى: البعد السائد لإدارة الانطباع في مؤسسة محل دراسة هو تعزيز الذات.
3. يسعى المرؤوسين لتعزيز ذواتهم أمام العاملين معهم من خلال أليات مقنعة مثل: قول الحقيقة أو امتلاك المعرفة التامة بالعمل.
4. تسعى الإدارة العليا الى تضخيم الاحداث الايجابية التي تحققها في العمل وذلك لزيادة الانطباع الايجابي عنهم لدى الموظفين.
5. إن إدارة الانطباع لها دور معنوي في إدارة الصراع التنظيمي لدى مؤسسة الاستشفائية سليمان عميرات
6. أظهرت النتائج المتحصل عليها أنه هناك علاقة بين بعد التوسل وإدارة الصراع التنظيمي.
7. اتضح أن هناك مستوى متوسط لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "سليمان عميرات"
8. يظهر من خلال النتائج المستخرجة أن مؤسسة الاستشفائية "سليمان عميرات" تقرت محل الدراسة أن أسلوب السائد أسلوب التعاون على عكس بقية الابعاد في إدارة الصراع التنظيمي. وهذا ما أكد صحة الفرضية الاولى: الاسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة محل دراسة هو التعاون.
9. أظهرت نتائج الوصف الاحصائي المتعلق بمتغير إدارة الصراع التنظيمي وجود مستوى مقبول لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية للأسلوب التعاون الذي تمثل في مد يد العون بين الموظفين وتجنبهم لصعوبات ومشكلات العمل .
10. أظهرت أن عينة الدراسة تشعر بأن العمل التعاوني مع العاملين الاخرين له قيمة كبيرة وأنهم جزء من مجموعة العمل خاصة في هاته الظروف الصعبة "أزمة كورونا" وهذا ما سيعزز لديهم أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي.
11. لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمتغيرات الشخصية والوظيفية
12. العلاقة بين إدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي كانت علاقة طردية.

3-التوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن للباحث إنجاز أهم مجموعة من التوصيات التي تساهم في إفادة مؤسسة الاستشفائية "سليمان عميرات" والمؤسسات الأخرى في مختلف القطاعات بشكل عام ورفد الدراسات المستقبلية بمشاريع بحثية مقترحة:

1. العمل على تحديد توليفة من العلاقات بين أبعاد إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي لغرض إيجاد ثقافة إichلافية مميزة إذ أن هذا المزيج يكمن بتحقيق أفضل صورة عندما يستند الى قنوات حقيقة من الإدارة العليا.
2. يعد المورد البشري من أهم الموارد الموجودة في أي مؤسسة وهو سبب ومصدر للكثير من أساليب وأدوار الرسمية وغير رسمية فعلى مؤسسة المبحوث الاهتمام بهذا المورد المهم من خلال الارتكاز على سياسات الموارد البشرية في الاختيار والتعيين والتدريب
3. ضرورة اهتمام مستشفيات بشكل عام والمؤسسة مستشفيات بشكل خاص بمفهوم إدارة الانطباع بجميع أبعاد وإدارة الصراع التنظيمي ولانعكاسات التي يمكن أن تعكسها هذه الجوانب على المستشفيات
4. حث الباحثين على رفد المكتبة العربية بالدراسات والبحوث والمؤلفات عن موضوعي إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي للمساهمة في إغناء المعرفة في عموم المفاهيم الإدارية المعاصرة، و التأكيد على ربط مجال إدارة الصراع التنظيمي بباقي المجالات الإدارية.

4-آفاق الدراسة:

في ختام البحث و بناء على النتائج التي توصلنا إليها، نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:

1. إجراء دراسة بعنوان الدراسة الحالية في قطاعات أخرى في جزائر للوقوف على مستوى إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي وعلاقات الارتباط والتأثير بينهم باستخدام المقاييس المعتمدة في هذه الدراسة لتأشير نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيزها ومحاولة معالجتها وإمكانية أعمام ذلك على القطاعات أخرى
2. إجراء دراسة مقارنة عن إدارة الانطباع وإدارة الصراع التنظيمي بين القطاع الصناعي والقطاع الخدمي للخروج بنتائج وتوصيات تخدم كليهما.
3. إجراء دراسة بعنوان "أثر إدارة الانطباع في تقييم الاداء وتصورات الزبائن .
4. إجراء دراسة لمعرفة العوامل التي تشجع أو تقلل من أبعاد إدارة الانطباع من وجهة نظر العاملين والإدارة.
5. إجراء دراسة بعنوان " الدور التفاعلي لإدارة الانطباع في العلاقة بين راس المال النفسي وإدارة الصراع التنظيمي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

- * أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- * إدريس عبد الرحمان، المرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج التطبيق على إدارة السلوك)، القاهرة، الدار الجامعية، 2004 .
- * العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، عمان، الأردن، 2005.
- * حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2002.
- * شلابي زوهير بوجمة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار زوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- * قطيشات ليلى، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب، الأكاديمي، ط 1، عمان، الأردن، 2010.
- * محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2005.
- * محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة 4، عمان، الأردن 2000.
- * حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2002.
- * العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مرا مر للطباعة، الرياض، 1993.

2- الرسائل والمذكرات:

- * محمد رضا شنة، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، بسكرة، سطيف)، (مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، جامعة منتوري-قسنطينة-، 2006-2007.
- * دراسة مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير حكومية (في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء)، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة)، الجامعة الإسلامية-غزة-، 2018-1429.
- * فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وآثارها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية -غزة-، 2008-1429.
- * ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وآثارها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية (في قطاع غزة)، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية)، جامعة الأزهر-غزة-، 2017-1438.

3- المجالات:

* العبيدي أمل ، استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، (مجلة الإدارة والاقتصاد)، العدد 2008،6.

* رافد حميد عباس الحدراوي، استراتيجيات إدارة الانطباع التنظيمي و علاقتها بسلوكيات الصوت الوظيفي،(المجلة العربية للإدارة)، دراسة حالة في فروع مصرف الرشيد بمحافظة النجف الأشرف،المجلد39،العدد1،2019.

* سوزان فؤاد السيد بكر، دراسة الاتجاهات نحو أساليب إدارة الانطباع وأثرها على الهوية التنظيمية بين العاملين الإداريين، (المجلة العربية للإدارة)، جامعة الأزهر للبنات (القاهرة)،المجلد38،العدد2،2018.

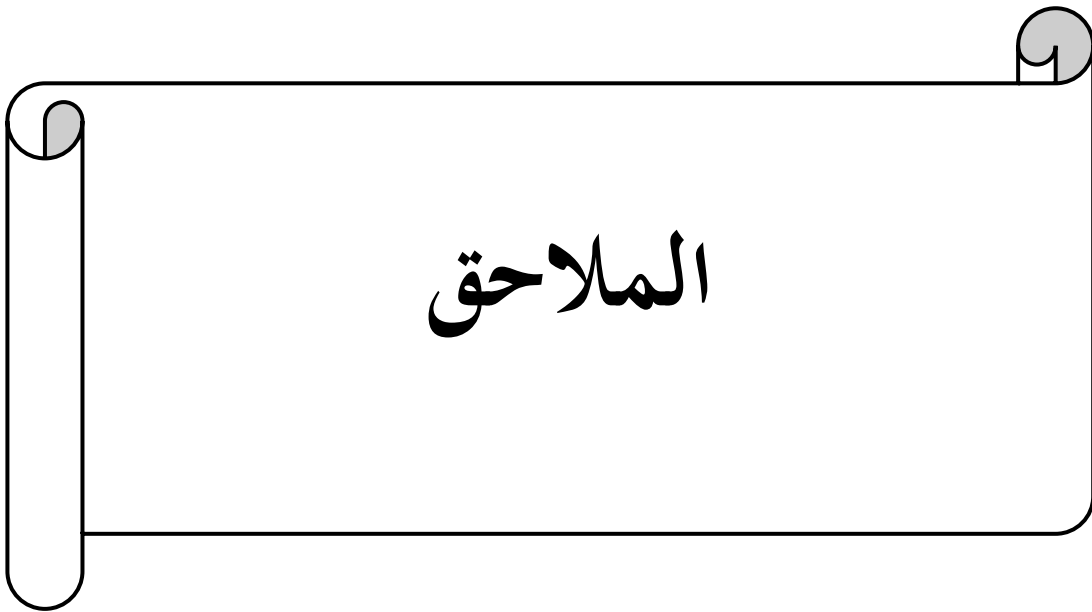
*فندی علي حسون و آخرون، أثر تطبيق أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ،العدد 34 ، 2013.

* شاكر جار الله الخشالي ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، و أثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة و إيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان ، المجلد 07، العدد 01 ، 2004.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Adnan, A. and Khawaja Imran Latif, “Impression Management and Its Impact on Employee Promotion”, **A Basyn Journal of Social Sciences** , Vol. 6, 2006.
- 2- Meydan, Cem Harun; H. Nejat Basim and Ufuk Başar, «Power Distance as a Moderator of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Impression Management;», **Eurasian Journal of Business and Economics** , 7, (13), 2014.
- 3- Jones, E. E. , **Interpersonal Perception** . New York: W.H. Freeman and Company , 2014.
- 4- Gwal, Rajeshwari, «Tactics of Impression Management: Relative Success on Workplace Relationship», **The International Journal of Indian Psychology** , Vol. 2, Issue 2, (2015).
- 5 Singh, V., Kumra, S& Vinnicombe, S., ” Gender and Impression Management: Playingthe Promotion Game”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, (2002).
- 6 _Mina Shakarami, Ardeshir Shiri, Esfandyar Mohammadi The Study of Effect the Positive Impression Management on Conflict Management Strategies between the Personnel of Hospitals in (Ilam) Department of Management, Ilam branch Islamic Azad University, Ilam, Iran , 2015.
- 7- Donovan,m. m,academic deans and conflict management ,the relationship between percived styles and effectiveness of managing conflict dissertation abstract phd,education ;margrette university,1993 .
- 8- Mcalntyre ,s superior-subordinate conflict management style reported by self and others,the ires database,1997

9- Uma Secaran, Research methods for business: a skill building Approach, second edition, John Wiley and Sons, Inc, 1992.



الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	اسم الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر-أ-	مناصريه رشيد	01
أستاذ محاضر-ب-	بن شويحة بشير	02
أستاذ محاضر-ب-	طواهير عبد الجليل	03
أستاذ محاضر-ب-	هتهات سعيد	04
أستاذ مساعد	بويكر قواميد	05

الملحق رقم 2: إستمارة استبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: ثانية ماستر إدارة موارد بشريةمن إعداد الطالبتين: قاسمي عبلة/بادو مروةاستبيان الدراسة

السادة والسيدات الأفاضل، يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان: أثر إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي. دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية العمومية بتقوت

لذا يرجى الإجابة على العبارات بوضع علامة (X) أمام الخانة التي تمثل إنفاقكم ويعكس الواقع أو أقرب إلى ذلك نظرا لكفاءتكم وانتمائكم لهذه المؤسسة كما يرجى عدم ترك أية سؤال لأن هذا يعني عدم صلاحية الاستمارة.

ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط شكرا لحسن تعاونكم معنا.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

gassmiabla95@gmail.com

1-المعلومات الشخصية:

	الجنس	
	ذكر	أنثى
ديمومة الوظيفة	موظف دائم	موظف متعاقد
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
		من 40 إلى أقل من 50 سنة
مستوى التعليم	اقل من ثانوي	ثانوي
		جامعي
الأقدمية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 25 سنة
الوظيفة	موظفين إداريين	موظفين شبه طبي
		موظفين أطباء

2_إدارة الانطباع

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بُعد التعزيز الذاتي						
01	يتحدث المسؤول بفخر عن تجربته العملية بشكل دائم					
02	يسعى المسؤول إلى جعل الآخرين يعرفون أنه ذو قيمة للمنظمة					
03	يعمل المسؤول على جعل الموظفين بدراية بمؤهلاته العلمية					
04	يعمل دائماً على جعل الآخرين يعرفون أن لديه سمعة (شهرة) في مجال اختصاصه					
05	يتكلم دائماً على علاقته بشخصيات مهمة					
ثانياً: بُعد الترهيب						
01	يتعامل المسؤول بشدة مع الآخرين					
02	يعتقد المسؤول أن استخدام التهديد سوف يساعده في تنفيذ مهام العمل					
03	يرفض الرئيس ما يقدمه مرؤوسه من آراء ومقترحات تفيد العمل					
04	يتعامل المسؤول بقوة وعنف مع الموظفين الذين يتدخلون في عمله					
05	يعاقب المسؤول الموظفين عندما لا يتصرفون كما يريد					
ثالثاً: بُعد التوسل						
01	يحاول المسؤول الظهور بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين					
02	يتوافق المسؤول مع الآخرين حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته					
03	يحاول المسؤول كسب مساعدة الآخرين عندما يحتاجهم في مجال ما					
04	يتظاهر المسؤول بأنه يعرف أقل مما كان يعمل من أجل تجنب المهام المزعجة					
05	يتصرف المسؤول كأنه يعرف أقل مما يعلمه الآخرين من أجل الحصول على مساعدته					

3_إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: بُعد التجنب						
01	تتجنب الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة					

					تفضل دور حماسة السلام في مواجهة الصراعات القائمة	02
					تتجنب الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه ضعيفة	03
					تحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة له	04
					تحاول أن لا تجرح مشاعر الآخرين	05
					تلجأ الإدارة لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع	06
					تتجنب تكوين أي علاقة مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	07
ثانيا: بعد التعاون						
					تقوم بجهود إبداعية لحل كافة الصراعات	01
					تحت أطراف الصراع على تبادل الحوار و التفاهم بشأن مشكلة في العمل	02
					تتعاون مع زملائك في العمل لإيجاد حلول مناسبة لمشكلات العمل بطريقة ترضي الجميع	03
					تعمل الإدارة على إيجاد بيئة محفزة على التعاون	04
					تفضل أن تسمع رأي كل واحد على حدة من المتخاصمين	05
					تسعى للتعامل مع اهتماماتك و اهتمامات الآخرين	06
					تسعى دائما لمساعدة الآخرين في التوصل إلى حل .	07
					تضع أهدافاً مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	08
ثالثا: بُعد التنازل						
					تضحى برغباتك في سبيل رغبات الآخرين	01
					تقدم الإدارة التنازلات عندما تشعر بضعف أمام الآخرين	02
					لا أتمسك برأيي في القرارات المهنية	03
					تنازل المسؤول في بعض الأحيان عن القرارات تم اتخاذها ليرضي الأطراف المتصارعة	04
					تتفادى مواقف تؤدي إلى حدوث صراع	05
					أحاول تهدئة الصراع وتسكينه لحين وجود الوقت المناسب لإنهاء الصراع	06
					أحرص على تقديم التنازلات لمن اختلفت معهم في العمل	07



الفهرس

الصفحة	العنوان.
I	الإهداء.....
II	الشكر.....
III	ملخص الدراسة.....
IV	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية	
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية.....
03	المطلب الأول: إدارة الانطباع.....
03	الفرع الأول: مفهوم .إدارة الانطباع.....
08	الفرع الثاني: أبعاد . إدارة الانطباع.....
08	1- تعزيز الذات.....
08	2- التكامل.....
08	3- بعد المثل الاعلى.....
09	4- الترهيب.....
09	5- التوسل.....
09	الفرع الثالث: مبررات تبني إدارة الانطباع.....
09	المطلب الثاني: إدارة الصراع التنظيمي.....
10	المحور الاول: الصراع وأبعاده.....
10	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي.....
10	أولاً: مفهوم الصراع.....
11	ثانياً: أهميته.....
11	ثالثاً: أسباب الصراع.....
11	1. الاسباب التنظيمية.....
12	2. الاسباب الشخصية.....
12	3. الاسباب العقلانية وغير العقلانية.....
12	ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي.....
12	أ- الصراع داخل الفرد.....
13	ب- الصراع بين الافراد.....

الفهرس

13	ج-الصراع بين الجماعات
13	د-الصراع داخل المنظمة.....
14	و-صراع المنظمات
14	هـ.-صراع الاستراتيجي.....
14	رابعا: مراحل ومستويات الصراع
14	الفرع الاول: مراحل الصراع.....
14	1. الصراع الكامن أو الضمني.....
14	2. الصراع المدرك.....
15	3. مرحلة الشعور بصراع.....
15	4. مرحلة الصراع المكشوف.....
15	5. مرحلة ما بعد الصراع.....
16	الفرع الثاني: مستويات الصراع.....
16	خامسا: اتجاهات الصراع.....
17	المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي وأبعاده.....
17	أولا: إدارة الصراع التنظيمي.....
18	ثانيا: أهمية إدارة الصراع التنظيمي.....
18	ثالثا: أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.....
18	1. بعد التعاون.....
18	2. بعد التنافس.....
19	3. بعد التجنب.....
19	4. بعد التنازل.....
19	5. بعد التسوية.....
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية.....
19	المطلب الأول: دراسة تتضمن المتغيرين.....
20	المطلب الثاني دراسات التي تناولت إدارة الانطباع
21	الفرع الأول: الدراسات العربية.....
22	الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية.....
22	المطلب الثالث: دراسات التي تناولت إدارة الصراع التنظيمي.....
23	الفرع الاول: الدراسات العربية
24	الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية.....
24	المطلب الرابع: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
26	خلاصة الفصل.....

الفهرس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
28	تمهيد.....
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.....
28	المطلب الأول: طريقة الدراسة.....
28	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
29	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
29	الفرع الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....
29	أولاً: مجتمع الدراسة.....
29	ثانياً: عينة الدراسة.....
29	ثالثاً: متغيرات الدراسة.....
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
29	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستخدمة.....
30	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
31	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان.....
31	أولاً: صدق الاستبيان.....
31	ثانياً: ثبات الاستبيان.....
31	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها.....
31	المطلب الأول: عرض نتائج.....
31	الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة.....
32	1-متغير الجنس.....
32	2-متغير السن.....
33	3-متغير المستوى التعليمي.....
33	4-متغير الخبرة.....
34	5-متغير الموقع الوظيفي.....
34	الفرع الثاني: تحليل البيانات.....
34	1-البعد السائد لأداره الانطباع هو تعزيز الذات.....
38	2-الاسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي هو التعاون.....
41	المطلب الثاني: مناقشة النتائج.....
42	الفرع الأول: تحليل النتائج.....
43	1-تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى.....
46	2-اختبار طبيعة التباين الأحادي لدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي
47	أ-متغير الجنس.....

الفهرس

47	ب-ديمومة الوظيفة.....
48	ج-متغير السن.....
49	د-متغير المستوى التعليمي.....
49	ذ-متغير الخبرة.....
49	هـ-متغير الموقع الوظيفي.....
50	الفرع الثاني: مناقشة النتائج.....
51	خلاصة الفصل.....
53	الخاتمة.....
56	قائمة المراجع.....
60	قائمة الملاحق.....
65	فهرس المحتويات.....