

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق).
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية

The ROCI-II Model

.In The Management Of Regulatory Conflict

Between Reality And Application

-العموري ميلود Lamouri Miloud- المشرف: شلاي عبد القادر Chellali Abdelkader

a.chellali@univ-bouira.dz m.lamouri@univ-bouira.dz

جامعة أكلي محند أولحاج بالبوية University Akli Mohand Oulhadj Bouira

مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية

Laboratory Development policies And Prospective Studies

المؤلف المرسل: شلاي عبد القادر Chellali Abdelkader الإيميل: a.chellali@univ-bouira.dz

تاريخ القبول: 2020-09-21

تاريخ الاستلام: 2020-06-22

ملخص:

إن الغرض من هذه الورقة يتلخص في معرفة واقع تطبيق نموذج رحيم ROCI-II في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية سواء من جانب البيانات أو من المنظور النظري وقد خلصت الدراسة إلى:

* وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج رحيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة المدية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

* الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية هو أسلوب الهيمنة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، نموذج رحيم ROCI-II.

Abstract:

The purpose of this paper is to apply a RAHIM model ROCI-II in the management of the University of medea organizational conflict, both from the data side and from the theoretical perspective. The study concluded that:

* There are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) For sample individuals to respond to RAHIM model application preferences management of the organizational conflict of the university employees is the result of gender, the scientific qualification, the number of years of experience variables.

*The dominant style in the management of the organizational conflict at the University of Médéa is the style of dominance.

Keywords: organizational conflicts, organizational conflicts management, RAHIM model.

وللمحافظة على تواجد الصراع التنظيمي في مستويات مقبولة بين العاملين في المنظمات بوصفه ظاهرة صحية ومرغوبة، ينبغي تطبيق أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، من هنا جاء البحث الحالي ليلتص الضوء على واقع تطبيق نموذج رحيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية.
1.1 أهمية الدراسة:

*إلقاء الضوء على طبيعة وماهية نموذج رحيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي، هذا النموذج لما له من آثار إيجابية على إبقاء مستويات الصراع التنظيمي بمستويات مقبولة في المنظمة.

1.1 مقدمة
لم يتم التعامل مع الصراع التنظيمي بوصفه ظاهرة إيجابية إلا حديثاً، فبدلاً من "تجنب الصراع"، ركزت الدراسات الأخيرة على "إدارة الصراع" على أساليب التعامل مع الصراعات وكيفية الاعتماد على العوامل الشخصية المختلفة، فبدلاً من تجنب الصراعات، يقوم المديرون بالاعتراف بها وإدارتها بطريقة سليمة، ويستخدمون حالات الصراع كفرص للتطوير الفردي والتنظيمي، فالصراعات تسهل للمنظمات التغيير، وبهذه الطريقة، تضمن لها البقاء على قيد الحياة وتحسينها.

*أهمية التي يكتسبها مجتمع الدراسة أي المؤسسات الجامعية الجزائرية الناشطة في مجال قطاع التعليم العالي لما لها من دور مهم في تطور وبناء المجتمع والاقتصاد ككل.

*تتضح أهمية البحث عبر اتخاذه الرؤية الجديدة حول الصراع داخل المنظمات، إذ ركزت الرؤية التقليدية على الجوانب السلبية للصراع التنظيمي، بينما تمثلت الرؤية الحديثة والمعاصرة بجوانب إيجابية بوصفه ظاهرة طبيعية تتطلب إدارة ناجحة دافعة للتجديد والابتكار والتغيير الإيجابي في المنظمات.

2.1 أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة التعرف على:

*الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي من قبل العمداء ورؤساء الأقسام في المؤسسة الجامعية لمواجهة الصراع التنظيمي والتخفيف من أثاره ومحاولة الاستفادة من نتائجه.

*التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه وأثاره على المنظمة والإفراد، والتعرف أيضا على واقع تطبيق نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي.

*تقديم التوصيات التي يمكن للقادة الإداريين في المؤسسة الجامعية أخذها بعين الاعتبار في اختيار الأسلوب المناسب في إدارة الصراع في الموقف المناسب مما يعزز الآثار الإيجابية و يقلل الآثار السلبية لكل حالة فتزداد بذلك فعالية تطبيقه في التنظيمات الإدارية.

3.1 فرضيات البحث: تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

*توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة المديية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

*الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المديية هو أسلوب التسوية.

4.1 التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

*إدارة الصراع التنظيمي: إدارة 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 منعزلاً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.¹

*نموذج رحيم The Rahim Organizational Conflict Inventory II: وهو استبيان مكون من 28 عنصراً وهو مصمم لقياس خمسة أبعاد لأساليب التعامل مع الصراع بين الأشخاص:

أسلوب الدمج Integrating ينطوي على اهتمام كبير بالذات وكذلك للطرف الآخر المشترك في النزاع.

أسلوب الالتزام (Obliging) انخفاض الاهتمام بالذات والاهتمام الشديد بالطرف الآخر.

أسلوب الهيمنة (Dominating) الاهتمام الشديد بالذات والاهتمام المنخفض للطرف الآخر.

أسلوب التجنب (Avoiding) انخفاض الاهتمام بالذات وكذلك للطرف الآخر.

أسلوب التسوية (Compromising).

5.1 الدراسات السابقة:

*دراسة أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي 2010 بعنوان: " دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية" هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع اللامركزية ودورها في فاعلية الصراع التنظيمي في ستة وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

*دراسة ولت 2000 بعنوان: "دراسة مقارنة بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس المتوسطة مع مديري المدارس العليا الشاملة"، هدفت إلى تعرف أساليب إدارة الصراع التي يمارسها مديرو المدارس الشاملة والمدارس المتوسطة، وتكونت عينة الدراسة من 38 مديرة من مدارس ومتوسطة، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأظهرت أبرز النتائج أن مديري المدارس المتوسطة يمارسون استراتيجية التوفيق والتسوية في إدارتهم للصراع أكثر من مديري المدارس الشاملة، وأظهرت حيازة ممارسة استراتيجيات التنافس على المستوى المتوسط.

2. الأدبيات النظرية

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي تواجه الأفراد خلال عملهم اليومي، سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل، وفي مختلف المؤسسات الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والحضارية.

1.2 مفهوم الصراع التنظيمي:

نجد العلماء والباحثين اختلفوا في تعريف مفهوم الصراع التنظيمي كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها.

ب-التدخل: تتم عملية التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين أساسيين هما:

*العمليات الإنسانية: مثل القيادة، واتخاذ القرار، والاتصال الفعال، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة من اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد العاملين مع دعم أفراد المنظمة وتمكينهم من تعلم كيفية إدارة الصراع واستخدام الأساليب المناسبة لإدارته.

*البنية التقنية: وتعني ترتيب الأنشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف، وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة.

ج-الصراع: وهي مرحلة مواجهة الصراع من خلال معرفة حجم الصراع وشدته للعمل على زيادة شدة الصراع واستثارته إذا كان أدنى من المستوى المرغوب فيه، أو التقليل منه في حالة ارتفاع حدته، للمحافظة على مستوى معتدل للصراع في المنظمة.

د-التعلم والفاعلية: من أجل تحقيق الفاعلية المرجوة للمنظمة لا بد أن يتمتع قائد المنظمة بعقلية منفتحة، وأن يكون قادراً على التأثير في المرؤوسين، وتشجيعهم على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعهم، مع إجراء عملية التقييم المستمر من خلال التغذية الراجعة.

3.2 أسباب الصراع التنظيمي:

سنركز على أربعة أسباب للصراع التنظيمي نتيجة تكرارها عند أكبر عدد من الباحثين وهي:

-محدودية الموارد (Limited resources): عندما تتوافر الموارد، فإن الوحدات التنظيمية في المنظمة تتسارع في الحصول عليها، وذلك لكي تتمكن من تحقيق أهدافها، بينما عندما تكون الموارد محدودة، فإنه يحدث الصراع حول تقاسم هذه الموارد من قبل الوحدات التنظيمية.⁷

-تعارض الأهداف (Opposed to objectives): يعد تعارض الأهداف من أكثر الأسباب السلوكية المؤدية إلى حدوث الصراع، ويزداد الأمر سوءاً عند تعارض المصلحة العامة للمنظمة والمصالح الشخصية للعاملين فيها.

-عدم وضوح الصلاحيات (Lack of clarity in the powers): يظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يشعر أحدهما تجاوزاً من الآخر على الصلاحيات الممنوحة له، كما يظهر الصراع أيضاً عندما يسعى العاملون للحصول على بعض الصلاحيات كأساس يؤدي لتحقيق

الصراع التنظيمي لغة: في اللغة العربية هو النزاع، والخصام، الجدل، أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق والنزاع² أما كلمة (Conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني العراك أو الخصام والصدقة، أي أن الصراع اشتقاقاً لمعنى التعارض بين المصالح والآراء.³

الصراع التنظيمي اصطلاحاً:

Thompson-1998: هو ظاهرة لا بد منها في الحياة الاجتماعية ناتجة عن تفاعل الأفراد والجماعات والمنظمات والدول مع بعضها البعض وقد يعود السبب لاختلافها في أهدافها أو بسبب العمل وقد يعود السبب للعادات والمعتقدات أو المواقف أو اختلاف الاهتمامات والمصالح أو عدم التوافق بين الناس.⁴

Rahim 2001-: في كثير من الأحيان يستكشف البحث في الصراع كيف يمكن للأفراد والجماعات إدارة القوى المحركة للصراع⁵، وفهم التناقضات الكامنة في العلاقات الإنسانية، حيث أن نتائج الصراع قد تكون إيجابية أو سلبية.⁶

2.2 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.

-يعرف Robbins 2001: إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه".

-كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله". ولقد اهتم الباحثون بعملية إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تطوير طرق متعددة لتشخيص واحتواء الصراع في المنظمات، وطور رحيم 2001 طريقة لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفاعلية يتكون من أربع مراحل كما يوضحها الشكل رقم: (01).

أ-التشخيص: تعد عملية تشخيص الصراع القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بكفاءة وفعالية، وذلك لغايات التعرف إلى مشكلة الصراع ومعرفة حجمه وتحديد شدته وأسبابه، وتجرى باستخدام مقياس الصراع التنظيمي، فضلاً عن إجراء المقابلات المعمقة مع الأفراد وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.

الصلاحيات خوفاً من فقدانها أو لعدم الثقة في المرؤوسين. الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر، مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لا كبحه.

-الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر Robinson أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق، يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع.¹¹

6.2 نموذج رحيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي

لا يوجد أسلوب أو استراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه وأسباب المؤدية إليه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها، ولقد أوضح رحيم بعدي لأساليب إدارة الصراع، هما:¹²

*بعد الاهتمام بالنفس: ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته.

*بعد الاهتمام بالآخرين: ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع، وهي:

التكامل Integrating: يُعرف هذا النمط أيضاً بحل المسائل، تشير هذا الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالذات والآخرين، وهو ينطوي التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم لموضوع الصراع. التعاون بين الطرفين (أي الانفتاح، وتبادل المعلومات، ودراسة الاختلافات للتوصل إلى حل مقبول من الطرفين).

FOLLETT 1926/1940: "للحصول على التكامل، عليك وضع بطاقتك على الطاولة، ومواجهة القضية الحقيقية، والكشف عن الصراع، وإحضار كل شيء إلى المنفتحة".

PREIN 1976: اقترح أن هذا الأسلوب له عنصران متميزان: المواجهة وحل المشاكل. وتشمل المواجهة الاتصال المفتوح، وإزالة سوء الفهم، وتحليل الأسباب الأساسية للصراع، وهذا شرط أساسي لحل المشاكل، الذي ينطوي على تحديد وحل المشكلة (المشاكل الحقيقية لتوفير أقصى قدر من الرضا للطرفين).

المرونة وسرعة الانجاز للأعمال، ونجد الرؤساء يتشبثون بهذه

8

-عدم وضوح المسؤوليات (Lack of clarity of responsibilities): قد يدخل طرف في الصراع مع أطراف أخرى بسبب تكليفه بمهام ومسؤوليات جديدة بالإضافة إلى مسؤولياته، مما يزيد العبء الملقى على عاتقه، ويدعو التقليديون إلى عدم إعطاء الفرد مسؤوليات أكبر من صلاحياته، لأن ذلك يؤدي إلى العجز والاحباط عن تنفيذ الواجبات، كما لا يجوز إعطاء صلاحيات أكبر من المسؤوليات حتى لا يساء استخدام تلك الصلاحيات.⁹

4.2 أنواع الصراع في المنظمات:

هناك أربعة أنواع من الصراع التنظيمي حسب Ustuner, M., Kis, A. (2014):¹⁰

1-الصراع الفردي الذاتي Intra personal: الصراع الذي يحدث داخل الشخص نفسه لعدم قدرته على التعامل بنجاح مع دوره (عدم توافق المهام والأهداف المفروضة مع خبراته ومصالحه وأهدافه).

2-الصراع بين الأفراد Inter personal: يحدث هذا النوع من الصراع بين اثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو مستويات مختلفة تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك اختلافات في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

3-الصراع داخل الجماعة الواحدة Intra group: هذا الصراع يحدث بين أعضاء جماعة أو بين اثنين أو أكثر من الجماعات الفرعية داخل الجماعة الواحدة مثل الخلافات في الأهداف، أو المهام أو الإجراءات.

4-الصراع ما بين الجماعات داخل المنظمة Inter group: يحدث هذا صراع بين المجموعات أو الفرق أو الوحدات داخل المنظمة، مثل المنافسة على الموارد الشحيحة أو المكافآت.

5.2 أهمية الصراع التنظيمي:

مع اختلاف وتعدد المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع:
-الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف بقائها ونموها.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل كونه يعكس ممارسات وخصائص كل أسلوب من أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج رحيم ROCI-II في مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على النتائج.

2.3 عينة الدراسة:

في دراستنا هذه فإن مجتمع الدراسة هو جميع العاملين على مستوى جامعة يحي فارس المدينة والبالغ عددهم 1210 أستاذا وموظفا من أجل هذه الدراسة.

القاعدة العامة في اختيار حجم العينة بالنسبة لمجتمع البحث الذي يتكون من بعض الآلاف هو أخذ إجمالا 10 % من مجتمع البحث (موريس أنجرس، 2006)¹³، لقد قمنا باختيار كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كنموذج للدراسة واختيار عينة تمثل 14.38% من مجتمع الدراسة، والبالغة عددها 174 مفردة من الكلية والجدول رقم (01) يوضح ذلك.

3.3 الاستبانة: تكونت الاستبانة من محورين أساسيين وهما:

الجزء الأول: تتضمن الفقرات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: تم الاعتماد على نموذج: ROCI-II للإدارة الصراع التنظيمي.

على النحو التالي: أولا: أسلوب التكامل وتقيسه العبارات من (01-02-03-04-05-06-07).

ثانيا: أسلوب الإرضاء وتقيسه العبارات من (08-10-11-12-13).

ثالثا: أسلوب الهيمنة وتقيسه العبارات من (14-15-16-17-18).

رابعا: أسلوب التجنب وتقيسه العبارات من (19-20-21-22-23-24).

خامسا: أسلوب التسوية وتقيسه العبارات من (25-26-27-28-29).

1989 GRAY: يصف هذا الأمر بأنه "عملية يمكن من خلالها للأطراف التي ترى جوانب مختلفة للمشكلة أن تستكشف خلافاتها بشكل بناء وأن تبحث عن حلول تتجاوز رؤيتها الخاصة لما هو ممكن".

الإرضاء Obliging: وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، يرتبط هذا الأسلوب بمحاولة تقليل الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء قلق الطرف الآخر. وهناك عنصر التضحية بالذات في هذا الأسلوب ويمكن استخدامه عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.

1962 Boulding: "هذا الشخص يهمل قلقه الخاص لإشباع قلق الطرف الآخر. ومثل هذا الفرد أشبه "بممتص الصراعات".

الهيمنة Dominating: ويُعرف هذا أيضًا بالتنافس وتشير هذه الاستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، وتعد هذه الاستراتيجية من الإبداع في العمل.

التجنب Avoiding: وتشير هذه الاستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، وقد يتخذ شكل تأجيل قضية ما إلى وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من موقف يهدد بالخطر.

يخفق الشخص المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلا عن حاجات الطرف الآخر، "لا أرى شرًا، ولا أسمع شرًا، ولا نتحدث عن الشرور" وهذا الأسلوب يكون مفيدا عندما يكون الموضوع بسيطا.

التسوية Compromising: وتلفت هذه الاستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وهو ينطوي على التقديم أو التقاسم حيث يقوم الطرفان بالتخلي عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين. وقد يعني هذا تقسيم الفارق، أو تبادل الامتيازات، أو السعي إلى إيجاد موقف سريع وسط. والشكل رقم (02) يوضح ذلك.

3. الجانب الميداني

1.3 منهجية الدراسة:

4.3 الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات والمستويات:

نسبة 16.09 % حاصلون على الثانوي وما نسبته 5.62% حاصلون على شهادة الليسانس وأغلبهم من الموظفين في الإدارة.

عدد سنوات الخبرة: يتضح من الجدول أن ما نسبته 42.27 % لديهم خبرة مهنية أقل من 10 سنوات ويعود سبب ذلك لسياسة التوظيف المطبقة في المؤسسة الجامعية والتي تستقطب أكبر عدد من حاملي الشهادات، وأيضا مواكبة للنمو المتزايد لإعداد الطلبة خلال السنوات الماضية، وبلغت نسبة 41.95 % من عينة الدراسة للأفراد الذين تزيد خبرتهم المهنية على 10 سنوات وتقل على 20 سنة.

ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بالجزء الثاني

ولمعرفة ذلك تم تحديد المتوسط الحسابي للإجابات والانحراف المعياري لعبارات كل أسلوب، انظر الجدول رقم (03) أدناه.

التحليل:

أسلوب التكامل: وضم العبارات من 01 إلى غاية العبارة رقم 07 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان متوسطا حيث بلغ 2.86 كما بلغ الانحراف المعياري 0.886.

وقد حصلت العبارة رقم 04 المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.05 وانحراف معياري 0.768، فيما حصلت العبارة رقم: 01 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.9 وانحراف معياري 0.662.

أسلوب الإرضاء: وضم العبارات من 08 إلى غاية العبارة رقم 13 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.60 كما بلغ الانحراف المعياري 0.804.

وقد حصلت العبارة رقم 13 المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.35 وانحراف معياري 0.978، فيما حصلت العبارة رقم: 08 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.98 وانحراف معياري 0.995.

أسلوب الهيمنة: وضم العبارات من 14 إلى غاية العبارة رقم 18 حيث اتضح بان متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان أعلى من المتوسط حيث بلغ 3.79 كما بلغ الانحراف المعياري 0.895.

وقد حصلت العبارة رقم 17 المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 4.15 وانحراف معياري 0.770، فيما حصلت العبارة رقم: 15 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري 0.897.

استخدمنا مقياس لكارث الخماسي للخيارات المتعددة أمام كالعبارة الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، والذي يحتسب أوزن تلك العبارات على النحو التالي: موافق بشدة (05)، موافق (04)، محايد (03)، غير موافق (02)، غير موافق بشدة (01).

وبغرض تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية النسخة SPSS 24 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة منها.

5.3 ثبات الاستبانة: تم استخدام اختبار Alpha Cronobach لقياس ثبات الاستبانة، إذ حقق هذا المعامل قيمة بلغت 0.932، وهو ما يبين أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وهو ما يؤكد إمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والتحليل.

6.3 عرض نتائج الدراسة:

أولا: بيان وتحليل النتائج المتعلقة بالجزء الأول تم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، انظر الجدول رقم (02) أدناه.

التحليل: من خلال الجدول رقم (02) يمكن استخلاص التحليل الآتي:

الجنس: يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور أكبر بكثير من نسبة الإناث، إذ قدرت هاته النسبة بـ 67.81 % ويرجع هذا لعدة أسباب من بينها: بحكم مسؤوليات المرأة الأسرية، وبحكم طبيعة العمل الإداري ونظام الدوام الكامل الذي يدفع بالمرأة للاتجاه نحو العمل في قطاعات أخرى.

العمر: من الجدول السابق نلاحظ أن ما نسبته 72.41 % من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 سنة إلى 50 سنة وهو ما نربطه بعدد سنوات الخبرة حيث كانت نسبة 41.95 % من العينة الذين قدر عدد سنوات أقدمتهم بـ 11 سنة إلى 20 سنة، وهذا راجع أن الموظف في بداية حياته المهنية يكون في سن أصغر مقارنة بالموظفين الين لديهم أقدمية أكبر.

المؤهل العلمي: يتبين من الجدول أن العدد الأكبر من أفراد العينة حاصلون على شهادة دكتوراه بنسبة 51.14% ونسبة 24.84 % منهم حاملون لشهادة الماجستير وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الغالب على مجتمع الدراسة وهو التعليم في المؤسسة الجامعية، في حين كانت

ب. المؤهل العلمي: من خلال الجدول أدناه رقم (05) يتضح من تفضيلات الإجابات إلى أن أفراد عينة الدراسة الذين يملكون مؤهل علي دكتوراه وماجستير والبالغ عددهم 127 شخصا يفضلون الاعتماد على الأساليب التالية الهيمنة، التكامل، التسوية، الإرضاء، التجنب على التوالي أي أن معظم أفراد عينة الدراسة، فيما يفضل أغلبية أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي ثانوي أول أقل والمؤهل العلمي ليسانس إلى اعتماد أسلوب التكامل، التسوية.

لذا ترفض الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج رحيم ROCI-II تعزى إلى المؤهل العلمي نظرا لوجود الأغلبية الساحقة المقدرة بـ 127 فرد من أصل 174 أي ما نسبته 72.98% والتي تفضل أسلوب واحد في إدارة الصراع التنظيمي.

ت. عدد سنوات الخبرة: يتبين من خلال الجدول رقم (06) بأنه كان لعدد سنوات الخبرة تأثيرها على اختيار أفراد عينة الدراسة للأساليب التي يرونها مناسبة في إدارة الصراعات التنظيمية حيث:

*يفضل موظفو الخدمة التي تقل عن 10 سنوات أسلوب التسوية والتجنب لتطبيق نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي ويعود ذلك إلى خبرتهم القليلة وعدم معرفتهم لأسرار العمل ويفضلون تجنب التورط في الصراعات ويتعاملون معها باعتبارها موقفاً (خذ وأعط).

*يفضل موظفو الخدمة من 11 إلى 20 سنة أسلوب الهيمنة والتكامل ويميلون إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف، ويفضلون استعمال المنطق الموضوعية في علاج الصراعات وهذا راجع إلى التجارب المتعددة التي مروا بها خلال مدة عملهم.

*يفضل موظفو الخدمة من 21 سنة فأكثر أسلوب التكامل والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي. وفي تصورتنا أن طول مدة الخدمة يجعل أفراد المنظمة أكثر معرفة بالآخرين وأكثر تحليلاً وتشخيصاً لأنماط سلوكهم وعليه يختارون الأسلوب الأنسب الذي يمكن من خلاله إدارة الصراعات إن وجدت، في حين أن مدة الخدمة القليلة لا تتيح لصاحبها معرفة سلوكيات الذين يعمل معهم مما يجعله أكثر ميلاً للتجنب والتسوية.

لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تفضيلات تطبيق نموذج ROCI-II تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية:

أسلوب التجنب: وضم العبارات من 19 إلى غاية العبارة رقم 24 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان دون من المتوسط حيث بلغ 2.04 كما بلغ الانحراف المعياري 0.750.

وقد حصلت العبارة رقم 21 المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 2.05 وانحراف معياري 0.975، فيما حصلت العبارة رقم: 20 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.97 وانحراف معياري 0.783.

أسلوب التسوية: وضم العبارات من 25 إلى غاية العبارة رقم 28 حيث اتضح بأن متوسط إجابة أفراد العينة عليها كان دون من المتوسط حيث بلغ 2.47 كما بلغ الانحراف المعياري 0.821.

وقد حصلت العبارة رقم 26 المرتبة الأولى في إجابة أفراد العينة وبذلك متوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري 1.01، فيما حصلت العبارة رقم: 28 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.77 وانحراف معياري 0.649.

ثالثاً: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى:

لأجل اختبار صحة الفرضية الأولى والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستجابة أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج رحيم ROCI-II لإدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة المدية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة. تبين من خلال تحليل إجابات أفراد العينة ما يلي:

أ. الجنس: يفضل الذكور أسلوب الهيمنة في إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة ثم أسلوب التكامل، التجنب، التسوية والإرضاء على التوالي، فيما أكدت الإناث على تفضيل أسلوب التكامل كما هو موضح في الجدول رقم (04)، وفي تصورتنا لوجود اختلاف الذكور عن الإناث في تحديد الأساليب المفضلة في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل المنظمة له ما يبرره نظراً لاختلاف شخصية الإناث عن الذكور تجعل المرأة أقل انفتاحاً وأكثر ميلاً لتجنب المشاكل والتصادم وتأثر كل منهما بالقيم والتقاليد الاجتماعية السائدة وظروف العمل.

لذا تقبل الفرضية التي تقول بوجود فروق معنوية في إجابات أفراد العينة حول تفضيلات تطبيق نموذج رحيم ROCI-II تعزى إلى الجنس.

*المؤهل العلمي إن أفراد عينة الدراسة الذين يملكون مؤهل علي دكتوراه وماجستير والبالغ عددهم 127 شخصا يفضلون الاعتماد على الأساليب التالية الهيمنة، التكامل، التسوية، الإرضاء، التجنب على التوالي أي أن معظم أفراد عينة الدراسة، فيما يفضل أغلبية أفراد العينة ذوي المؤهل العلمي ثانوي أول أقل والمؤهل العلمي ليسانس إلى اعتماد أسلوب التكامل، التسوية.

*سنوات الخبرة لها تأثيرها على اختيار الأسلوب المناسب في إدارة الصراعات التنظيمية.

التوصيات:

*تشكيل فريق لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجامعية، ويفضل أن يتكون من مجموعة أفراد يملكون المعرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة.

*وضع برامج تدريبية للقيادات الإدارية في الجامعات الجزائرية، لتنمية المهارات واستخدام كل الأساليب، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتشخيص الصراع وفهم أبعاده، فهو شرط أساسي لاختيار الأسلوب المناسب.

*التحديد الدقيق لواجبات الأستاذ وعمال الإدارة لمنع التداخل والغموض في المهام والمسؤوليات.

*إجراء المزيد من الدراسات كدراسة تأثير ضغوط العمل على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الجزائرية وخاصة أن الموظفون سواء أساتذة أو عمال الإدارة يتعاملون مع عدد كبير من الطلبة والذين يتميزون بمستواه التعليمي وباختلاف عاداتهم وثقافتهم والمناطق التي ينحدرون منها.

إن نتائج تحليل عبارات الاستبيان أشارت بوضوح إلى أن معظم أفراد العينة يؤكدون وجود أسلوب الهيمنة بمواجهة وإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمة وذلك بنسبة أعلى من بقية الأساليب الأخرى كما هو واضح من الجدول أدناه رقم (07): حيث جاء هذا الأسلوب بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.79 فيما جاء أسلوب التجنب بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.04.

إن أسلوب الهيمنة يمثل الحالة السائدة في المؤسسة الجامعية وطريقة تعامل الإدارة مع النزاعات والصراعات التنظيمية والتي تقوم على أساس تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة. إن إقرار معظم أفراد العينة بوجود أسلوب الهيمنة في إدارة الصراعات التنظيمية يعكس في أن استخدام هذا الأسلوب يرجع أساس إلى الفراق في الخدمة الطويلة في مجال الإدارة والتعليم.

إن إقرار معظم أفراد العينة بوجود أسلوب الهيمنة أثبت نفي الفرضية الثانية في البحث والتي مفادها أن الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية هو أسلوب التسوية.

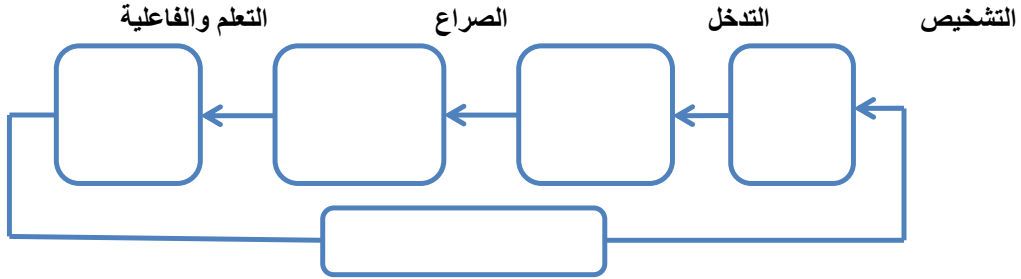
4. خاتمة

من خلال دراستنا لنموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي في جامعة يحي فارس بالمدينة، توصلنا إلى هذا النموذج يساعد الإدارة الجامعية على تسيير الصراع في هاته المؤسسة، بالإضافة للنتائج التالية:

*الذكور من أفراد عينة الدراسة أكثر تفضيلاً للأساليب التالية أسلوب الهيمنة ثم أسلوب التكامل، التجنب، التسوية والإرضاء على التوالي، فيما أكدت الإناث على تفضيل أسلوب التكامل.

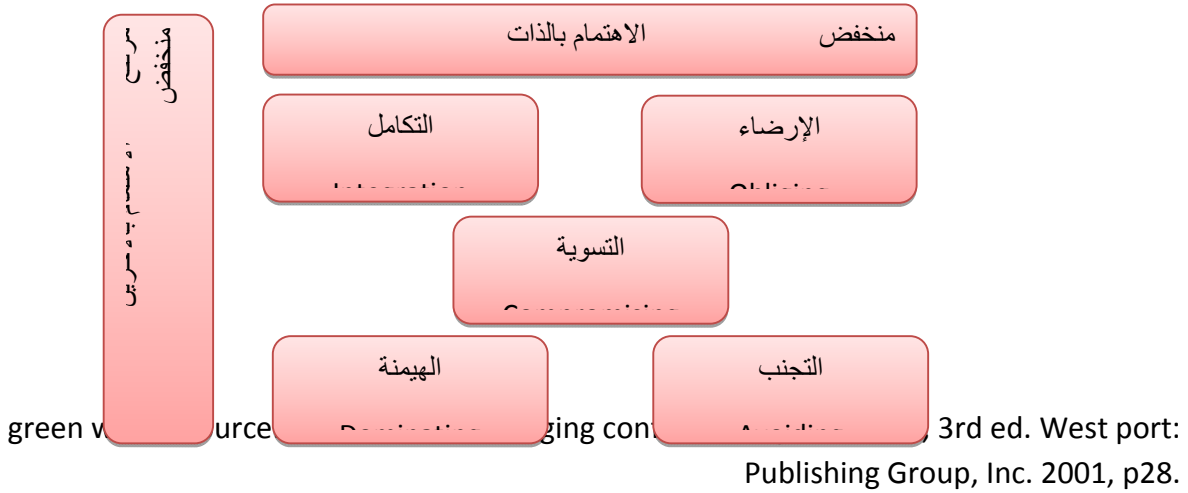
قائمة الأشكال والرسومات البيانات

الشكل رقم (01): طريقة رحيم لعملية تشخيص واحتواء الصراع التنظيمي



المصدر: قطيحات، ليلي، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2010، ص 77.

الشكل رقم (02): الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع وفق نموذج رحيم



جدول (01): يبين عدد أفراد عينة الدراسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير						
البيان	أستاذ	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	الموظفين
العدد	14	42	32	35	02	49
المجموع	174					

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على البيانات المحصل عليها من الكلية لسنة 2019.

جدول رقم (02): الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	118	67.81
	أنثى	56	32.19
العمر	أقل من 30 سنة	4	2.31
	من 31 سنة إلى 50 سنة	126	72.41
	51 سنة فأكثر	44	25.28
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	32	18.40
	ليسانس	15	5.62
	ماجستير	38	24.84
	دكتوراه	89	51.14
عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	87	42.27
	من 11 إلى 20 سنة	73	41.95
	من 21 سنة فأكثر	14	15.78

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج الاستبانة

الجدول رقم (03): يوضح اجابات العينة.

الرقم	العبارة	الحسابي المعياري	الارتباط	مستوى الموافقة
أسلوب التكامل				
01	يستخدم طرق متنوعة لتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين	1.9	0.662	غير موافق
02	عندما يكون هناك خلاف، يقوم بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة	2.47	0.993	غير موافق
03	يوفر المناخ الملائم لإيجاد حل لا يخسر فيه طرف على حساب الطرف الآخر	2.85	0.935	محايد
04	يدرس الأسباب المؤدية للصراع بالتعاون مع أطراف الصراع	4.05	0.768	موافق
05	يستكشف المشكلات مع الآخرين لإيجاد حلول تلبي احتياجات الجميع	2.08	0.894	غير موافق
06	يفضل استعمال المنطق والموضوعية في علاج الصراعات	3.37	1.04	محايد
07	يدافع عن فكرة 'أنا في قارب واحد'	2.35	0.915	غير موافق
أسلوب الإرضاء				
08	يتراجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	2.98	0.995	محايد
09	يعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	3.61	0.951	موافق
10	يراعي رغبات الآخرين عند المناقشة	3.13	0.979	محايد
11	يؤكد على نقاط الاتفاق بدلا من الاختلاف بين المتخاصمين	3.76	0.926	موافق
12	يقنع أطراف الصراع بالتسامح والتراضي في المسائل العالقة	3.77	1.003	موافق
13	يهتم بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين	4.35	0.978	موافق
أسلوب الهيمنة				

14	يميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	3.67	0.981	672**	موافق
15	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع	3.30	0.897	516**	محايد
16	يتمسك بمواقفه وآرائه أو الحلول التي قدمها لحل الصراع	3.94	1.02	815**	موافق
17	يعتمد على سلطته في التعامل مع أطراف الصراع.	4.15	0.770	872**	موافق
18	يطبق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	3.93	0.809	765**	موافق
أسلوب التجنب					
19	يتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً	2.04	0.661	386**	غير موافق
20	يستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها	1.97	0.783	290**	غير موافق
21	يقوم بتأجيل الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالأمور الخلافية بغض النظر عن أهميتها	2.05	0.975	397**	غير موافق
22	يتجنب الصراع عندما يمكن للمتنافسين حل الصراع بصورة أفضل	2.04	0.762	387**	غير موافق
23	يهمل شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها.	1.98	0.789	276**	غير موافق
24	يتجنب القائد مناقشة من يختلف معه في الآراء	2.2	0.531	654**	غير موافق
أسلوب التسوية					
25	يعمل على توضيح المكاسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	2.09	0.782	412**	غير موافق
26	يعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	3.59	1.01	765**	موافق
27	يسعى إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.	2.45	0.844	654**	محايد
28	يتعامل مع الصراع باعتباره موقفاً (خذ وأعط).	1.77	0.649	325**	غير موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (04): الأساليب المفضلة في إدارة الصراع التنظيمي وفق الجنس

الأسلوب	الجنس	ذكر	أنثى
أسلوب الهيمنة		3.94	2.34
أسلوب الإرضاء		2.26	3.11
أسلوب التكامل		3.61	3.45
أسلوب التسوية		2.35	3.07
أسلوب التجنب		2.72	2.60

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.

الجدول

رقم (05):

الأسلوب	المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل	ليسانس	ماجستير	دكتوراه
أسلوب الهيمنة		2.69	2.54	3.79	4.12
أسلوب الإرضاء		3.55	3.26	2.53	2.47
أسلوب التكامل		4.41	3.45	3.11	3.40
أسلوب التسوية		4.04	3.35	2.58	2.54
أسلوب التجنب		2.88	2.73	2.07	2.15

الأساليب المفضلة في إدارة الصراع التنظيمي وفق المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الباحثين

اعتمادا على مخرجات SPSS.

الجدول رقم (06): الأساليب المفضلة في إدارة الصراع التنظيمي وفق عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 11 إلى 20 سنة	من 21 سنة فأكثر	المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS.
أسلوب الهيمنة	2.32	3.93	2.53	الجدول رقم (07): الأسلوب السائد في إدارة الصراع التنظيمي حسب أفراد عينة الدراسة.
أسلوب الإرضاء	2.57	2.33	3.45	
أسلوب التكامل	2.95	3.83	4.12	
أسلوب التسوية	4.56	3.54	3.65	
أسلوب التجنب	3.32	2.19	3.45	

الترتيب	الأسلوب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أسلوب الهيمنة	3.79	0.895
02	أسلوب الإرضاء	3.60	0.804
03	أسلوب التكامل	2.86	0.886
04	أسلوب التسوية	2.47	0.821
05	أسلوب التجنب	2.04	0.750

المصدر: من إعداد الباحثين من خلال نتائج SPSS.

6. قائمة المراجع:

-المجلات:

*أمل محمود علي لعبيدي، استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد، 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.

*حريم حسين، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، عدد 2، الأردن، 2003.

*القحطاني سالم سعيد ويوسف حلمي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الادارية (1)، مجلد 13، السعودية، 2001.

-الكتب الأجنبية

*القربوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، الأردن، 2000.

*معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار حامد، الأردن، 2008.

*ادريس ثابت والمرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
*الكبيسي عامر خضير، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، قطر، 1998.

*موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.

7. الهوامش:

- *Thompson, L. The mind and heart of the negotiator. Upper Saddle River, NJ; Prentice-Hall, 1998.
- *Robbins, S. P. Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001.
- *Rahim, M. Afzalur. Managing conflict in organizations, 3rd ed., library of congress catalog, 2001.
- *Ustuner, M., Kis, A. The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors. Eurasian Journal of Educational Research, 2014.

¹¹ أمل محمود علي لعبيدي: استراتيجية الصراع التنظيمي وامكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد، 69، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2008، ص 78.

¹² Rahim . m .a (2001) : idem pp 28-30.

¹³ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 316.

¹ حريم حسين، ادارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الانسانية، عدد 2، 2003، ص ص 47- 57.

² القريوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن 2000، ص 241.

³ معن محمود عياصرة، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار حامد، الأردن، 2008، ص 17.

⁴ Thompson, L. The mind and heart of the negotiator. Upper Saddle River, NJ; Prentice-Hall, 1998, p 25.

⁵ Robbins, S. P. Organizational Behavior, New Jersey, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2001, p243.

⁶ Rahim, M. Afzalur. Managing conflict in organizations, 3rd ed., library of congress catalog, 2001, P41.

⁷ ادريس ثابت والمرسي جمال الدين، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 117.

⁸ القحطاني سالم سعيد ويوسف حلبي شحادة، أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة المركزية بالملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود العلوم الادارية (1)، مجلد 13، 2001، ص ص 153-154.

⁹ الكبيسي عامر خضير، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 89.

¹⁰ Ustuner, M., Kis, A. The relationship between communication competence and organizational conflict: A study on heads of educational supervisors. Eurasian Journal of Educational Research, pp 23-44., 2014