

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي الدائرة

*Methods of managing organizational conflict among the department's employees*

1. أسية بوراس assia bouras ، جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة، as.bouras@univ-skikda.dz  
 2. علي لفكير ali lefkir ، جامعة محمد البشير الابراهيمي - برج بوغريج، lefkir.ali2010@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2022/12/05 تاريخ القبول: 2022/12/23 تاريخ النشر: 2022/12/30

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة، والتعرف أيضا عن ما إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف كل من: جنس الموظفين وسنهم وأقدمية عملهم، وقد اتبعت المنهج الوصفي، وطبقت على عينة مكونة من 50 موظف بالدائرة بالاعتماد على المسح الشامل لأفرد مجتمع الدراسة، وجمعت بياناتها باستخدام استبيان مكون من 26 بند موزعين على ثلاث محاور، وتم التحقق من صدقه وثباته بعدة طرق، وتم تحليل تلك البيانات باستخدام: المتوسط الحسابي، التكرارات والنسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون، واختبار T-test، واختبار تحليل التباين أنوفا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما هو أسلوب التعاون، يأتي أسلوب التعاون في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع. لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف كل من (جنس الموظفين، سن الموظفين، سنوات أقدمية الموظفين)

الكلمات المفتاحية: أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب.

**Abstract:**

The study aimed to identify the organizational conflict management method most used by the employees of the department, and also to identify whether the organizational conflict management methods differ according to: the gender of the employees, their age, and years of work seniority, and it followed the descriptive approach, and was applied to a sample of 50 employees in the department

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

Depending on the comprehensive survey of the study population, its data was collected using a questionnaire consisting of 26 items distributed on three axes, and its validity and reliability were verified in several ways. These data were analyzed using: arithmetic mean, frequencies and percentages, Pearson correlation coefficient, and the T. test. and ANOVA analysis of variance test. The study reached the following results:

- The most used organizational conflict management method is the cooperation method, and the cooperation method comes first in terms of arranging organizational conflict management methods.
- Organizational conflict management methods do not differ according to (the gender of the employees, the age of the employees, the years of seniority of the employees work).

Keywords: organizational conflict management methods, cooperation style, competition style, avoidance style.

#### مقدمة:

الصراع التنظيمي ليس بالموضوع الحديث، فلقد كان محل اهتمام الباحثين والدارسين وما زال لحد الآن نظرا لأهميته ولما يخلفه من نتائج على كل من الموظفين والمنظمات، كما أنه شيء محتوم يجب تواجده في المنظمة ويصعب تجنبه في الكثير من الأوقات والأحيان. فانتشاره بدرجة منخفضة في المنظمة يسبب لها خمول وبالتالي ضعفها في أداء واجباتها ومهامها، بينما انتشاره بدرجة مرتفعة كذلك يخلق مشكلات كثيرة داخلها تتسبب بنتائج سلبية على مستوى علاقات العاملين فيها وعلى مستوى نفسياتهم وانخفاض ولائهم وانتمائهم وأدائهم ورضاهم عنها، كما يؤثر على تحقيقها لأهدافها العامة وعلى فعاليتها في ذلك، وهذا الأمر يستدعي ضرورة التدخل السريع وحث الموظفين على استخدام الأساليب المناسبة والفعالة لتجنب النزاعات وإدارة الصراعات التنظيمية القائمة فيما بينهم داخلها.

#### 1- الإشكالية:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

في الكثير من الأحيان أصبح ينظر إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة طبيعية ومحتمة وموجودة في كافة المنظمات، كما ينظر إليها بأنها ظاهرة يرتبط مضمونها العام بالعديد من معاني السلبية، والتي في الغالب تتم معالجتها دون الوقوف على أهم الأسباب التي تقف وراءها. ولهذا وجب الاهتمام بالصراع التنظيمي والتركيز على مختلف أسبابه وأشكاله ومستوياته ومراحله وتطبيق أهم الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة لإدارته والقضاء عليه، لكيلا يؤدي مع الوقت إلى نتائج وخيمة على المنظمة يصعب حلها وتتسبب في انخفاض معنويات الموظفين وأدائهم وولائهم وانتمائهم ورضاهم عن عملهم وزيادة عزلتهم وكرههم لعملهم ولزملائهم.

وإدارة الصراع التنظيمي هي الطريقة والأساليب التي يستخدمها الموظفون في التعامل مع الصراع التنظيمي داخل منظمة عملهم، بحيث يتأثر سلوكهم برغبتهم في ذلك وبأهدافهم المتعلقة بحل الخلاف والتزاع القائم، كما أن إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله فقط لأن حل الصراع يتطلب التقليل منه وإزالته، بينما إدارته بالمعنى العميق تتطلب القيام بتشخيص الصراع من أجل تحديد أسبابه والدرجة أو الشدة التي وصل إليها ليتم في ضوء ذلك تطبيق عملية التدخل الفعال واللازم.

وفي هذا الصدد فإن الموظفين يواجهون داخل منظمات عملهم الكثير من الصراعات التنظيمية الناتجة عن تفاعلهم مع بعضهم البعض في مواقف متعددة، مما ينجر عنه توتر واضطراب قد يؤدي إلى سلوكيات عدائية بينهم. وهو ما يدفعهم إلى اتخاذ التدابير اللازمة للتخلص من ذلك بإدارة الصراع والتخفيف منه، وهنا قد يختلف الموظفون في الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي، فنجد منهم المتعاون الذي يتسم بالحزم فيدرس أسباب الصراع مع كافة أطرافه وي طرح الحلول ويناقشها معهم ليتم معالجتها، ومنهم المنافس الذي يستخدم حيله ليتقبل الآخرين رأيه ويطلبهم بذلك مع تمسكه بوجهة نظره والتركيز على الجوانب الإيجابية للحل الذي وضعه، بينما هناك المتجنب الذي يتجاهل كل الخلافات المعبرة عن الصراع ويتغاضى نهائياً عن الأسباب المؤدية له أو يهمله نهائياً، وانطلاقاً من هذا الطرح دارت إشكالية دراستنا حول التساؤل العام التالي:

ما هو أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً لدى موظفي الدائرة؟

التساؤلات الجزئية:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

1- ما هو ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب) لدى موظفي الدائرة؟

2- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف جنس الموظفين؟

3- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سن الموظفين؟

4- هل تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات أقدمية عمل الموظفين؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية العامة:

أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة هو أسلوب التجنب.

### الفرضيات الجزئية:

1- يأتي أسلوب التجنب في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع، ويليه أسلوب التعاون في المرتبة الثانية، وبعدهما أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة.

2- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف جنس الموظفين.

3- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سن الموظفين.

4- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات أقدمية عمل الموظفين.

## 3- أهداف الدراسة:

1- التعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة.

2- معرفة ترتيب أساليب إدارة الصراع التنظيمي من حيث الاستخدام لدى موظفي الدائرة.

3- التعرف عن ما إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف كل من: جنس الموظفين، سن الموظفين، سنوات أقدمية عمل الموظفين.

## 4- أهمية الدراسة:

1- الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من أهم المفاهيم الإدارية الأساسية والضرورية للمنظمات باعتباره أحد العوامل المهمة في الحفاظ على الاستقرار داخلها.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

2- الكشف عن أهم الأنماط السلوكية التي تسلك من أجل حل الصراعات التي تنشأ بين الموظفين داخل المنظمات.

3- زيادة الوعي بأهم المشكلات المرتبطة بالصراع التنظيمي.

4- اكتشاف أكثر الأساليب فعالية في إدارة الصراع التنظيمي والتي يستخدمها الموظفون بالدائرة واعتمادها لعلاج أسباب الصراع التنظيمي.

5- تزويد المكتبة العلمية الجزائرية في مجال علم النفس العمل والتنظيم ببحث علمي ميداني يمثل دراسة سابقة ومرجع للباحثين لاحقاً.

### 5- المصطلحات الإجرائية للدراسة:

**الصراع التنظيمي:** هو شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين موظفي الدائرة، والذي يحدث في مواقف متعددة، وينجر عنه توتر وحالة اضطراب قد تؤدي إلى سلوكيات عدائية بين الموظفين ضد بعضهم البعض.

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** جميع الأفعال والتدابير والسلوكيات الشخصية التي يستخدمها موظفي الدائرة من أجل القيام بإدارة وحل الصراع التنظيمي والتعامل معه داخل منظماتهم، كالتعاون والتجنب والتنافس..... وغيرهم وهي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة. وهي الدرجة التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة بالإجابة على بنود الاستبيان الذي يقيس أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### 6- الدراسات السابقة:

\* دراسة الطعاني والضمور (2007): بعنوان أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع، هدف من خلالها الباحثان إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي: التعاون والمجاملة والتسوية والتجنب واستخدام السلطة والاحالة لمستوى أعلى ومدى اختلاف ذلك تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة الاشرافية والاقليم الجغرافي)، واختيرت عينة طبقية عنقودية بلغت 314 من مجتمع الدراسة، وهم يمثلون جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

للعام الدراسي 2004 وعددهم 729 مشرفا، وطورت أداة لقياس درجة الممارسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- المشرفون يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي التالي: التعاون، والتسوية، والاحالة لمستوى أعلى، والمجاملة، والتجنب، واستخدام السلطة، لا توجد فروق دالة احصائيا عند المستوى 0.05 تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع.

\* دراسة أبو غالي و بسيسو (2009): بعنوان التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بفلسطين، هدف من خلالها الباحثان إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع، والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس وكذلك الكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع، والكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعا لمتغير الجنس، وتكونت عينة الدراسة من 20 مدير ومديرة في المرحلة الثانوية في محافظة غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- هناك مستوى جيد للتوافق المهني لدى مديري المدارس حيث جاء مجال النمو المهني في الترتيب الأول بنسبة 84.93 ويليه على التوالي مجال العلاقات الاجتماعية ونسبته 79.33 ومجال الرضا الذاتي ونسبته 70.59 ومجال الانزان الانفعالي ونسبته 70.27، بينما نسبة الدرجة الكلية كانت 76.28.

- أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون 83.8 ويليه على التوالي: مجال التسوية 80.13، والاسترضاء 72.23، والمنافسة 59.9، والتجنب 58.56.

\* دراسة زهدي عيسى (2009): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، هدف من خلالها الباحث إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم، تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها 8 كليات ويعمل فيها 138 عضو هيئة تدريس وتشكلت عينة الدراسة من خمس كليات اختيرت عشوائيا وقد شمل إجراء الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس في هذه الكليات الخمس وبلغ عددهم 85، وللإجابة على أسئلة الدراسة

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوغريج

استخدم الباحث أداتين: استبانة استراتيجيات إدارة الصراع، واستبانة أخلاقيات العمل الإداري، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي 3.92، استراتيجية التوافق بمتوسط حسابي 3.76، استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي 3.36، استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي 3.30، استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي 3.15.
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري.

\* دراسة الجعافرة (2012): بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، هدفت من خلالها الباحثة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 225 مديرا ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة مايلي: المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للخبرة. - وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده.

\* دراسة شنة (2014): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، هدف الباحث من خلالها إل التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا، حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية في كل من ولاية سطيف وقسنطينة وبسكرة، من خلال استخدام استبانة شملت 30 عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة: التعاون، التجنب، التنافس تم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملا، واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

- ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة: التعاون، التجنب، التنافس، ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين أحيانا وغالبا.
- تحتل استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتلها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- \* دراسة زيتوني (2016): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، هدفت من خلالها الباحثة إلى الكشف عن درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من 60 أستاذ وأستاذة من المجتمع الأصلي 190، كما استخدمت استبيان تضمن 48 فقرة موزعة على ستة مجالات (التعاون، المجاملة، المنافسة، التسوية، التجنب، الإحالة إلى مستوى أعلى)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي:
- درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية من وجهة نظر الأساتذة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كبيرة، وكذلك هو الأمر بالنسبة لجميع الاستراتيجيات منفصلة.
- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بين الجنسين، بينما توجد فروق بالنسبة للرتبة العلمية لصالح الأستاذ المساعد، ومتغير الأقدمية لصالح أقل من 5 سنوات.
- \* دراسة جعيم و الريبي ومطهر (2018): بعنوان استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والالتزام التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 550 معلم ومعلمة اختيروا بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، واستخدم الباحثين لجمع البيانات مقياسان الأول للصراع التنظيمي والثاني للالتزام التنظيمي وذلك بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، وتوصلت الدراسة إلى أن: المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، والاستراتيجية الأكثر شيوعا بين مديرو المدارس هي استراتيجية التسوية.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوغريج

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين الالتزام التنظيمي.

## 7- ماهية الصراع التنظيمي وأساليب إدارته:

### 1-7- مفهوم الصراع التنظيمي:

لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق. أما كلمة **conflict** فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذ يعني الصراع اشتقاقاً تعارضاً بين المصالح والآراء<sup>1</sup>.

اصطلاحاً: تباينت وجهات النظر حول مفهوم الصراع التنظيمي خلال المراحل التاريخية للفكر الإداري، فقد رأى الفكر الإداري التقليدي بأن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب الفكر السلوكي أن الصراع في المنظمات أمر ضروري في حياة الأفراد والمنظمات، ويرى أصحاب المدرسة التفاعلية أن الصراع ضروري ومهم لإنجاز الأعمال بشكل فعال، وهو أمر لا بد منه لأن الثبات والاستقرار الدائمين من الأمور المستحيلة. الأمر الذي يفسر وجود الصراع بين الأفراد وداخل المنظمات. ويعرف الصراع التنظيمي بأنه "ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة العلاقات التي تسود أو تجمع الجماعات في العمل"<sup>2</sup>.

ويقصد بالصراع التنظيمي أيضاً باعتباره "وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويسعى كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر، مما يؤدي إلى تعطيل اتخاذ القرارات لصعوبة اجراء عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل". كما يعرف كذلك بأنه "نتيجة جانبية للتغيير، ويمكن للمنظمة الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرتها"<sup>3</sup>.

ويعرف ليكرت الصراع التنظيمي بأنه "المحاولات التي يبذلها الفرد ليحقق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها". كما يرى سيمون ومارش أن الصراع هو "حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعارض المصالح بين أطراف العلاقة مما يؤدي إلى إحداث اختلال في توازن ديناميكيات نظام اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم وقد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة واستقرارها"<sup>4</sup>.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

## 2-7- تطور مفهوم الصراع:

مر مفهوم الصراع بثلاث مراحل أساسية وفقا لثلاث نظرات مختلفة له نذكرها كما يلي<sup>5</sup>:

\* النظرة التقليدية: اعتبرت هذه المرحلة الصراع كأنه حالة مرضية يجب عدم حصولها وتجنبها أو التخلص منها لأنها تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها، ولذلك كان يواجه بالتهديد والعقاب وفرض رقابة شديدة.

\* النظرة السلوكية: تبنت فكرة أن الصراع أمر لا مفر منه نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي وقد اتجهت إلى اعتماد السلطة (القوة) في مواجهة الصراع وحسمه.

\* النظرة التفاعلية: تبنت الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط بل وقد تكون له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة، ومن ثم فإنه ليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه.

## 3-7- أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي العديد من الأسباب نذكر منها ما يلي<sup>6</sup>:

- الفروق في الشخصية: لكل منا شخصيته وهي تختلف من شخص لآخر، وهذه الأخيرة تعد مصدرا مألوقا للصراعات بين الأفراد، وهو ما يشار إليه بتنافر الشخصيات، حيث تنعدم الثقة بين فردين ويتبادلان الشك لسبب من الأسباب فلا يعملان معا.

- سوء فهم الأنظمة وتفسيرها: يحدث هذا النوع من النزاع عند وضع أنظمة ولوائح قد تحمل أكثر من وجهة نظر وبالتالي قد يفسرها كل فرد على نحو يختلف فيه عن الآخر.

- الفروق في القيم.

- الفروق في الحاجات: تعتبر من المؤثرات الرئيسية في السلوك الإنساني، والسلوك هو عملية الاختيار من بين البدائل وفق أهداف الفرد، وهذا الاختيار يتم أصلا تبعا لحاجات في نفس الفرد.

- الإدراك المتباين بين الأفراد: بحيث يفسر بعض الأفراد ما يجري حوله طبقا لما يراه من وجهة نظره، وبذلك فإن اختلاف إدراك الأدوار يقود إلى اختلافات في الرأي ونزاعات متبادلة<sup>7</sup>.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

- ندرة الموارد المتاحة داخل المؤسسة والتي تقود إلى الاختلاف: إذ يسعى الأفراد أو الجماعات إلى انجاز أهدافهم، محاولين الحصول على متطلبات العمل والتي قد لا تمتلكها المنظمة حسب المطلوب.

#### 4-4- مراحل الصراع التنظيمي: يمر الصراع بأربع مراحل هي<sup>8</sup>:

المرحلة الأولى: مرحلة المعارضة الكامنة: لا يعرف فيها الأطراف الصراع، ولكن هناك ظروف تخلق الفرصة المناسبة لظهور الصراع.

المرحلة الثانية: الإدراك والتشخيص: وفيها يحدث التعارض حقيقيا وواقعيًا ويكون على مرحلتين: \*الإدراك: وفيها تدرك الأطراف المتنازعة وجود المسببات التي تظهر الصراع، فيخرج عن التستر والاستقرار.

\*مرحلة الشعور: حيث يتم تشخيص الصراع فيشعر الفرد بالقلق والتوتر والإحباط ويحاول التعامل مع الضغوطات.

المرحلة الثالثة: مرحلة السلوك: هنا يكون الصراع قد بدأ وتظهر بطريقة جلية، ممارسة سلوك الصراع مثل: العدوان والكراهية العنف والاعتداء والمعارضة والتآمر ومنع الخصم من تحقيق الأهداف.

المرحلة الرابعة: مرحلة النتائج: نتيجة الصراع، ومن خلال أساليب إدارة الصراع تظهر نتائج يمكن تمييزها بأنها فعالة أم لا، وبحسب أثر كل منها على المنظمة يقرر فعاليتها أو عدم الفعالية، فإذا حسن أداؤها حسنت نوعية القرارات الإدارية، وتم تحفيز الطاقات الإبداعية.

#### 5-7- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هناك الكثير من الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع والتقليل من نتائجه السلبية على كل من الفرد المنظمة نذكر منها ما يلي:

\*أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف الشخص وكأن الصراع سيزول بمرور الوقت، محاولا تقليل أهمية الصراع، وتشجيعهم على إخفاء مشاعر الصراع، وعادة ما تكون فاعلية هذا الأسلوب قليلة، حيث يقلل الفرد من شأن نقاط الاختلاف، ويركز على أوجه الاتفاق المشتركة بين أطراف الصراع<sup>9</sup>.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

\* أسلوب المنافسة: وفيه يلجأ المدير إلى استخدام قوة السلطة والمركز ويكون الحل الذي يتوصل إليه في صالح أحد الأطراف، ويقلل هذا الأسلوب من الدافعية للعمل، ويمكن استخدامه في القضايا الطارئة التي تحتاج إلى تصرف سريع.

\* أسلوب التعاون: يتسم بالحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية بشكل كبير، فيدرس المدير أسباب الصراع مع كافة أطرافه، ويطرح الحلول المناسبة ويتم مناقشتها مع الجميع ليتم علاجها بشكل فعال ومقبول، هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه دائماً لأنه يحتاج إلى وقت طويل ودراسة متعمقة، ويمكن استعماله في قضايا جوهرية تؤثر في انجاز الأهداف.

\* أسلوب الاجبار: وفيه يتم اللجوء إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع<sup>10</sup>.

\* أسلوب المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.

\* أسلوب الاسترضاء: يتصف باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون<sup>11</sup>.

\* أسلوب التسوية: يشير إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهو مقرون بمبدأ "الأخذ والعطاء" والتشارك في تخلي كلا الطرفين عن شيء ما للوصول إلى قرار مقبول، ويقترن أيضاً بالتفاوض على افتراض وجود مورد ثابت محدد ينبغي اقتسامه بالتسوية للوصول إلى حل وسط يرضي طرفي الصراع فكل منهم رابح وكل منهم خاسر<sup>12</sup>.

\* أسلوب التنازل: هو أسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للآخر متجاهلاً مصالحه، انطلاقاً من قناعته بضرورة انجاز المطلوب دون عطل أو تأخر<sup>13</sup>.

\* أسلوب التجنب: يقوم على تجاهل الصراع واهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أمام الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح، إلا أن الصراع يستمر تحت ظروف معينة ومحكمة.  
الدراسة الميدانية:

## 1- الإجراءات المنهجية:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

**1-1- المنهج المستخدم في الدراسة:**

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل لا يستطيع الباحث الاستغناء عنه بحيث يعتمد على تنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة المدروسة، وقد استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي من أجل تحليل مختلف الجوانب المتعلقة بالدراسة وتدعيم استخدامه ببعض المقاييس الإحصائية الملائمة، لأنه لا يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات فقط وإنما محاولة تحليلها كمياً وإعطاء تفسيرات لها.

**2-1- مجال الدراسة:**

طبقت الدراسة في دائرة سيدي مزغيش بولاية سكيكدة، على الموظفين الإداريين. في شهر أكتوبر 2022.

**3-1- مجتمع وعينة الدراسة:**

مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي نريد دراستها، وتمثل مجتمع دراستنا في الموظفين الإداريين بدائرة سيدي مزغيش بولاية سكيكدة، والبالغ عددهم 50 فرد، وقد قمنا بالمسح الشامل لجميع المفردات ووجهنا لهم استبيان للإجابة عليه. وقد جاء توزيع الأفراد كما يلي:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
36%	18	ذكر
64%	32	أنثى
100%	50	المجموع

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن: النسبة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة من الإناث بحيث بلغ عددهم 32 فرد أي ما يعادل نسبة 64%، في حين نجد عدد الموظفين الذكور قد بلغ 18 أي ما يعادل نسبة 36%.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريش

النسبة	التكرار	السن
16%	8	36-30
50%	25	43-37
24%	12	50-44
10%	5	57-51
100%	50	المجموع

## من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال استقراء بيانات الجدول أن: أعلى نسبة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 37 إلى 43 سنة وقد قدر عددهم بـ 25 فرد أي ما يعادل نسبة 50%، في حين بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 36 سنة 8 أفراد أي ما يعادل نسبة 16%، وبلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 44 إلى 50 سنة 12 فرد أي ما يعادل 24% من أفراد مجتمع الدراسة، بينما بلغ عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 51 إلى 57 سنة 5 أفراد من المجتمع ككل أي ما يعادل 10%. وعليه فإن أغلب أفراد مجتمع الدراسة هم من متوسطي العمر.

## جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الأقدمية في العمل

النسبة	التكرار	سنوات الأقدمية في العمل
26%	13	11-5
48%	24	18-12
14%	7	25-19
12%	6	32-26
100%	50	المجموع

## من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

أهم ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول على أفراد مجتمع الدراسة هو أن: النسبة الأكبر من الأفراد ذوي أقدمية في العمل تتراوح بين 12 إلى 18 سنة وقد بلغ عددهم 24 فرد أي ما يعادل نسبة 48٪، في حين نجد 13 فرد ذوي أقدمية في العمل تتراوح بين 5 إلى 11 سنة أي ما يعادل نسبة 26٪، و 7 أفراد من ذوي أقدمية في العمل تتراوح ما بين 19-25 سنة أي ما يعادل نسبة 14٪، بينما نجد أقل نسبة من أفراد مجتمع الدراسة من ذوي أقدمية في العمل تتراوح ما بين 26 إلى 32 سنة وقد بلغ عددهم 6 أفراد أي ما يعادل نسبة 12٪.

#### 4-1- أداة جمع بيانات الدراسة:

تم جمع بيانات هذه الدراسة التي تهدف للتعرف على أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الإدارات المحلية بولاية سكيكدة، من خلال بناء وتطبيق استبيان احتوى على 26 بند موزعين على ثلاثة محاور، وثلاثة اختيارات للإجابة على بنود الاستبيان هم (دائما، أحيانا، أبدا) وقد تم إعطاؤها الأوزان التالية (1،2،3) على التوالي، والجدول التالي يوضح توزيع بنود الاستبيان:

#### جدول رقم (04) يوضح توزيع بنود أداة الدراسة

أرقام البنود	عدد البنود	المحاور	
09-08-07-06-05-04-03-02-01	09	أسلوب التعاون	المحور 1
17-16-15-14-13-12-11-10	07	أسلوب التنافس	المحور 2
26-25-24-23-22-21-20-19-18	10	أسلوب التجنب	المحور 3
26 بند	26	المجموع	

من إعداد الباحثين

1-4-1- الخصائص السيكومترية لأداة جمع بيانات الدراسة:

1-1-4-1- صدق أداة الدراسة: لقياس صدق أداة الدراسة تم الاعتماد على أنواع الصدق التالية:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعريش

## الصدق الذاتي:

الصدق الذاتي = الثبات  $\sqrt{\text{الثبات}}$  وبما أن قيمة الثبات = 0.65

فمنستنتج أن قيمة الصدق الذاتي = 0.80 وبالتالي فأداة الدراسة (الاستبيان) صادقة وصالحة للتطبيق الميداني على أفراد عينة الدراسة.

صدق الاتساق الداخلي: هو الذي يقيس مدى الارتباط بين درجة البند ودرجة المحور الذي ينتمي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج صدق أداة الدراسة:

جدول رقم (05) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم البند	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.530**	0.001	10	0.607**	0.000	19	0.528**	0.000
2	0.333*	0.018	11	0.434*	0.002	20	0.706**	0.000
3	0.356*	0.011	12	0.637**	0.000	21	0.620**	0.000
4	0.283*	0.046	13	0.537**	0.000	22	0.433**	0.002
5	0.526**	0.000	14	0.448**	0.001	23	0.333**	0.018
6	0.195	0.174	15	0.444**	0.001	24	0.490**	0.000
7	0.608**	0.000	16	0.448**	0.001	25	0.596**	0.000
8	0.399**	0.004	17	0.396**	0.004	26	0.604**	0.000
9	0.619**	0.000	18	0.761**	0.000	دال احصائيا عند 0.05 و 0.01		

## من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يمكن القول بأن معاملات الارتباط كانت موجبة، أي أنه هناك علاقة طردية بين جميع البنود مع الدرجة الكلية للمحاور التي تنتمي إليها (أسلوب التعاون، أسلوب التنافس، أسلوب التجنب)، بحيث تراوحت ما بين (0.706) و(0.283) وبالتالي فإن البنود كانت دالة إحصائياً عند مستوى

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

معنوية 0.01 و 0.05، وعليه فإن أداة الدراسة تتمتع بمصدقية وصلاحية للتطبيق في الميدان وذلك للارتباط الداخلي بين البنود ومحاور انتمائها.

صدق البناء الداخلي: هو الذي يقيس مدى الارتباط بين درجة المحور ودرجة المتغير ككل الذي ينتهي إليه، والجدول التالي يوضح نتائج صدق البناء الداخلي للأداة الدراسة:

جدول رقم (06) يوضح نتائج صدق البناء الداخلي لأداة الدراسة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أسلوب التعاون	0.592 **	0.000
أسلوب التنافس	0.617**	0.000
أسلوب التجنب	0.750**	0.000

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال البيانات المعروضة في الجدول يمكن القول بأن معاملات الارتباط كانت موجبة، بمعنى أنه هناك علاقة طردية بين محاور الدراسة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتهي إليه، بحيث تراوحت ما بين (0.592) و(0.750) وبالتالي فإن المحاور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، ولهذا فإن استبيان الدراسة يتمتع بمصدقية وصلاحية للتطبيق في الميدان وذلك للارتباط البنائي بين المحاور والمتغير الذي تنتهي إليه.

1-4-1-3- ثبات أداة الدراسة: لقياس ثبات أداة الدراسة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق الداخلي لبنوده وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07) يوضح نتيجة ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحور	عدد البنود	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)
أسلوب التعاون	09	0.644
أسلوب التنافس	07	0.530
أسلوب التجنب	10	0.739

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

0.658	26	أساليب إدارة الصراع
-------	----	---------------------

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال البيانات المعروضة في الجدول بأن معامل الثبات للمحور المتعلق بأسلوب التعاون كانت قيمته (0.644)، ومعامل الثبات المتعلق بمحور أسلوب التنافس كانت قيمته (0.530)، ومعامل الثبات المتعلق بمحور أسلوب التجنب كانت قيمته (0.739) وهي قيم مقبولة ومرتفعة، بينما معامل الثبات لمتغير أساليب إدارة الصراع التنظيمي ككل فقد بلغت قيمته (0.658) وهي قيمة مقبولة أيضا تدل على ثبات أداة الدراسة. وهذا ما يعني أننا متأكدون بنسبة (65.8%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع استبيان الدراسة على نفس الأفراد.

### 1-5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد اعتمدنا في معالجة البيانات المتعلقة بالدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي لحزمة العلوم الاجتماعية spss، والمتمثلة فيما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي وصدق البناء الداخلي للأداة الدراسة.
- معامل الفا كرو نباخ لحساب ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية.

### 2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضيات:

#### 1-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضية العامة:

والتي نصت على أن: أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى موظفي الدائرة هو أسلوب التجنب.

ولاختبار هذه الفرضية والكشف عن أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما لدى أفراد عينة الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي وتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يوضح أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما

المحور	المتوسط الحسابي
--------	-----------------

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

2.55	أسلوب التعاون
1.74	أسلوب التنافس
2.46	أسلوب التجنب

### من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون لدى الموظفين قد بلغ 2.55، بينما بلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التنافس 1.74 والمتوسط الحسابي لأسلوب التجنب 2.46. وعليه فأسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً لدى موظفي الدائرة هو أسلوب التعاون نظراً لقيمة المتوسط الحسابي الخاص به والتي جاءت هي الأكبر. وعليه فالموظفين يسعون لفهم الخلاف الذي بينهم قبل البدء بإيجاد حل له، ويدرسون أسبابه لوضع الحلول الملائمة لحله والتي تصب في مصلحة الجميع، إضافة إلى أنهم يعملون بسياسة الأخذ والعطاء مع ضم أفكارهم لبعضها البعض للتوصل لحل مشترك لموضوع الصراع والخلاف، وتنازلهم عن الأفكار التي لم تنل رضا الجميع.

- وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة الطعاني والضمور (2007) التي توصلت إلى أن المشرفون يستخدمون جميع الأساليب ويأتي أسلوب التعاون في المرتبة الأولى، وقد اتفقت نتائج دراستنا كذلك مع دراسة أبو غالي و بسيسو (2009) التي توصلت إلى أن أكثر مجالات أساليب إدارة الصراع مجال التعاون 83.8، كما اتفقت نتائج دراستنا كذلك مع دراسة زهدي عيسى (2009) التي توصلت إلى أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً من قبل رؤساء الأقسام بكلية التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت استراتيجية التعاون بمتوسط حسابي 3.92، واتفقت أيضاً مع دراسة سنة (2014) التي توصلت إلى ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة: التعاون، التجنب، التنافس، ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين أحيانا وغالبا. بينما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة جفيم والريمي ومطهر (2018) التي توصلت إلى أن المديرين يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إلا أن الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديرو المدارس هي استراتيجية التسوية. وبالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

## 2-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

والتي نصت على أنه: يأتي أسلوب التجنب في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع، ويليه أسلوب التعاون في المرتبة الثانية، وبعدهما أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة. ولاختبار هذه الفرضية والكشف عن ترتيب أساليب إدارة الصراع من حيث استخدامها لدى أفراد عينة الدراسة قمنا بحساب المتوسط الحسابي وتحصلنا على النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09) يوضح ترتيب أساليب إدارة الصراع من حيث استخدامها

المرتبة	المتوسط الحسابي	المحور
المرتبة الأولى	2.55	أسلوب التعاون
المرتبة الثانية	2.46	أسلوب التجنب
المرتبة الثالثة	1.74	أسلوب التنافس

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال استقراء الجدول الموجود في الأعلى أن أسلوب التعاون قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، تلاه أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.46)، ثم جاء أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي قدرته قيمته بـ (1.74)، وبناءً عليه يمكننا القول بأن موظفي الدائرة يسعون أولاً لفهم الخلاف الذي بينهم قبل المبادرة بحله مع دراسة أسبابه وتبادل المعلومات المتعلقة به ووضع مقترحات وأفكار لحه ودراستها مع بعضها جميعاً للتوصل للحل الذي يرضي الجميع. بعدها قد يلجؤون إلى تجاهل الخلاف وتفاديه والتغاضي عنه نهائياً إضافة إلى العمل على التقليل من وجهات النظر المتعارضة وتجاهل النقاش حول نقاط الاختلاف والانسحاب من مواقف الجدل غير المجدية وكتم الصراع نهائياً. وأخيراً قد يستخدمون خبرتهم ليتقبل الآخرين آراءهم مع التمسك بها والتركيز على الجوانب المشتركة بينهم من أجل إرضاء اهتماماتهم بالشكل الذي يخدم مصالحهم إضافة إلى الاعتماد على علاقاتهم لإجبار زملائهم على قبول أفكارهم وتأييدها.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

- وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة سنة (2014) التي توصلت إلى أن استراتيجية التعاون تحتل في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتلها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة. وبالتالي فإن الفرضية لم تتحقق.

### 3-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

والتي نصت على أنه: لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف جنس الموظفين. لاختبار هذه الفرضية ومعالجتها تم استخدام اختبار T.test لحساب دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (10) يوضح نتائج اختبار T.test لدلالة الفروق تبعا لمتغير الجنس

المتغيرات	الأسلوب الإحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية df	قيمة التجانس f	قيمة P	الدلالة t	ذات P الاتجاهين 2tailed	الدلالة الإحصائية
أساليب إدارة الصراع	ذكر	18	60.88	4.65	0.049	0.826	1.132	0.263	الفروق غير
	أنثى	32	59.25	5.05					دال إحصائيا

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول السابق نتائج تطبيق الأسلوب الإحصائي T.Test لعينتين مستقلتين ومتجانستين، والذي يلخص الإحصاءات الوصفية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لدرجات متغير الجنس بالنسبة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك اختبار التجانس (F) بحيث وجدت قيمته (0.049)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا بالنظر إلى قيمة الدلالة (0.826) P التي تجاوزت مستوى الدلالة a (0.05)، ومنه فالعينتين متجانستين، وعلى هذا الأساس نطبق الاختبار T حيث وجدت قيمته (1.132) تحت درجة حرية (49)، وهي قيمة غير دالة إحصائيا بالنظر إلى قيمة P (0.263) ذات الاتجاهين والتي تجاوزت مستوى الثقة a (0.05). مما يدل على أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تختلف باختلاف جنس الموظفين

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

بمعنى أنه مهما اختلف جنس موظفي الدائرة فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لحل الصراع التنظيمي القائم فيما بينهم لا تختلف.

- وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة الجعافرة (2012) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس، كما اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة زيتوني (2016) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بين الجنسين.

وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

#### 4-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي نصت على أنه: لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سن الموظفين.

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم تطبيق اختبار تحليل التباين أنوفا الأحادي المتغير، ومصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد العينة حول اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف السن، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين أنوفا لدلالة الفروق تبعا للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أساليب إدارة الصراع	بين المجموعات	5.044	0.297	49	0.306	0.994	الفرق غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	31.036	0.970				

من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة اختبار تحليل التباين أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير السن، حيث بلغت قيمة (ف) لأساليب إدارة الصراع (0.306) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.994) وهذا ما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف أو فرق، وذلك لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05). وعليه نستنتج بأن أساليب إدارة

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

الصراع التنظيمي لا تختلف باختلاف سن الموظفين، بمعنى أنه مهما اختلف سن موظفي الدائرة فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لحل الصراع التنظيمي القائم فيما بينهم لا تختلف. وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

## 5-2- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها على ضوء الفرضية الجزئية الرابعة:

والتي نصت على أنه: لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات أقدمية عمل الموظفين. وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها تم تطبيق اختبار تحليل التباين أنوفا الأحادي المتغير، ومصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد العينة حول اختلاف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات الأقدمية في العمل، والجدول التالي يوضح ذلك: جدول رقم (12) يوضح نتيجة اختبار تحليل التباين أنوفا لدلالة الفروق تبعا لسنوات الأقدمية في

### العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
أساليب إدارة الصراع	بين المجموعات	7.113	0.418	49	0.370	0.983	الفرق غير دال إحصائيا
	داخل المجموعات	36.167	1.130				

### من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ بأن قيمة اختبار تحليل التباين أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير سنوات الأقدمية في العمل، حيث بلغت قيمة (ف) لأساليب إدارة الصراع (0.370) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة (0.983) وهذا ما يشير إلى أنه لا يوجد اختلاف أو فرق، وذلك لأن مستوى الدلالة أكبر من (0.05). وعليه نستنتج بأن أساليب إدارة الصراع التنظيمي لا تختلف باختلاف سنوات أقدمية عمل الموظفين، بمعنى أنه مهما اختلفت سنوات أقدمية العمل لدى موظفي الدائرة فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها لحل الصراع التنظيمي القائم فيما بينهم لا تختلف.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

- وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة الطعاني والضمور (2007) التي توصلت إلى أنه لا توجد فروق تعزى لمتغير الخبرة في درجة ممارسة أساليب التعامل مع الصراع، بينما اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة الجعافرة (2012) التي توصلت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للخبرة. وقد اختلفت كذلك نتائج دراستنا مع دراسة زيتوني (2016) التي توصلت إلى أنه توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام حسب متغير الأقدمية لصالح أقل من 5 سنوات.

وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت.

### خاتمة:

طبقت هذه الدراسة بهدف التعرف على أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداماً لدى الموظفين بالدائرة وقد توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- أسلوب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداماً لدى موظفي الدائرة هو أسلوب التعاون.
- يأتي أسلوب التعاون في المرتبة الأولى من حيث ترتيب أساليب إدارة الصراع، ويليه أسلوب التجنب في المرتبة الثانية، وبعدهما أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة.
- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف جنس الموظفين.
- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سن الموظفين.
- لا تختلف أساليب إدارة الصراع التنظيمي باختلاف سنوات أقدمية عمل الموظفين.
- وبناءً على ذلك نوصي بضرورة اختيار أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر فعالية وقدرة على القضاء على الصراع التنظيمي داخل المنظمات وإدارته لخلق جو مريح وهادئ مشجع على العمل، تسود فيه علاقات جيدة بين الموظفين ورؤسائهم وهو ما يؤدي أيضاً إلى نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الاستمرار والتميز في أداء أعمالها.

### الهوامش:

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

- (1)- فلاح عبد الحسن يوسف الكلابي، ونجم ربح نجم الغينماوي: أساليب معالجة الصراع التنظيمي لدى الكادر الإداري التدريبي في قسم الأنشطة الطلابية بجامعة كربلاء، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية، م، 2، ع28، 2018، ص274.
- (2)- مصطفى آدم محمد أبكر، وأدم يعقوب أبكر حماد، وانعام مالك المنصور: أثر الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على ديوان شؤون الخدمة ولاية شمال كردفان، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، م، 2، ع1، 2020، ص17.
- (3)- محمد عبد الله الأشول، وزايد ناجي الشاوش: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الالتزام التنظيمي دراسة حالة على بنك التسليف التعاوني والزراعي في اليمن، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م، 26، ع4، 2018، ص135.
- (4)- صبرينة غربي، وحمزة معمري: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة "مع اقتراح نموذج للتقليل من حدة الصراع، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي والسوسيولوجي، جانفي 2013، ص65.
- (5)- فلاح عبد الحسن يوسف الكلابي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص274.
- (6)- محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة الجزائر، ع42، 2014، ص549.
- (7)- عطية مصحح، وعودة مشاركة: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، م، 2، ع5، 2016، ص27.
- (8)- حسن أحمد الطعاني، وسامي أحمد الضمور: أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، (11)، 2007، ص265.
- (9)- حسن أحمد الطعاني، وآخرون، نفس المرجع، ص267.
- (10)- فلاح عبد الحسن يوسف الكلابي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص276.
- (11)- فابق جواد كاظم، وعلي رحمة راشد: (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي/ بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، م، 23، ع98، 2017، ص208.
- (12)- حسين صالح جعيم، وعبد السلام مقبل الريمي، وعبد الغني مجاهد مطهر: استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف وهران، ع4، 2018، ص201.

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

(13)- عطية مصلح، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201.

أخي الموظف (أختي الموظفة الفاضلة) من فضلك التكرم بالإجابة على جميع بنود هذا الاستبيان دون ترك فراغ، والذي يدور حول أساليب إدارة الصراع، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب حسب رأيك وبما يعبر عن وجهة نظرك وعلى ما ينطبق عليك.

## استبيان الدراسة

أنثى

الجنس: ذكر

السن:



سنوات الأقدمية في العمل:

الرقم	البنود	الاختيارات		
		أبدا	أحيانا	دائما
أسلوب التعاون				
1	أسعى لفهم الخلاف الذي بيني وبين زملائي قبل المبادرة بحله			
2	أدرس أسباب الصراع لطرح الحلول المناسبة لمعالجته			
3	أحاول التوصل إلى حل يصب في مصلحة جميع أطراف الصراع			
4	أشجع سياسة الأخذ والعطاء من أجل إيجاد حل يرضي الجميع			
5	نتبادل المعلومات الصحيحة بيننا في العمل لنصل جميعا لحل الصراعات			
6	أتنازل عن بعض أفكاري لمجرد معرفتي بأنها لم تنل رضا الآخرين			
7	أضرم أفكاري لأفكار الآخرين لتتوصل إلى حل مشترك للخلافات التي بيننا			
8	ندرس جميع المقترحات المقدمة للقضاء على الصراع لاختيار الأنسب منها			
9	أهتم بالمصلحة العامة قبل مصلحتي الشخصية			
أسلوب التنافس				
10	أستخدم خبرتي وحيلي ليتقبل الآخرين رأيي			
11	أقلل دائما من أهمية الخلاف بيني وبين زملائي			
12	أتمسك بوجهة نظري لتحويل الصراع لصالحني			
13	أركز على الجوانب المشتركة بيني وبين الآخرين من أجل إرضاء اهتماماتهم بما يخدم صالحني			

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمية برج بوغريج

14	أطالب الآخرين بتأييد وجهة نظري
15	أوضح لزملائي النتائج الإيجابية لموقفي مع تمسكي به
16	أعتمد على علاقاتي لإجبار الآخرين على قبول أفكارني
أسلوب التجنب	
17	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أرح مشاعرهم
18	أنسحب عند كل موقف يوقعني في جدل غير مجد بيني وبين زملائي في العمل
19	أتجاهل كل خلاف يكون معبر عن الصراع
20	أنغاضى نهائيا عن الأسباب المؤدية للصراع
21	أتجنب الجلوس في الأماكن التي تكثر فيها احتمالية وقوع خلاف
22	أسعى إلى التقليل من وجهات النظر المتعارضة
23	في بعض الأحيان أنتازل عن مصالحي لأتجنب أي صراع في العمل
24	أحاول قدر الإمكان كتم الصراع القائم بيني وبين الآخرين
25	أتجاهل كل نقاش يدور حول نقاط الخلاف
26	أحاول تخفيف آثار الصراع من خلال إهماله

تصدر عن كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوغريج

الترقيم الدولي الإلكتروني 2773-2592

الرقم الدولي المعياري 2602-702X:ISSN

الإيداع القانوني: ديسمبر 2017