

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم التسلسلي: .....

عنوان المذكرة:

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية  
الآداب و اللغات الأجنبية  
من وجهة نظر الأساتذة بجامعة محمد بوضياف - المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ :

بوجمعة نقبيل

إعداد الطالبة :

أمال زيتوني

تاريخ المناقشة: 2016-05-22

لجنة المناقشة:

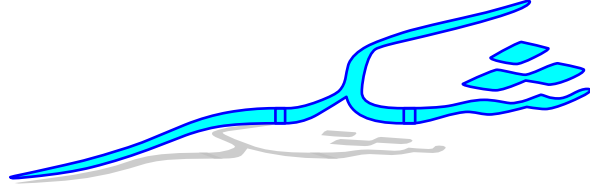
- عبد الوهاب مغار: ..... رئيسا

- علي صوالح: ..... مناقشا

- بوجمعة نقبيل: ..... مشرفا

السنة الجامعية: 2015-2016م





نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا ، والقائل في محكم تنزيل  
﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ... ﴾ سورة إبراهيم الآية (7)

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف: << تقبيل بوجمعة >> الذي سهل لنا طريق العمل  
ولم يخل علينا بنصائح القيمة ، فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب ، فكان نعم المشرف .  
ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى من ساعدنا ، من قريب أو من بعيد في انجاز هذا المتواضع .  
كما لا ننسى كل طاقم مكتبة المنتدى على سامتهم في إخراج هذا العمل .  
وفي الأخير نحمد الله جلا وعلا الذي انعم علينا بإنهاء هذا العمل .

## فهرس المحتويات:

رقم الصفحة	الموضوع
	تشكرات .....
	قائمة المحتويات .....
	قائمة الاشكال .....
	قائمة الجداول .....
	ملخص الدراسة .....
أ	مقدمة .....
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل التمهيدي</b>	
<u>05</u>	1- مشكلة الدراسة. ....
<u>07</u>	2- تساؤلات الدراسة. ....
	3- فرضيات الدراسة. ....
<u>09</u>	4- أهمية الدراسة. ....
<u>10</u>	5- أهداف الدراسة. ....
<u>10</u>	6- مصطلحات الدراسة. ....
<u>16</u>	7- حدود الدراسة. ....
<u>21</u>	8- الدراسات السابقة. ....
<u>22</u>	9- التعقيب على الدراسات السابقة. ....
<b>الفصل الثاني: الصراع التنظيمي</b>	
<u>26</u>	تمهيد. ....
<u>27</u>	1- مفهوم الصراع التنظيمي. ....
<u>30</u>	2- مكونات الصراع التنظيمي .....

<u>30</u>	3- طبيعة الصراع .....
<u>32</u>	4- النظريات المفسرة للصراع .....
<u>34</u>	5- أهمية دراسة الصراع التنظيمي. ....
<u>34</u>	6- بعض المفاهيم المرتبة بالصراع . ....
<u>36</u>	7- العوامل المؤثرة. ....
<u>38</u>	8- خصائص الصراع التنظيمي. ....
<u>39</u>	9- أنواع الصراع التنظيمي. ....
<u>43</u>	10- مظاهر الصراع التنظيمي . ....
<u>47</u>	11- مسببات الصراع التنظيمي.....
<u>50</u>	12- مراحل عملية الصراع التنظيمي.....
<u>51</u>	13- مستويات الصراع التنظيمي .....
<u>54</u>	14- اتجاهات الصراع التنظيمي.....
<u>56</u>	15- الخطوط العملية لإدارة وحسم الصراع التنظيمي.....
<u>57</u>	16- آثار الصراع التنظيمي.....
<u>61</u>	17- نماذج الصراع التنظيمي.....
<u>63</u>	18- نتائج الصراع التنظيمي.....
<u>63</u>	19- إدارة الصراع التنظيمي.....
<u>65</u>	20- نماذج إدارة الصراع .....
<u>66</u>	21- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
<u>73</u>	خلاصة الفصل.....

## الجانب التطبيقي

### الفصل الثالث الإطار المنهجي للدراسة

<u>76</u>	تمهيد .....
<u>77</u>	1- دراسة استطلاعية .....
<u>77</u>	2- عينة الدراسة .....
<u>77</u>	3- منهج الدراسة .....
<u>78</u>	4- أداة جمع البيانات .....
<u>79</u>	5- الخصائص السيكومترية .....
<u>85</u>	6- أساليب معالجة الاحصائية .....
	<h3>الفصل الرابع عرض وتحليل النتائج</h3>
<u>87</u>	1- عرض وتحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات .....
<u>104</u>	2- النتائج العامة .....
<u>105</u>	3- اقتراحات .....
<u>107</u>	الخاتمة .....
<u>109</u>	قائمة المراجع .....
	الملاحق .....

## قائمة الأشكال والجداول

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
<u>31</u>	كيف ينشأ الصراع	<b>01</b>
<u>36</u>	علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى	<b>02</b>
<u>42</u>	انواع الصراع حسب وجهات نظر الباحثين	<b>03</b>
<u>44</u>	مظاهر الصراع	<b>04</b>
<u>51</u>	مراحل عملية الصراع	<b>05</b>
<u>60</u>	شدة الصراع	<b>06</b>
<u>62</u>	نموذج عملية إدارة الصراع التنظيمي نموذج رحيم	<b>07</b>

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
70	الموافقة المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع	01
79	ثبات مقياس إدارة الصراع عن طريق التناسق الداخلي	02
80	مصفوفة ارتباطات عبارات محور التعاون مع درجته الكلية	03
81	مصفوفة ارتباطات عبارات محور المجاملة مع درجته الكلية	04
82	مصفوفة ارتباطات عبارات محور مع درجته الكلية	05
82	مصفوفة ارتباطات عبارات محورا لتسوية مع درجته الكلية	06
83	مصفوفة ارتباطات عبارات محور التجنب مع درجته الكلية	07
84	مصفوفة ارتباطات عبارات محور ا لإحالة إلى مستوى أعلى مع درجته الكلية	08
85	مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمقياس إدارة الصراع	09
87	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الرئيسية.	10
89	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الأولى	11
90	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الثانية.	12
91	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الثالثة.	13
93	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الرابعة.	14
94	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الخامسة .	15
95	نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية السادسة .	16
96	الفروق بين أفراد الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس	17
99	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الرتبة	18
100	المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق بالنسبة لمتغير الرتبة	19
101	الفروق بين أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبيان والدرجة الكلية له تبعا لمتغير الأقدمية	20
102	المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية	21

## ملخص الدراسة:

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاساتذة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (60) أستاذًا وأستاذة من المجتمع الأصلي 190 .

وقد استخدمت الباحثة استبيان لقياس استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تضمن هذا الاستبيان 48 فقرة موزعة على ستة مجالات (التعاون، المجاملة، المنافسة، التسوية، التجنب، الإحالة إلى مستوى أعلى) أجري عليه اختبار الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين. وبعد تطبيق أداة الدراسة قامت الباحثة بتحليل وتفسير البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بدرجة كبيرة.
- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التعاون بشكل كبير
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية المجاملة بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التنافس بشكل كبير.

- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التسوية بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التجنب بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى بشكل كبير.
- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بين الجنسين.
- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بالنسبة للرتبة العلمية لصالح الأستاذ المساعد.
- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بالنسبة لمتغير الإقدمية لصالح أقل من 05 سنوات.

## **Résumé de l'étude :**

Les stratégies de la gestion du conflit organisationnel chez les chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed BOUDIAF de M'sila.

L'étude a eu pour objectif la détection du degré de possession, des chefs de département des lettres et des langues étrangères à l'Université Mohamed BOUDIAF de M'sila, des stratégies de gestion du conflit organisationnel du point de vue des professeurs.

Afin d'atteindre les objectifs de l'étude, Le chercheur a utilisé l'approche analytico- descriptive et l'échantillon fût composé de 60 professeurs de la communauté initiale 190 professeurs.

Le chercheur a utilisé le questionnaire pour mesurer les stratégies de gestion du conflit organisationnel auprès des chefs de département de lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed BOUDIAF de M'sila. Ce questionnaire a comporté 48 paragraphes répartis en six domaines ( la coopération, la courtoisie, la concurrence, le règlement, la régularisation, l'évitement, le renvoi à un niveau supérieur) sur lequel un test de validité apparente a été établi en l'exposant à un ensemble d'arbitres.

Après application de l'outil d'étude, le chercheur a procédé à une analyse et une explication des données en utilisant le programme d'analyse des statistiques (SPSS) ; l'étude a abouti aux résultats suivants:

-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie de gestion du conflit organisationnel du point de vue des professeurs d'un degré remarquable.

-Le degré de possession, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, d'une stratégie de coopération d'une façon spectaculaire.

-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie de courtoisie d'une façon spectaculaire.

-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie de concurrence d'une façon spectaculaire.

-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie de régularisation d'une façon spectaculaire.

-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie d'évitement d'une façon spectaculaire.

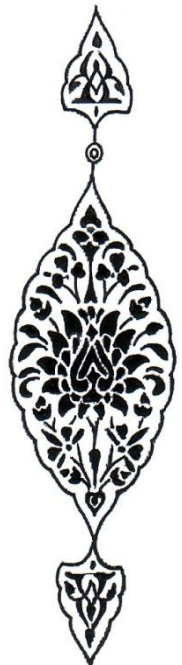
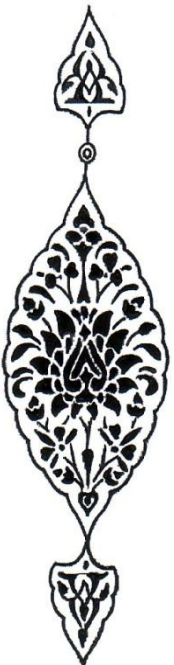
-Le degré d'utilisation, des chefs de département des lettres et langues étrangères à l'Université Mohamed Boudiaf de M'sila, de la stratégie de renvoi à un niveau supérieur d'une façon spectaculaire.

-Il n'existe pas de différences, entre les moyennes des répondants dans la description des stratégies de gestion du conflit organisationnel utilisées par les chefs de département des lettres et des langues étrangères, entre les deux sexes.

-Il existe des différences, entre les moyennes des répondants dans la description des stratégies de gestion du conflit organisationnel utilisées par les chefs de département des lettres et des langues étrangères pour le grade scientifique au profit des professeurs adjoints.

-Il existe des différences, entre les moyennes des répondants dans la description des stratégies de gestion du conflit organisationnel utilisées par les chefs de département des lettres et des langues étrangères pour la variante d'ancienneté au profit des moins de 05 ans.

# مقدمة



## مقدمة :

يعتبر العنصر البشري من القوى المهمة في حياة ونشاط المؤسسات فهو الركيزة الأساسية التي تقوم عليها مبادئ أي منظمة، حيث تقوم المنظمات بتحديد أهدافها على جميع المستويات لذلك تلجأ إلى الإستعانة بالعنصر البشري مما يحدث التفاعل والتواصل في الحياة البشرية، فمن البديهي أن يتفق الأفراد في ميادين مختلفة ويختلفون في أخرى بإعتبار أن الإنسان مدني بطبعه فهو يعيش مع غيره من الناس في تفاعل وتكامل يتأثر بهم ويؤثر فيهم، مما يحتم عليه التشارك الفعلي مع غيره في الانفعال والسلوك وهذا ما ينتج عنه صراع بين الأفراد والمنظمات.

حيث أن الصراع سمة موجودة منذ القدم و يظهر هذا جليا في قصة سيدنا يوسف وإخوته، وكذا قصة قابيل وهابيل.

فالصراع أمر ضروري وحتمي في الحياة اليومية، فهي من المظاهر الأساسية للتفاعل بين جميع الأفراد والمنظمات، حيث يعتبر الصراع من أسباب نجاح أي منظمة، وازدياد حجمها، لذا وجب تغيير النظرة إلى الصراع على أنه ظاهرة سلبية، فقد أصبح في الآونة الأخيرة ظاهرة مطلوبة للأحداث والتغييرات داخل المنظمات وبين الأفراد لتحقيق الأهداف والوصول لأفضل النتائج فهو يعتبر معيار كفاءة وفعالية أي منظمة كانت في قدرتها على استخدام استراتيجيات الصراع التنظيمي.

من هذا المنطلق تهدف دراستنا الحالية إلى التعرف على درجة امتلاك رؤساء الأقسام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الاساتذة.

وقد اتبعنا في دراستنا الخطوات المنهجية التالية:

حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول، و قد تناولنا الفصل الأول الجانب التمهيدي من إشكالية البحث، وكذلك أهمية وأهداف الدراسة، وكذا حدود الدراسة، مصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني المتعلق بالجانب النظري: تناولنا فيه محور الصراع التنظيمي من مفهوم وتعريف الصراع وكذلك مكونات نشوء الصراع، والنظريات المفسرة له، أهمية دراسة الصراع ...



كما اشتملت الدراسة أيضا على الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل: الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة، والمنهج المتبع، أدوات جمع البيانات، الخصائص السيكومترية، الأساليب الإحصائية.

أما الفصل الرابع: تناولنا فيه عرض وتحليل النتائج ومناقشتها، تحليلها في ضوء الفرضيات، ثم التوصل إلى النتائج واستنتاجات نهائية وطرح بعض التوصيات.

# الجانب النظري

# الفصل التمهيدي

- 1- مشكلة الدراسة.
- 2- تساؤلات الدراسة.
- 3- فرضيات الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- مصطلحات الدراسة.
- 7- حدود الدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.
- 9- التعقيب على الدراسات السابقة.

يعيش العالم مجموعة من التغيرات على مختلف المستويات، يحدث ذلك على مستوى الأفراد وعلاقاتهم ببعضهم البعض وداخل الجماعات وبينها، وداخل التنظيمات بين الأفراد والجماعات، وعلى مستوى المجتمعات والأمم والحضارات، حيث أن سرعة التغيرات وارتفاع المستوى العلمي والثقافي في المجتمع وانتشار الديمقراطية أدى إلى حق التعبير عن الإختلاف والخلاف وكذلك بروز الصراعات المهنية بصورة لم يسبق لها مثيل.

إلا أن عضوية الإنسان في المؤسسات الإجتماعية ابتداء بالأسرة والجماعة والتنظيم، والمجتمع جعلته معرضا بصورة مستمرة ليكون طرفا في شكل من أشكال النزاع، ومفاد هذا الأخير اختلاف ميول وطموحات ورغبات واتجاهات، وتطلعات... الأفراد (طلق السواط، 2003، ص 225)، حيث أن المنظمات تقوم على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها، وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد.

إن وجود الصراعات داخل الجامعات ظاهرة طبيعية لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها، حيث يرى أحد العلماء ان الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي، فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع. فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا صراعات، كذلك يرتبط الصراع بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود.

فالصراع ليس سلبيا في مجمله، فلا يعني القلق والتوتر في مواجهة المواقف في كل الحالات، قد تكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه، وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة.

إن ظاهرة الصراع سواء في الجامعات أو الجماعات، أو الأسرة وغيرها من التنظيمات ظاهرة طبيعية وحتمية، وهو شيء أساسي ومهم في حياتنا اليومية، فلا وجود لمنظمة بدون صراع، فهو ركن أساسي لنشوء التفاعل بين الأفراد بمثل شيوخ التعاون والتماسك الإجتماعي بل وأكثر.



ويجمع الكثير من الباحثين والكتاب أن للصراع نتائجه الإيجابية والسلبية، ولا يجب أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو ظاهرة يجب التخلص منها.

هذا ما تؤكدته بعض الدراسات القديمة والحديثة التي أجريت على مؤسسات التعليم العالي حقيقة وجود الصراع، وأوضحت مستواها لدى العاملين والعاملات، حيث كشفت دراسة ابراهيم عبد الفتاح 2009 بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري عن الاستراتيجيات المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية على التوالي (ابراهيم عبد الفتاح، 2009، ص01).

كذلك أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة في إحدى دراساتها، بأن المدير يستغرق حوالي 20 % من وقته في معالجة مشاكل إدارة الصراع.

كما قام العسولي (2011) بدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرو المدارس الثانوية الحكومية في قطاع غزة (نور الدين العسولي، 2011، ص07) .

وتوصلت الأبحاث والدراسات إلى أن الصراعات تساهم في أحداث نوع من التوازن داخل التنظيم، إلا أن عدم التحكم فيها قد يؤدي إلى مشاكل واضطرابات تؤثر سلباً على سير التنظيم، هذا ما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المنظمات، حيث تتوقف درجة الصراع وحدته في المنظمة على كيفية إدارة هذا الصراع والاستراتيجيات المتبعة في هذا الخصوص، والتدابير تعد مراحل إلى انتقال موضوع الصراع إلى الأطراف الفاعلة.

في ضوء ما تقدم جاءت هذه الدراسة لمعرفة الإستراتيجية التي يستخدمها رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة المسيلة.

وبالتالي يكون التساؤل الرئيسي كما يلي:

ما درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة؟.

### 2- تساؤلات الدراسة:

ويتفرع هذا السؤال الرئيسي إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التعاون؟

2- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المجاملة؟

3- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المنافسة؟

4- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التسوية؟

5- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التجنب؟

6- ما درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى؟

7- هل توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الجنس؟

8- هل توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الرتبة العلمية؟

9- هل توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الأقدمية؟

3-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة :

يستخدم رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

الفرضيات الفرعية:

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التعاون بدرجة كبيرة .

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المجاملة بدرجة كبيرة .

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المنافسة بدرجة كبيرة.

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لاستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة.

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لاستراتيجية التجنب بدرجة كبيرة .

- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى بدرجة كبيرة.

- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الجنس.

- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الرتبة العلمية .

- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الأقدمية.



### 3- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تباين أهمية الصراع في المؤسسات من خلال تبني الأسلوب الأمثل والمناسب لحل بعض الصراعات لتفادي التصادمات في البيئة المحيطة، وتكمن الأهمية في جانبين هما:

#### أ- الأهمية العلمية:

- تتمثل الأهمية العلمية الأساسية في فتح فرص أمام الباحثين لمعالجة دراسات تتناول موضوع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في شتى المجالات والمؤسسات.

- مساهمة اعتبارية في وضع مرجع في طابورات مكنت الجامعة وتزويدها بالمعلومات التي احتوت عليها هذه الدراسة من خلال المساهمة التي ستضيفها دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء الأقسام.

#### ب- الأهمية العملية:

- تتمثل الأهمية العملية في محاولة خلق جو وبيئة خالية من الصراعات وهذا ما يزيد الولاء التنظيمي للمؤسسة من طرف الأطراف.

- التعرف على أسباب نشوء الصراع التنظيمي في إدارة جامعة المسيلة لدى كلية الآداب واللغات الأجنبية.

- التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتصور الإيجابي أو السلبي لرؤساء الأقسام.

- تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في جعل هذه الدراسة مهمة في ميدان الإدارة وبيئة العمل، واعتبارها نقطة انطلاق لكثير من الباحثين لإجراء دراسات مشابهة في المستقبل وتغيير نظرة العديد منهم حول مفهوم الصراع.

### 4- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التعاون.
- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المجاملة.
- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية المنافسة.
- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التسوية.
- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية التجنب.
- معرفة درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى
- كشف الفروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الجنس.
- كشف الفروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الرتبة العلمية.
- كشف الفروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية تعزى لمتغير الأقدمية.

### 5- مصطلحات الدراسة:

- الصراع التنظيمي: هو حالة عدم اتفاق أو اختلاف بين الأطراف والجماعات فيما بينها نتيجة تصادم مصالح كلا الطرفين قصد تحقيق مصالحهم .
- الإدارة: هي انجاز الاهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمسة وهي التخطيط، التنظيم التوظيف، الوجيه، الرقابة.
- الاستراتيجية: هي أسلوب التخطيط لاتخاذ مجموعة من القرارات لتحقيق التطوير في بنية الأنظمة.
- إدارة الصراع: عملية تعتمد على اختيار الأسلوب المناسب لمعرفة كيفية التعامل مع الصراع و التخفيف من حدته.
- استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي: هي مجموعة المحاور المتبعة من قبل رؤساء الأقسام في مواجهة الصراع والمتمثلة في استراتيجية التعاون، المجاملة، المنافسة، التسوية، التجنب، الإحالة إلى مستوى أعلى .

### 6- حدود الدراسة:

6-1- الحدود الموضوعية: تتحصر هذه الدراسة في معرفة استراتيجيات إدارة الصراع لدى رؤساء الاقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

وحددت الدراسة ستة استراتيجيات لإدارة الصراع في:

- التعاون
- المجاملة
- المنافسة
- التسوية
- التجنب
- الاحالة لمستوى اعلى.



6-2- الحدود المكانية: كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هي بمثابة وحدة تعليم وبحث في الجامعة، فهي متعدد التخصصات ويمكن عند الاقتضاء

إنشائها على أساس تخصص غالب ، وتحتوي على ما يلي :

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع ، وهي مزودة بمجلس

إدارة الكلية وبمجلس علمي ويديرها عميد.

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 03-279 المؤرخ في: 23 غشت 2003، المحدد مهام

الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، والمعدل والمتمم. وطبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ

في: 24 غشت 2004، المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة

ومصالحها المشتركة.

### 1- عميد الكلية:

يدير الكلية وهو المسؤول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وبهذه الصفة

يتولى:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة.

- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.

- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس

الكلية.

- يساعده نائبان وأمين عام للكلية ومسؤول مكتبة الكلية ورؤساء أقسام.

### 2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

فهو يتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيل طلبة التدرج.
- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه على العميد .
- مسك القائمة الاسمية والاحصائية للطلبة.
- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

وتوجد به ثلاث مصالح هي:

#### أ- مصلحة التدريس : تتكفل المصلحة بالمهام:

- تسجيل حاملي شهادة البكالوريا الجدد.
  - تسجيل طلبة السنة الأولى ماستر.
  - الإشراف على عملية التحويلات.
  - المراجعة النهائية لمحاضر المداومات.
  - تحيين قاعدة البيانات البيداغوجية للكلية.
  - تحين مختلف الإحصائيات السنوية.
  - تحيين إحصائيات الطلبة الأجانب بالكلية.
  - إعداد حصيلة السنة الجامعية.
  - إعداد إحصائيات الدفعات المتخرجة.
  - توثيق الشهادات وكشوف النقاط.
  - إعداد إحصائيات الدفعات التي ستتخرج.
  - تسليم الشهادات للطلبة المتخرجين.
  - أرشفة الملفات وإعداد قاعدة البيانات.
- ب- مصلحة التعليم والتقييم: تقويم و متابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.
- متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة و المحاور التي تلقن للطلبة.



- متابعة تواريخ الأساتذة.

- توزيع الهياكل (المدرجات والحجرات) على الأقسام خلال فترات الامتحانات.

- تحضير و متابعة الامتحانات.

- مراقبة أرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام.

- تسيير تقارير مجلس الشعب والتخصصات .

**ج- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** تقويم و متابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.

- متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة و المحاور التي تلقن للطلبة.

- متابعة توزيع الأساتذة.

- توزيع الهياكل (المدرجات والحجرات) على الأقسام خلال فترات الامتحانات.

- تحضير و متابعة الامتحانات.

- مراقبة و أرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام، تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم.

**3- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية** فهو يتكفل بمايلي:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.

- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.

- السهر على سير مناقشة المذكرات و أطروحات ما بعد التدرج.

- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.

- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.

- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.



4-مصالح نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

5-الأمين العام للكلية : هو يتكفل بما يلي:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

6- مسؤول مكتبة للكلية: وهو مكلف بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

3-6-الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا خلال فترة الفصل الثاني لسنة

2015-2016.

7- الدراسات السابقة:

توالت دراسات عديدة تحاول فهم استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في كل المؤسسات منها الجامعة والمصانع الصناعية وغيرها من المؤسسات، وذلك لما تخلقه هذه الاستراتيجيات من آثار سواء اجتماعية، نفسية، اقتصادية، وفيما يلي سيتم تناول أهم الدراسات العربية والأجنبية التي اهتمت بموضوع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

7-1- الدراسات العربية:

7-1-1- دراسة الضمور (2004) بعنوان >> أساليب تعامل المشرفين التربويين في الأردن مع الصراع التنظيمي << .

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المشرفين التربويين في الأردن لأساليب التعامل مع الصراع التنظيمي : التعاون والمجاملة والتسوية والتجنب واستخدام السلطة والإحالة لمستوى أعلى ومدى اختلاف ذلك تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي والخبرة الإشرافية والإقليم الجغرافي) والتفاعل بينها .

اختيرت عينة طبقية عنقودية بلغت ( 314 ) من مجتمع الدراسة وهم جميع المشرفين التربويين في وزارة التربية والتعليم

للعام ( 2004 ) وعددهم ( 729 ) مشرفاً .

واستخدمت الإستبانة كأداء لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- المشرفون يستخدمون جميع الأساليب وبالترتيب التنازلي التعاون ، والتسوية ، والإحالة لمستوى أعلى ، والتجنب ، واستخدام السلطة:

- لا توجد فروق في درجة ممارسة المشرفين لأساليب التعامل مع الصراع تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي .

-توجد فروق في درجة ممارسة المشرفين لأساليب : التسوية والتجنب واستخدام السلطة تعزى لمتغير الإقليم .

ومن أبرز توصيات الدراسة بناء برنامج تدريبي لتدريب المشرفين التربويين على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي.

### 7-1-2- دراسة محمد رضا شنة 2007.

عنوان الدراسة: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري.

واشتملت هذه الدراسة على عينة : 53 عاملا، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الاطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

كما هدفت الدراسة إلى محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة.

وقد أسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- أن الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي يميل إلى استخدام الإستراتيجيات الثلاث: التعاون، التجنب، والتنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين أحيانا وغالبا.
- تحتل استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتليها استراتيجية التجنب ثم استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

### 7-1-3- دراسة ابراهيم عبد الفتاح 2009.

عنوان الدراسة: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الاقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر اعضاء الهيئة التدريسية.



وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة من الاكثر استخداما إلى الاقل استخداما من وجهة أعضاء هيئة التدريس كانت على التوالي: (3.92%) استراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي (3.76) استراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي (3.36) استراتيجية الهيمنة بمتوسط حسابي (3.30) استراتيجية التجنب بمتوسط حسابي (3.15)

- مستوى اخلاقيات العمل الاداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الاردنية الخاصة كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، وأنهم يعتمدون في سلوكهم الاداري على المعايير الأخلاقية التالية: مرتبة ترتيبيا تنازليا، علاقة رئيس القسم بأعضاء الهيئة التدريسية بمتوسط حسابي (3.80) علاقة رئيس القسم بالمهنة بمتوسط حسابي (3.72)، علاقة رئيس القسم بالطلبة بمتوسط حسابي (3.73)

### 7-1-4- دراسة ابتسام يوسف سنة 2011.

عنوان الدراسة: استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين.  
 وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظر المعلمين. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 788 معلما ومعلمة بنسبة 10.62% من المجتمع الاصلي.  
 وخلصت الدراسة إلى بعض النتائج التالية:



- مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يستخدمون جميع استراتيجيات إدارة الصراع ولكن بنسب متفاوتة تتراوح من 59.02% إلى 80.89%.

- الاستراتيجية الأكثر شيوعاً بين مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة هي استراتيجية التعاون بوزن نسبي بلغ 80.89%.

- معلمو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي بوزن نسبي 88.19% .

### 7-1-5- دراسة زرفاوي أمال 2014:

**عنوان الدراسة:** أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -

اتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، و اشتملت عينة الدراسة على 897 عامل وعاملة .

هدفت الدراسة إلى تقسيم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة، والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وكذا إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي. وقد توصلت هذه الدراسة، إلى أهم النتائج التالية:.

- العلاقة غير الرسمية داخل المؤسسة تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال ويؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية داخلها كدوران العمل والتغيب...

- من أسباب ظهور هذه المشكلات داخل المؤسسة .

- تأخير المهام الموكلة لهم وهو أحد أشكال الصراع في المؤسسة .

- لجوء العمال إلى التفكير في تغيير مكان عملهم للهروب من الصراع.

7-2-2- الدراسات الأجنبية:

7-2-2-1- دراسة **Hammond 1999** بعنوان << أنماط إدارة الصراع >>.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الو.م.أ.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع.

7-2-2-2- دراسة **McIntyre 1999** بعنوان: << نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد

والآخرين >> (فوزي أبو عساكر، 2008، ص79).

وقد هدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين. وقد بينت نتائج الدراسة أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدام إستراتيجية التكامل، التسوية، السيطرة التجنب.

وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع وكذلك وجدت هذه الدراسة أن تقارير المدير كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

7-2-2-3- دراسة **Plowman 2005** بعنوان: <<الصراع والإدارة الاستراتيجية والعلاقات

العامة >>

وقد أجريت الدراسة في الو.م.أ. ووجد أن الصراع موجود وهو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم وهي تؤثر على أداء وفعالية المنظمة، العلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذه النماذج الأضواء والتجنب والمساهمة.

والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتمادا على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

### 8- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة وجدت تنوع في أهميتها وأهدافها، وأدواتها ونتائجها، ومتغيراتها وستقوم الباحثة ببيان بعض أوجه الاختلاف والتشابه بين بعض الدراسات السابقة من حيث العناصر المذكورة أعلاه.

- **من حيث المنهج:** حيث اتفقت أغلب الدراسات من حيث المنهج المستخدم في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة محمد رضا سنة 2007، دراسة ابتسام يوسف 2011، دراسة ابراهيم عبد الفتاح 2009، دراسة زرفاوي أمال 2014، دراسة Plowman 2005، وكذلك دراسة McIntyre 1997، دراسة Hammond 1999.

- **من حيث الاداة:** تتفق الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الاداة المتبعة في الدراسة وهي الاستبانة.

- **من حيث الإستخدام:** والملاحظ أيضا عل الدراسات السابقة في معظمها تناولت خمس إستراتيجيات بإستثناء دراستي التي تناولت ستة إستراتيجيات حيث لم تتناول الدراسات السابقة استراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى وقد اتفقت دراستي في هذا العنصر مع دراسة الخضور 1996.

معظم الدراسات ركزت على الإستراتيجيات المستخدمة في المؤسسات الصناعية مثل دراسة رضا سنة 2007، وكذلك الاستراتيجيات التي يتبعها مديرو المدارس وعلاقتها بالالتزام التنظيمي مثل دراسة ابتسام يوسف، كما ركز ابراهيم عبد الفتاح في دراسته على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الاداري لرؤساء أقسام كلية التمريض، حيث أن معظم الدراسات ركزت على دراسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، الالتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي، الأنماط القيادية .



كما توصلت معظم الدراسات إلى أن الإستراتيجية الأكثر استخداما هي إستراتيجية التعاون. وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من خلال الاطلاع على الدراسات التي تناولت موضوع الصراع التنظيمي ومحاولة الإلمام به من مختلف الجوانب، وتحليل وعرض النتائج ومناقشتها.

وتبرز أهمية الدراسات السابقة بالنسبة للدراسة الحالية في كون معظم الدراسات تناولت استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر مدير المدارس ورؤساء أقسام كلية التمريض، وكذا مديرو المصانع و عمالها أيضا ، وما ميز هذه الدراسة حسب رأي الباحثة كونها تناولت متغير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية فيما أغفلت الدراسات السابقة هذا العنصر، إذ لم تجد الباحثة دراسة حول هذا الموضوع.

# الجانب النظري

## الصراع التنظيمي

تمهيد

- 1- مفهوم الصراع
- 2- مكونات نشوء الصراع
- 3- طبيعة الصراع
- 4- النظريات المفسرة للصراع
- 5- أمية دراسة الصراع التنظيمي
- 6- بعض المفاهيم المرتبطة بالصراع
- 7- العوامل المؤثرة في الصراع
- 8- خصائص الصراع التنظيمي
- 9- أنواع الصراع
- 10- مظاهر الصراع
- 11- مسببات الصراع
- 12- مراحل عملية الصراع
- 13- مستويات الصراع التنظيمي
- 14- اتجاهات الصراع التنظيمي
- 15- الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع
- 16- آثار الصراع
- 17- نماذج الصراع التنظيمي
- 18- نتائج الصراع
- 19- إدارة الصراع
- 20- نماذج إدارة الصراع
- 21- استراتيجيات إدارة الصراع
- 22- خلاصة

تمهيد:

يؤدي أي نظام عمله بفاعلية لذلك لا بد أن يكون بين الأفراد والجماعات علاقات عمل لتخطي الحواجز التنظيمية بين الأفراد وداخل الجماعات، فربما يعتمد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في المعلومات والتقييم، ولكن الحقيقة هي أنهم متداخلين وهذا التداخل ممكن أن يؤدي إلى التعاون أو الصراع، والصراع ممكن أن يظهر بين الجماعات المتشابهة في نفس المنظمة، حيث أن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي إلى الإرباك والتوتر في جميع مرافقها التنظيمية مما يجلب الضرر إلى كل الأطراف وبالطبع فلا يوجد نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء على هذه الصراعات نهائياً لاتباعه لأنّ الصراع ظاهرة مستمرة، ويمكن تخفيف هذه الصراعات بالعمل للقضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها والتي تؤدي لمختلف الأسباب كالاقتصادية، الإدارية الثقافية وهذا يتطلب إعادة النظر في بناء تركيبها بشكل علمي.

ولقد تناولنا في هذا الفصل متغير الصراع من خلال تعريفه، وطبيعته، النظريات المفسرة له، وكذا خصائصه وأنواعه ومستوياته وأسبابه، والاستراتيجيات المتبعة في معالجة حل الصراع وغيرها من العناصر.

## 1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يستخدم البعض مصطلحات عديدة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك أو النزاع أو التعارض، والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى، وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرون يواجهون يوميا حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الاتفاق، ويمكن النظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة والموارد، والمركز الاجتماعي. (حسن حريم ، 2004 ، ص175).

### 1-1- تعريف الصراع التنظيمي:

1-1-1 لغة: يقصد بالصراع في اللغة الخصومة والمنافسة والنزاع المشادة (عبد الحميد لبصير، 2010، ص220)

ويعرفه سلمان العميان 2005 بقوله: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والشقاق، أما كلمة conflict فتعني العراك أو الخصام و الصدمة. إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح و الآراء أو الخلاف (محمود العميان ،2005، ص 364).

ويعرفه جابر طه عبد الرحيم 2009 :الصراع في اللغة : يقصد به النزاع أو التناقض أو الخلاف(عاطف عبد الرحيم ،2009، ص210).

ورأى Decenzo،Robbins:أن الصراع يشير إلى إدراك الاختلافات غير المتوافقة و الناجمة في بعض أشكالها من التداخل أو المعارضة(Robbins Decenzo, 2001, p 344)

1-1-2-اصطلاحا:لقد عرف الصراع التنظيمي العديد من العلماء ، حيث يمكن القول باختصار أن الصراع التنظيمي حسب تعريف القريوتي هو: >> عمل مقصود من طرف ما للتأثير على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى.

وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوب صراع أو تناقض بينها" (طارق جمار، ب س، ص22).

ذكر القريوتي في تعريفه الأثر السلبي الذي يحدثه النزاع بين الأطراف ولم يشر إلى ان لهذا النزاع أثر إيجابي وهو أنه يجعل الأطراف في تنافس لإبراز قدراتهم بأحسن الطرق.

• كما ذهب مارش March وسايمن Simon إلى تعريف الصراع بأنه ذلك التغيير أو الاختلال الذي يطرأ على السلوك المعتاد مما يؤدي إلى تعطيل ديناميكية نظام اتخاذ القرارات.

• كما عرفه الديب بأنه: النزاع المباشر والمقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتعتبر هزيمة الخصم شرطاً ضرورياً للتوصل إلى الهدف (أحمد مصطفى، 2000، ص226)

• اقتصر تعريف مارش وسايمن على الإشارة إلى الأثر السلبي الذي يحدثه النزاع بين الأفراد دون مراعاة الجانب الإيجابي له.

• كما أشار الديب في تعريفه للصراع إلى أن النزاع مقصود بين الأفراد والجماعات واعتبره شرطاً لتحقيق هدف إلا أن النزاع ضرورة حتمية أو طبيعية في وسط الأفراد والجماعات.

• عرفه بوندي (Pondy): بأنه تعطل أو انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري أو في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل أو الأداء (معن محمود عياصرة، 2008، ص33).

مهما تكن اختلافات العلماء في تعريف الصراع إلا أنّ هناك قدراً كبيراً ومشاركاً بينهم حول اعتبار الصراع موقفاً تدرك فيه الأطراف المتنازعة وجود تعارض بينهما مما يؤدي بهم للقيام بسلوكيات معينة لمواجهة هذا النزاع، حيث يعتبر هذا الأخير مقصود بين الأفراد أو الجماعات لأجل هدف واحد.

• يشير كل من توماس وكلمان أنّ الصراع التنظيمي هو: العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته (سارة زويتى، 2014، ص81).

أشار هذا التعريف إلى جانب وهو أن أحد الأطراف يعيق اهتمامات الطرف الآخر إلا أن هذا السبب قد يكون سببا في تحقيق الأهداف و هذا ما يدفع بالطرف الآخر إلى التنافس لتحقيق الأفضل، والنزاعات تكون عادة نتيجة عدم الرضا عن القرارات الصادرة.

• عرفه "ليكرت" على أنه >نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة والتي إن تحققت تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء<< (بوفلحة غيات، ب س، ص47).

من هنا نستنتج أن الصراعات عادة ما تنتج من عدم رضا الأطراف عن القرارات المتخذة وكذلك تناقض مصالح الأطراف داخل بيئة العمل إلا أن في بعض الأحيان تكون الصراعات ناتجة عن أسباب خارج هذه البيئة.

• تعريف "خليل محمد حسن الشماع": >الصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات<< (خليل الشماع، 2000، ص296).

يتبين من خلال تعريف خليل الشماع للصراع أنه بسبب تعارض المصالح ينشأ الصراع داخل المنظمات، ومن بين الأسباب أيضا عدم التوازن وهي حالة تسود معظم المنظمات نتيجة تعارض الأهداف المسطرة من قبل الجماعات والافراد وعدم التوازن في المنظمات أدى لتضارب المصالح لكلا الأطراف المختلفة، وهذا ما يؤدي إلى التفاعل السلبي داخل التنظيم.

• عرفه "زايد" على أنه: >الصراع الذي يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة<< (زايد عادل ، 1995، ص527).

يتبين من خلال ما أشار إليه زايد أن الصراع يحدث في المواقف التي تؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية للمنظمة من خلال تضارب المصالح والأهداف بين العاملين مما تستدعي الضرورة لمقاومة هذا التضارب والتعارض أو التخفيف من حدة هذا الصراع.

• يعرف عقل الصراع بأنه: مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي وهو إحدى العمليات الناتجة عن هذا التفاعل ويقول إن الصراع والتنافس والتعاون والتمثيل والمواعمة تشكل المظاهر الأساسية لهذا التفاعل (زياد المعشر، 2005، ص 42).

## 2- مكونات نشوء الصراع:

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي وهي: المثير، الاستجابة، التفاعل.

2-1- **المثير**: هو تلك العوامل التي تفضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو من المنظمة أو الفرد.

2-2- **عامل الاستجابة**: فيتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية تجاه الصراع.

2-3- **عامل التفاعل**: ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، وينشأ من هنا الصراع. (أحمد يوسف، 2008، ص 13).

## 3- طبيعة الصراع:

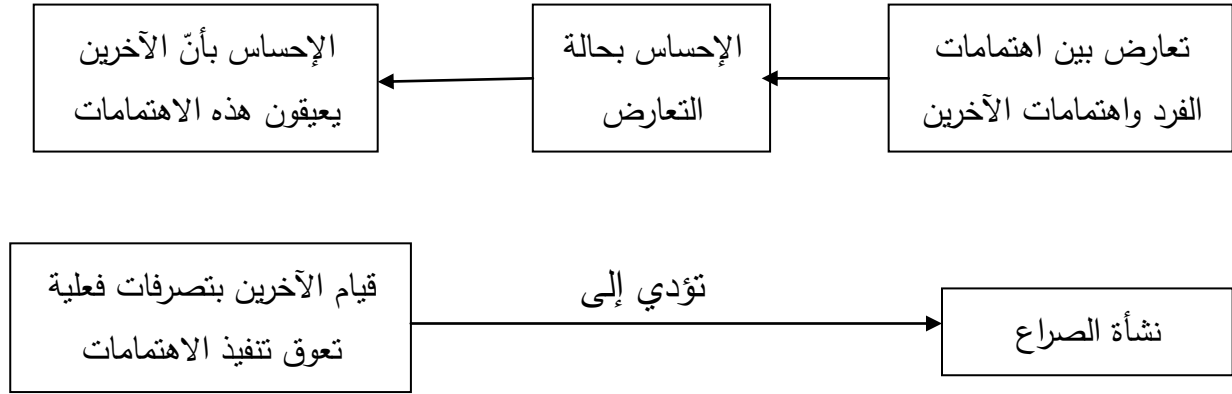
من بين أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد والجماعات الصراع، حيث أنه كثيرا ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات وتبادر كثير من التساؤلات: هل الصراع أمر حتمي في المنظمة؟ ما هي أسباب حدوثه؟ وفيما تتمثل مراحلها؟ وغيرها من الأسئلة العديدة التي تتبادر في أذهاننا.

لذلك اتجه العلماء إلى دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية لها آثارها السلبية والإيجابية.

فالصراع هو نتيجة حتمية لسنة الاختلاف الموجودة في الذاتية البشرية فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد له من التفاعل والاتصال لإتمام مهام عمله، وتحقيق الإشباع لحاجاته، وهذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهدافا وأولويات بشكل خاص، وبالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها قبل الجماعات الأخرى. (بوفلجة غياث، ب س، ص 143).

كما أوضح ماهر طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد، حيث أن الصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الآخرين، وعندما يشعر بهذا التعارض، فإنه

يعتقد أنّ تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد، والتي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد وبين الآخرين.



شكل رقم (01): كيف ينشأ الصراع؟

(أحمد ماهر، 2003، ص263)

من خلال هذا الشكل يوضح أحمد ماهر كيفية نشوء الصراعات بين الأفراد وذلك من خلال تعارض في الأهداف والمصالح، وهذا ما توصل إليه معظم الباحثين في دراسات السلوك، فالسبب الرئيسي في حدوث الصراع داخل المنظمات وبين الأفراد يتمثل في تصادم و تعارض الآراء والمصالح لهؤلاء مما يؤدي بالفرد الى التفكير في أنّ هناك أفراد يعيقون اهتماماتهم وأهدافهم الخاصة، وفي المقابل قيام الآخرين بأعمال وتصرفات فعلية تعيق تنفيذ اهتمامات الافراد يؤدي حتما إلى نشوء الصراع.

#### 4- النظريات المفسرة للصراع:

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها، وهذا ما يعرف بالنظرية التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أنّ الصراع ما هو إلاّ ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرة الحديثة للصراع فتؤكد على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيع هذا خلال منظمات على اختلاف أنواعها وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي:

##### 4-1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر أصحاب هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

وقد ظهر هذا الاتجاه في النصف الأول من القرن الماضي، ولأشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع يؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حُكماً في داخل المنظمات و بالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلا على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، وأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف ربح و خسارة، أو من منطلق لعبة المجموع الصفري، أي أنّ نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.

##### 4-2- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنّه: أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه. وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم وخلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأنّ

الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور، بل قد يشكل امكانية قوة وايجابية في أداء الجماعة، وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

#### 4-3- النظرية الحديثة للصراع:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع "كوسر" من أوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً إيجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين. وقد أضاف "زايد 1995" إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.
- أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءة أو الوظيفية.
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبه.
- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداري النظام. (ابتسام مرزوق، 2011، ص43).

## 5- أهمية دراسة الصراع التنظيمي:

لا يمثل الجانب الرسمي من أنظمة وقوانين ولوائح العامل الرئيسي فقط في مدى فاعلية المنظمة، فالإنسان كفرد أو كعضو في جماعة في أي مستوى من مستويات التنظيم وما يمتلك من قدرات، مواهب، خبرات، اتجاهات، قيم، آمال، تطلعات... الخ.

يمثل العنصر الإنتاجي الأكثر حيوية وأحد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم، هذا العنصر المهم تحتم عليه طبيعة تكوينه ومتطلبات العمل أن يكون في حالة تفاعل مستمر داخليا، ومع المنظمات والجهات ذات الصلة بنشاط المنظمة في بيئتها الخارجية.

حالة التفاعل هذه أوجدت المناخ الداعي للتناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع، من هنا تتبع أهمية دراسة موضوع الصراع التنظيمي وكيفية استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة (عبد الله الطلجم، 2003، ص228)

## 6- بعض المفاهيم المرتبطة بالصراع:

يرتبط مفهوم الصراع ببعض المصطلحات وتتمثل في الآتي:

### 6-1- الصراع والمنافسة:

لإيضاح مفهوم الصراع لابد من الإشارة إلى الفرق بين مفهومي الصراع والتنافس، فالتنافس بين الأفراد أو الجماعات يحدث بين الطرفين أثناء محاولة كل منهما لتحقيق هدف معين لكن دون محاولة إعاقة الطرف الآخر، فالمنافسة لا تتطوي غالبا على اتجاه عدائي كما أنها لا تؤدي بالضرورة إلى الإضرار بالآخرين.

وعلى النقيض من ذلك الصراع، حيث يحاول كل طرف وضع العقبات والعوائق التي تحد من تمكن الطرف الآخر من تحقيق أهدافه، فعلى سبيل المثال انخفاض الطلب على منتج معين مع وجود وفرة في الإنتاج سيدفع المنتجين إلى محاولات جادة للحصول على أكبر قطاع ممكن من المستهلكين، وقد يصل الأمر إلى حد النزاع، ومحاولة الحاق الضرر بعضهم ببعض (طلق السواط، 2003، ص227).

### 6-2- الصراع والحرب:

يعرف بدوي الحرب بأنها: >> حالة قانونية تسمح وبصورة متساوية لعدد من أو أكثر الإستمرار في صراعهما باستخدام القوة المسلحة<<.

وتعرّف بأنها أعمال عنف مسلح بين دولتين ذاتي سيادة، أي تعد الحرب أكثر صور العنف شيوعاً وشهرة في الصراعات الدولية.

وعلى الرغم من أنّ تلك المفاهيم في ظاهرها بعيدة عن الصراع، إلاّ أنّ الصراع يعتبر أساساً ومقدمة لبعض تلك المفاهيم ولاسيما الحرب.

### 6-3- الصراع والنزاع:

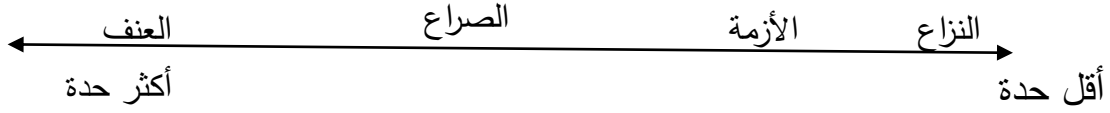
يشير النزاع إلى مفهوم أقل حدة من مفهوم الصراع، ذلك لأنّ النزاع يعترف أطرافه بوجوده ورغبتهم في حله، وهذا على الأقل من أحد أطراف النزاع، والنزاع أقل شمولاً من الصراع، ويمكن السيطرة عليه بخلاف الصراع وذلك لأنّ الصراع يقوم على أساس وجود تعارض في المصالح أو القيم، بحيث تشعر معه أطراف الصراع بأنّ أهدافها غير متوافقة، كما أنّ أطراف الصراع يسعون إلى استثمار الموقف الصراعي لتحقيق بعض أهدافهم، وهذا بخلاف النزاع. (ابتسام مرزوق ، 2011، ص12).

### 6-4- التوتر والصراع:

يعتبر التوتر أو القلق مرض العصر الذي لا يفرق بين صغير و كبير ويقصد به رد الفعل النفسي والبدني لحالات داخلية وبيئية مطولة تتجاوز فيها قدرات الفرد التكيفية قابلياته الفعلية. ويعتبر أيضاً مفهوم يتضمن جانبيين هما: الظروف البيئية التي يتواجد فيها الفرد والتي تشكل تفاعلاتها وعناصرها مصدر الضيق والتوتر للفرد وردود الفعل النفسية بما تحمله من مشاعر بالحزن الموجود داخل نفسية الأفراد. (محمد الصيرفي، 2009، ص110).

والتوتر مثله مثل الصراع منه ما هو إيجابي ومنه ما هو سلبي، ويجب أن يكون التوتر وسطاً لا هو بالمنعدم فتتعدم الدافعية للعمل ويستشعر الأفراد بالملل، ولا زائداً عن حده فيتسبب في عرقلة العمل وبلقي بضلال سلبية على التنظيم والأفراد.

أما الصراع يشبع الحاجات النفسية لمن يعانون من الكبت والإحباط ويساعد على إحداث التغيير اللازم والتطوير المستمر. (طارق جماز، ب س، ص 24-26).



شكل رقم (02): علاقة مفهوم الصراع ببعض المفاهيم الأخرى .

(زكي بدوي، 1997، ص01)

### 7- العوامل المؤثرة في الصراع:

هناك عدة عوامل تؤثر في الصراع وحدته ونذكر أهم هذه العوامل:

#### 7-1- مدى صحة إدراك مصدر التهديد:

كأن يميز طرف الصراع بين مصمم مؤامرة أوديعة تستهدفه وبين منفذها فيقول مثلاً: حسن هو البلاء وسمير مجرد منفذ، وقد يكون هذا الإدراك صحيحاً أو غير صحيح وبافتراض صحته، فإن التعامل مع سمير وحده لن يحل الصراع لكن التعامل مع حسن كمصمم ومحرض بيد ولازماً.

#### 7-2- مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد:

كأن يدرك سامي أنه بذل نفس الجهد الذي بذله خالد لكن تلقى مكافأة خمسة أضعاف ما تلقاه هو، وأن الفرق كبير، إن إدراك هذا الفرق سيجعل سامي يدرك مدى الغبن الذي أصابه، والتهديد المتمثل في استمالة خالد للمدير الذي قرر هاتين المكافأتين المختلفتين، ومن ثم فإن حدة الصراع لن تكون كما لو كان الفارق المدرك بسيطاً بين المكافأتين.

#### 7-3- مدى إدراك المصلحة المشتركة.

فكلما أدرك طرفي الصراع وجود مصلحة مشتركة بينهما قلت حدة ومدة الصراع، وما لا للتعاون كأداة معالجة الصراع، فيرى كل منهما أن أهدافنا مشتركة ومصالحتنا في التفاهم وأن الصلح خير.

7-4- مدى الاعتماد المتبادل بين طرفي أو أطراف الصراع: على موارد محدودة فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت حاجة كل طرف للاستئثار بها، زادت حدة الصراع.

7-5- مدى تكامل أو تداخل عمل طرفي الصراع:

فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الاتجاهات تزيد حدة وآثار الصراع، خذ مثلا نوبتي عمل صباحية ومساءلية، وقد تعتمد النوبة الصباحية عدم تنظيف الآلات من الشوائب في نهاية نوبتهم أو قبل انصرافهم لتعيق عمل النوبة التالية، وإزاء ذلك خطط عمال النوبة التالية ترك الآلات لهم أيضا دون تنظيف، أو مثال آخر لعمال على خط إنتاج يتكون من عدة مراحل، وقد نشب صراع بين العاملين في مرحلتين متتاليتين هما (1) و (2)

فتعتمد العاملون في المرحلة (2) التدقيق الزائد في ما يردهم من المرحلة (1) وإبراز وتجسيم أخطاء وتقديم شكاوي للإدارة، وإزاء ذلك قد يعمد العاملون في المرحلة (1) لتعيق أو تأخر تقديم ناتج عملهم للمرحلة (2) ليعطلوا العاملين عليها، ويحرموهم من حوافز أو يعرضوهم للمساءلة.

7-6- السلوكيات المتبادلة لأطراف الصراع:

فقد يلتزم طرفا أو أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات لكن إنحدار طرق إلى سلوك لا أخلاقي يدفع الطرف الآخر لنفس السلوك.

7-7- السمات الشخصية لأطراف الصراع:

فكلما مال طرف للعدوانية حفز الطرف الآخر ليكون عدوانيا أي ميالا لبلوغ هدفه من خلال التهديد واستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي وتعزيز الهجوم اللفظي باعتداء بدني، فتزيد حدة الصراع، لكن هذه الحدة تقل إذا أبدى طرق الصراع الآخر استعداداً للتعاون أو للحل الوسط (أحمد مصطفى، 2000، ص436-437).

7-8- الدور الوظيفي:

يعتبر الدور من المصادر الرئيسية لحدوث الصراع بين الأفراد وخاصة إذا طغى أوغلب على الدور أحد الأشكال الآتية:

- **عدم وضوح الدور:** ويقصد به أن لا يتوافر لدى الفرد كافة المعلومات التفصيلية عن دوره الوظيفي داخل المنظمة و كذلك عندما تكون أهداف المنظمة غير واضحة لجميع الأفراد ،حيث يترتب على ذلك انخفاض درجة عدم الرضا مما ينعكس في النهاية على الولاء و الانتماء التنظيمي و يزيد من مستوى التوتر .
- **صراع الدور:** ويحدث ذلك عندما يطلب من الفرد القيام ببعض الأعمال التي لا يرغب في أدائها أو بعض الأعمال غير المتجانسة أو بعض الأعمال التي تفوق قدراته و إمكانياته .
- **زيادة المسؤولية:** حيث تتناسب الزيادة في المسؤولية تناسباً طردياً مع مستوى الصراع ،فزيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق شخص معين قد يصاحبها زيادة في مستوى الصراع ذاته (محمد الصيرفي، 2009، ص 119-120).

### 8- خصائص الصراع التنظيمي:

- من خلال التعاريف السابقة الذكر للصراع التنظيمي نجد تشابهها في التحليل، حيث تتمثل خصائص الصراع في الآتي:
- أ. هناك شخصين في الصراع على الأقل.
  - ب. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة بينهما للوصول للتكافؤ في الأهداف (بدر حامد، 1994، ص 194).
  - ج. يسعى كل طرف فيه إلى التغلب وتحطيم الطرف الآخر.
  - د. معرفة وإدراك الطرفين للتعارض الذي بينهما.
  - هـ. ينطوي الصراع على محاولة الطرف الآخر على إجبار الطرف الثاني على قبول حل أو إتفاقية قد لا يكون راغباً فيها.
  - و. من عناصر الصراع هو الاختلاف حول وسائل تحقيق الأهداف وإنجازها.
  - ز. يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد بسبب مشاعر الغضب، عدم الثقة الرفض... الخ.
  - ح. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية

ط.قدرة الأطراف المتنازعة على إلحاق الضرر ببعضهم البعض. (سليمان العميان، 2004، ص366).

ي.الصراع يعتبر وسيلة للتعبير عن التوتر والتأزم بمظاهر مختلفة من السلوك تشكل بمجموعها مظاهر الصراع (السواط والطلجم، 2003، ص226).

## 9- أنواع الصراع:

يمكن تحديد أنواع عديدة للصراعات التي قد تتعرض لها المنظمات حيث اختلفت الآراء والأبحاث حول هذا الموضوع فكل باحث يصنف أنواع الصراع حسب وجهات نظره ويمكن ذكرها في الآتي:

### 9-1- تصنيف حسب التنظيم: ويتضمن هذا التصنيف النوعين التاليين:

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب التضامن مثل: صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي العفوي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع وتتمثل مظاهر الصراع ضمن هذا المستوى في الشكوى، التذمر، السلوك العدواني، التأخر عن العمل وتركه (محمود العميان، 2005، ص375).

كما يصنف أحمد سيد مصطفى أنواع الصراع كالآتي:

- **الصراع الذاتي:** وهو ذلك الذي ينشأ داخل نفس الفرد، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية قد تؤدي بالفرد للتسوية في اتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه.

- **الصراع الاجتماعي:** وهو ذلك الذي ينشأ بين فردين أو أكثر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين:

- **صراع على مسائل العمل:** وينبع من خلافات على مسائل مثل الأهداف وتخصيص الموارد و تصميم أو تطبيق السياسات والإجراءات، وتوزيع المهام على العاملين وتوزيع

الحوافز، كذلك قد ينشأ هذا النوع من الصراع من رفض لتغيير في خطط أو سياسات، أو إعادة تنظيم، وما إلى ذلك.

- **صراع عاطفي:** وينبع من مشاعر غضب وعدم ثقة وكره وخوف، واستياء واحتكاكات أو مناوشات شخصية (أحمد مصطفى، 2000، ص426).

#### 9-2- تصنيف حسب التخطيط:

أما رو وبيرس فيصنفان الصراع وفق نوعين هما:

- **الصراع المخطط أو الإستراتيجي:** وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.
- **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة للظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الشخصي.

#### 9-3- تصنيف حسب المصدر:

يصنف روبنز الصراع إلى أنواع عديدة وهي:

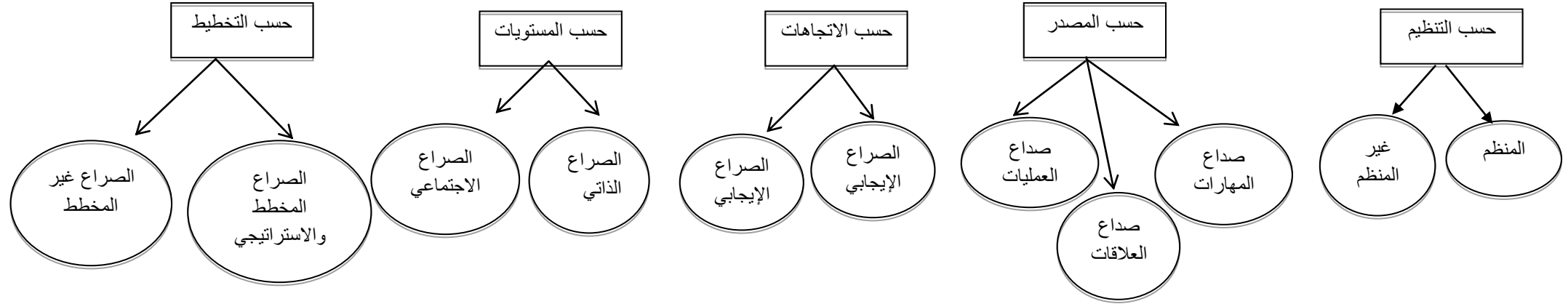
- **صراع المهمات:** وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعا بناء على تأثيره إيجابيا في أداء الجماعة.
- **صراع العلاقات:** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد ويعد صراعا غير بناء بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الافراد.
- **صراع العمليات:** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعا وظيفيا مفيدا للأداء والإنتاجية. (أحمد يوسف، 2008، ص23-24).
- كما يصنف عادل بن صلاح الصراع على أنه نوعين وهما:

- الصراع الإيجابي: عبارة عن مواجهة بين الجماعات والتي تعزز وتفيد أداء المنظمة وهو قد يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لا بد أن تحدد، والبحث عن حلول فعالة تؤدي عموماً إلى تغيير إيجابي.

ومثال ذلك: قسمين في المستشفى لديهم نزاع حول أفضل طريقة لإيصال العناية الصحية للعائلات ذات الدخل المحدود فكلا القسمين اتفقا على الهدف ولكن الاختلاف كان على كيفية تحقيقه، ومهما كان فالعوائل ذات الدخل المحدود ستحصل على عناية طبية أفضل بعد فض النزاع.

- الصراع السلبي: عبارة عن مواجهة أو تفاعل بين الجماعات والتي من شأنها أن تؤدي المنظمة أو تمنع من تحقيقها لأهدافها، والإدارة لا بد أن تحاول منع هذا النزاع. (عادل بن صلاح، 2007، ص 249).

رغم اختلاف الباحثين في تصنيف أنواع الصراع إلا أنهم يتفقون في أن هذا الأخير يعد أمر حتمي وطبيعي داخل التنظيم وأسباب نشوئه، تتعدد وتتطلب استخدام أسلوب مناسب وفعال لإدارته للتخفيف من عبء ونتائج الصراع من خسارة وغيرها من الآثار ولتخطي العقبات والوصول إلى تحقيق الأهداف الإيجابية ضمن هذا الصراع.



الشكل رقم (03) : يوضح انواع الصراع حسب وجهات نظر الباحثين

إعداد الباحثة:



### 10- مظاهر الصراع:

وفق وظيفة الموارد البشرية نجد ان مفهوم الصراع هو واسع عن مفهومه من الجانب القانوني، حيث نجد أن المؤسسات تتكلم عن عدم الرضا للعاملين إذ نجد أشكال التعبير عن الصراع في العمل تظهر في الآتي:

#### 10-1- الأشكال الظاهرة للصراع: تتجلى مظاهر الصراع هنا في الآتي:

- **الاحتجاجات:** يكون هنا الصراع في أعلى مستويات حدته، حيث يلجأ أطراف الصراع إلى التحرك للتعبير بالقوة وإرغام الطرف الآخر من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب الجماعة ومصالحهم التي قامت بالتظاهر.
- **الإضراب:** يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، ونقصد به التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن الاحتجاج أو التمسك بمطالب معينة. (نور الدين عسلي، 2008، ص 08).
- **تشكيل النقابات العمالية:** إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال (عبد الغفار حنفي، 2000، ص 309).
- وللنقابة دور في تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- كذلك حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- وأيضا الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال، وهذا بدوره يزيد من شعور العامل بالأمن (طارق كمال، 2007، ص 216).
- **الشكاوى:** حيث تعرف بأنها شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالعين وعدم العدالة في علاقته الوظيفية.

وبالتالي قد تكون الشكوى نتيجة خلافه مع عامل آخر داخل العمل (سارة زويبي،

2014، ص 86).

10-2- الأشكال غير الظاهرة (الخفية): وتتجلى المظاهرة الخفية في :

- **التغيب:** نقصد به عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال و المشرفين، وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديلا عن الإضراب، عندما لا يجد العمال وسيلة أخرى للتعبير عن أوضاعهم.

- **التخريب:** هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الضرر بوسائل وآلات العمل الإنتاجية في المنظمة.

- **ترك العمل:** هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل، والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل (نور الدين عسلي، 2009، ص 09).



شكل رقم (04): مظاهر الصراع.

إعداد الباحثة

## 11- مسببات الصراع التنظيمي:

كما هو معروف أن الصراع ضرورة حتمية وطبيعية، ودراسة هذه الظاهرة بين الجماعات والأفراد داخل التنظيمات أدت بالباحثين إلى البحث عن أهم المصادر التي ينبع منها الصراع، حيث أن أسباب نشوء الصراعات تختلف من باحث إلى آخر لذا توصل علماء النفس والإجتماع إلى ذكر أسباب معينة، في حين توصل علماء الإدارة إلى أسباب أخرى مختلفة عن التي سبقتها، وسوف نتطرق فيما يلي للأسباب المعارف عليها لنشوء الصراعات و تتمثل في الآتي:

### 11-1- الأسباب الإدارية:

يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب اتخاذ قرارات ذات صبغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المنظمة، وهذا يعني اعتماد قسم معين في عمله على قسم آخر، وكذلك الأمر بالنسبة للأفراد والجماعات، وهذه العلاقات الاعتمادية تولد الصراع والتناقض، وكلما زادت درجة الإعتمادية زاد الصراع واشتد التناقض ومرد ذلك إلى التباين في النظرة الى الموضوعات واختلافات الرأي والتعصب لها، وكلما زادت الاستقلالية للأقسام والافراد قل الصراع وانعدمت أسبابه.

وفي حالة مركزية اتخاذ القرارات ووحدة الأمر في المنظمة فإن ذلك يقضي على الإعتمادية في اتخاذ هذه القرارات، وبالتالي تنخفض درجة التناقض والصراع القائم في المنظمة.

وكذلك فإن محدودية الموارد قياسا بما تصبو الإدارة إلى تحقيقه من أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد، وبالتالي تولد الصراع بين الأفراد والأقسام والمنظمات، كذلك درجة الغموض في المهام يعد سببا إداريا.

وهذا الأخير يشكل إحدى خصائص السلوك داخل الجماعات تشكل محور تدفق المعلومات لاتخاذ القرارات في المنظمة فكلما زاد حجم الغموض أدى إلى نقص في المعلومات

نتيجة حجمها وتعتمد بعض الجهات أو العاملين إلى إخفاء المعلومات والانفراد بالسلطة زاد ذلك من حدة الصراع في المنظمة (معن محمود، 2008، ص40).

### 11-2- الأسباب الشخصية:

تعود الأسباب إلى شخصية الفرد واتجاهاته وانفعالاته ومن بين تلك الأسباب :

- **التركيب النفسي للفرد:** يختلف الفرد من حيث التركيب النفسي فمنهم من يميل الى العدوانية وعدم التعاون مع الاخرين، والعدوان سلوك فيزيولوجي ونفسي موجه لأداء الاخرين، وكذلك هناك من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعب ويزيد من احتمال ظهور النزاعات بينهم.

- **سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه:** إن طريقة إدراك المشكلات وسوء تفسير الأمور توقع الفرد أحيانا في الصراع، كأن يرجع أسباب ذلك الفشل إلى تدخل متعمد من شخص أو جماعة اخرى.

- **العلاقات غير طيبة مع الآخرين:** حيث أن سوء العلاقات الشخصية والتفاعل السلبي بين الأفراد والعاملين يساهم في بروز الصراعات فيما بينهم كإندام الثقة بين الأفراد مما يؤدي إلى انعدام التفاعل أو تفاعل سلبي.

- **تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية:** إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وهذا ينجم عنه تفاوت في اتجاهاتهم، ومعتقداتهم والتي تعتبر كمصادر أساسية للصراع.

### • الاتصالات السيئة:

- إن اتصال الفرد بطريقة خاطئة مع الآخرين تؤدي في بعض الأحيان إلى إغضابهم مما يؤدي إلى ظهور صراع، حيث أن سوء الفهم وعدم وضوح الاتصال يؤدي بالفرد إلى الانعزالية، وعدم مشاركته في اتخاذ القرار، وبشير البعض إلى أن تواجد الصراع وبروزه هو ناتج عن سوء الفهم لتعليمه العمل من طرف العامل (سارة زويتى، 2014، ص88).

- تعدد التنظيمات غير الرسمية: كلما ازدادت هذه التنظيمات في عددها وتنوعت واختلفت في قيمها، كلما كان ذلك مبررا للتنازع والصراع بينها.
- تعارض الأدوار وغموضها: فالفرد ينتسب في حياته إلى جماعات عديدة.
- المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقه (توفيق طوالية، 2008، ص55).

### 11-3- الأسباب التنظيمية:

وترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وأهمها:

- نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة: رغم شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات إلا أن ذلك يفتح مجالا لظهور التناقضات، و أن الهدف الرئيسي من اتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر إختيار من بينها، ولكن ذلك يحمل في طياته بروز التناقضات.

- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الإتصالات لأن فرصة تغيير أهداف عملية الإتصالات تكون اكبر من خلال أسلوب الإدارة المركزية (سعدية السلطاني، بدون سنة، ص102 - 103).

- محدودية الموارد: مثل مكافآت أو تجهيزات (مكتب، جهاز تكييف... الخ) أو فرص للتدريب أو الابتعاث للخارج.

- الرقابة المكثفة على الموظف من المستوى الإداري الأعلى. (أحمد مصطفى، 2000، ص435).
- اختلاف الأهداف: وهو ما يعرف بتعارض الهدف ويتضمن الاختلاف حول اتجاه الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الإنجاز، كما يعتبر من أكثر مصادر الصراع حدوثا، كما يشتمل على عاملين يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما:

- توجه الوقت أي اختلاف الفترة الزمنية.

• الهدف سواء كان تكنولوجي، اقتصادي.

• العلاقات الإعتماضية: هي العلاقات القائمة على اعتماد الأفراد والجماعات في المنظمة على بعضهم البعض في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم الإنتاجية.

#### 11-4- الأسباب العقلانية:

• الصراع الوظيفي: هو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة كالتنفيذ أو الإنتاج والأفراد.

• الإعتماضية المتبادلة بين الانظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

• الصراع الهيكلي: هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

- أما الأسباب اللاعقلانية هي العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها (سارة زويتى، 2014، ص84).

#### 11-5- الأسباب السلوكية:

يعد عامل عدم تجانس الأهداف وتعارضها من أهم مصادر الصراع ويعود ذلك إلى تباين واختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المنظمة مع أهداف المنظمة وهذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم وأهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أن نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية أو أحادية المزاج أو لتباين الإدراك بين الأفراد وتفاوت السمات الشخصية بين العاملين والذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة ومقلقة لإدارة المنظمة.

#### 11-6- الأسباب النفسية:

إن امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات وهذه السمات قد تكون موروثية أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة والخبرة والتدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين، والتي تولد في مجموعها أو في جزئيات الصراع داخل المنظمة (معن محمود، 2008، ص140).

وتكلم زميل عن ثلاثة أسباب أساسية للصراع التنظيمي:

- الصراع بين العمال والإدارة: وهذا الصراع يكون كامنا منذ فترة سابقة فالإدارة تهدف إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم. (ابراهيم عيسى عثمان، 2008، ص 95).

- الصراع داخل الإدارة العليا: إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل أو خارج المجلس يؤدي غلى ظهور خلاف بين الفريقين، وقد ساعد على اتساع الخلاف بينهما عدم توافر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتجين، ووجود الأعضاء المعنيين ساندتهم مناصبهم الإدارية، وإشراك العمال في الإدارة يعتبر تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الإدارة.

- صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية (مجدي بيومي، 2009، ص 73).

وقد حصر البياني أبرز أسباب الصراع والتناقضات بين المنظمات، أو بين مجموعات العمل، أو بين الأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة وأبرز هذه الأسباب كالاتي:

- سوء الفهم.
- تصادم الشخصيات.
- اختلاف القيم والأهداف.
- اختلافات الطرق والأساليب.
- اختلاف حول المسؤوليات.
- نقص التعاون.
- مسائل متعلقة بالسلطة.
- المنافسة على الموارد المحدودة.
- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات (فوزي أبو عساكر، 2008، ص 28).

## 12- مراحل عملية الصراع:

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ من تطور من خلالها، فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة خطوات، إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل وطبيعتها ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب بوندي حيث يرى أن الصراع يمر بخمسة مراحل وهي:

### 12-1-1- مرحلة الصراع الخفي (الضمني) Latent conflict

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع أي يكون هناك مصدر للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الإعتيادية بين الأفراد والجماعات حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معن مدفون ومكبوت. (سارة زويبي، 2014، ص89).

### 12-2-2- مرحلة إدراك الصراع Perceived conflict :

وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه، وقد يؤدي الخلاف إلى صراع.

### 12-3-3- مرحلة الشعور بالصراع Felt conflict :

في هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

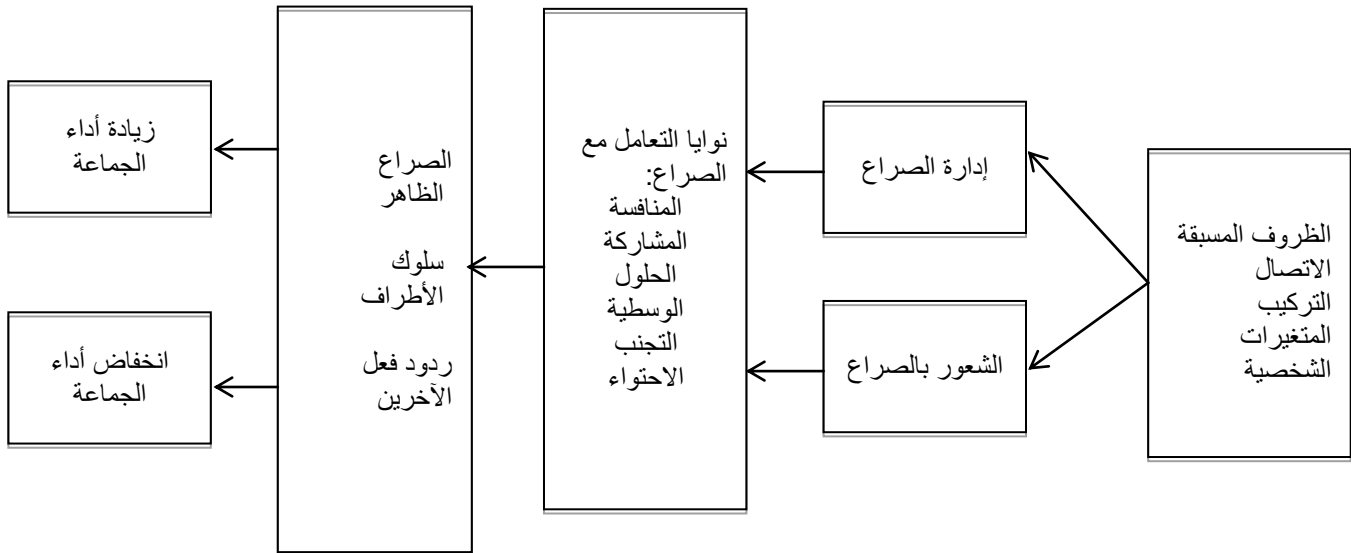
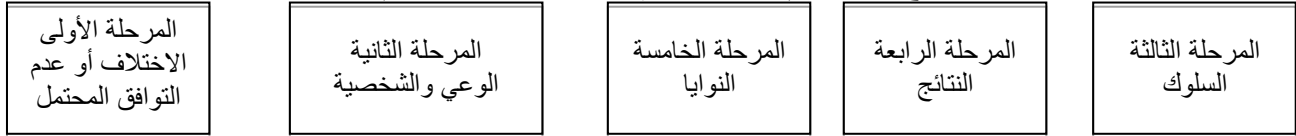
### 12-4-4- مرحلة الصراع المكشوف (الظاهر) Manifest conflict :

وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح، ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً، حيث يسعى كل طرف بصورة معتمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب، فلا يستطيع الأفراد العمل معاً وهذا السلوك مدمر مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

### 12-5-5- مرحلة ما بعد تسوية الصراع conflict Management Aftermath :

تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً.

ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح-خاسر) فمن المحتمل أن تزيد الأمور سوء، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً (حسن حريم، 2009، ص181).



شكل ( 05 ): مراحل عملية الصراع. (معن محمود، 2008، ص 43)

### 13- مستويات الصراع التنظيمي:

تقتضي الضرورة التكلم على أطراف الصراع التنظيمي وبدورها تتكلم عن مكانة وأدوار هذه الأطراف داخل التنظيم والمنظمات التي ينتمون إليها وللصراع الذي ينشأ بين مختلف الأطراف مستويات عديدة يمكن ذكرها في الآتي:

#### 13-1- الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع اثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار وبوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في اي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك

عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف (رافدة الحريري ، 2008، ص 286 - 287)

وينشأ الصراع بين الافراد على ثلاث مستويات وهي:

- **تعارض الأدوار:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و إحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
- **عدم اشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.
- **تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعضها البعض أو التعذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف.
- **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** يكون الفرد هنا أمام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.
- **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحتوي جوانب إيجابية وأخرى سلبية. (أحمد ماهر، 2006، ص 16-17).

### 13-2- الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الإختلاف حول السلطة والإمكانيات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا عن مختلف الوسائل والصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة. (محمد حمادات، 2007، ص 83)

ويأخذ الصراع هنا الصور الآتية:

- **الصراع الأفقي:** يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة أو بين جماعات، أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لبعضها سلطة على الآخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك. (معن عياصرة، مروان بني أحمد، 2007، ص38).

- **الصراع العمودي:** ويحصل هنا الصراع بين المسؤول أو المشرف وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً. (محمد حسن، 2007، ص83).

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة.
  - الصراع بين الموظف ورئيسه.
  - الصراع بين الإدارات الوظيفية.
  - الصراع بين الوظائف (أحمد الخطيب، عادل معاينة، 2009، ص482).
  - الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين: يحدث حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل، وسبل انجازه المطلوب (خضير حمود، 2002، ص149).
  - **بنائية التنظيم:** أي عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، وأشكال الضغط.
- ويتمتع في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، الفارق في الرتبة، كذلك الجنس، التداخل في المهام (بورغدة حسن، 2005، ص20).
- **صراع تغيير السلوك:** لعب أدوار في مجالات التفاعل من الرضا أو عدم الرضا عن الدور وهذا ما يخلق صراعات.

• صراع تباين الجماعات: ما يحدث بين الإدارة والعمال (سامح عبد المطلب ، 2011، ص 86-87).

### 13-3- الصراع على مستوى المنظمات:

يشير الصراع بين المنظمات إلى الصراع الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، كالصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تترجمها في ذات النشاط وعلى ذات العملاء الذين يتلقون ما تخرجه المنظمة من منتجات أو تقدمه من خدمات . وهناك أيضا ذلك الصراع الذي يمكن أن يحدث بين المنظمة وبين المنظمات الأخرى، التي تعمل على اجتذاب وتوظيف عمال من مهارات نادرة نسبيا في سوق العمل (معن محمود عياصرة، 2008، ص37).

### 14- اتجاهات الصراع التنظيمي:

انطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع، يمكن التمييز بين اتجاهين رئيسيين من أنماط الصراع التنظيمي وهما:

#### 14-1- الصراع التنظيمي الأفقي:

يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الأخرى، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك. فالمشاهد أن تطبيق التخصص وتقسيم العمل في المنظمات، يخلق وظائف ومراكز أداء، تتخصص في مجالات جزئية محدودة من عمل المنظمة، وهذا التخصص يقترن عادة بتجزئة أهداف المنظمة الكلية أو أهداف فرعية أي إلى وسائل وطرق محددة الصلاحيات و التي تتيح له ممارسة النشاط في الحدود المتخصصة ليعمل فيها كما يلتزم بإتباع الضوابط والقواعد التي تشكل المعايير التي يقاس ويقوم على أساسها أدائه. وتخلق هذه التجزئة مشكلات تتعلق

بالأهداف ، ويسعى الأفراد أو الوحدات التنظيمية الى حلها. فالتخصص وتحديد أهداف جزئية لكل مجموعة أو مركز أداء، يجعل الأفراد يركزون على الأهداف الفرعية، ولا يرون غيرها. والرؤية المحدودة والإهتمام الجزئي الذي يكون لدى الأفراد تخلق أحيانا صراعا بينهم، يجد مثاليا له في استبدال الأهداف الأساسية للمنظمات بالأهداف الفرعية، يسعى إليها كل مركز من مراكز الأداء .

و بهذا تتيح ما يمكن تسميته بظاهرة توصل الأهداف أي ارتباط كل نوع متخصص من الوظائف أو الأقسام بأهداف جزئية و فرعية، في كل مجموعة منها كيانا مغلقا لا يرتبط بأهداف الأنواع الأخرى من الوظائف أو الأقسام بالأهداف العامة للمنظمة .

وبذلك تستبدل الأهداف الفرعية التي لا تعدو أن تكون وسائل لتصبح غايات تطلب لذاتها.

#### 14-2- الصراع التنظيمي الرأسي :

يقع الصراع الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتضيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار .

وإذا كان توزيع السلطة بهذا المعنى يعبر عن نمط معين من علاقات السيطرة، وتدرج محدد للأفراد والجماعات، إلا أنه يتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة إذا ما استشعر أي هذين الطرفين تجاوزا من جانب الطرف الآخر، أو مجالات تسعى لتقليص سلطاته وصلاحياته، أو الإنقاص من قدره ومكانته واستقلاله، خذ على ذلك مثلا بما يرمي إليه الرؤساء من ترشيد أداء المرؤوسين من خلال إخضاعه لقواعد وأساليب وإجراءات، أو من خلال اشراف مفصل يوجه ويتابع الأداء بصفة مستمرة.

إن مثل هذه التدابير تعد جزء من استجابة المنظمة لمطلب الضبط الذي تفرضه المستويات الرئاسية العليا، إلا أن لها في ذات الوقت جانبا آخر على قدر كبير من الخطورة، حيث تعمل على تقليل الحريات التي يحتويها عمل المرؤوسين كما تفرض الامتثال على

الأفراد، من خلال ممارسة نوع من القهر، وهو أمر يفسر بعد ذلك التوترات والصراعات التي تنشأ داخل المنظمة. (معن عياصرة، 2008، ص38-39).

### 15- الخطوات العملية لإدارة وحسم الصراع:

15-1- تولى مسؤولية التعامل مع الصراع: إن النفس البشرية بطبيعتها تميل إلى تجنب الصراع لأنه يشعرنا بعدم الارتياح في بيئة العمل لذلك نجد الكثير من العاملين أو المسؤولين يحاولون تجاهل الصراع على أمل أن تحل هذه المشكلة نفسها بنفسها من هنا لا بد من أخذ زمام المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجهة المطلوبة، بحيث ينعكس إيجاباً على المؤسسة.

15-2- كشف وتحديد ومناقشة المشكلة الحقيقية: يجب الكشف عن المشكلة وعدم تجاهلها ثم يجب تحديد مصدر المشكلة بوضوح من أجل الكشف عن سبب الصراع والمهمة هنا واضحة فهي ليست تقديم الحلول بل الكشف عن المشكلة فقط ثم طرحها للمناقشة مع الأطراف المعنية.

15-3- توجيه الأسئلة والإنصات: ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة للأطراف المتنازعة مثال ذلك محاولة تجنب الأسئلة التي تكون إجابتها نعم أو لا والأفضل أن تكون من نوع الأسئلة المقترحة لتعمل على استخلاص أجوبة تحتوي على أفكار ومعلومات وعند الشعور بعدم الأخذ بالإجابة الشافية حول الاستمرار بالأسئلة (معن عياصرة، 2008، ص63).

بالإضافة للطرق الثلاثة فإنه من الممكن التوصل إلى طرق لحل النزاع والتعارض الجماعي وفيما يلي نعرض بعض هذه الطرق:

أ. حل المشاكل: وهنا يقوم أطراف الصراع بالاتفاق على دراسة مشاكلهم سوياً، ويصلون إلى تحديد واضح لماهية المشكلة، ويقترحون بدائل عديدة، ويدرسون جدوى هذه البدائل، ويختارون ذلك البديل أو تلك البدائل التي تحل المشكلة وتعضم وترفع من العوائد التي يحصل عليها كل أطراف الصراع، ويسمى ذلك بالأسلوب الجماعي لإتخاذ مشكلة مشتركة.

ب. استخدام حواجز: ويعني فصل الأفراد أو الجماعات المتنازعة عن بعضها البعض، ويتم ذلك غالبا من خلال توفير استقلال الجماعات وعدم اعتمادها على بعضها البعض، وبالتالي فإن هذه الحواجز قد تؤدي إلى اغتراب الجماعات، كما يؤدي إلى عدم تعاون وتكامل الأفراد أو الجماعات بإجتذاب أنصار متحالفة معها.

ج. تدريب الحساسية: ويركز هذا النوع من التدريب على رفع قدرات ومهارات الأفراد والجماعات على فهم أنفسهم، وعلى فهم الآخرين كما يركز تدريب الحساسية على تفهم تأثير المشاكل والصراعات على نزعاتنا الإدراكية وعلى تفسيرنا وحكمنا للأمور، وتكون نتيجة التدريب رفع وعي وحساسية الناس والجماعات لبعضها البعض، وتنمية القدرات الخاصة بالتعامل مع المشاكل والصراعات.

د. الطرق الإدارية للتنسيق والتعاون: يستطيع الإداري أن يستخدم العديد من الطرق الإدارية العملية التالية وذلك للسيطرة على أنواع التعارض:

- تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض.
- تدريب و نقل العاملين بين الأقسام أو بين الإدارات ويؤدي هذا لتفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها وهذا ما يساعد على القضاء للكثير من الصراعات و المشاكل قبل أن تتطور.
- إعادة تصميم العمل بغرض فض أي تعارض أو غموض في الأدوار والمهام.
- إعادة تصميم هياكل التنظيم: بغرض تغيير الاختصاصات أو الفصل بين بعض الأجزاء لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم (أحمد ماهر، 2003، ص277-278).

## 16- آثار الصراع:

قد تكون للجاذبية والتجانس المطلق بين أعضاء الجماعات آثارا سلبية ما يخل بفاعلية المنظمة، لذلك مبدأ الرفض والتأييد بين الأعضاء، الانسجام والتنافر النزاع والتوافق تعتبر من السمات الرئيسية للعلاقات داخل المنظمات، تلك السمات تكسب الجماعة طابعا تفاعليا مميزا. فالصراع التنظيمي له سلبياته وإيجابياته تتمثل في الآتي:

16-1- الآثار السلبية:

- إن أصحاب المدرسة التقليدية يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة وأن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة وذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عن مثل هذا كالتوتر، القلق، وفقدان احترام الذات، .... الخ. وتؤثر بالتالي على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين ويمكن أن تؤدي إلى تمزيقها وتتمثل هذه الآثار في:
- قد يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
  - يؤدي الصراع إلى تحويل الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
  - يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال (سارة زويدي، 2014، ص 46).
  - يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تصفية المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المعرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
  - يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني. (طلق بن عوض السواط، 2003، ص 237)
  - قد يؤدي إلى أضرار نفسية وجسمانية تتحول إلى تصرفات سلبية بين الأفراد
  - البحث عن الأهداف الذاتية على حساب الأهداف العليا للمنظمة.
  - فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين، وتقلص روح الولاء والانتماء للمنظمة بل واللجوء أحياناً إلى الانتقام أو العمل على تشويه صورة المنظمة سواء داخلها أو خارجها. (طارق جماز، ب س، ص 24).
  - يضعف التنسيق ويظهر ذلك من جراء قيام كل فرد بالنظر إلى آخر نظرة سلبية أو على مستوى الجماعات ونظرة كل جماعة للأخرى، حيث يشير في هذا كل من رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني على أنه: يزيد من اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي، وبالتالي فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتنازعة يميلون إلى تعظيم

الاختلاف بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية (محمد سلطان، 2003، ص321).

- يعمل على إحداث الإختلال، حيث أن البحث عن الريح من قبل أطراف الصراع مهما كان الثمن ذلك يحمل خطر أي يسبب التوسع في الاختلاف والاضطرابات داخل محيط العمل (سارة زويتي، 2004، ص183).

- وحسب ما أشار إليه محمود سليمان العميان فيما يتعلق بآثار الصراع السلبي ما يلي: (سارة زويتي، 2014، ص92).

- يهدم المعنويات مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- يؤدي إلى انخفاض الانتاجية والأداء.
- الشلل في التصرف يرافقه إحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم. (محمود العميان، 2005، ص380).

#### 16-2- الآثار الايجابية:

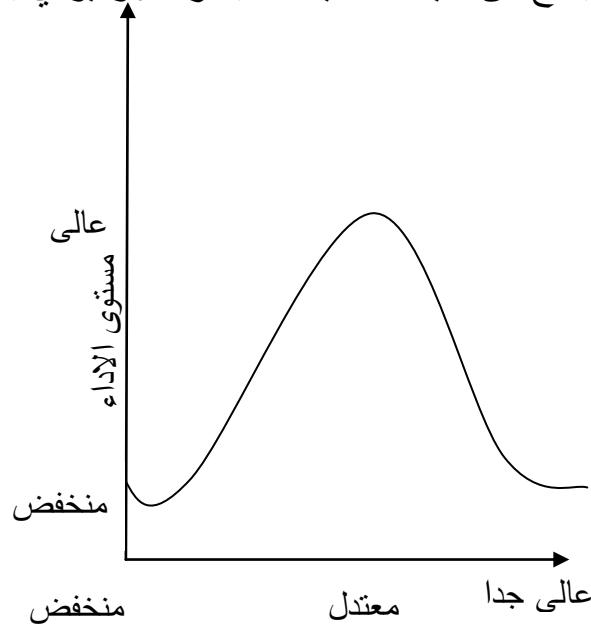
- ليست الصورة كلها قاتمة فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة ولكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا، ومن بين الآثار الإيجابية للصراع المعتدل المعقول ما يلي:
- إن الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاؤها.
  - قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات التي تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
  - يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
  - يعمل على زيادة الإنتاجية والنمو. (حسن حريم، 2003، ص452).
  - إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.
  - شحذ هم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود (السواط والطلجم، 2003، ص237).

- اشباع الحاجات النفسية لمن يعانون من الكبت والإحباط.

- يساعد على تحسين الاتصالات وفتح القنوات بين العاملين.
  - يساعد على إحداث التغيير اللازم والتطوير المستمر (طارق جمار، ب س، ص24).
  - يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
  - يعتمد على طريقة المواجهة المباشرة لحل المشكلات (أحمد مصطفى، 2000، ص46).
- كما ذكر حسن حريم في دراسته إدارة الصراع التنظيمي أن الصراع في التنظيم يحافظ على حيوية الجماعات والنقد الذاتي والإبداعية ويعمل على تحسين جودة القرارات، ويوفر وسيلة يتم من خلالها طرح مشكلات في العلن، كما يطور مناخا يتصف بتقييم الذات والتغيير. (محمود العميان، 2005، ص380).

مما سبق يتضح أن الصراع يحمل في طياته معنى سلبي، حيث يشكل في الذهن صورة الغضب والتوتر والواجهة، فالصراع بدوره يحدث نوعا من الاختلالات وعدم التوازن داخل التنظيم.

قد تكون للصراع سلبيات فأي شيء لديه عيوب إلا أننا لا يمكن تجاهل الإيجابيات الذي تنتج عن هذا المصطلح، ولا يمكن تجنبه فهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساسا للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة، فهو يؤدي بالمنظمة إلى التطور والاستمرار.



شكل رقم (06): شدة الصراع

حسن حريم، 2009، ص183.

## 17- نماذج الصراع التنظيمي:

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون عددا من النماذج لتفسير هذه الظاهرة وهناك ثلاثة نماذج رئيسية وهي:

17-1- نموذج عملية الصراع: يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها. ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمر، ويعتبر هذا النموذج مفيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

17-2- النموذج الهيكلي لهذا الصراع: يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع، حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما.
- الضغوط والقيود والاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعرض بينهما.
- القواعد والاجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

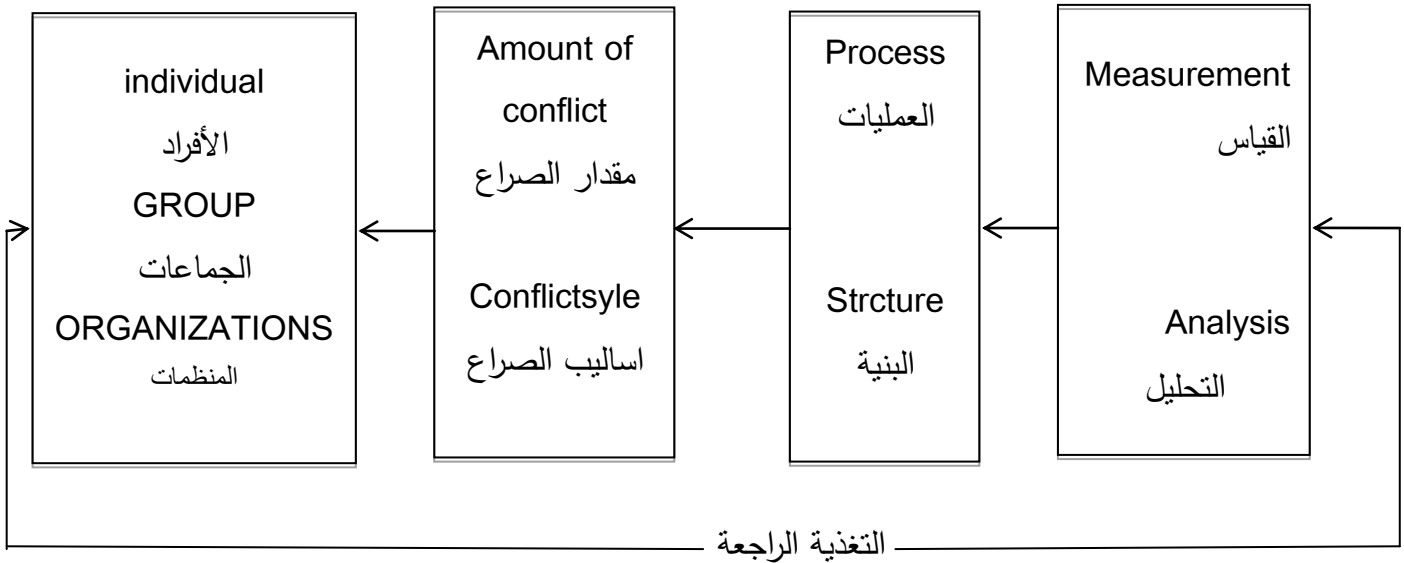
ويطلق على هذا النموذج: النموذج الهيكلي، نظرا لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي، أو التغير البطيء، ويعتبر مفيدا في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

## 17-3- نموذج النظم:

الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي:

- مدخلات النظام: وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة، وتعارض الأهداف.
- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع (أحمد بن مهدي، 2008، ص19، 20).

التعلم والفاعلية Learning Effectiveness 04	الصراع Conflict 03	التدخل Intervention 02	التشخيص Diagnosis 01
-----------------------------------------------------	--------------------------	------------------------------	----------------------------



شكل رقم (07) يوضح نموذج عملية إدارة الصراع التنظيمي نموذج رحيم

(توفيق طواليه، 2008، ص52)

## 18- نتائج الصراع داخل الجماعة:

للصراع داخل الجماعات نتائج عديدة يمكن حصرها في الآتي:

### 18-1- التغيرات داخل الجماعات: تتمثل في:

- تزايد تماسك الجماعات، فالجماعات عندما تدخل في صراعات يزداد تماسكها .
- التركيز على الإخلاص
- نهوض القيادة الأوتوقراطية، ففي حالات الصراع عندما يظهر التهديد تقل الأساليب الديمقراطية، ويحتاج الأعضاء إلى قيادة قوية.
- التركيز على الأنشطة فعندما تكون الجماعة في صراع يحاول الأعضاء إجادة أداء أعمالهم

### 18-2- التغيرات بين الجماعات:

- النظريات المشوهة: فإدراك كل عضو في الجماعة يشوه، وتبدأ كل جماعة ترى نفسها مهمة للنظام أكثر من الجماعات الأخرى.
- التتميط السلبي: عندما يزداد الصراع وتصبح النظريات مشوهة يظهر التتميط السلبي ويرى كل فرد في الجماعة خلاف الحقيقة.
- تقليل الاتصال: يقل الاتصال بين الجماعات نتيجة الصراع وهذا يكون مؤثر جدا على الجماعات بالذات في الاعتمادية المفروضة حيث تتأثر عملية صنع القرار ويتأثر المستفيد من عمل الجماعة. (عادل بن صلاح، 2007، ص 252).

## 19- إدارة الصراع التنظيمي:

من خلال مناقشة وطرح موضوع الصراع ومن وجهة نظر الفكر نجد بأن الصراع هو شيء محترم ولا بدمنه، وعدم وجود الصراع في أي منظمة أو وجوده بمستوى منخفض يؤدي إلى الركود وانهيار المنظمة مع الزمن، وأيضا بالمقابل وجود الصراع بشكل عال يؤدي إلى خلل في المنظمة، أما المطلوب فهو وجود الصراع بشكل معتدل.

وعادة ما يزداد الصراع في فترات التغيير والتطوير ، والصراع هو جزء من الحياة البشرية، كما أن للصراع جوانب إيجابية وبناءة لأنه يحافظ على يقظة الجماعة ويدفعها للعمل والنشاط والإبداع (معن محمود، 2008، 53).

**تعريف الإدارة:** عرفها مصطفى 2005 بأنها: مجموعة متشابكة من الوظائف أو العمليات تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة و تقويم و التي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة .

**تعريف إدارة الصراع:** يقصد بها الطريقة التي يستخدمها المديرون في حل الخلافات بين الأطراف المتصارعة التي قد تعزز من فرص الوصول الى إتفاق أو قد تكون إدارة هدامة في حل الصراع إذا أسئئ استخدامها (Rubin،1991،p33-34)

- وعرفت أيضا: الطريقة التي يستخدمها المديرون في عملية الاتصال بين الأطراف المتصارعة لدراسة البدائل من أجل التوصل لحلول معقولة لديهم أو بلوغ أهداف مرضية لهم.
- من خلال هذين التعريفين يتبين أن إدارة الصراع هي الطريقة التي يعتمد عليها المدراء لحل الصراعات بين الأطراف، حيث تعتبر عملية تواصل بين هذه الأطراف المتنازعة للوصول الى حل وسط ومرضوي، وقد يؤدي سوء استخدام هذه الطريقة في الإدارة إلى زيادة الخلافات بين الأطراف المتنازعة .

- لذا وجب حسن التسيير في الإدارة لحل بعض الخلافات بطريقة مرضية، وبكفاءة وفعالية.

- إذا إدارة الصراع من الموضوعات الحديثة التي تتسم بالتعقيد وخاصة ما يصل منها بالمعالجة العملية للمواقف التي تثار في المنظمات الإدارية.

وقد توصل بعض الكتاب إلى مجموعة من الافتراضات التي من الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع وهي:

- 1- حتمية وواقعية وجود الصراعات في المنظمات، وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي.
- 2- إن الصراعات أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات.

3- أنه لا بد من وجود الحد المقبول والمتوازن من الصراع.

4- إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات.

## 20- نماذج إدارة الصراع:

وقد قدم بعض الباحثين نماذج لإدارة الصراع ومنهم رحيم 2010 الذي قدم نموذجاً من

أربعة خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

**التشخيص:** تعد هذه الخطوة من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث إنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

**التدخل:** يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال واتخاذ القرارات، والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع .

ب- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة والعاملين إلى تحقيقها.

**الصراع:** في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني غير الوظيفي (معن

عياصرة، 2008، ص55-56)

## 21- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

### تعريف الإستراتيجية :

عرفها غنيمه 1996 بأنها :مجموعة من القرارات العقلانية نحو التجديد و التغيير في بنية النظام .

-يعرفها وشاحي 2002 بأنها :الأساليب والطرق المفضلة التي يستخدمها الفرد في مواجهة الصراع و تدبره، و توصف من خلال بعدين أساسيين هما :بعد الحزم الذي يمثل مدى محاولة الفرد لإرضاء اهتماماته الخاصة، و الثاني مدى محاولة الفرد إرضاء اهتمامات الآخرين (ابتسام مرزوق ،2011،ص 08).

يأخذ الصراع على أنه أمر حتمي، فإن نظرية الإستراتيجية لا تنكر أن هناك مصالح مشتركة، ومصالح متعارضة بين المشتركين، حيث أن دراسة استراتيجية الصراع تعني تبني الرؤية القائلة بأن أغلب حالات الصراع هي في أساسها حالات مساومة تعتمد فيها كثيرا قدرة المشارك الآخر(توماس شيلينج، 2010، ص42).

حيث ان استراتيجيات التعامل تختلف مع الصراع باختلاف الناس .(نادر مريان، 2006، ص13).

وفيما يلي ذكر السواط والطلجم استراتيجيات إدارة الصراع كالتالي:

### أ. معالجة الصراع الفردي: تتمثل في:

- المساهمة بفعالية من قبل الادارة في سد حاجات الفرد التي لم تشبع والتي أوجدت لديه التوتر والقلق اللذين قد يدفعانه للتناقص والصراع مع الغير.
- بناء الفرد وإبراز أهميته بالنسبة للمنظمة وأهدافها والتقليل من أهمية الاختلافات والتعارض بين وجهات النظر طالما الكل يسعى إلى تحقيق الهدف المشترك.
- إيجاد نوع من التوافق بين توقعات الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص وقيود.
- من واجب الإدارة تفهم دوافع الأفراد الحقيقية ومظاهر سلوكهم الانفعالي : خوف وقلق واضطرابات والعمل على إزالة أسبابها.

- تحديد الواجبات والمسؤوليات لكل فرد في حدود قدراته وإمكانياته.

ب. التعامل مع الصراع الجماعي:

- من واجبات الإدارة تدعيم العلاقات الاجتماعية وتنمية روح الانتماء والحب والتضحية لدى منسوبيها لتفادي التناقضات السلبية.

- موضوعية وعدالة القوانين والأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين والإدارة: نظام الحوافز، الأجور، الترقيّة، التأديب، النقل، العلاوات..

- إبراز نقاط الاتفاق بين أطراف النزاع والتأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك.

ج. تخفيف حدة الصراع: وتتمثل في:

- بناء الثقة التنظيمية لإزالة التوتر بين أجزاء التنظيم ولتخفيف حدة الصراع

- توسيع نطاق الاشراف ليشمل أكبر قدر ممكن من الأعمال والأنشطة المرتبطة مع بعض، خضوع مثل هذه الأنشطة لرئيس واحد يسهل عملية التنسيق والاتصال ويخفف من حدة التناقضات

- تقنين العلاقة بين الأعمال والأنشطة المختلفة ووضع الضوابط الضرورية للالتزام بها من قبل الأفراد والوحدات التنظيمية

- عدم المبالغة في منح صلاحيات التصرف لما قد ينتج من صراع من منح الصلاحية ومن منحت له خاصة إذا أسئى استغلالها(السواط والطلجم، 2003، ص238).

كذلك نجد كاتر 1964 قد حدد ثلاث استراتيجيات عامة للتعامل مع مختلف أنماط الصراع:

أ- العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة .

ب- إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين جديدة لتسهيل المواجهة.

ج- تغيير هيكل التنظيم حتى تقلل من عوامل الصراعات والكشف عنها لمواجهةها(سارة زويطي، 2014، ص95).

كذلك تم وضع استراتيجيات أخرى للقضاء على الصراع وهي:

أ. استراتيجية التعاون:

بموجب هذا الأسلوب تقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض مباشرة وجها لوجه، والتعاون فيما بينهم لتعريف المشكلة وتوضيحها وتحديدتها وتطوير الحلول البديلة وتقويمها واختيار البديل وهذا الأسلوب يناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم.

ب. استراتيجية المواجهة: أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصال بين العمال وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار، ومن ثمة التركيز على الأهداف العليا للتنظيم الإداري من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية.

ج. استراتيجية التهدئة: تسعى إلى كسب الوقت إلى أن تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بين الأطراف المتصارعة. (سارة زويدي، 2014، ص96).

د. التنازل: حيث يقوم أحد أطراف الصراع بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته إرضاء للطرف الآخر ومصالحه، ويتضمن الأسلوب التقليل من شأن الاختلاف وفي نفس الوقت التركيز على الأشياء المشتركة بين الأطراف، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون من المحتمل أن يحصل الطرف المتنازل في النهاية على شيء ما مقابل تنازله.

هـ. إستراتيجية الإجبار: وفي هذا الأسلوب تقوم الجماعة بالتأكيد على ذاتها، وعدم إعطاء أي إهتمام للجماعة الأخرى ويسمى هذا الأسلوب بالإجبار لأنه يستند إلى سلطة رسمية لتطبيق الإذعان، ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب تطبيق قرار أو حل غير شعبي، والقضية ثانوية، أو أن الموعد النهائي لأمر ما قد حان (حسن حريم، 2009، ص185).

و. إستراتيجية التجنب: التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف محكمة، ومن الأساليب الشائعة لتجنب الصراع: الإهمال، تجاهل الموقف السيء وإهمال التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة.

- الفصل الجسدي: إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض فعندما ينتهي

التفاعل ينتهي الصراع.

- التفاعل المحدود: يسمح فيها لأطراف الصراع بالتفاعل بشكل محدود وتتم التفاعلات

بشكل محدود وبوجه عام في إطار رسمي (بوفلجة غياث، 1992، ص52).

ز. استراتيجية القوة:

ويتم حسم الصراع وانهاء المواقف المتعلقة به باستخدام هذه الاستراتيجية من خلال تدخل الإدارة العليا في الصراع وبشكل مباشر لمعالجته، ويكون بتوجيه الأمر لأطراف الصراع وإلا فإن السلطة ستمارس صلاحياتها بتوجه العقاب لغير الممثل لذلك، وتستخدم السلطة والقوة صلاحياته، بحيث الطرف أو الفريق الآخر لتحقيق أهدافه ومكاسبه (معن محمود، 2008، ص59).

ح. استراتيجية المساومة:

ويوصف هذا الأسلوب ب(خذ وأعطي) ويتضمن اهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة، يمكن أن يشتمل الأسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت. وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة (حسن حريم، 2009، ص186).

ولكل استراتيجية مواقفها المناسبة وغير المناسبة لاستخدامها والجدول رقم(01) يوضح هذه المواقف.

جدول رقم (01): الموافقة المناسبة وغير المناسبة لاستراتيجيات إدارة الصراع.

المواقف غير المناسبة	المواقف المناسبة	الاستراتيجية
<p>- لا تلائم المهمات البسيطة أو المشكلات العابرة.</p> <p>- لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري.</p> <p>- غير مناسبة في حال عدم اكتراث المرؤوسين بالمخرجات.</p> <p>- لا تفيد الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.</p>	<p>- تفيد عند التعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الامد</p> <p>- تخصص للخروج بحل افضل للمشكلة من خلال دمج افكار الإداري مع افكار الطرف الاخر للصراع</p> <p>- تطبق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع.</p> <p>- تفيد عند توافر الوقت الكافي لحل المشكلة.</p> <p>- تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة.</p>	التكامل
<p>- لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد انه على حق.</p> <p>- لا تستخدم إذا كان الإداري يعتقد انه على حق.</p> <p>- لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري.</p> <p>- لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا اخلاقي.</p>	<p>- تفيد عند اعتقاد الإداري انه على خطأ.</p> <p>- تفيد إذا كانت قضية الصراع هي ليست ذات أهمية للطرف الآخر.</p> <p>- تتناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلا.</p> <p>- تفيد في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر.</p> <p>- تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.</p>	الاسترضاء

<p>- للإداري و ليس بحاجة إلى قرار فوري. - لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة. - لا تتناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة.</p>	<p>- مناسبة إذا كان الموضوع جزائياً وتافها أو روتينياً في العمل. - تخصص إذا كان موضوع الصراع هاما للإداري ومصلحة العمل. - تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذها لمعارضته المضرة بالقرار. - تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة. - تستخدم للتغلب على عتاد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل. - تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.</p>	<p><b>الهيمنة</b></p>
<p>- لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري. - لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري. - لا تفيد إذا كانت الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب في بحثها. - لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبه لسلوك الطرف الآخر</p>	<p>- مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر. - تفيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها. - تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع.</p>	<p><b>التجنب</b></p>
<p>- لا تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر.</p>	<p>- تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تستأثر بالاهتمام المتبادل.</p>	<p><b>التسوية</b></p>

<p>- لا تناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.</p>	<p>- تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري. - تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق. - تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.</p>	
-----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

(إبراهيم عيسى، 2009 ، ص30-31).

## خلاصة الفصل:

من الملاحظ ان الصراع هو ظاهرة طبيعية تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو منظمة اجتماعية من هذه الظاهرة مع الرغم من ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة، وليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوي، بل إن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الأمام، ولقد تم التطرق إلى العناصر التالية لظاهرة الصراع من حيث مفهومه ومستوياته، كما تم تطرق إلى النظريات المفسرة للصراع التنظيمي وكذلك مراحل وأسباب هذا الصراع، وفي الأخير تم مناقشة بعض استراتيجيات التي يمكن استخدامها لمواجهة الجانب السلبي للصراع التنظيمي.

الجانب التطبيقي

# الفصل الثالث

## الاطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

1-دراسة استطلاعية

2-عينة الدراسة

3-منهج الدراسة

4-اداة جمع البيانات

5-خصائص السيكونومترية

6-أساليب معالجة الإحصائية

## تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من الوسائل الهامة في ميدان البحث العلمي وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق في مجتمع الدراسة إذ يمكننا من جمع البيانات وتفسيرها من أجل تدعيم الجانب النظري، حيث يتناول هذا الفصل وصفا دقيقا للإجراءات التي اتبعتها وذلك بإعطاء الفكرة حول المنهج المتبع في الدراسة، عينة الدراسة ومواصفاتها، وكذا وسائل جمع البيانات، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وسنحاول الانتقال إلى الفصل التطبيقي بالدراسة الميدانية وقد تم استجواب العينة المحددة للإجابة في فرضيات الدراسة المقترحة بوضع استبيان الموجة إلى أساتذة كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

لقد أجرت الباحثة دراسة استطلاعية بكلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف كنموذج للدراسة الميدانية ،حيث تهدف هذه الدراسة إلى :

-ضبط عينة الدراسة النهائية وذلك بمعرفة المجتمع الأصلي عن قرب .

-جمع البيانات من أجل بناء استبيان ومعرفة مدى قدرته على قياس ما تم من أجله وذلك من خلال قياس الصدق و الثبات .

### 2- عينة الدراسة:

تعتبر العينة من مجتمع الدراسة الذي تجمع منها البيانات الميدانية ، وهي جزء مهم من الكل بمعنى أننا نأخذ منها مجموعة من أفراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع الاصلي الذي يتكون من (190)استاذ واستاذة. (رشيد زرواتي، 2002، ص191).

ولقد تم اختيار عينة الدراسة الميدانية بطريقة عشوائية تكونت من 60 أستاذا وأستاذة من كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لعام 2016/2015.

### 3- منهج الدراسة:

المنهج المتبع في البحث العلمي يعني اتباع مجموعة من القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم وهي الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة(عبد الرحمان بدوي، 1977، ص4).

ولتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في دراستها هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالاتها.

وقد عرف الملحم 2000 هذا المنهج بأنه: أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة او المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة (ابتسام مرزوق، 2011، ص81).

#### 4- أداة جمع البيانات:

قامت الباحثة باستخدام أداة الاستبيان :

**الاستبيان:** يعرف على أنه وسيلة من وسائل جمع البيانات يتضمن مجموعة من الفقرات أو الأسئلة تدور حول الموضوع يمكن إعطاؤها مباشرة أو إرسالها عن طريق البريد للإجابة عليها. و لتحقيق اهداف الدراسة الحالية تم اعتماد اداة جاهزة (اداة دراسة الضمور 2004)المكونة

من (48) فقرة موزعة على ستة استراتيجيات موضحة كما يلي :

وقد اشتمل الاستبيان على ما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية وهي: الجنس، الرتبة العلمي، الاقدمية.

القسم الثاني: يحتوي على محاور الدراسة ويتكون الاستبيان من 48 عبارة موزعة على ستة مجالات رئيسية وهي:

المجال الاول: استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التعاون) ويتكون من 8 فقرات وهي من (8-1).

المجال الثاني: استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية المجاملة) ويتكون من 8 فقرات وهي من (16-09).

المجال الثالث: استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية المنافسة) ويكون من 8 فقرات وهي من (24-17).

المجال الرابع: استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التسوية) ويتكون من 08 فقرات وهي من (32-25).

المجال الخامس: استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التجنب) ويتكون من 08 فقرات وهي من (40-33).

المجال السادس: استراتيجية ادارة الصراع التنظيمي (استراتيجية الاحالة لمستوى اعلى) ويتكون من 08 فقرات وهي من (48-41).

### 5- الخصائص السيكو مترية :

#### صدق الاستبانة :

قامت الباحثة بتقنين فقرات الاستبيان المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و ذلك للتأكد من صدقها .

#### صدق المحكمين :

قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين في هذا المجال وهم خمسة أساتذة أ.علي صوالح ،أ.د ضياف زين الدين ،أ. بوترة إبراهيم ،أ.د مجاهدي الطاهر ،جلاب مصباح ،حيث قاموا بتحكيم استبيان الدراسة وإعطاء رأيهم حول عبارة الاستبانة المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومدى توافق محاور الاستبيان الستة من حيث وضوح عباراتها وكذا الصياغة اللغوية، ومن خلال آراء الأساتذة تم التعديل وإعادة صياغة بعض العبارات فكانت عدد فقرات الاستبيان 48 فقرة .

### ثبات وصدق أدوات الدراسة

أولاً/ ثبات وصدق مقياس إدارة الصراع:

أ/ الثبات:

#### 1- ألفا كرونباخ:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائمة على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها، وقد بلغ معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمقياس ككل (0.81)، ومنه يمكن القول بأن هذا الاستبيان ثابت، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يوضح ثبات مقياس إدارة الصراع عن طريق التناسق الداخلي:

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
48	0.816	

ب/ الصدق:

**صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق هذا المقياس عن طريق حساب أو تقدير الارتباطات بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها، ثم بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للمقياس:

أ- الارتباط بين العبارات والدرجات الكلية للمحاور التي تنتمي إليها:

**1. إرتباط عبارات المحور الأول مع درجته الكلية:**

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الأول (التعاون) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، وهي (2، 3، 4، 5، 6، 7، 8) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،87) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (3) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0،48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (5) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها وقد كان في العبارة (1) وقد قدر معامل الارتباط بـ (0،41)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الأول (التعاون) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التعاون مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 1	0.416*	العبارة 5	0.489**
العبارة 2	0.616**	العبارة 6	0.548**
العبارة 3	0.872**	العبارة 7	0.519**
العبارة 4	0.868**	العبارة 8	0.769**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

2. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المجاملة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثاني (المجاملة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثاني مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، وهي (9، 10، 11، 12، 13، 14، 16) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،86) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (10) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0،64) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (12) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وقد تمثلت في العبارة (15) وقد بلغ الارتباط فيها (0،45)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثاني (المجاملة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور المجاملة مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 9	0.821**	العبارة 13	0.841**
العبارة 10	0.861**	العبارة 14	0.790**
العبارة 11	0.674**	العبارة 15	0.452*
العبارة 12	0.644**	العبارة 16	0.732**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

3. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور المنافسة:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الثالث (المنافسة) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الثالث مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (6) عبارات، وهي (17، 19، 20، 22، 23، 24) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (24) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0،56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (20) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وعددها (2) عبارات وهي (18، 21) وقد بلغت قيم

الارتباط فيها (0.37، 0.44) كما هي على الترتيب، وعموماً يمكن القول بأن المحور الثالث (المنافسة) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.447*	العبارة 21	0.610**	العبارة 17
0.744**	العبارة 22	0.371*	العبارة 18
0.574**	العبارة 23	0.606**	العبارة 19
0.839**	العبارة 24	0.562**	العبارة 20
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

4. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحوراً لتسوية :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الرابع (التسوية) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الرابع مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (8) عبارات، وهي (25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0، 74) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (30) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0، 48) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (31) والدرجة الكلية للمحور ككل، وعموماً يمكن القول بأن المحور الرابع (التسوية) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محوراً لتسوية مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.665**	العبارة 29	0.505**	العبارة 25
0.745**	العبارة 30	0.717**	العبارة 26
0.483**	العبارة 31	0.529**	العبارة 27
0.673**	العبارة 32	0.547**	العبارة 28
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			

5. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور التجنب :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الخامس (التجنب ) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور الخامس مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، وهي (33، 34، 36، 37، 38، 39، 40) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،75) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (40) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0،56) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (36) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وقد تمثلت في العبارة (35) وقد بلغ الارتباط فيها (0،41)، وعموماً يمكن القول بأن المحور الخامس ( التجنب ) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور التجنب مع درجته الكلية

العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور
العبارة 33	0.660**	العبارة 37	0.672**
العبارة 34	0.569**	العبارة 38	0.721**
العبارة 35	0.419*	العبارة 39	0.605**
العبارة 36	0.564**	العبارة 40	0.753**
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

6. الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية لمحور الإحالة إلى مستوى أعلى :

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور السادس (الإحالة إلى مستوى أعلى) بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات بين عبارات المحور السادس مع الدرجة الكلية له ككل أغلبها دالة إحصائياً فمنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.01$ ) وعددها (7) عبارات، وهي (41، 43، 44، 45، 46، 47، 48) حيث تراوحت قيم الارتباط فيها ما بين (0،83) كأعلى ارتباط كان بين العبارة (41) والدرجة الكلية للمحور ككل و(0،50) كأدنى ارتباط كان بين العبارة (44) والدرجة الكلية للمحور ككل، ومنها ما هو دال عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ ) وقد تمثلت في العبارة (42) وقد بلغ

الارتباط فيها (0.43)، وعموماً يمكن القول بأن المحور السادس (الإحالة إلى مستوى أعلى) صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح مصفوفة ارتباطات عبارات محور الإحالة إلى مستوى أعلى مع درجته الكلية

الدرجة الكلية للمحور	العبارات	الدرجة الكلية للمحور	العبارات
0.725**	العبارة 45	0.832**	العبارة 41
0.773**	العبارة 46	0.433*	العبارة 42
0.713**	العبارة 47	0.537**	العبارة 43
0.726**	العبارة 48	0.504**	العبارة 44
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)			
* الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)			

ب- الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

كما تم حساب أو تقدير الارتباطات بين الدرجة الكلية لكل محور مع الدرجة الكلية لمقياس إدارة الصراع ككل بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ )، وتمثلت في ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للمقياس ككل بارتباط قدر بـ 0.80، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد قدر بـ 0.78، في حين قدر معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للمقياس ككل (0.81)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الرابع مع الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد قدر بـ 0.54، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الخامس مع الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد قدر بـ 0.49، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور السادس مع الدرجة الكلية للمقياس ككل فقد قدر بـ 0.50، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق (أنظر إلى الملحق رقم 04)، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية لمقياس إدارة الصراع.

الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0.809**	المحور الأول ( التعاون )
0.789**	المحور الثاني ( المجاملة )
0.814**	المحور الثالث (المنافسة )
0.542**	المحور الرابع (التسوية )
0.494**	المحور الخامس ( التجنب )
0.508**	المحور السادس ( ا لإحالة إلى مستوى أعلى )
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

#### 6- أساليب المعالجة الإحصائية:

تعتبر أساليب المعالجة الإحصائية الطريقة الأكثر استعمالاً لتحديد المعطيات، وذلك بعد جمع الاستمارات التي وزعت على العينة من الأساتذة والأساتذات حيث قامت الباحثة بعملية الفرز والتفريغ

وقد اتبعت برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for THE Social Sciences (SPSS) وحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار الف كروباخ CROMBACHS لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان .
- اختبار t.test independent sample لمعالجة الفروق بين المجموعتين .

# الفصل الرابع

## معرض وتطيل النتائج

- 1- عرض وتفسير النتائج على ضوء الفرضيات
- 2- النتائج العامة
- 3- الاقتراحات

## 1- عرض وتحليل ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

ف: يستخدم رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة .  
 للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (10): يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الرئيسية.

المقياس ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	144	161.4333	13.20117	89	12.528	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المقياس ككل والذي بلغ (161.43) أنه أعلى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 144، بناء عليه يمتلك رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (12.52) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث العامة والقائلة بـ "يستخدم رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد

بوضياف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وتعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا عليها تستحق الاهتمام واعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الضمور 2004 في استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ، و دراسة ابتسام يوسف 2011 .

وتختلف مع دراسة إبراهيم عبد الفتاح 2009 من حيث أن استخدام استراتيجيات إدارة الصراع من قبل رؤساء أقسام كلية التمريض من الأكثر استخداما إلى الأقل استخداما و تختلف مع دراسة محمد شنة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع ما بين غالبا و أحيانا . في حين دراسة الباحثة توصلت إلى استخدام رؤساء الأقسام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بشكل كبير .

#### عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

ف01: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التعاون بدرجة كبيرة "

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الأولى قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التعاون و قيمة المتوسط النظري المقدرة ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (11) يوضح : يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الأولى.

المحور الأول	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	27.0778	4.25646	89	6.860	0.000	دال عند
							0.01	

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم ( 11 ) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الأول من المقياس ككل أن متوسط استجابات أساتذة كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة والذي بلغ (27.07) أعلى بقليل من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ (24)، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائياً لصالح متوسط استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التعاون كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الأولى بالتحقق، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.86) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الأولى والقائلة "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التعاون بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية التعاون في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم.

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة polowman من حيث درجة استخدام استراتيجية التعاون بشكل كبير ، وكذلك تتفق مع دراسة إبراهيم عبد الفتاح. و تختلف مع دراسة ابتسام مرزوق في استخدامها لاستراتيجية التعاون بنسب متفاوتة.

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

ف02: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية المجاملة بدرجة كبيرة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية المجاملة و قيمة المتوسط النظري المقدرة ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (12) يوضح: " يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الثانية.

المحور الثاني	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	25.9556	2.99029	89	6.204	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من المقياس ككل فإن متوسط استجابات أساتذة كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة والذي بلغ (25.95) أنه أعلى من المتوسط النظري للمقياس والمقدر ب (24)، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائيا لصالح متوسط استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية المجاملة كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الثانية بالتحقق، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (6.20) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثانية والقائلة "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية المجاملة بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية المجاملة في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تختلف هذه الدراسة مع دراسة الضمور في استخدامها لاستراتيجية المجاملة ودراسة mcIntyre حيث لم تتناول هذه الدراسات استراتيجية المجاملة.

### عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

ف 03: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية المنافسة بدرجة كبيرة".

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثالثة قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية المنافسة و قيمة المتوسط النظري المقدر ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (13) يوضح : يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الثالثة.

المحور الثالث	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	25.166	4.282	89	2.584	0.011	دال عند 0.05

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من المقياس ككل فإن متوسط استجابات أساتذة كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة والذي بلغ (25.16) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب 24، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائيا لصالح متوسط استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية المنافسة كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الثالثة

بالتحقق، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (2.58) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الثالثة والقائلة لدرجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية المنافسة بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية المنافسة في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة محمد شنة 2007 في استخدامها لهذه الإستراتيجية و تختلف مع باقي الدراسات التي لم تتناول استراتيجية المنافسة .

#### عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

ف 04: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة".

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الرابعة قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التسوية و قيمة المتوسط النظري المقدرة ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (14) يوضح يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الرابعة.

المحور الرابع	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	26.177	4.188	89	4.933	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الرابع من المقياس ككل متوسط استجابات أساتذة كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة والذي بلغ (26.17) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ 24، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائياً لصالح متوسط استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التسوية كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الأولى بالتحقق غ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (4.93) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الرابعة والقائلة "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التسوية بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية التسوية في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة 1997 mcIntyre ودراسة الضمور 2004 في استخدامها لاستراتيجية التسوية بشكل كبير . في حين تختلف مع دراسة زرفاوي 2014 و دراسة إبراهيم عبد الفتاح في استخدامها لهذه الإستراتيجية .

عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

ف 05: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التجنب بدرجة كبيرة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية الخامسة قامت الباحثة بحساب اختبار  $t$  للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التجنب و قيمة المتوسط النظري المقدر ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (15) يوضح يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية الخامسة .

المحور الخامس	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	28.755	3.551	89	12.703	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور الخامس من المقياس ككل متوسط استجابات أساتذة كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة والذي بلغ (28.75) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر ب (24)، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائياً لصالح متوسط استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية التجنب كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الأولى بالتحقق ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (12.70) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية الخامسة والقائلة "درجة استخدام رؤساء أقسام

كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية التجنب بدرجة كبيرة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% .

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية التجنب في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تتفق هذه الدراسة مع دراسة محمد شنة 2007 ، ودراسة mcIntyre 1997 في استخدامها لهذه الاستراتيجية.

### عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

ف 06: "درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى بدرجة كبيرة".

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السادسة قامت الباحثة بحساب اختبار t للفروق عن المتوسط النظري لعينة واحدة و ذلك لمعرفة الفرق بين قيمة استجابات الأساتذة لدرجة استخدام رؤساء الأقسام بكلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة لإستراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى و قيمة المتوسط النظري المقدر ب (24) وتم الحصول على النتائج التالية :

الجدول رقم (16) يوضح: يبين نتائج الاحصاء الوصفي للفرضية السادسة .

المحور السابع	حجم العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	t	مستوى الدلالة	القرار
	90	24	4.662	28.300	89	8.749	0.000	دال عند 0.01

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على المحور السادس من المقياس ككل متوسط إستجابات أساتذة كلية

الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسييلة والذي بلغ (28.30) أنه أعلى من المتوسط النظري للاستبيان والمقدر بـ (24) ، بناء عليه فإنه تدل على أن الفرق دال إحصائيا لصالح متوسط



استجابات الأساتذة و منه فإن درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة المسيلة إستراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى كبيرة و منه نحكم على الفرضية الفرعية الأولى بالتحقق، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (8.74) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة أعلى من المتوسط الفرضي للمقياس وبالتالي تم قبول فرضية البحث الفرعية السابعة والقائلة لدرجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لاستراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى بدرجة كبيرة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

و تعود هذه النتيجة ربما لأهمية المشكلات و لاقتناع رؤساء الأقسام أن القضايا المختلف عليها تستحق الاهتمام و اعتقاد هؤلاء الرؤساء بأهمية استراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى في معالجة مثل هذه القضايا المختلف عليها على مستوى القسم .

و تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الضمور 2004 في استخدامها لإستراتيجية الإحالة

إلى مستوى أعلى

و تختلف مع الدراسات الأخرى من حيث أنها لم تتناول هذه الدراسات استراتيجية الإحالة إلى مستوى أعلى.

**عرض ومناقشة نتائج الفرضية السابعة:**

ف 07: "توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس".

للتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار الفروق بين عينتين مستقلتين و تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (17) يوضح الفروق بين أفراد الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس

القرار	مستوى الدلالة	قيمة (T)	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار ليفين للكشف عن التجانس (F)	الجنس	استراتيجيات إدارة الصراع
غير دال	0.827	0.219	88	14.079	161.65	60	0.152	2.093	ذكور	
				11.456	161.00	30			إناث	

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس ليفين (F) بلغت (2.09)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وهذا يستوجب استخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة لعينتين مستقلتين غير متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع والتي بلغت عند الذكور (161.65) وعند الإناث (161.45) يمكن القول بأن هناك فروقا بينهما طفيفة، غير أن قيمة اختبار الفروق (T test) والتي بلغت (0.21) جاءت غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0.05$ )، وبالتالي "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وربما تعود نتيجة الاختبار أنها لا توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع، حيث تتشابه نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الضمور 2004 و دراسة رضا شنة 2007 في اعتبار عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الجنس. في حين تختلف دراسة hammond مع دراستي في كون هناك فروق بين أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الجنس.

وتعني هذه النتيجة أن الأساتذة والأستاذات متفقين ولهم نفس التصورات حول استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يتعرضون لها من قبل رؤساء الأقسام ، حيث لا يوجد تأثير واضح لمتغير الجنس ويرى الأساتذة والأستاذات أن رئيس القسم يمارس عليهم استراتيجيات الصراع التنظيمي دون أي اعتبار لجنسهم .

### عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

ف 08: توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الرتبة العلمية .

للتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار  $t$  للفروق بين عينتين مستقلتين و تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (18) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الرتبة

القرار	مستوى الدلالة	F قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
دال عند 0.05	0.015	4.374	708.570	2	1417.141	داخل المجموعات
			161.988	87	14092.959	ما بين المجموعات
				89	15510.100	الكلية

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه و بالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في استراتيجيات إدارة الصراع والتي بلغت (4.37)، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعاً لمتغير الرتبة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى استخدام معامل التوكي (Tukey) وهذا

لتحديد لصالح من الفروق وهذا ما بينه الجدول رقم (18) حيث نلاحظ أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذي كانت رتبهم أستاذ مساعد، وبالتالي فإن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع كان لصالح المجموعة الأساتذة المساعدين .

الجدول رقم (19) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق بالنسبة لمتغير الرتبة

معامل التوكي للمقارنات البعدية			إستراتيجيات إدارة الصراع	
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	السن (J)	السن (I)
0.049	2.91178	6.96121*	أستاذ محاضر	أستاذ مساعد
0.048	6.16307	14.78621*	أستاذ تعليم عالي	
0.049	2.91178	-6.96121*	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر
0.390	5.94056	7.82500	أستاذ تعليم عالي	
0.048	6.16307	-14.78621*	أستاذ مساعد	أستاذ تعليم عالي
0.390	5.94056	-7.82500	أستاذ محاضر	
*متوسطات الفروق دالة عند $(\alpha=0.05)$ .				

و ربما تعود نتيجة الاختبار أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين لديهم رتبة علمية ،حيث تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الضمور 2004 الذي توصل إلى أنه فروق توجد تعزى لمتغير الرتبة العلمية لصالح أستاذ مساعد ، في حين توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لمتغير الرتبة .

و تعني هذه النتيجة أن الأساتذة و الأستاذات غير متفقين وليس لهم نفس التصورات حول استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يتعرضون لها من قبل رؤساء الأقسام ، حيث يوجد تأثير واضح لمتغير الرتبة العلمية و يرى الأساتذة و الأستاذات أن رئيس القسم يمارس عليهم استراتيجيات الصراع التنظيمي دون أي اعتبار لرتبتهم العلمية .

### عرض ومناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

ف 09: "توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الأقدمية.

للتأكد من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بإستخدام اختبار الفروق بين عينتين مستقلتين و تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (20) يوضح الفروق بين أفراد عينة الدراسة في محاور الاستبيان والدرجة الكلية له تبعا لمتغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	Fقيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
دال عند 0.05	0.017	4.267	692.691	2	1385.382	داخل المجموعات	المحور الأول
			162.353	87	14124.718	ما بين المجموعات	
				89	15510.100	الكلية	

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (F) أو مايسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في استراتيجيات إدارة الصراع والتي بلغت (4.26)، نلاحظ أنها قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع تبعا لمتغير الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وبما أن اختبار الدلالة الإحصائية (F) لا يحدد لصالح من الفروق في حالة ما إذا كانت الفروق دالة كما في هذه الحالة فإننا نلجأ إلى استخدام معامل التوكي (Tukey) وهذا لتحديد لصالح من الفروق وهذا ما بينه الجدول رقم (20) حيث نلاحظ أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذي كانت أقدميتهم أقل من 5 سنوات، وبالتالي فإن الفروق بين أفراد عينة الدراسة في إستراتيجيات إدارة الصراع كان لصالح المجموعة الأساتذة الجدد تقريبا الذين كانت أقدميتهم أقل من 5 سنوات.

الجدول رقم (21) يوضح المقارنات البعدية بهدف تحديد لصالح من الفروق بالنسبة لمتغير الأقدمية

معامل التوكي للمقارنات البعدية			استراتيجيات إدارة الصراع	
مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	متوسط الفروقات (I-J)	السن (J)	السن (I)
0.343	2.95306	4.14523	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
0.013	4.86185	14.13027*	أكثر من 10 سنوات	سنوات
0.343	2.95306	-4.14523	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات
0.082	4.60015	9.98504	أكثر من 10 سنوات	سنوات
0.013	4.86185	-14.13027*	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
0.082	4.60015	-9.98504	من 5 إلى 10 سنوات	سنوات

\*متوسطات الفروق دالة عند (α=05,0).

وربما تعود نتيجة الاختبار أن متوسط الفروقات كانت لصالح أفراد عينة الدراسة الذين كانت لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات إلى إدراك الأساتذة و بحكم ممارستهم لمبادئ و تطبيقات الإدارة، حيث تختلف نتائج هذه الدراسة مع دراسة الضمور 2004 الذي توصل إلى أنه فروق لا

توجد تعزى لمتغير الأقدمية، في حين توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد فروق بين أفراد عينة الدراسة في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

وتعني هذه النتيجة أن الأساتذة والأستاذات غير متفقين وليس لهم نفس التصورات حول استراتيجيات الصراع التنظيمي التي يتعرضون لها من قبل رؤساء الأقسام ، حيث يوجد تأثير واضح لمتغير الأقدمية ويرى الأساتذة والأستاذات أن رئيس القسم يمارس عليهم استراتيجيات الصراع التنظيمي دون أي اعتبار لأقدميتهم .

## 2- النتائج العامة:

من خلال ما تناولته الباحثة في هذا الفصل فقد توصلت الدراسة الحالية إلى جملة النتائج التالية:

- درجة امتلاك رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة لإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة بدرجة كبيرة.
- درجة استخدام رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التعاون بشكل كبير
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية المجاملة بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التنافس بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التسوية بشكل كبير.
- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الاجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية التجنب بشكل كبير.



- درجة استخدام رؤساء الأقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف لإستراتيجية الإحالة لمستوى أعلى بشكل كبير.
- لا توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بين الجنسين.
- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بالنسبة للرتبة العلمية لصالح الأستاذ المساعد.
- توجد فروق بين متوسطات أفراد العينة في وصف استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب واللغات الأجنبية بالنسبة لمتغير الاقدمية لصالح أقل من 05 سنوات.

### 3- اقتراحات:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها، وما لاحظناه خلال توجدها بميدان الدراسة فإنه يمكننا تقديم جملة من الاقتراحات التي نراها تخدم موضوع الدراسة والبحث العلمي ويمكن ذكرها بإيجاز في النقاط التالية:

- 1- ضرورة نشر الوعي في المنظمات والمؤسسات وتعميق الفهم حول أهمية موضوع الصراع التنظيمي وتغيير النظرة السلبية له.
- 2- محاولة وضع حلول للمسائل التي يحددها موضوع الصراع واللجوء إلى استراتيجية التعاون.
- 3- محاولة الإدارة الاهتمام بحاجات الأساتذة ومحاولة تحقيق بعضها.
- 4- ضرورة العمل على تجسيد فكرة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- 5- العمل على توضيح مبادئ وقواعد كل منظمة حتى لا يكون هناك تصادم بين الأفراد.
- 6- تنظيم أيام دراسية في مجال موضوع الصراع التنظيمي وتوسيع فهم الأفراد حول هذا الموضوع.
- 7- ضرورة الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث العلمية وتفعيلها من أجل تطوير المفاهيم وتحسين العلاقات

خاتمة



## خاتمة :

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في متابعة نشاطها و تحقيق ذاتها و أهدافها ، حيث أن تعرض المنظمات لأنواع متعددة من الصراعات يؤدي بها إلى حالة التوتر و القلق في جميع نواحي مراقفها التنظيمية ، و هذا ما يجلب لها ضررا سواء على مستوى هيكلها أو على مستوى نشاطها ، لذا وجب عليها إعادة بناء تركيبها بشكل علمي وفق أسس واقعية و تحسين العلاقات بين الأفراد كالتخلص من الخلافات و التخفيف من تأثير الفروق ، وذلك بوضع برامج التوعية و التنقيف و زيادة النشاط الثقافي داخل المنظمات ، حيث تظهر أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوع استراتيجيات الصراع من ناحية السلوك التنظيمي الذي يدرس علاقات الأفراد فيما بينهم وكذا المحيط حيث أن الصراع يتناول العنصر البشري وكذا المؤسسات وبهذا أصبح يأخذ بعين الاعتبار اهتمام جل الباحثين لهذا الموضوع في محاولتهم التعرف على طبيعة على طبيعة الصراع التنظيمي وكيفية مقاومته، إذن الصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات إذ يعتبر أحد القرارات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد بالتعاون و المنافسة والمجاملة التسوية و التجنب الاحالة الى مستوى اعلى فيجب على الإدارة أن تتعرف على طبيعة الصراع و أشكاله لمعرفة مقاومته .

# قائمة المراجع



قائمة المراجع :

الكتب العربية:

- 8- ابراهيم عثمان عيسى ،النظرية المعاصرة في علم الإجتماع ، دار الشروق ، ط1 ، عمان الأردن ، 2008.
- 1- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، عالم المكتب الحديث، الأردن 2009.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، ب ط ، 2000.
- 9- أحمد ماهر ،كيف تسيطر على صراعات العمل، ب ط ،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر ، 2006 .
- 5- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، ب ط، الاسكندرية،2003.
- 10- بدر حامد أحمد ، قراءات في السلوك التنظيمي ، دار النهضة العربية ، ط01، 1994.
- 2- بورغدة حسن إدارة الصراعات التنظيمية العدد 5،كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.
- 11- بوفلجة غياث ،علم النفس التنظيمي ، ب ط ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1992.
- 6- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، ب س.
- 12- توفيق حامد طولية ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن ، 2008 .
- 13- توماس شلينيغ، ترجمة نزهت طيب و أكرم حمدان ،الدار العربية للعلوم ناشرون،مركزا لجزيرة للدراسات، ط 01، الدوحة ،قطر ، 2010 .
- 14- حسن حريم ، السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد ،ط 3 ، 2009 .



- 15- حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، الجامعة الهاشمية، ط1، عمان، الأردن، 2002.
- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 16- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ب ط، عمان، الاردن، 2007.
- 17- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 .
- 18- رشيد زرواتي ،التدريبات على منهجية البحث العلمي للعلوم الاجتماعية ،ط01،دار هومة الجزائر ،2002.
- 19- زكي بدوي ،معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،ب ط ،مكتبة لبنان ،بيروت ،1986.
- 3- سامح عبد المطلب وآخرون ، إدارة التفاوض، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- 7- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 20- طارق علي جماز ، السلوك التنظيمي ، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك ، ب س.
- 21- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، علم النفس التنظيمي و الإداري ،ط01،مكتبة الوطنية للنشر ،الرياض ،2007.
- 22- عاطف جابر طه عبد الرحيم ،السلوك التنظيمي ، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات
- 23- عبد الرحمان بدوي ،مناهج البحث ،وكالة المطبوعات ،ب ط ،الكويت ،1977.
- 24- عبد الله الطلجم ، طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي ، المفاهيم ،النظرية التطبيقات ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، ط04 ،جدة ، 2003 .
- 25- عبد المجيد لبصير ، موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم في السياسة و الإقتصاد و الثقافة العامة ، دار الهدى ،عين مليلة ، الجزائر، 2010 .



- 26- مجدي أحمد بيومي ، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي ، مدخل في علم الإجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية ،ب ط ،الإسكندرية، مصر ، 2009 .
- 27- محمد الصيرفي ،التحليل على مستوى المنظمات ، ب ط ، المكتب الجامعي الحديث ، الأردن ، 2009 .
- 28- محمد حسن حمادات ، وظائف و قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ،التوتر ،الأزمات ،الصراع ،التغيير ،ط01، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ن الأردن ، 2007.
- 29- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، ب ط، الاسكندرية، 2003.
- 30- محمد محمود عياصرة، إدارة الصراعات والازمات وضغوط العمل والتغيير، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 31- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2002.
- 32- نادر مريان ،مهارات الصراع ،دليل حل الصراعات، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية ، مطابع الدستور التجارية ، ب ط، عمان ،الأردن،2006 .
- المجلات العلمية:**
- 33- زايد عادل ، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة ، مجلة الإدارة العامة مجلد 34 العدد 4 ، 1995 .
- 34- زياد يوسف المعشر ،الصراع التنظيمي ،دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب ادارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب بالأردن ، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال ، العدد 2، 2005.
- 35- سارة زويتي ،مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد7، ديسمبر 2014، مجلة علمية محكمة ومتخصصة، سنوية، منشورات مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة.



36- سعدية كاظم السلطاني، دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع ومعايير النجاح والتنظيمي، دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في شركة الصناعات الكهربائية، السنة 08، العدد 23، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني، بابل، ب س.

#### المذكرات:

37- ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مدير ومدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، إشراف عليان عبد الله الحولي، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

38- إبراهيم عبد الفتاح زهري عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التعريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، أيار 2009، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية.

39- احمد بن مهدي ،اساليب ادارة الصراع التنظيمي لدى مديرو المدار الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم ،كلية التربية ،قسم الادارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى.

40- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، إشراف يوسف عبد عطية بحر، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.

41- فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر 2008.

42- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، إشراف اسماعيل الشناني، جامعة الجزائر، 2008.



43- Robbins .sp .Decenzo .DA Fundamentals of management  
3rd/ed,2001.

الملاحق

## ملحق رقم (01): استبيان



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي .  
جامعة محمد بوضياف المسيلة .  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس

تحية طيبة و بعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية لاستكمال متطلبات درجة الماستر في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعنوان :

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى رؤساء أقسام كلية  
الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

"بهدف التعرف على استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استخداما من قبل رؤساء أقسام كلية الآداب و اللغات الأجنبية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .  
ونظرا لما تتمتعون به من مكانة هامة و خبرة في هذا المجال نرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة . وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة ونحيطكم علما أن هذه البيانات ستحاط بالسرية التامة و تستخدم لأغراض البحث العلمي .  
ولكم مني أسى معاني الاحترام و التقدير على حسن تعاونكم.

أولا / البيانات الشخصية :

01-الجنس: ذكر  أنثى

02-الرتبة العلمية : أستاذ مساعد  أستاذ محاضر  أستاذ تعليم عالي

03-الخبرة الوظيفية: أقل من 5سنوات  من 05-10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانيا / محور استراتيجيات إدارة الصراع

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أبشدة
<b>المجال الأول: التعاون</b>						
1	يناقش رئيس القسم موضوع الصراع مع الطرف الآخر باجتماعاته وبشكل مباشر.					
2	يهيئ رئيس القسم الظروف والمناخ الملائم لحل الصراع مع الآخرين.					
3	ينجح القرار الجماعي في تقليل الصراع ما بين رؤساء الأقسام والأطراف الأخرى.					
4	يتبادل رئيس القسم وجهات النظر مع الأطراف لإيجاد حل مرض لأي مشكل.					
5	يتعاون رئيس القسم مع الآخرين لحل أي صراع وصولاً لحلول مرضية لدينا.					
6	يحرص رئيس القسم على اهتمامات ورغبات الآخرين وتحويلها لقرار جماعي.					
7	يفتح رئيس القسم على الطرف الآخر ويتبادل الخبرات ودراسة الاختلاف وصولاً إلى حل مرض .					
8	يشجع رئيس القسم الأطراف الأخرى على سياسة الأخذ والعطاء والحوار والبناء.					
<b>المجال الثاني: المجاملة.</b>						
9	يجامل رئيس القسم جميع الأطراف حتى لو كان ذلك على حساب العمل					
10	يهتم رئيس القسم برغبات واهتمامات الآخرين لتكون رغباتهم موضع اعتباره.					
11	يهمل رئيس القسم بعض اهتماماته لإرضاء الآخرين .					
12	يوافق رئيس القسم على وجهات نظر الآخرين على الرغم من عدم اقتناعه ببعضها .					
13	يحرص رئيس القسم على عدم إحراج وإيذاء شعور الآخرين.					
14	يعمل رئيس القسم ما لا يقتنع به ليرضي الأطراف الأخرى.					
15	يركز رئيس القسم في لقاءاته مع الأطراف على مواضع الاتفاق ويهمل المختلف عليها.					

					لا يبدي رئيس القسم انزعاجا للطرف الآخر للحفاظ على العلاقة الطيبة.	16
<b>المجال الثالث: المنافسة.</b>						
					يستخدم رئيس القسم سلطته وصلاحياته لإنهاء الصراع.	17
					يرى رئيس القسم أن علاقته مع الأساتذة علاقة الأمر والناهي.	18
					يستعمل رئيس القسم قوته ليحقق اهدافه.	19
					يحقق رئيس القسم حاجاته على حساب حاجات الطرف الآخر إذا استدعى الأمر.	20
					يعبر رئيس القسم عن رأيه باستخدام لغة قوية ومباشرة .	21
					يبين رئيس القسم للطرف الآخر منطقية موقفه و مردوده ليقدموا تنازلات في مواقفهم .	22
					يستخدم رئيس القسم سلطاته بصرامة للمحافظة على تحقيق الواجبات.	23
					يناقش رئيس القسم وجهة نظره مع الطرف الآخر حتى يوضح له مزايا موقفه	24
<b>المجال الرابع: التسوية.</b>						
					يحاول رئيس القسم اقتراح حلول تحتوي على وجهات نظر الآخرين	25
					يحاول رئيس القسم أن يوازن بين عمليتي (الريح و الخسارة ) مع الآخرين .	26
					يبحث رئيس القسم عن حل وسطي لمعالجة الخلافات	27
					يعزز رئيس القسم القواسم المشتركة في صراعه مع الأطراف الأخرى	28
					يستجيب رئيس القسم و لو جزئيا لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع جزء مما يطلبه	29
					يتنازل رئيس القسم عن بعض مطالبه للآخرين تسهيلا للوصول إلى الحل	30
					يردد رئيس القسم جملة (أعرف أنك المخطئ، و أود أن أساعدك )	31
					يوافق رئيس القسم على طرح الطرف الوسيط كمحكم لحل موضوع مشكل مع الأساتذة	32
<b>المجال الخامس : التجنب</b>						
					يبتعد رئيس القسم عن الموضوعات التي تسبب الصراعات	33
					يتفادى رئيس القسم كل موقف يقود إلى جدل و نقاش و مزعج.	34
					يستعمل رئيس القسم اللطف لإنهاء قضايا شائكة	35
					يرى رئيس القسم أن الصراع مع الأساتذة قد يؤدي إلى طريق	36

					مسدود	
					يتجاهل رئيس القسم و لا يبيت في موضوع قد يغضب الآخرين	37
					ينسحب رئيس القسم أو يتغيب عن موقف جدلي فيه خلافات	38
					يتغاضى رئيس القسم عن المواقف المختلف عليها بعض الوقت لتهدئة الوضع	39
					يتجنب رئيس القسم زيارة اماكن الأساتذة التي تزداد فيها احتمالية المواجهات و حدة الصراع	40
<b>المجال السادس: الإحالة لمستوى أعلى</b>						
					يقوم رئيس القسم بالمتابعة اللازمة لموضوع الصراع مع رئيس الجامعة .	41
					يزود رئيس القسم الجامعة بمعلومات ضرورية لتساعد على حل المشكل	42
					لا يتحرج رئيس القسم من رفع أي مشكل لرئيس الجامعة إذا ما تشدد أحد الأطراف و أظهر عدم التعاون	43
					يتخذ رئيس الجامعة قرارات لحل مشكلات الميدان فور إبلاغه بها	44
					يتعامل رئيس الجامعة بفعالية عند تحويل مشكل من الميدان العلمي.	45
					يتخذ رئيس الجامعة قرارات بكل من لم يتعاون من العاملين في الميدان العلمي مع الأساتذة	46
					تدخل رئيس الجامعة لحل صراعات الميدان العلمي بين رؤساء الأقسام و الأساتذة أكثر فعالية	47
					إذا لم تكف الصلاحيات الممنوحة إلى رئيس القسم لحل الصراع فيحيلها إلى مستوى أعلى لتوافر الصلاحيات لحلها .	48

## ملحق رقم (02) الجامعة :

بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03/279 المؤرخ في 23 أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها و سيرها, و تطبيقا لأحكام المادة 38 من القانون رقم 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي المعدل و المتمم الذي عرف الجامعة كما يلي:

الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي و ثقافي و مهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

تنشأ الجامعة بمرسوم تنفيذي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي و توضع تحت وصايته. حيث يحدد في هذا المرسوم مقر الجامعة و عدد الكليات و المعاهد التي تتكون منها واختصاصاتها.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث و ترقية التكوين بالبحث و في سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج و نشر معمم للعلم و المعارف و تحصيلها و تطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للجامعة في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي على

الخصوص فيما يلي:

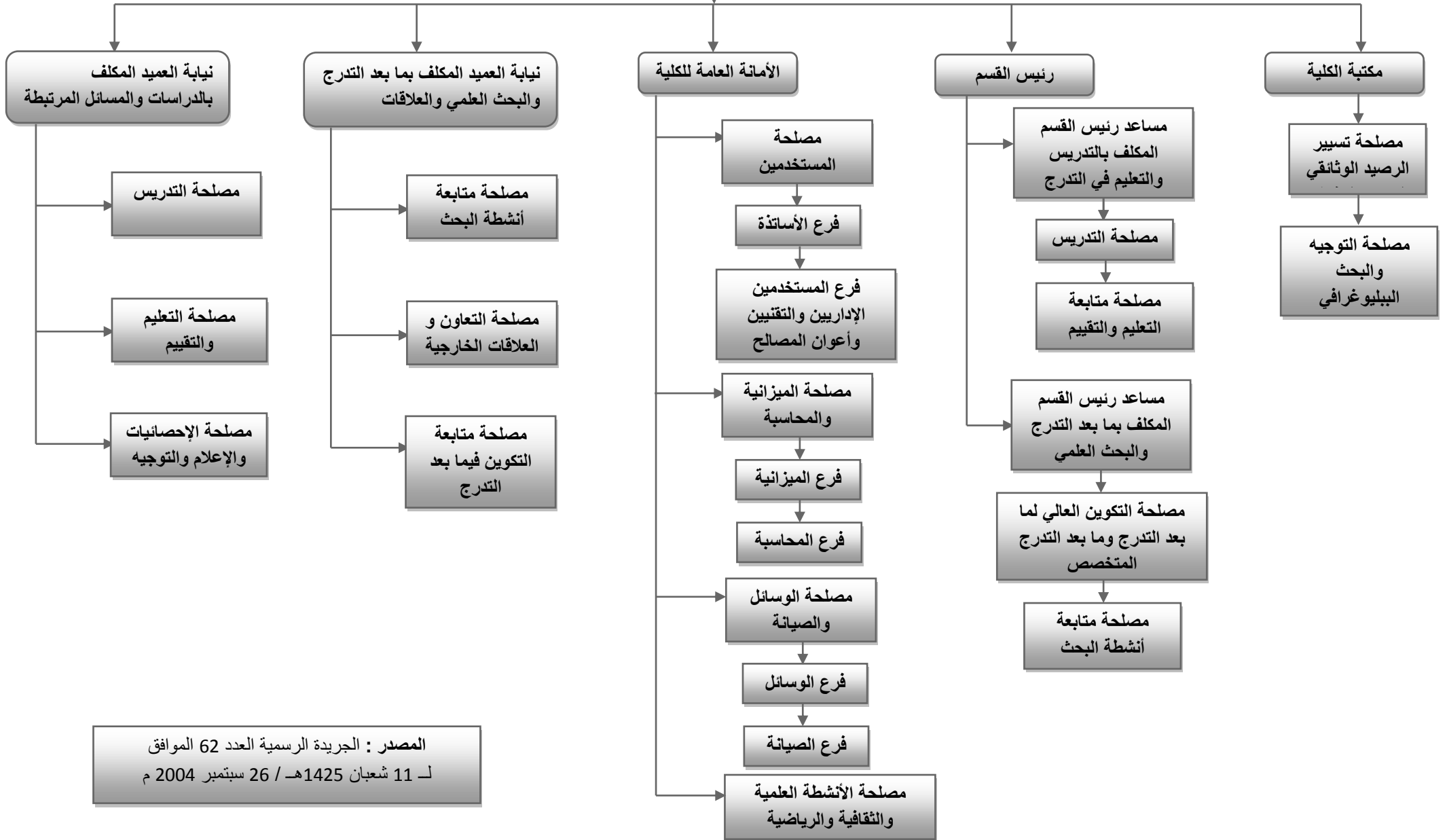
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية و نشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث و نشر الإعلام العلمي و التقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف و إثرائها.

الموقع و المساحة:

تقع جامعة المسيلة في عاصمة الولاية - المسيلة- في وسط نسيج عمراني هام على الطريق الوطني رقم 60 الرابط بين المسيلة و الجزائر العاصمة عن طريق حمام الضلعة. و تتربع على المساحة التالية:

- الجامعة المركزية وتقدر مساحتها بـ 53 هكتار.
- القطب الجامعي و تقدر مساحته بـ 105 هكتار.

## عمادة الكلية



## ملحق ثبات وصدق ادوات الدراسة

## Fiabilité

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
0.816	48

## Corrélations

Corrélations							
			M1				M1
Q1	Corrélation de Pearson	0.416*	Q5	Corrélation de Pearson	0.489**		
	Sig. (bilatérale)	0.047		Sig. (bilatérale)	0.006		
	N	30		N	30		
Q2	Corrélation de Pearson	0.616**	Q6	Corrélation de Pearson	0.548**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.002		
	N	30		N	30		
Q3	Corrélation de Pearson	0.872**	Q7	Corrélation de Pearson	0.519**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.003		
	N	30		N	30		
Q4	Corrélation de Pearson	0.868**	Q8	Corrélation de Pearson	0.769**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

## Corrélations

Corrélations							
			M2				M2
Q9	Corrélation de Pearson	0.821**	Q1 3	Corrélation de Pearson	0.841**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q1 0	Corrélation de Pearson	0.861**	Q1 4	Corrélation de Pearson	0.790**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q1 1	Corrélation de Pearson	0.674**	Q1 5	Corrélation de Pearson	0.452*		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.011		
	N	30		N	30		
Q1 2	Corrélation de Pearson	0.644**	Q1 6	Corrélation de Pearson	0.732**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

## Corrélations

Corrélations					
		M3			
Q1 7	Corrélation de Pearson	0.610**	Q2 1	Corrélation de Pearson	0.447*
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.013
	N	30		N	30
Q1 8	Corrélation de Pearson	0.371*	Q2 2	Corrélation de Pearson	0.744**
	Sig. (bilatérale)	0.044		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	30		N	30
Q1 9	Corrélation de Pearson	0.606**	Q2 3	Corrélation de Pearson	0.574**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.001
	N	30		N	30
Q2 0	Corrélation de Pearson	0.562**	Q2 4	Corrélation de Pearson	0.839**
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	30		N	30
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

## Corrélations

Corrélations					
		M4			M4
Q2 5	Corrélation de Pearson	0.505**	Q2 9	Corrélation de Pearson	0.665**
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	30		N	30
Q2 6	Corrélation de Pearson	0.717**	Q3 0	Corrélation de Pearson	0.745**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	30		N	30
Q2 7	Corrélation de Pearson	0.529**	Q3 1	Corrélation de Pearson	0.483**
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.007
	N	30		N	30
Q2 8	Corrélation de Pearson	0.547**	Q3 2	Corrélation de Pearson	0.673**
	Sig. (bilatérale)	0.002		Sig. (bilatérale)	0.000
	N	30		N	30
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

## Corrélations

Corrélations							
			M5				M5
Q3 3	Corrélation de Pearson	0.660**	Q37	Corrélation de Pearson	0.672**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q3 4	Corrélation de Pearson	0.569**	Q38	Corrélation de Pearson	0.721**		
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q3 5	Corrélation de Pearson	0.419*	Q39	Corrélation de Pearson	0.605**		
	Sig. (bilatérale)	0.021		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q3 6	Corrélation de Pearson	0.564**	Q40	Corrélation de Pearson	0.753**		
	Sig. (bilatérale)	0.001		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							

## Corrélations

Corrélations							
			M6				M6
Q4 1	Corrélation de Pearson	0.832**	Q4 5	Corrélation de Pearson	0.725**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q4 2	Corrélation de Pearson	0.433*	Q4 6	Corrélation de Pearson	0.773**		
	Sig. (bilatérale)	0.017		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q4 3	Corrélation de Pearson	0.537**	Q4 7	Corrélation de Pearson	0.710**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
Q4 4	Corrélation de Pearson	0.504**	Q4 8	Corrélation de Pearson	0.726**		
	Sig. (bilatérale)	0.005		Sig. (bilatérale)	0.000		
	N	30		N	30		
* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).							
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

## Corrélations

Corrélations							
			TOTAL				TOTAL
M1	Corrélation de Pearson	0.809**	M4	Corrélation de Pearson	0.542**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.002		
	N	30		N	30		
M2	Corrélation de Pearson	0.789**	M5	Corrélation de Pearson	0.494**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.006		
	N	30		N	30		
M3	Corrélation de Pearson	0.814**	M6	Corrélation de Pearson	0.508**		
	Sig. (bilatérale)	0.000		Sig. (bilatérale)	0.004		
	N	30		N	30		
** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).							

ملحق رقم (04): نتائج الدراسة

الفرضية العامة

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
إستراتيجيات إدارة الصراع	90	161.4333	13.20117	1.39153
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 144				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
إستراتيجيات إدارة الصراع	12.528	89	0.000	17.43333

الفرضية الأولى

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
التعاون	90	27.0778	4.25646	0.44867
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
التعاون	6.860	89	0.000	3.07778

الفرضية الثانية

Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Écart-type	Erreur standard moyenne
المجاملة	90	25.9556	2.99029	0.31520
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
المجاملة	6.204	89	0.000	1.95556

## الفرضية الثالثة

### Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المنافسة	90	25.1667	4.28284	0.45145
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
المنافسة	2.584	89	0.011	1.16667

## الفرضية الرابعة

### Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التسوية	90	26.1778	4.18821	0.44148
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
التسوية	4.933	89	0.000	2.17778

## الفرضية الخامسة

### Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التجنب	90	28.7556	3.55158	0.37437
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
التجنب	12.703	89	0.000	4.75556

## الفرضية السادسة

### Test-t

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الإحالة إلى مستوى عالي	90	28.3000	4.66267	0.49149
Test sur échantillon unique				
Valeur du test = 24				
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne
الإحالة إلى مستوى عالي	8.749	89	0.000	4.30000

## Test-t

Statistiques de groupe								
الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne				
إستراتيجيات إدارة الصراع	ذكور	60	161.65	14.079	1.81765			
	إناث	30	161.00	11.456	2.09158			
Test d'échantillons indépendants								
		Test de Levene		Test-t pour égalité des moyennes				
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bil)	Diff moy	Diff é-t
إستراتيجيات إدارة الصراع	var éga	2.093	0.152	0.219	88	0.827	0.650	2.967
	var inéga			0.235	69.780	0.815	0.650	2.771

الفرضية الثامنة

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur					
إستراتيجيات إدارة الصراع	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	1417.141	2	708.570	4.374	0.015
Intra-groupes	14092.959	87	161.988		
Total	15510.100	89			

## Tests post hoc

Comparaisons multiples				
Variable dépendante:	إستراتيجيات إدارة الصراع			
Test de Tukey				
الرتبة (I)		Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
إستاذ مساعد	أستاذ محاضر	6.96121	2.91178	0.049
	أستاذ تعليم عالي	14.78621	6.16307	0.048
أستاذ محاضر	إستاذ مساعد	-6.96121	2.91178	0.049
	أستاذ تعليم عالي	7.82500	5.94056	0.390
أستاذ تعليم عالي	إستاذ مساعد	-14.78621	6.16307	0.048
	أستاذ محاضر	-7.82500	5.94056	0.390

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

## A 1 facteur

ANOVA à 1 facteur					
إستراتيجيات إدارة الصراع	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
Inter-groupes	1385.382	2	692.691	4.267	0.017
Intra-groupes	14124.718	87	162.353		
Total	15510.100	89			

## Tests post hoc

Comparaisons multiples				
Variable dépendante:	إستراتيجيات إدارة الصراع			
Test de Tukey				
الأقدمية (I)		Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification
أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	4.14523	2.95306	0.343
	أكثر من 10 سنوات	14.13027	4.86185	0.013
من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-4.14523	2.95306	0.343
	أكثر من 10 سنوات	9.98504	4.60015	0.082
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-14.13027	4.86185	0.013
	من 5 إلى 10 سنوات	-9.98504	4.60015	0.082

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

