

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالب : سهيل سفيان
بـعـنـوان:

مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - ورقلة -

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2018/06/19
أمام اللجنة المتكونة من السادة:

- الدكتور: شرقي مهدي.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غرداية) رئيسا.
الدكتورة: لعمور رميلة.....أستاذة محاضرة من الدرجة أ (جامعة غرداية) مشرفا و مقرا.
الأستاذ: رحمانى يوسف....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غرداية) مساعد مشرف.
الدكتور: خنيش يوسف.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غرداية) ممتحنا.
الأستاذ: خنوس محمد الهادي.... .أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غرداية) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2018

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدّمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: إدارة أعمال
من إعداد الطالب : سهيل سفيان
بـعـنـوان:

مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - ورقلة -

نوقشت و أجزيت علنا بتاريخ: 2018/06/19
أمام اللجنة المتكونة من السادة:

الدكتور: شرقي مهدي.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غرداية) رئيسا.

الدكتورة: لعمور رميلة.....أستاذة محاضرة من الدرجة أ (جامعة غرداية) مشرفا و مقرا.

الأستاذ: رحمانى يوسف....أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غرداية) مساعد مشرف.

الدكتور: خنيش يوسف.....أستاذ محاضر من الدرجة أ (جامعة غرداية) ممتحنا.

الأستاذ: خنوس محمد الهادي.... .أستاذ مساعد من الدرجة أ (جامعة غرداية) ممتحنا.

السنة الجامعية: 2017/2018

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قوله تعالى: (و قل اعلموا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون) التوبة 105

إلهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات الا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك يا
ذا الجلال و الإكرام

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة نصح الأمة و كشف الغمة إلى نور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

يا من كنت سندي في هذه الحياة، إلى من تحمل شقاوتي، و تعب من أجل إسعادي، يا من كنت قدوة لي في الإخلاص و
الوفاء.... أبي العزيز

إلى حكمتي و علمي إلى أدبي و حلمي إلى طريق المستقيم إلى طريق الهداية إلى منبع الصبر و الأمل إلى كل من في الوجود
بعد الله و رسوله....أمي الغالية

إلى سندي و قوتي بعد الله زوجتي العزيزة إلى أبنائي هشام و محمد ياسين وملاك و إلى إخوتي و أخواتي إلى أفراد عائلتي
كل باسمه

إلى كل زملائي الموظفين بمديرية أملاك الدولة بورقلة إلى جميع الأصدقاء وخاصة حسان

إلى من كان سندا لي و مد يد العون ولم يبخل عليا بشيء الدكتورة لعمور رميلة

إلى كل من علمني حرفا إلى جميع الطلبة ماستر إدارة الأعمال

شكر و عرفان

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد...

وقبل أن نمضي لقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...

إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون ان يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل وأخص بالتقدير والشكر

الدكتورة لعمور رميلة

كما نتقدم بجزيل الشكر لكل زملائي من عمال و موظفين بمديرية أملاك الدولة بورقلة ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

"كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا العمل وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل

الذين كانوا عوننا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا.

المخلص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ، وقد اعتمد الطالب في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الإستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات. وكان مجتمع الدراسة مكون من الموظفين الإداريين والتقنيين لمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة البالغ عددهم (134) موظف، وشملت عينة الدراسة (67) موظف. وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج منها أن هناك إستخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة بمستوى متوسط ، حيث كانت في المرتبة الأولى إستراتيجية التسوية، تليها في المرتبة الثانية إستراتيجية التعاون، ثم تأتي في المرتبة الثالثة إستراتيجية التنافس، وتأتي في المرتبة الرابعة إستراتيجية التجنب، تليها في المرتبة الخامسة إستراتيجية التساهل. كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية (العمر، الجنس) . وعدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية تعزى الى (المؤهل العلمي، الوظيفة ،سنوات الخدمة).

الكلمات المفتاحية : صراع ، صراع تنظيمي ، إدارة الصراع ، إستراتيجيات ، إستراتيجية التعاون ، إستراتيجية التنافس، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التساهل، إستراتيجية التجنب.

Abstract

The aim of this study was to identify the level of use of organizational conflict management strategies at the Directorate of domain in Ouargla. The researcher in this study relied on descriptive and questionnaires as methods of data collection. This study included (134) employees of the Directorate of domain in Ouargla., this study has (67 sample) employees, and showed many results ,that there is a use of organizational conflict management strategies in Directorate of domain in Ouargla, at an average level, the compromise strategy was followed by the strategy of collaboration, followed by the strategy of competition, followed by the strategy of indulgence , in the last the strategy of avoidance.

The study also showed significant differences in the level of use of organizational conflict management strategies due to personal variables (age, gender). And the absence of statistically significant differences due to (scientific qualification, Career Level, years of service).

Keywords: conflict, organizational conflict, conflict management, strategies, strategy, competition strategy, Compromise strategy, Indulgence Collaboration strategy, avoidance strategy.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الاهداء
V	شكر و عرفان
VI	الملخص
VII - VIII	قائمة المحتويات
IX - X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-د	المقدمة
23 -1	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة
2	تمهيد الفصل
17 -3	المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة
8-3	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و أنواعه
12 -8	المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي، أسبابه و مستوياته
13 -12	المطلب الثالث: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و أهميته
17 -13	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
22 -17	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
20-17	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

21-20	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
22-21	المطلب الثالث: الإختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
23	خلاصة الفصل
59-24	الفصل الثاني: دراسة حالة حول مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة
25	تمهيد الفصل
32-26	المبحث الأول: مفاهيم حول مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة
27-26	المطلب الأول: نشأة و تعريف مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة
32-27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة و مهامها
58-33	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
37-33	المطلب الأول: أداة الدراسة و إجراءاتها
34-33	الفرع الأول: إجراءات الدراسة
37-35	الفرع الثاني: قياس صدق و ثبات أداة الدراسة
58-37	المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات
42-37	الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص عينة الدراسة
50-42	الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج محاور الاستبيان
58 - 50	الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
59	خلاصة الفصل
62-60	الخاتمة
65-63	قائمة المراجع
76-66	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
34	الاستبيانات الموزعة و المعتمدة	01.II
35	الصدق البنائي لمحور الإستبيان	02.II
36	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	03.II
36	اختبار التوزيع الطبيعي لعينة أفراد الدراسة	04.II
37	توزيع الأفراد بالنسبة للجنس	05.II
38	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06.II
39	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07.II
40	التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الوظيفة	08.II
41	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	09.II
43	درجة أهمية بنود الاستبيان	10.II
43	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	11.II
44	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة	12.II
45	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بإستراتيجية التنافس(القوة)	13.II
46	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بإستراتيجية التسوية	14.II

47	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بـ إستراتيجية التساهل	15.II
48	نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة على العبارات الخاصة بـ إستراتيجية التجنب	16.II
49	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة	17.II
50	نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	18.II
51	اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التعاون	19.II
52	اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التنافس	20.II
53	اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التسوية	21.II
54	اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التساهل	22.II
55	اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التجنب	23.II
56	نتائج التباين الأحادي لفحص أثر متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة ، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة) على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	24.II
58	تحليل نتائج التباين الأحادي لفحص أثر متغير الجنس على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	25.II

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نافذة جوهاري	1. I
09	مراحل عملية الصراع	2. I
11	مستويات الصراع التنظيمي	3. I
14	الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع	4. I
17	أنواع إستراتيجيات الصراع التنظيمي	5. I
31	الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	01.II
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	02.II
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	03.II
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	04.II
41	التوزيع النسبي لعينة أفراد الدراسة حسب الوظيفة	05.II
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	06.II

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان	69-67
02	نتائج مخرجات spss للتساؤلات الفرعية مع اختبار الفرضيات	76 -70

مقدمة

أ. توطئة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال مواردها المادية والبشرية، بحيث يعتبر العنصر البشري اللبنة الأساسية التي تركز عليها المنظمات و يظهر ذلك بالتفاعل المستمر بين العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، يؤدي هذا التفاعل إلى الإتفاق أو عدم الإتفاق حول بعض الأفكار و المسائل التي تطرح بشكل دائم ، حيث أنه في الكثير من الأحيان تؤدي تلك الإختلافات حول وجهات النظر إلى حدوث صراع فيما بينهم، الأمر الذي يجعل المنظمات تواجه العديد من التحديات و الرهانات مما يستدعي تدخلها من أجل تشخيص و معالجة هذه الحالات، و من بين هذه المنظمات التي تعيش على واقع هذه التحديات مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة .

تواجه مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة الكثير من المشاكل التي تعد تحديات حقيقية ومسؤوليات كبيرة على عاتقها والمتعلقة بتسيير الأملاك العقارية والمنقولة التابعة للأملاك الخاصة والعامة للدولة . ومن ثم الحرص على تنفيذ جميع القوانين السارية المفعول ، حيث ينتج عن عملية إصدار القرارات و تمريرها تسلسليا عبر كافة المستويات الإدارية مجموعة من التفاعلات و التي تشمل قوانين و توجيهات و متابعة و تقديم تقارير و تحقيقات، و بالتالي تختلف الأساليب السلوكية و الإدارية في التعامل مع هذه القرارات مما يؤدي إلى خلافات من شأنها تكوين صراع الأمر الذي يؤثر بالسلب أو الإيجاب على سير العمليات الإدارية . ومن هنا كانت الحاجة لهذه الدراسة إلى رصد واقع الصراع التنظيمي والاستقصاء حول استراتيجيات إدارته ومن ثم الكشف عن مستوى الاستراتيجيات المستخدمة من قبل العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة لإدارة هذا الصراع، وقد اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و أسلوب دراسة حالة بهدف الكشف عن مستوى إستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها.

ب- الإشكالية:

من خلال ما تقدم تأتي الدراسة الحالية في معالجة مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها من خلال طرح التساؤل التالي:

- ما مدى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها ؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و ما هي أهميته و ما هي الإستراتيجيات و الأساليب المتبعة في إدارة هذا الصراع؟

- ما مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
 - هل للمتغيرات الشخصية و الوظيفية أثر في مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟
- فرضيات الدراسة:

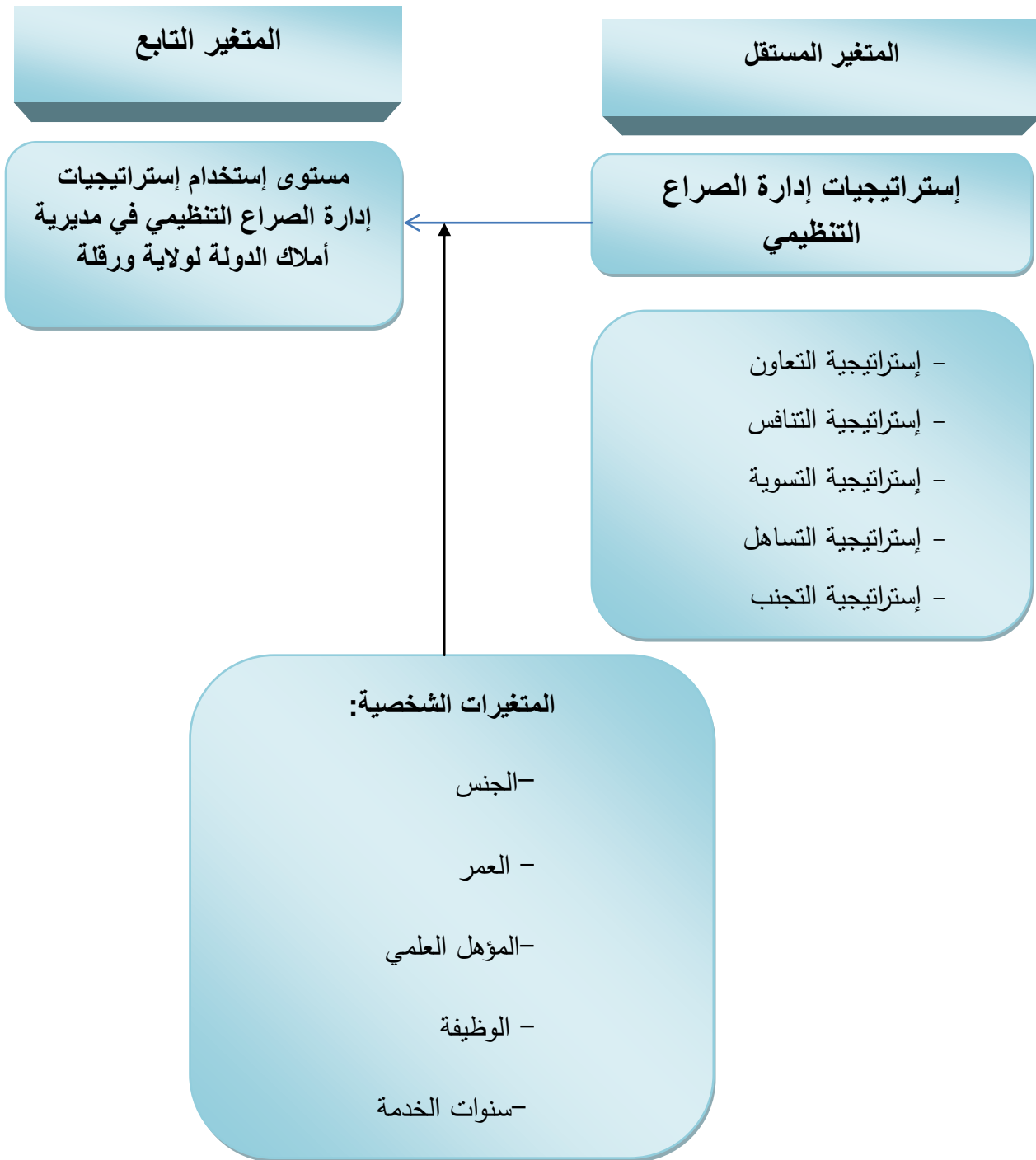
الفرضية الرئيسية الأولى: هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها و تنفرع من هذه الفرضية إلى 5 فرضيات فرعية هي:

1. هناك استخدام لإستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
2. هناك استخدام لإستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
3. هناك استخدام لإستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
4. هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.
5. هناك استخدام لإستراتيجية التجنب في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لأفراد العينة حول إستخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة).

ج. نموذج الدراسة:

بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة الدراسة:



المصدر : من إعداد الطالب

د. أهداف الدراسة:

الأهداف التي نسعى الوصول إليها من خلال هذا العمل تتمثل فيما يلي:

- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي و أنواعه و المراحل التي تمر بها عملية الصراع التنظيمي بالإضافة إلى تحديد أسبابه و مستوياته.
- التعرف على إدارة الصراع التنظيمي و مدى أهميته.
- التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأساليب المتبعة في إدارة الصراع.
- الكشف على مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها.
- التعرف على الفروق في عملية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها و التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخدمة).
- الوصول إلى مجموعة من النتائج و التوصيات التي يمكن أن يستفيد منها مسؤولي مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة.

هـ . أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

1-الأهمية العلمية:

- تبني مفاهيم إدارة الصراع التنظيمي.
- 2-الأهمية العملية:
- تفيد هذه الدراسة لدى مديرية أملاك الدولة في تحديد جوانب القوة و الضعف في إدارتهم للصراع التنظيمي و بالتالي تحسين القدرة على أداء مهامهم.
- أهمية استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها.

و . حدود الدراسة:

تمثلت فيما يلي:

❖ الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة في التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون - التنافس - التسوية - التساهل - التجنب) و مستوى استخدامها لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها.

❖ الحدود البشرية:

إشتملت دراسة الحالة على الموظفين من تقنيين و إداريين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة.

❖ الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة.

❖ الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة خلال العام الجامعي 2017/2018 من 07 فيفري 2018 إلى غاية 22 مارس 2018.

ز . منهجية الدراسة:

من أجل معالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة، ومحاولة الإجابة على إشكالياتها واختبار فرضياتها سوف يتم إتباع المنهج الوصفي و أسلوب دراسة حالة وذلك لكونه يعتمد على دراسة الظاهرة و يعبر عنها تعبيرا كفييا و كمييا، وقد استخدم المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع المعلومات المتوفرة للظاهرة و تحليلها و تفسيرها و استخلاص دلالاتها، وذلك من خلال الإعتماد على جانبين هما:

● الجانب النظري:

الإستعانة بالكتب و المقالات و المجالات و الرسائل الجامعية و الملتقيات و الدراسات السابقة المرتبطة والتي لها صلة بموضوع الدراسة من مراجع عربية و أجنبية، و التي ساعدتنا في مراحل البحث و التعرف على الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات و أخذ نظرة جديدة و التوصل إلى نتائج حول المستجدات التي تحدث في مجال دراستنا الحالية.

● الجانب التطبيقي:

من خلال دراسة حالة حول مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة (المؤسسة محل الدراسة)، و هذا من خلال تصميم استبيان يتناسب مع هذا الغرض، و توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة، حيث تم تحليل هذا الإستبيان بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss (الإصدار 22).

ح . صعوبات الدراسة:

لقد واجهت الدراسة بعض الصعوبات أثناء البحث سواء كانت متعلقة بالجانب النظري،ويمكن حصر هذه الصعوبات فيما يلي :

- صعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة في الجانب النظري وهذا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب.

- صعوبة التحكم في الأدوات الإحصائية المستعملة في الدراسة لتحليل النتائج المتوصل إليها مما أدى الى التعلم من جديد والبحث.

ط . هيكل الدراسة :

تتضح أهمية دراستنا في توضيح مفهوم الصراع التنظيمي بإعتباره ظاهرة طبيعية في المنظمات و ذلك من خلال إبراز أنواعه و أهم أسبابه وتحديد مستوياته، فكان من الضروري توضيح الكيفية التي تتم بها في إدارة هذا الصراع وفق الأساليب و الإستراتيجيات المناسبة لهذه العملية، وعليه فقد تم معالجة هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات من أجل الوصول إلى الهدف الرئيسي للدراسة و المتمثل في معرفة مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها و لذلك تم الإعتماد على فصلين و كل فصل يتكون من مبحثين:

- قبل التطرق إلى مضمون الدراسة لابد من مقدمة لموضوع الدراسة تم توضيح فيها واقع التحديات في مواجهة الصراع التنظيمي الذي تعيشه المنظمات من خلال التفاعل المستمر بين العاملين فيها .
- الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة، يتعلق بالمبحث الأول يشمل الإطار النظري للدراسة (مفهوم الصراع التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي) أما عن المبحث الثاني فقد عالج الدراسات السابقة، إما الفصل الثاني: تناول دراسة حالة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من تعريف بمديرية أملاك الدولة و تحليل نتائج المتوصل إليها من توزيع الاستبيان ، كما التطرق إلى خاتمة والمكونة من نتائج للدراسة المتوصل إليها و مجموعة من التوصيات.

ظ . التعريفات الإجرائية:

- **الصراع التنظيمي** : هو مجموعة من ردود الأفعال الناتجة عن الخلاف أو التباين في الأفكار بين طرفين بحيث يمكن لهذا الصراع أن يؤثر سلبا أو إيجابا.
- **إدارة الصراع التنظيمي** : هي عملية تبدأ بالتشخيص بهدف معرفة حجمه ثم بعد ذلك تأتي عملية التدخل بغرض إيجاد إن كان منعدما وزيادته أن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله أن كان أكثر من اللازم.
- **إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي** : عبارة عن الطرق أو الأساليب التي يتبعها مديرو المنظمات من أجل التعامل مع الصراعات التي تحدث في منظماتهم و يمكن حصرها في خمسة إستراتيجيات .
- **إستراتيجية التعاون** : ويستخدم في هذه الإستراتيجية أسلوب المواجهة و الإقناع في حل المشكلات بحيث يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين.
- **إستراتيجية التنافس** : و تسمى أيضا بإستراتيجية القوة ،حيث يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط.

إستراتيجية التسوية: وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت لتهدئة النفوس المتصارعة وتخفيف حدة الصراع بينهم.

إستراتيجية التساهل: و في هذه الإستراتيجية يحاول طرف ما تحقيق مصلحة الطرف الآخر حتى وإن كان على حساب مصلحته الخاصة ، وهذا يعني بأن يكون لطرف ما الرغبة في التخلي عن موقفه أمام مصلحة الطرف الآخر.

إستراتيجية التجنب: تتضمن هذه الإستراتيجية الانسحاب من إدارة الصراع و ذلك عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة.

الفصل الأول

الإطار النظري للدراسة

والدراسات السابقة

تمهيد:

تعيش المنظمات اليوم في عصر دائم التغيير في جميع المجالات السياسية، الاقتصادية، الإجتماعية، والعلمية. و مما لا شك فيه أن العنصر البشري هو أحد مقومات المنظمة التي لا تستطيع العمل بكفاءة دون التفاعل المتواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في المنظمة و الذي من شأنه أن يعزز التعاون أو يحدث الخلاف و الصراع .

سنتعرض في هذا الفصل إلى مفهوم الصراع التنظيمي و كيفية إدارته و ذلك بإستخدام الإستراتيجيات المناسبة في هذا الشأن .

ومن خلال هذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة مبحثين حيث:

المبحث الأول المتكون من أربعة مطالب ك مطلب أول مفهوم الصراع التنظيمي و أنواعه، بينما مراحل الصراع التنظيمي ، أسبابه و مستوياته ك مطلب ثاني. و ك مطلب ثالث مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و أهميته، و ك مطلب رابع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى أهم الدراسات السابقة التي عالجت مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للدراسة

يعتبر الصراع مظهر من مظاهر الحياة و هو ظاهرة سلوكية طبيعية و باعتبار أن الفرد أحد أهم المكونات الأساسية للمجتمع و المنظمات جعلته بأن يكون طرفا في أحد أشكال النزاع نظرا لاختلاف رغبات و ميول و تطلعات الأفراد، فهذا التباين بين الأفراد العاملين داخل المنظمة من شأنه أن يحدث عدم التوافق الذي يؤدي إلى التوتر و القلق على المستوى الفردي و الجماعي و ردود الفعل ثم النزاع.

فالنزاع على مستوى الفرد الجماعة و المنظمة يعتبر من الظواهر الحتمية و عليه يجب فهم هذه الظاهرة و التعامل معها بفعالية الأمر الذي يسهل للإدارة الاستثمار في الجانب الإيجابي من تجديد و أفكار إبداعية و خاصة أن الأطراف المتنازعة تسعى لإثبات وجودها، كما أن التقليل من شأنها أو تجاهلها بالإمكان أن يكون له أثر سلبي على الأفراد و أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي، تطوره، و أنواعه

لا يوجد اتفاق موحد بين الباحثين و الكتاب الذين تطرقوا ل موضوع تعريف الصراع التنظيمي وذلك نظرا لاختلاف وجهات نظرهم الفكرية والإدارية حول الصراع، لهذا سنتطرق لتعريف الصراع بشكل عام ثم نعرف الصراع التنظيمي بشكل خاص قصد استخلاص تعريف إجرائي له و بعده نحدد الأنواع الأساسية للصراع التنظيمي.

أولا : مفهوم الصراع التنظيمي

يمكن تعريف الصراع من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة و ذلك بغرض محاولة التوصل إلى تعريف واضح حول الصراع التنظيمي.

الصراع يعني النزاع و الخصام أو الخلاف و الشقاق أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح و آراء أو، الخلاف.¹

ويعرف مارش و سيمون (March & Simon) الصراع التنظيمي: بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل.² كما يعرفه ليفيت (Leavitt) على أنه: نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.³

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثالثة 2005 ، ص 363.

² March J. and Simon H, Organization, Wiley & Sons, New York, 1958,p276.

³ Leavitt H, Managerial Psychology, University of Chicago, Chicago,1994, P.212.

ويعرف قريوتي الصراع على أنه: عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، و بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات الفرعية تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، و عندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك لنشوء صراع (أو تناقض) بينها¹.

تبين التعريفات السابقة: اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع : هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم .ومنه يمكن اقتراح التعريف التالي للصراع: " هو مجموعة من ردود الأفعال الناتجة عن الخلاف أو التباين في الأفكار بين طرفين بحيث يمكن لهذا الصراع أن يؤثر سلباً أو إيجاباً.

ثانياً: تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل ، وهي كالتالي:

1- مرحلة الفكر التقليدي (الكلاسيكي):

حيث يرى أنصار النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه ، ويجب تقليله إلى أدنى حد ، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم، وغالباً ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه وقد ظهر أن هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء تؤدي إلى إعاقة التعامل مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمة ، وبالتالي عدم القدرة على حله بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم².

2-مرحلة الفكر السلوكي:

و قد ظهرت هذه المرحلة في نهاية الأربعينات وبداية الخمسينات من القرن العشرين ، وظلت سائدة حتى منتصف السبعينات ، حيث تركزت هذه المرحلة على أساس أن الصراع ظاهرة طبيعية ، ومن ثم يجب الاعتراف بوجوده وحتميته ، وأن جميع المنظمات بطبيعتها تحتوي في داخلها على أشكال الصراعات .

ويرى أصحاب هذه النظرة أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً، أو شراً من الشرور، بل قد يشكل قوة وإيجابية في أداء الجماعة، فالنظرة السلوكية تتقبل وجود الصراع وتعتبره ظاهرة طبيعية وفي بعض الأحيان يمكن أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن بالرغم من أن السلوكيين قبلوا الصراع على أساس أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يتشابه إلى حد ما مع أصحاب

¹ محمد قاسم، قريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة 2009 ،ص 258.

² سمير أحمد، العسكر، دور الصراع في الإدارة ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، ع4 ، 1983،ص،26.

الفكر التقليدي للصراع في الإدارة، الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وعدم تشجيع حدوثه¹.

3- مرحلة النظرة التفاعلية (الاتجاهات الحديثة)

من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب الجديد في التعامل مع الصراع عالم الاجتماع كوسر Coser، وهو الأسلوب التفاعلي، فهو يرى أن الصراع وعدم رتابة الأمور يمكن أن يكون أحياناً شيئاً مفيداً للمجتمع ومؤسساته على المدى البعيد، والصراع يمكن أن يقضي على رتابة الأمور وروتينها، بل تعدى الأمر ذلك إلى أن أصبح الصراع ظاهرة صحية في المؤسسة تمنع التسلط عند بعض المديرين.

ويقوم الأسلوب التفاعلي على ضرورة وجود الصراع، ويطالب الإداريين بعدم محاولة إيجاد تنظيم يخلو من أية قوة معارضة، لأن وجودها قد يشكل أحد عوامل بقاء المؤسسة واستمراريتها، ويساعد على النقد الذاتي وعلى الإبداع، ويمكن حصر هذه المرحلة في النقاط التالية:

- 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 مسؤولية جميع إداري النظام.
- غير أن أصحاب هذا الأسلوب يرون أن الصراع الحاد والزائد عن الحد المطلوب يؤدي إلى نتائج سلبية، لأنه يتطلب إنفاق المزيد من الوقت والمال والموارد للتعامل معه، كما أن الصراع المحدود للغاية يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية أيضاً، كالفتور واللامبالاة، أو فقدان الحماس وعدم الرغبة في التغيير والتطوير.

ثالثاً : أنواع الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم الصراع إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

1- **الصراع الفردي:** و يحدث هذا الصراع داخل الفرد الواحد فتتجاهبه اتجاهات مختلفة في نفس الوقت، و ذلك لتعارض حاجته مع القيود التنظيمية أو البيئية المحيطة، و يكون هذا الصراع عندما يدفع الشخص بنوع أو أكثر من التوجهات أو الأوامر، أو عندما يتوقع من الشخص دوراً معيناً لا يستطيع التجاوب مع هذا التوقع².

¹ هاني عبد الرحمن، الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان، ط 3، 2001، ص 300.

² جابر طه عبد الرحيم عاطف، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر، الدار الجامعية، سنة 2009، ص 210.

و يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الأفراد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة و التوزيع الاجتماعي لنتائجها المتوقعة، و تكمن الصعوبة هنا عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل¹.

ويأخذ الصراع داخل الفرد صورتين:

أ. **صراع الهدف** : و له عدة أشكال منها:

• **صراع بين الأهداف الإيجابية** : ويعرف بصراع (إقدام - إقدام) ، ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا.

• **صراع بين هدفين متعارضين** : أحدهما إيجابي والآخر سلبي ، ويسمى صراع(إقدام- إحجام) ويكون هنا الفرد أمام هدفين يود تحقيق أحدهما ، ولكن يدفعه أحدهما إلى الاقتراب ،ويدفعه الآخر للابتعاد.

• **صراع الأهداف السلبية** : ويسمى صراع (إحجام - إحجام)، ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ، ويتوجب عليه الاختيار بين أحدهما ، فهما أمران أحلاهما مر.

ب. **صراع الدور**: من المعلوم أن لكل فرد مجموعة من الأدوار المختلفة التي يؤديها في الحياة فدوره في البيت يختلف عن دوره في المؤسسة التي يعمل فيها ، كما أن طبيعة الأفراد تختلف ،حيث أن البيت يتكون من أفراد الأسرة والأقارب والأهل الجيران ، بينما مجموعة العمل تتكون من زملاء ورؤساء ومواعيد والتزامات، وإن كانت هذه المجموعة تتكامل مع بعضها البعض لتكون منظومة الحياة العامة التي يعيشها الفرد .أما متطلبات الدور فهي عبارة عن التوقعات والمحددات الرسمية وغير الرسمية من أعضاءمجموعة الدور ، وهذه المتطلبات يتم توصيلها للفرد من خلال وسائل التواصل المختلفة ، ويحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت ،وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط ، فإن الشخص يجد من الصعوبة ، إن لم يكن م نالمستحيل الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعات الضغط الأخرى ، وعلى سبيل المثال كأن يطلب المدير من الموظف القيام بنشاطات خارج الدوام الرسمي وهذا يتعارض مع متطلبات دوره كأب أو كزوج أو كليهما ، وبالتالي يؤدي إلى صراع داخله .

2- **الصراع بين الأفراد**:و يقصد به صراع الفرد مع الأفراد الآخرون داخل المنظمة، و يعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية و الثقافية و الإجتماعية و الإقتصادية بين مختلف الأفراد.²

¹ محمد حسن خليل الشماع و آخرون، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009 ص 295.

² المرجع السابق، ص304.

و من بين الأمثلة على هذا الصراع:

- الصراع بين المدير و مرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.
- الصراع بين العامل و المشرف.
- الصراع بين العامل و العامل.

ومن بين النماذج الشائعة في تفسير و تحليل الصراع بين الأفراد نموذج يعرف بـ اسم نافذة جوهاري نسبة إلى Harry Ingham & Joseph Luft. ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (1. I) يبين نافذة جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
2	1	الفرد يعرف نفسه
4	3	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: المومني، واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2006، ص 45.

من الشكل السابق يتضح أن هناك أربع حالات¹:

- الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وهذه أفضل الحالات ، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه و دوافعه ، وأيضاً بمشاعر و إدراكات ودوافع الآخرين الذي يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط ، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

¹ إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبناها مدير و مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالإنزمام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية من الجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية- إدارة تبوية، غزة، فلسطين، ، 2011 ص 26.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط ، فقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات ، مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسحاب بعيداً عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة : الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين ، وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. يمكن القول بأن الصراع بين أفراد المنظمة ينشأ لأسباب منطقية مثل عدم الاتفاق على منهجية العمل ، أو عن أسباب غير منطقية مثل حب السيطرة والعدوانية.

3- الصراع بين الجماعات: و يحدث هذا الصراع بين مختلف أقسام و إدارات المنظمة الواحدة، و يطلق عليه الصراع داخل الجماعة ويأخذ هذا الصراع شكلين رئيسيين هما:

• **الصراع الأفقي:** ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

• **الصراع الرأسي:** ويقع هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

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

المطلب الثاني: مراحل الصراع التنظيمي ، أسبابه و مستوياته

تعتبر عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ و تتطور عبر سلسلة من المراحل و سوف نتعرف عن هذه المراحل و نحدد أسباب الصراع التنظيمي و منه نحدد مستوياته.

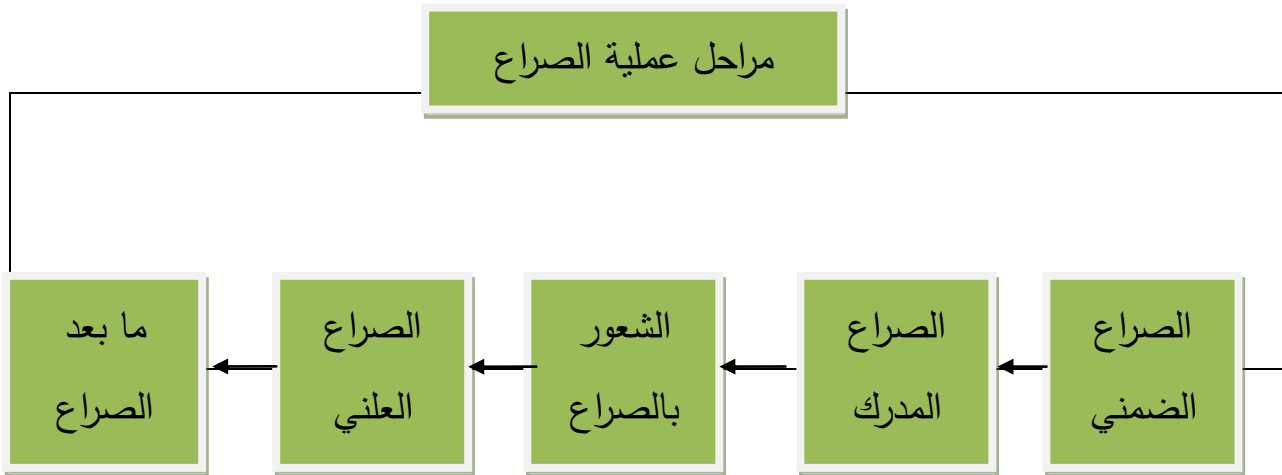
أولاً: مراحل الصراع التنظيمي

يمكن تقسيم مراحل الصراع التنظيمي إلى خمسة مراحل حسب المومني ¹ نقلاً عن لويس بوندي (Louis Bondy):

¹ الجابري بن سمار ، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، دراسة مسحية على ضباط العاملين بالشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، سنة 1430هـ / 2009م، ص 13

- 1- مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط و الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.
 - 2- مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورته و مدركاته.
 - 3- مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع و يتبلور، و تتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي مما يشجع على الصراع.
 - 4- مرحلة الصراع العلني: يتبلور فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.
 - 5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: و في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع.
- و الشكل التالي يوضح مراحل الصراع الخمس:

الشكل رقم (2. I): يبين مراحل عملية الصراع



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي يعتبر التفاعل المستمر بين الأفراد داخل المنظمة من الأمور الطبيعية التي تؤدي إلى الصراع لذلك فإن الصراع التنظيمي من وجهة نظر العديد من الباحثين و الكتاب ينشأ لأسباب تنظيمية و أخرى شخصية و هي تتمثل في الآتي¹:

1- الأسباب التنظيمية للصراع :

- التنافس على الموارد المحدودة : وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كليهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة ، كالتواحي المالية ، أو النواحي الفنية.

¹ مصطفى يوسف ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، عمان ، سنة 2005، ص 386 .

- تعارض الأهداف : ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض.¹
- عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق : وهو يؤدي إلى غموض الأدوار ، مما يجعل الحيرة تسود بين زملاء العمل ، وبالتالي تحدث الخلافات والنزاعات بينهم .
- عدم فاعلية نظام الاتصال : إن عدم وجود نظام فاعل للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى عدم توفر المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات .
- التغيير الإداري : قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية إلى إرباك بين الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة ، الأمر الذي ينتج عنه حدوث الصراعات بين الموظفين.
- علاقة الرئيس بالمرؤوس : فقد يكون الرئيس استبداديا متسلطا مما ينفي المرؤوسين ، أو يكون ملتزما بحرفية اللوائح والقوانين ولا يأخذ بروح هذه اللوائح والقوانين ، وهناك نوع من الرؤساء يعتبرون أن المرؤوس أداة تنفيذ فقط ولا يشركه في اتخاذ القرار .

2- الأسباب الشخصية :

- وتتمثل هذه الأسباب بأمر تتعلق بشخصية كل من الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة ، ومن هذه الأسباب : التفاوت في الصفات الشخصية : إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون أحد أسباب الصراع ، ومن هذه الصفات : السن، القيم والمعتقدات.
- التعارض في الأهداف الشخصية : إن لكل شخص أهدافا ومصالح قد تتفق مع غيره وقد تختلف ، وهذه الأهداف تسبب تناقضا بين الرئيس والمرؤوس داخل المنظمة.
- الاختلاف في الإدراك : يقصد بالإدراك مجموعة المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر المختلفة ، والاختلاف في هذه المعاني من شخص لآخر يسبب تفاوتاً بين الرؤساء والمرؤوسين وبدوره إلى حدوث الصراع.³
- التركيب السيكولوجي للفرد : إن التركيب النفسي يختلف في داخل الأسرة الواحدة ، فنرى أن أحد أفراد الأسرة يميل إلى العدوانية ، وآخر يميل إلى التعاون ، فنلاحظ إداريا لديه حساسية مفرطة ، وآخر حاد الطبع ، الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعبا ، ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والخلافات بينهم.

ثالثا: مستويات الصراع التنظيمي

تعتبر مستويات الصراع التنظيمي المؤشر الأساسي في عملية تدخل إدارة المنظمة في إدارة الصراع و يمكن

¹ عادل السيد الجندي ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي ، مجلة كلية التربية ، ج2 سنة1998 ، ص 198.

³ مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص237.

حصرها في حالتين¹:

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

الحالة الثانية : إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

1- مستوى الصراع المرغوب فيه.

2- مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

3- مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

و من خلال ذلك يمكن أن نستخلص المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي في الجدول التالي:

الشكل رقم : (3. I) مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة ، جمود ، بطء التأقلم ، غياب التحدي ، نقص الأفكار الجيدة	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية ، نقد ذاتي ، تأقلم ، تحرك إيجابي	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية ، عدم تعاون ، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: عبد الوهاب ، أحمد جاد الله (2000) ، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال ، دار الوفاء للنشر ، المنصورة ، ص210 .

¹ كامل محمد ، المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص310.

و من الشكل السابق يتضح بأن انخفاض مستوى الصراع أو ارتفاعه فوق المستوى المرغوب فيه يؤدي إلى عدم الفعالية في المنظمة و تكون نتائجه ضارة بينما عندما يكون الصراع في الحد الأمثل أي المستوى المقبول فتكون نتائجه مفيدة و يزيد من فعالية المنظمة بحيث تكون هناك حيوية و تحرك إيجابي لا سيما من حيث عملية التنسيق.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و أهميته

إن إدارة الصراع التنظيمي لا يعني حله ، فحل الصراعات التنظيمية يعني القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها فتتطلب البدء بتشخيصها بهدف تحديد حجمها ومعرفة أساليبها ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها إدارتها، وهي مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد الجماعات أو الإدارات بالمنظمة¹.

أولاً : تعريف إدارة الصراع التنظيمي

يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي في جملة من التعاريف التالية:

التعريف الأول: العملية التي تمكن من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع و فهمه².

التعريف الثاني : الطريقة أو الآلية التي يتبعها مدير المنظمة ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير و العاملين معه وبين العاملين أنفسهم³.

ومنه يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي هي عملية تبدأ بالتشخيص بهدف معرفة حجمه ثم بعد ذلك تأتي عملية التدخل بغرض إيجاده إن كان منعدماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

ثانياً : أهمية إدارة الصراع التنظيمي

وتتجلى أهمية إدارة الصراع التنظيمي من خلال المزايا التالية:

✓ تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر .

¹ حمد سري مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة، 2000 . ص392.

² محمد سعي أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية ، دار الجامع الجديد ، 2003. ص56.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

✓ إيجاد فرص للتغيير و التحسن.

✓ اكتشاف مسببات الصراع التنظيمي بحيث يسهل معالجتها كما لو كانت مجهولة.

✓ إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.

✓ إشاعة الإيجابية و التنافس بين الأفراد وفرص العمل .

✓ ظهور واكتشاف مواهب و قدرات للابتكار و الإبداع.

إن المنظمات الخالية من الصراع التنظيمي تتصف بالسكون و الركود ومن هنا تكمن أهميّة الصراع التنظيمي للخروج من السلبية القاتلة للمكتبة و العاملين و هناك بعض الوسائل التي ممكن إتباعها لاستشارة الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون.¹

و من هنا يمكن أن نستخلص أن مواجهة الصراع التنظيمي عن طريق إدارته بالطريقة الفعالة تبرز أهمية إدارة الصراع التنظيمي و التي تتوقف على كفاءة القائمين على إدارته بالكيفية المناسبة بحيث يصبح جزء من الثقافة التنظيمية داخل المنظمة .

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعتبر عملية إدارة الصراع التنظيمي و الكشف عن مستوياته من أهم النقاط الجوهرية لمساعدة المنظمة في تطوير و تحسين أدائها ، و من خلال هذا المطلب سوف نتعرف عن هذه الإستراتيجيات والتي من خلالها تقوم إدارة المنظمة بعملية التدخل من أجل إدارة الصراع بالكيفية و الإستراتيجية المناسبة.

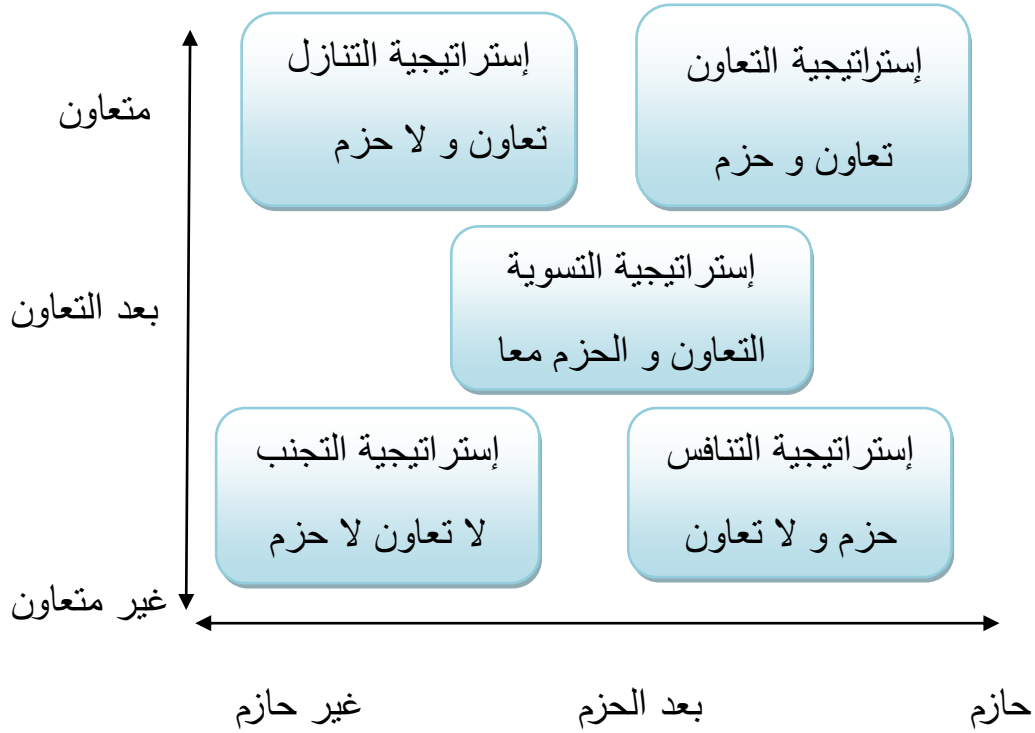
حيث تناول العديد من الباحثين و المفكرين أساليب مختلفة في إدارة الصراع و مواجهته و ذلك حسب مدارسهم الفكرية و وجهة نظرهم و من أهم الباحثين الذين تطرقوا إلى موضوع إدارة الصراع ثوماس و كليمان (Thomas and Kilmann) حيث قدم نموذجاً يعتقد على بعدين ، وهما كما يشير المومني²:

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² واصل جميل، المومني ، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006، ص 42 .

- بعد التعاون Cooperativeness : ويمتد من درجة غير المتعاون إلى درجة متعاون ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر ، ويضع في اعتباره حاجات الآخرين ومصالحهم .
 - بعد الحزم التوكيدي Assertiveness : ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، ويؤكد تحقيق حاجاته بغض النظر عن حاجات الآخرين.
- وينتج عن توحيد هذين البعدين خمس استراتيجيات لإدارة الصراع كما هي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I. 4) يوضح الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع



المصدر : محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن، الطبعة

الأولى، 2002، ص 385.

على الرغم من اختلاف الطرق التي أنتهجها العديد من الكتاب و المفكرين في عملية إدارة الصراع إلا أنهم أوضحوا بأن الفهم الصحيح لطبيعة الصراع هي الطريقة المثلى للبدء في وضع الإستراتيجية الملائمة لإدارة الصراع بحيث يمكن حصرها في الإستراتيجيات التالية¹:

1- إستراتيجية القوة أو التنافس **Forcing or Competing strategy** : وتهتم هذه الإستراتيجية بتلبية

الحاجات الشخصية ، حتى ولو على حساب الآخرين ، وبالتالي يكون نوع من الأنانية، لأن الإداري يكون حازماً وغير متعاون.

وفي هذه الإستراتيجية يتم إنهاء الصراع بين الأطراف المتصارعة بأسرع وقت ممكن باستخدام قوة القانون ، وذلك عن طريق:

أ -تدخل السلطة العليا :ذلك باستخدام إجراء إداري قانوني من قبل الرئيس ضد من يخالف الأوامر .

ب -السياسة : وهنا يتم معالجة الصراع سياسياً بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

2- إستراتيجية التجنب **Avoidance Strategy** : و في هذه الإستراتيجية تستخدم عدة أساليب²:

أ -الإهمال :وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.

ب - الفصل الجسدي بين أطراف الصراع :ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.

ت - التفاعل المحدود :حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

وقد ظهرت إستراتيجية التجنب في المخطط بأنها الإستراتيجية الأضعف ، لأنه لا يوجد حزم ولا

تعاون ، وبالتالي فهي غير مراعية لحاجات المدير ولا لحاجات الآخرين .

ويوضح العسكر أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته ، إلا أن الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة ، في حين أن كلا من دبوز وبرنجل (Dubose and Pringle)³ قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن يكون لها نتائج ايجابية ، سيما تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية ، وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع".

¹ سمير أحمد، العسكر، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة، 1991، ص 32 .

² قريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 258 .

³ - Dubose P . and Pringle C , Choosing a Conflict management technique , Journal of Organizational Behavior , Vol (50) , No. 6 ,1989, P. 10 .

3- إستراتيجية التعاون Collaboration strategy : وتمثل أفضل الاستراتيجيات في إدارة

الصراع ؛ لأنها مراعية لحاجات الفرد وحاجات الآخرين ، وإذا ما تم استخدامها من قبل المسؤول ، فإنها ترقى إلى درجة متقدمة من التعاون والحزم في الإدارة .

وعند استخدام هذه الإستراتيجية فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك به أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب ، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر ، والتي تتفق مع التغيير المطلوب ، ومنع أي عمل يكون من شأنه إحداث أضرار لأعضاء الجماعة المنافسة ، وتأمين سبل الاتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الاتصال ومما هو جدير بالذكر أنه في هذه الإستراتيجية لا يوجد افتراض بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر ، فلسفة هذه الإستراتيجية تقوم على : فلسفة رايح رايح وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معا وبصورة إبتكارية للتوصل إلى حلول أو اتفاقيات يستفيد منها الجميع¹.

4 - إستراتيجية التسوية Compromise strategy : وفيها قد يتنازل المسؤول عن بعض

اهتماماته للوصول إلى حل وسط مع الآخرين ، لأن فيها شيئاً من التعاون والحزم بحيث يتم استخدام في هذه الإستراتيجية أسلوبين:

أ -التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

ب - التوفيق: يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة . ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع ويمكن النظر إلى هذه الإستراتيجية على أنها إستراتيجية إقناع ومناورة بغية إيجاد حل وسط ملائم ومقبول يرضي وبشكل جزئي كل طرف من الأطراف ، وفيه يربح كل طرف شيئاً ما ، كما يخسر كل طرف شيئاً ما ، وفي الأغلب تؤدي إلى تسويات مؤقتة.

5 إستراتيجية التساهل Indulgence strategy : ويكون فيها اهتمام برغبات الآخرين على حساب

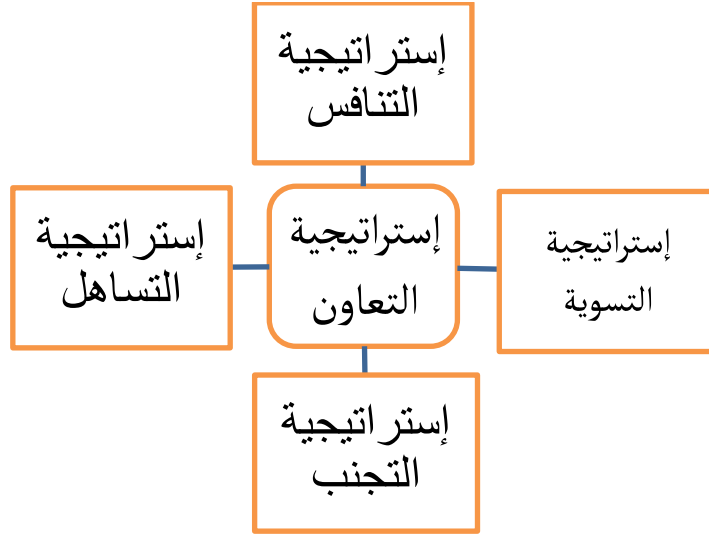
الحاجات الشخصية ، وذلك من أجل التأقلم والتكيف مع الآخرين ، وهذا الأسلوب سلبي في حل الصراع

¹ محمد فراس شاهر العويبري، دراسة و تحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في محافظة الخليل ،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، فلسطين ، 2013، ص 32 .

كونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق ، فالموافقة العمياء من قبل الفرد لا تساعد على الاستفادة من الطاقات الموجودة بشكل سليم.
و من خلال ما سبق يمكن أن نلخص أهم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم (I. 5): يبين أنواع إستراتيجيات الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على المعلومات السابقة

من خلال عرضنا لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، فإنّه يمكن القول بأن تقبل فكرة الصراع و جعلها جزء من ثقافتنا التنظيمية هو معيار يساعدنا على وضع الإستراتيجية المناسبة في التعامل مع جميع المواقف و الحالات التي تسود كافة المنظمات ومن شأنه أن يرفع من كفاءتها و أدائها.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذه المبحث إلى أهم الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وذلك من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات و إلقاء الضوء على عليها من خلال معرفة كيفية تناولها للموضوع محل الدراسة و سيتم تناول هذه الدراسات حسب حداثتها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1- دراسة فطر وآخرون (2015) بعنوان :الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي.

أهداف الدراسة:

- تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي .
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي .واشتملت عينة الدراسة على (330) من عمال مستشفى الخرطوم التعليم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

نتائج الدراسة:

- أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع.
- وجود تفاوت في رأي أفراد العينة حول العوامل المؤثرة على نشوء الصراع وهي مرتبة تنازلياً :عدم التساوي في فرص الترقية، منح بعض الموظفين سلطات أوسع من غيرهم، عدم استخدام أسس علمية لتوزيع الموارد بين الإدارات، تفضيل إدارة دون أخرى في توزيع الموارد، عدم العدالة في توزيع السلطات بين المرؤوسين، عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، التداخل في الاختصاصات، عدم وضوح المسؤوليات، وعدم ملاءمة العمل مع القدرات والتخصص.

- أن المديرين في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهدة، التوفيق،التجنب، المواجهة، القوة) لحل الصراع بين العاملين بدرجة متوسطة بلغت(3.06) وأن أسلوب التهدة والتوفيق هما أكثر الأساليب المستخدمة في مستشفى الخرطوم التعليمي.

2- دراسة فهد مبارك متعب الخرينج(2015) بعنوان: دور أنماط التفكير الاستراتيجي في إدارة الصراع التنظيمي :دراسة حالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، عمادة الدراسات العليا، الفصل الأول.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى ما يلي:

- مستوى تبني أنماط التفكير الاستراتيجي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
- مستوى تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.

- اثر أنماط التفكير الاستراتيجي والمتمثلة بالإبداع، والرؤيا المستقبلية، والتفكير المنظم في إدارة الصراع التنظيمي للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت.
نتائج الدراسة :

-تتبنى هيئة التعليم التطبيقي والتدريب في الكويت أنماط التفكير الاستراتيجي ممثلة بأنماط الرؤيا المستقبلية والإبداع والتفكير المنظم.

-تتبنى هيئة التعليم التطبيقي والتدريب في الكويت أنماط إدارة الصراع التنظيمي ممثلة بأنماط التعاون والمساومة والتجنب، وهي أنماط إيجابية في إيجاد حل للصراع التنظيمي حيث تعد إستراتيجية التعاون من أفضل الاستراتيجيات المتبعة في حل الصراعات التنظيمية.

-تؤثر أنماط التفكير الاستراتيجي ومنها على وجه التحديد أنماط التعاون والمساومة والتجنب بإدارة الصراع التنظيمي في هيئة التعليم التطبيقي والتدريب في الكويت .

3- دراسة نجوى يوسف جمال الدين/نجلاء محمد حامد/سامي سليمان حامد جابر (2015) بعنوان:
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا/ العلوم التربوية، العدد الثاني، ج2.

أهداف الدراسة:

- التعرف على الصراع التنظيمي، و أساليب إدارته في مدارس التعليم الثانوي بمدينة بنغازي.
- التعرف على أساليب إستثارة الصراع التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.
- التعرف على أساليب حل الصراع التنظيمي، بمدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي.

نتائج الدراسة:

- أن أسلوب حل المشكلات هو من أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع داخل مدارس التعليم الثانوي لتأتي باقي الأساليب على التوالي(التعاون-حل الوسط-التسوية-التجنب-المنافسة)
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي لأساليب استثارة الصراع التنظيمي، تعزى لمتغيرات(النوع،نوع المدرسة،المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في استخدام مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمدينة بنغازي لأساليب حل الصراع التنظيمي، تعزى لمتغيرات(النوع،نوع المدرسة،المؤهل العلمي، الخبرة، الدورات التدريبية).

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1- دراسة (Awan & Saeed (2015 بعنوان: إدارة الصراع و الأداء التنظيمي: دراسة حالة على بنك أسكاري المحدود – بكستان.

"Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd"

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الصراع وأسبابه.
- التعرف على الحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة.

نتائج الدراسة:

- عدم وجود أثر لآراء المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع يعزى لمتغير التعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

2 - دراسة(Al Shammeri & Al Mutairi(2014 بعنوان: الصراع التنظيمي: دراسة حالة على المؤسسة العامة للتأمين الإجتماعي.

"Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance"

أهداف الدراسة:

- فهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر المراجعين العاملين في المؤسسة العامة للتأمين الاجتماعي في الكويت، وعلاقتها بالالتباس في أدوار العاملين، والمناخ التنظيمي، وضغوط العمل، والتزام الإدارة العليا بدعم السياسات والقرارات الهادفة إلى تطوير العمل وتحقيق أهدافه وتنفيذها .
 - التعرف على العوامل المؤثرة على الكفاءة المهنية و الرضا الوظيفي لدى الإداريين.
- نتائج الدراسة:

-وجود مستويات عالية من الصراع التنظيمي بمؤسسة التأمين الاجتماعي العامة من وجهة نظر المراجعين العاملين فيها.

- يعاني المراجعون من مستويات عالية من ضغوط العمل، والتي تزيد من الصراع التنظيمي في المنظمات.
 - يعتبر الجنس من العوامل الهامة المؤثرة على الكفاءة المعنوية والرضا الوظيفي لدى الإداريين الإناث والذكور.
- 3-دراسة 2013(Karimi & Others) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية و أثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جوجان.

"Conflict Management Strategies of Sport Teachers and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City"

أهداف الدراسة:

- التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجيا بأمريكا .

- التعرف على أثر إستراتيجيات الصراع التنظيمي على دافعية الرياضيين.

نتائج الدراسة:

- أن إستراتيجية التعاون هي الأكثر استخداماً لدى معلمي التربية الرياضية، بينما احتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

المطلب الثالث: الاختلاف بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

من خلال تعرضنا لدراسات سابقة و التي تتمثل في الدراسات العربية و الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث أجريت هذه الدراسات خلال الفترة من (2013 إلى 2015) في بيئات مختلفة بعضها في بيئات عربية والبعض الآخر في بيئات أجنبية انقسمت هذه الدراسات إلى (3) دراسات عربية و (3) دراسات أجنبية حيث اعتمدت هذه الدراسات على أسلوب الاستبانة لقياس مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى منظمات من وجهة نظر العاملين بها، كما تم استخدام المنهج الوصفي لهذه الدراسات ، حيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسات السابقة في كونها ركزت على قياس مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها أما بقيت الدراسات فقد ربطت بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من خلال عدة متغيرات مثل (الرضا الوظيفي ، المناخ التنظيمي، وضغوط العمل)، و تتفق هذه الدراسة مع دراسة نجوى يوسف جمال الدين/نجلاء محمد حامد/سامي سليمان حامد جابر (2015) في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و تختلف معها في كونها دراسة تمت من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي و ليس من وجهة نظر العاملين بها.

اتضح من خلال الدراسات السابقة أن كل الدراسات استخدمت الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة، تبين أن الدراسة الحالية اتفقت مع الدراسات السابقة على نوع أداة الدراسة المعتمدة.

حيث تختلف الدراسة الحالية عن دراسة فطر وآخرون (2015) في كونها انتهت بالعوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، ومدى تأثيره على رضا العاملين ، و اختلفت عن دراسة

(Awan & Saeed 2015) في كونها درست العلاقة بين واقع الصراع التنظيمي وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة ، و اختلفت عن دراسات الباقية في كون هذه الدراسات تمت في بيئات مختلفة

السودان، الكويت، ليبيا، باكستان، أمريكا. و بناءا على ما سبق، يرى الطالب أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية مما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج و توصيات .
بناء منهجية الدراسة و صياغة فرضيات هذه الدراسة و أداة الدراسة كبناء الإستبيان و صياغة عباراته و تطويرها.
- كما استفادت الدراسة من بعض المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة في (استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) و ذلك لتوفير الجهد و الوقت.
- حيث كان إجراء الدراسة بمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة والتي تعتبر أول دراسة للمنظمة أجراها الطالب لإثراء المكتبة الجامعية بها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق قمنا بالتطرق إلى الجانب النظري للدراسة في مبحث و هو التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي ،أنواعه،مراحلته ، أسبابه و مستوياته و كذا مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و أهميته بالإضافة إلى تحديد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

أما المبحث الثاني تعرفنا فيه إلى بعض الدراسات السابقة منها العربية و الأجنبية و التي لها علاقة بالموضوع و قمنا بالتعقيب عليها و إظهار أوجه الإختلاف بينها و بين الدراسة الحالية.

أما عن الفصل الثاني سوف نتطرق فيه إلى الدراسة الميدانية في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة و ذلك لمعالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة و المتمثلة في معرفة ما مدى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها ؟ وهذا من خلال عرض دراسة منهجية للموضوع و تقديم النتائج و التوصيات المتوصل إليها.

الفصل الثاني:

دراسة حالة حول

مديرية أملاك الدولة لولاية

ورقلة

تمهيد:

بعد تعرضنا في الفصل السابق من الجانب النظري إلى دراسة مفهوم الصراع التنظيمي و أنواعه و أسبابه و مفهوم إدارة الصراع التنظيمي و أهميته و كذا الإستراتيجيات المستخدمة في إدارة هذا الصراع.

سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة بمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة وفرضيتها, فتم استخدام الاستبيان لدراسة آراء العاملين بمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من عمال و إداريين، من خلال هذا الفصل نستعرض مناقشة النقاط التالية:

المبحث الأول: فيتناول تقديم عام حول مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة (نشأة المديرية و الهيكل التنظيمي لها و المهام المكلفة لها)، أما المبحث الثاني: يتم فيه عرض طرق و أدوات الدراسة المستخدمة و كذا مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات و من ثم التوصل إلى أهم النتائج و الإقتراحات و كذا الآفاق المستقبلية.

المبحث الأول: مفاهيم حول مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة

تعد مديرية أملاك الدولة إحدى أهم المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الخدماتي في الجزائر، بحيث تعد أحد أهم الركائز الأساسية في تنمية الإقتصاد الوطني، ومن خلال هذا المبحث يتم التعرف على نشأة و تطور المؤسسة وعلى أبرز مهامها .

المطلب الأول: نشأة و تعريف مديرية أملاك الدولة:

أولا: نشأة وتطور مديرية أملاك الدولة:

يعود تواجد مصالح أملاك الدولة إلى بداية الاستقلال و ذلك انطلاقا من نص المادة الرابعة من المرسوم رقم 63-167 المؤرخ في 19 أفريل 1963 م المتضمن تنظيم وزارة المالية الذي أقر إنشاء مديرية الضرائب و التنظيم العقاري على المستوى المركزي و المرسوم الذي صدر بشأنه القرار المؤرخ في 15 ماي 1963 م المتضمن مهام مديرية الضرائب و التنظيم العقاري المنبثقة عنها حسب مفهوم الفقرة (ج) من المرسوم السالف الذكر .

المديرية الفرعية لأملاك الدولة و التنظيم العقاري على المستوى المركزي ممثلة بمصالح على المستوى المحلي ، و بموجب المرسوم رقم 68-176 المؤرخ في 23 ماي 1968 م تمّ اعتماد مديرية أملاك الدولة و التنظيم العقاري و حددت صلاحيات و مهام أملاك الدولة و التنظيم العقاري مركزيا و محليا .

و قد أعيد تنظيم و هيكله المصالح المالية التابعة للولاية بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 12/09/1975 المتضمن تحديد شروط تنظيم و تسيير مديرية المصالح المالية التابعة للولاية و قد حددت المديرية الفرعية التابعة لها بموجب المادة الأولى و للتوضيح أكثر عينت المكاتب التابعة للمديرية الفرعية لشؤون أملاك الدولة و الشؤون العقارية و قد أنتت على الشكل التالي :

- ✓ مكتب أملاك الدولة
- ✓ مكتب المحافظة العقارية
- ✓ مكتب مسح الأراضي

ثمّ أعيد دمج مديرتي الضرائب و أملاك الدولة على المستوى المركزي تحت المديرية العامة للضرائب

و أملاك الدولة بموجب المرسوم رقم 82/238 المؤرخ في 17 جويلية 1982 م .

و ظل هذا الوضع قائما إلى غاية صدور المرسوم رقم 85/202 المؤرخ في 06/08/1985 ليعلن عن نشأة مديرية لشؤون أملاك الدولة و الشؤون العقارية و ذلك من خلال قراءة المادة الأولى من الفقرة العاشرة و المتمثلة محليا في المديرية الفرعية .

و بموجب أحكام المادة 01 و 02 من المرسوم رقم 212/87 المؤرخ في 1987/09/27 تمّ جمع مصالح كل من المراقبة المالية ، الخزينة و مفتشيات أملاك الدولة و قبضاتها و مسح الأراضي و الضرائب و أوكلت مهمة تنشيط و تنسيق عملها إلى مفتش منسق للمصالح الخارجية لوزارة المالية الذي يعمل تحت سلطة الوالي .

و قد حددت المادة 07 من نفس المرسوم مهام مفتشيات أملاك الدولة و المحافظة العقارية و التي تعمل تحت السلطة المباشرة للمفتشية الفرعية لأملاك الدولة و المحافظة العقارية .

و باتساع نطاق عمل مصالح أملاك الدولة و ازدياد أهمية العقار في الجزائر كان من الواجب أن تحضي شؤون أملاك الدولة بالعناية اللازمة تجسد هذا من خلال الرقي بمصالح أملاك الدولة على مستوى المركزي ليتم تأطيرها في شكل مديرية عامة للأملاك الوطنية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 190/90 المؤرخ في 23 جوان 1990 م المتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الاقتصاد و لا سيما المادة 06 منه .

و قد تمّ اعتماد على مستوى كل ولاية مديرية ولائية لأملاك الدولة و مديرية ولائية للحفاظ العقاري جهويا مع المفتشية الجهوية لأملاك الدولة و الحفاظ العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 1991/03/02 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة و المحافظة العقارية ، و قد تم تنظيم و هيكله مصالح أملاك الدولة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2017.06.27 الذي يحدد مصالح مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفاظ العقاري على مستوى الولايات ، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017.

ثانيا :التعريف بمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة

هي هيئة عمومية ذات طابع إداري خدماتي أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 (الجريدة الرسمية رقم العدد 10/91) و هي مكلفة بعدة مهام منها متابعة و تسيير أملاك الدولة و المحافظة عليها من عقارات و منقولات على المستوى المحلي و تعمل تحت وصاية وزارة المالية و تشرف على خمسة مفتشيات تابعة لاختصاصها الإقليمي و تعمل على التنسيق فيما بينها و هي :

- مفتشية أملاك الدولة بورقلة
- مفتشية أملاك الدولة بحاسي مسعود
- مفتشية أملاك الدولة بالحجيرة
- مفتشية أملاك الدولة بتقرت
- مفتشية أملاك الدولة بالطيبات

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة و مهامها

أولاً: أقسام الهيكل التنظيمي

يمكن عرض أقسام الهيكل التنظيمي للمديرية وفق أحكام القرار الوزاري المشترك المؤرخ في :2017/06/27 الذي يحدد مصالح مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات ،الصادر بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017. ، تتكون مديرية أملاك الدولة بورقلة من مكتب المدير هو الأمر بالصرف و المسؤول الأول عن المديرية ،و مكتب الأمانة و يسجل فيه البريد الوارد والصادر للمؤسسة و تصنيف المراسلات، كما تتكون المديرية من أربعة مصالح أساسية و كل مصلحة من مكاتب كما يلي :

1- مصلحة الإدارة العامة و الوسائل

و هي مصلحة خاصة بتسيير شؤون الموظفين بالإضافة إلى أعمال أخرى ، و تقسم هذه المهام إلى مكاتبين كالآتي :

أ . مكتب المستخدمين و تحسين المستوى : و من مهامه :

- انجاز المخطط السنوي للموارد البشرية
- انجاز (سندات العطل السنوية - أوامر بمهمة - شهادات العمل)
- إعداد قرارات و مقررات التعيين ، التثبيت ، الترقية في الرتبة ، الترقية في الدرجات ، استقالة ، العزل ، توقيف و إعادة المرتب .
- انجاز المراسلات الإدارية .
- إعداد القوائم الاسمية .
- انجاز حصيلة الشغل السنوية .
- الإشراف على ملفات الموظفين منذ إنشائها إلى غاية إنهاء مهام العامل بالمؤسسة و ذلك كالآتي :

✓ انجاز محاضر التصيب

✓ انجاز قرارات التعيين بالنسبة للأعوان الجدد.

✓ انجاز قرارات التثبيت

و له مهام و مسؤوليات إضافية تتمثل في :

✓ قرارات أقدمية الجنوب

✓ بطاقات التنقيط

✓ استمارات نهاية الفترة التربصية

✓ مقررات الاستقالة ، العزل و غيرها من المقررات

✓ المذكرات بشتى أنواعها

✓ تحضير و تسيير اللجان مع الإشراف على الانتخابات الخاصة بالموظفين

- ✓ انجاز المخطط السنوي للموارد البشرية
- ✓ تحديد الوضعية التعددية للمناصب المالية
- ✓ انجاز شهادات العمل و سندات العطلة
- ✓ الرد على جميع المراسلات المتعلقة بالمستخدمين

ب- مكتب عمليات الموازنة و الوسائل و الوثائق و الأرشيف : و من مهامه :

- ✓ تحديد و تسديد الرواتب للموظفين و الإشراف على كل ما يتعلق بها من خصوم و توقيف و مكافئات و غيرها من التعديلات.
- ✓ تسديد كل الفواتير المترتبة على عاتق المديرية .
- ✓ تقسيم الميزانية حسب احتياجات المديرية و ذلك حسب الأبواب و الفصول القانونية .
- ✓ متابعة جميع المذكرات الوزارية و توزيعها على المصالح .
- ✓ حفظ نسخة من كل جريدة رسمية و توزيع الباقي على المصالح .
- ✓ جمع القوانين و المراسيم المتعلقة بتسيير أملاك الدولة و توزيعها على المصالح .
- ✓ تنظيم الأرشيف و حفظ الملفات القادمة من المصالح و التي أصبحت العودة لها تكاد تكون منعدمة .
- ✓ التحقيق في جميع قضايا العمل و العمال .

2- مصلحة الخبرة و التقييمات العقارية

هي مصلحة كباقي المصالح حيث أنّ عملها يكمل عمل المصالح التابعة للمديرية خاصة مصلحة العمليات العقارية و تتمثل مهمتها الأساسية في تقييم المنقولات و المحلات التجارية التابعة لأملاك الدولة حسب تغيرات السوق في هذا المجال و تقسم مهامها على مكتبين و هما :

أ- مكتب التقييمات العقارية: و من مهامه :

- ✓ تنظيم و تنفيذ عمليات تقييم العقارات و المحلات التجارية التابعة للأملاك الوطنية و تلك الأملاك المكتسبة من قبل الإدارات العمومية .
- ✓ تقييم المنقولات لغرض بيعها بالتراضي .
- ✓ مراقبة عمليات التقييم .
- ✓ انجاز بطاقات تقييم المساكن .
- ✓ تقييم نتائج هذه النشاطات و الأعمال و إعداد تقارير دورية عن ذلك .

ب- مكتب دراسة السوق و التلخيص : و من مهامه :

- ✓ مسك البطاقات المتعلقة بالتقويمات و الخبرات المحلية .
- ✓ القيام بمتابعة تطورات السوق العقارية المحلية و إجراء دراسات حول ذلك و متابعة التقييمات لإعداد التقارير .
- ✓ إعداد التقارير و الإحصائيات المتعلقة بعملية التقييم العام للعقارات المنجزة على المستوى المحلى و إبلاغ الهيئات المعنية .

3- مصلحة العمليات العقارية

و هي المصلحة التي تشرف على جميع العمليات العقارية التي تقوم بها مديرية أملاك الدولة و العمل على التنسيق بين المكاتب التابعة لها و ينقسم العمل على مكتبين و هي :

أ- مكتب تسيير أملاك الدولة و الجدول العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية : و من مهامه :

- ✓ القيام بجميع العمليات التي تخص أملاك الدولة و ذلك للمحافظة عليها من تخصيص و تنازل و كراء و غيرها من العمليات .
 - ✓ تسجيل العقارات المخصصة .
 - ✓ شطب العقارات بعد التخصيص .
 - ✓ تسجيل عقار بعد الحيازة أو إلغاء التخصيص .
 - ✓ الرد على استفسار حول العقار .
 - ✓ إعداد حصيلة دورية عن العقارات التابعة للدولة .
- ب- مكتب متابعة التحصيلات و التحقيقات: و من مهامه:
- ✓ إعداد حصيلة دورية عن المبالغ الوجب تحصيلها.
 - ✓ المراقبة الدورية للمصالح الداخلية للمديرية و إعداد تقارير عليها.

4- مصلحة العقود الإدارية و المنازعات

و هي مصلحة خاصة بإنجاز العقود الإدارية بالإضافة إلى أعمال أخرى ، و تقسم هذه المهام إلى مكتبين كالآتي:

أ- مكتب العقود الإدارية:

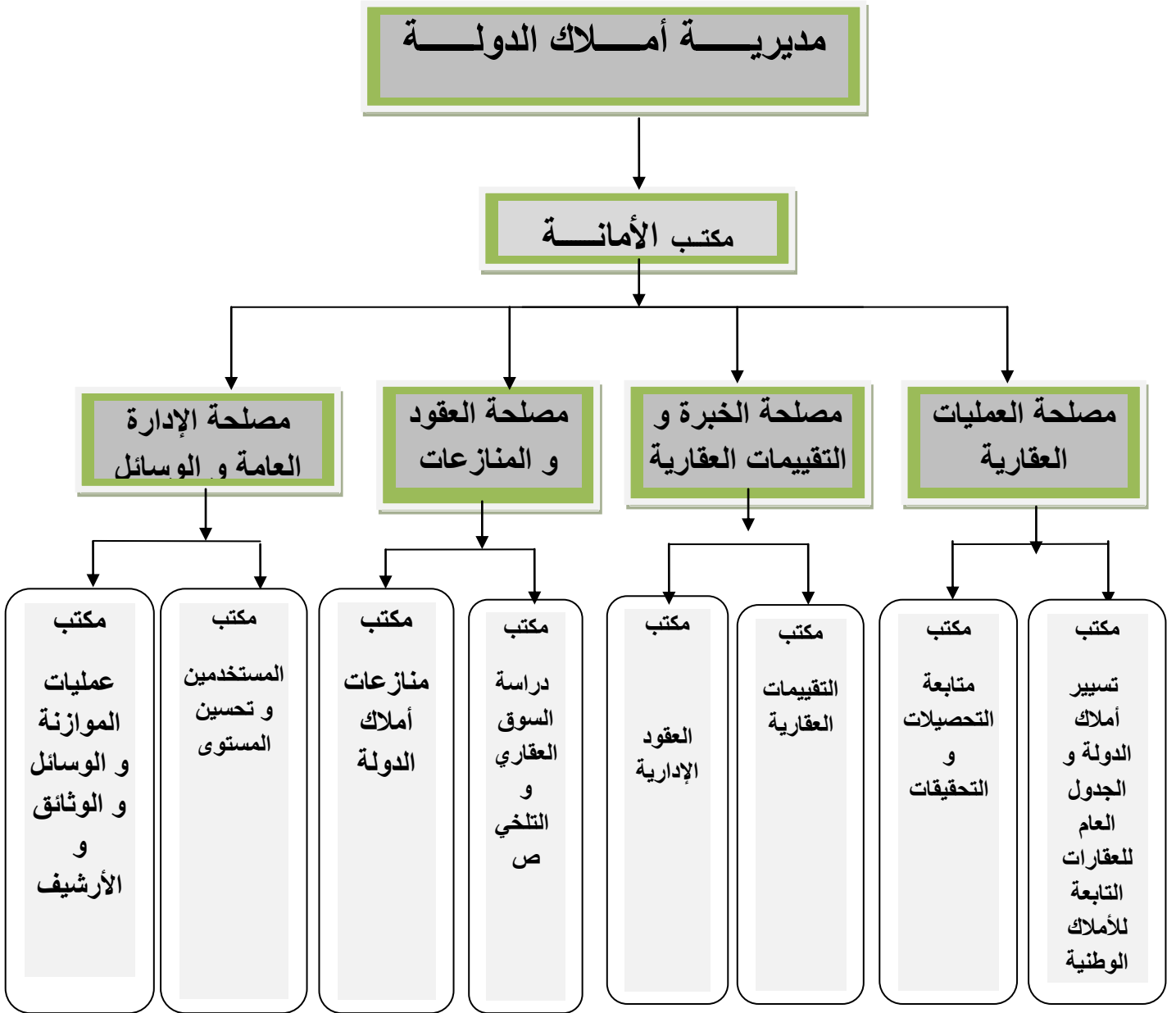
و من مهامه إنشاء العقود الخاصة ب :

- ✓ استصلاح الأراضي .
- ✓ التنازل عن السكنات التابعة لهيئة عمومية .

ب مكتب منازعات أملاك الدولة:

✓ تمثيل مصالح أملاك الدولة في المنازعات التي تكون طرف فيها .

الشكل رقم (01.II) الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة



المصدر : من إعداد الطالب طبقاً للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27.06.2017 الذي يحدد مصالح مديريات أملاك الدولة

و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات ، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017.

ثانيا: مهام مديرية أملاك الدولة

طبقا لما جاء في المرسوم رقم 65/01 المؤرخ في 1991/03/02 تتولى مديرية أملاك الدولة على مستوى الولاية المهام التالية :

- ✓ تنظيم العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة و تسييرها و حمايتها .
- ✓ تنظيم و تنفيذ عمليات تقييم العقارات و المنقولات التابعة لأملاك الدولة و عمليات اقتنائها أو استئجارها .
- ✓ انجاز العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة و متابعتها .
- ✓ تقوم بتسيير الممتلكات و الشركات الشاغرة أو عديمة الورث و عمليات الحجز القضائي .
- ✓ دراسة الطلبات المتعلقة بأملاك الدولة و متابعة القضايا المتنازع حولها في المجالس القضائية و المحاكم.
- ✓ متابعة عمل المفتشيات التابعة لها مع تسهيل التسيير المنظم و التنسيق فيما بينها .
- ✓ عمليات بيع العقارات .
- ✓ عمليات بيع المنقولات عن طريق المزاد العلني .
- ✓ تقوم بتحرير العقود المتعلقة بالعمليات التابعة لأملاك الدولة مع حفظ النسخ و الوثائق .
- ✓ تسهر على التسيير المنظم لمفتشيات أملاك الدولة .
- ✓ تقوم بدراسة عمليات بيع العقارات على المستوى المحلي و تتابع تطورها و تحرر تقارير فنية بذلك .
- ✓ تدرس الطلبات المتعلقة بعمليات التنازل عن أملاك الدولة و تتابع تطور القضايا المتنازع فيها الموفقة إلى المجالس القضائية و المحاكم .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض مجتمع الدراسة ، و أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة وفحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: أداة الدراسة وإجراءاتها

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تحليل مختلف محاور الاستبيان الموجه إلى العاملين من تقنيين و إداريين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من أجل إبراز مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة وذلك من وجهة نظر العاملين بها.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة

1-مجتمع الدراسة وعينتها:

الدراسة الحالية تهدف إلى معرفة مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة وذلك من وجهة نظر العاملين بها ، بحيث يتمثل مجتمع الدراسة الكلي لهذه الدراسة في مجموع العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حيث بلغ عدد عمالها 134 عامل بين عمال اداريين وتقنيين، و نظرا لذلك اخترنا في هذه الدراسة العينة القصدية للدراسة (المتواجدون في المؤسسة أثناء الدراسة) وزعت عليهم إستبيانات الدراسة بحجم العينة المحددة البالغ (100) مفردة و قد تم إسترجاع 67 إستبيان و بنسبة (67%) من العدد الموزع في حين (33) إستبيان لم يسترجع.

2 - أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان لغرض جمع المعلومات والبيانات الأولية من عينة الدراسة وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وقد تم عرضه على الأستاذة المشرفة الدكتورة رميلة لعمور لغرض التفحص و المراجعة وبعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 100 استبيان على عينة الدراسة تم استرجاع 67 استبيان بنسبة ردود تقارب 67% وبعد الفرز أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة 67 استبيان، ويهدف هذا الاستبيان إلى معرفة مستوى إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها، كما تكون الاستبيان في القسم الأول على المتغيرات المتعلقة بالبيانات الشخصية والمتمثلة في (الجنس،العمر،المؤهل العلمي، الوظيفة، سنوات الخبرة) أما القسم الثاني من الاستبيان و هو عبارة عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من (36) عبارة موزعة على 5 مجالات:

المجال الأول: إستراتيجية التعاون، ويتكون من (8) فقرات.

المجال الثاني: إستراتيجية التنافس(القوة)، ويتكون من (7) فقرات.

المجال الثالث: إستراتيجية التسوية، ويتكون من (6) فقرات.
 المجال الرابع: إستراتيجية التساهل ويتكون من (7) فقرات.
 المجال الخامس: إستراتيجية التجنب ويتكون من (8) فقرات.
 والجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة و المعتمدة:

الجدول رقم (01.II) : يبين الاستبيانات الموزعة و المعتمدة

مجتمع و عينة الدراسة	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة	المعتمدة للدراسة
مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة	100	67	33	67

المصدر : من إعداد الطالب

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق اهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا نظرا لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (كلومجروف-سميرنوف-test-de-kolmogorov Smirnov)

- النسب المئوية والتوزيع التكراري.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان.

- المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضية الأولى.

- اختبار T-TEST لعينة واحدة لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى و الفرضيات الفرعية.

- الاختبار الاحصائي One Way ANOVA لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

الفرع الثاني: قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

1- الصدق الظاهري للأداة:

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس تم عرض الاستبيان على الأساتذة المشرفة وتم تزويدها بالفرضيات وإشكالية الدراسة بقصد الإفادة من خبرته في التخصص من أجل التفحص والمراجعة وفي ضوء اقتراحاتها تم تعديل أداة الدراسة حتى تصبح بصورتها النهائية والتي تم توزيعها على عينة الدراسة وهذا ما جعل الاستبيان أكثر دقة وموضوعية في القياس.

2- الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (02.II) : يبين الصدق البنائي لمحور الإستبيان

التجنب	التساهل	التسوية	التنافس	التعاون	محور الإستبيان		
-0,064	0,091	0,798**	0,585**	0,845**	1	معامل بيرسون	محور الإستبيان
0,607	0,461	0,000	0,000	0,000		مستوى الدلالة	
-0,161	-0,189	0,696**	0,249*	1	0,845**	معامل بيرسون	التعاون
0,193	0,125	0,000	0,042		0,000	مستوى الدلالة	
-0,256*	0,042	0,300*	1	0,249*	0,585**	معامل بيرسون	التنافس
0,036	0,737	0,014		0,042	0,000	مستوى الدلالة	
-0,269*	-0,082	1	0,300*	0,696**	0,798**	معامل بيرسون	التسوية
0,027	0,511		0,014	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
0,017	1	-0,082	0,042	-0,189	0,091	معامل بيرسون	التساهل
0,891		0,511	0,737	0,125	0,461	مستوى الدلالة	
1	0,017	-0,269*	-0,256*	-0,161	-0,064	معامل بيرسون	التجنب
	0,891	0,027	0,036	0,193	0,607	مستوى الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (02.II) يتضح بصفة عامة معاملات الارتباط بين معدل كل إستراتيجية و المعدل الكلي لفقرات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) ، حيث إن أغلب القيم الاحتمالية لكل فقرة أقل من (0.05).

3 - ثبات أداة الدراسة :

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وذلك للتأكد من ثبات المقياس المستخدم و الجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03.II) : نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

البيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الكلي للاستبيان	36	0.657

المصدر: من إعداد الطالب و اعتمادا على نتائج برنامج spss

من الجدول رقم (03.II) يتضح أن عدد عبارات الاستبيان 36 عبارة وأن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع وهو 0.657 ($0.6 < 0.657$) أي معامل الثبات مقبول وه ذا ما يدل على أن الاستبيان صالح للتطبيق على عينة الدراسة مما يدل على إمكانية الاعتماد عليه في جانب دراسة حالة لمديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة وبذلك يكون الطالب قد تأكد من صدق و ثبات أداة الدراسة.

4- اختبار التوزيع الطبيعي

يمثل الجدول (02.II) التوزيع الطبيعي لأفراد عينة الدراسة، و الذي من خلاله سنعرف إن كان أفراد عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل الاختيار الصحيح للأدوات الإحصائية -المعلمية و اللام علمية - التي تستعمل لاختبار الفرضيات، وعليه نطرح التساؤل التالي، هل تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا؟

الفرضية الصفرية H_0 : تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا.

الفرضية البديلة H_1 : لا تتوزع أفراد عينة الدراسة توزيعا طبيعيا.

الجدول رقم (04.II) : يبين اختبار التوزيع الطبيعي لعينة أفراد الدراسة

المتغير	kolomogorov-smirnov	مستوى الدلالة	النتيجة
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	0.073	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (04.II) أن أفراد عينة الدراسة تتوزع طبيعياً، حيث بلغت قيمة محور متغيرات الدراسة (0.20) ، وهي قيمة أكبر من (0.05) و هو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية، و هذا يدل على وجود إرتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة و الذي يؤكد على أن العلاقة بين هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها ، و بالتالي قبول الفرضية الصفرية القائلة بأن عينة الدراسة تتوزع طبيعياً.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي و اختبار الفرضيات

يتم خلال هذا المطلب التطرق لتحليل بيانات القسم الأول من الاستبيان وهي المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية) و بيانات القسم الثاني حيث تتم معالجتها احصائياً.

الفرع الأول: المعالجة الإحصائية لخصائص العينة الدراسة

القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

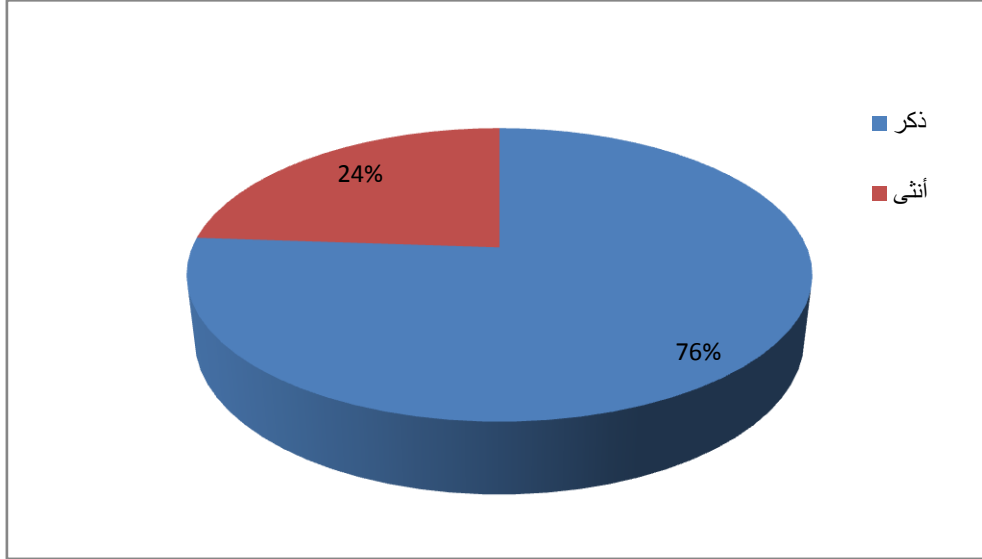
1 - الجنس: الجدول التالي يوضح توزيع الأفراد حسب الجنس

الجدول رقم (05.II) : يوضح توزيع الأفراد بالنسبة للجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
76,10 %	51	ذكر
23,9 %	16	أنثى
100 %	67	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب و اعتماداً على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (02.II) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (05.II) و الشكل رقم (02.II) يتضح لنا أن فئة لذكور بنسبة 76,10 % هي الفئة السائدة من أفراد مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حيث بلغت فئة الإناث 23,9 % من عينة الدراسة.

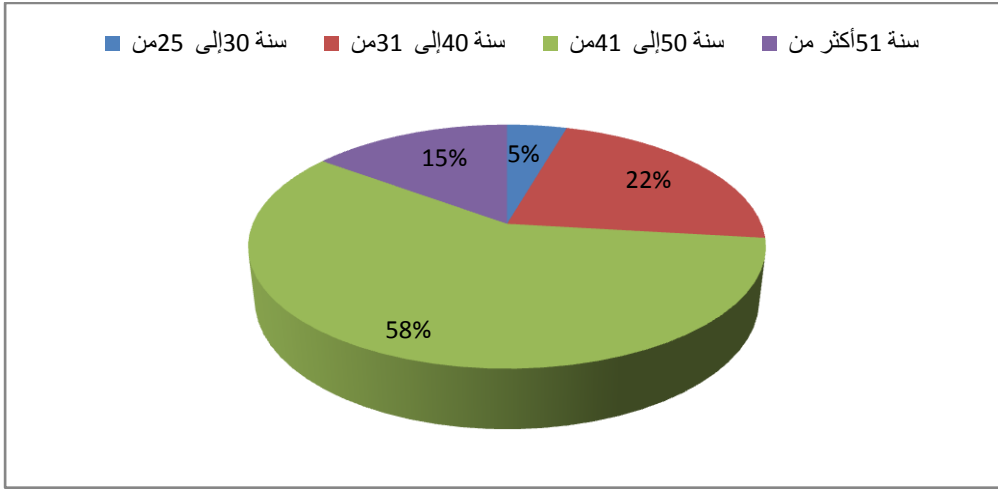
2- العمر: الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (06.II) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة %	التكرار	الفئة
4,5 %	3	من 25 إلى 30 سنة
22,4 %	15	من 31 إلى 40 سنة
58,2 %	39	من 41 إلى 50 سنة
14,9 %	10	أكثر من 51 سنة
100%	67	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على نتائج برنامج spss

الشكل رقم (03.II) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالب و اعتمادا على نتائج برنامج spss

من الجدول السابق رقم (06.II) و الشكل رقم (03.II) يتضح لنا أن الفئة من 41 إلى 50 سنة هي الفئة السائدة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حيث بلغت 58,2% ثم تليها الفئة من 31 إلى 40 سنة و البالغة 22,4% , أما عن الفئة الأكثر من 51 سنة فقد بلغت 14,9% و في الأخير تأتي الفئة من 25 إلى 30 سنة وقد بلغت 4,5% و هي أقل نسبة في عينة الدراسة. فنلاحظ أن الفئة السائدة في عينة الدراسة هي الفئة ما بين 41 و 50 سنة وهي الفئة التي تمتاز بالخبرة في الإدارة.

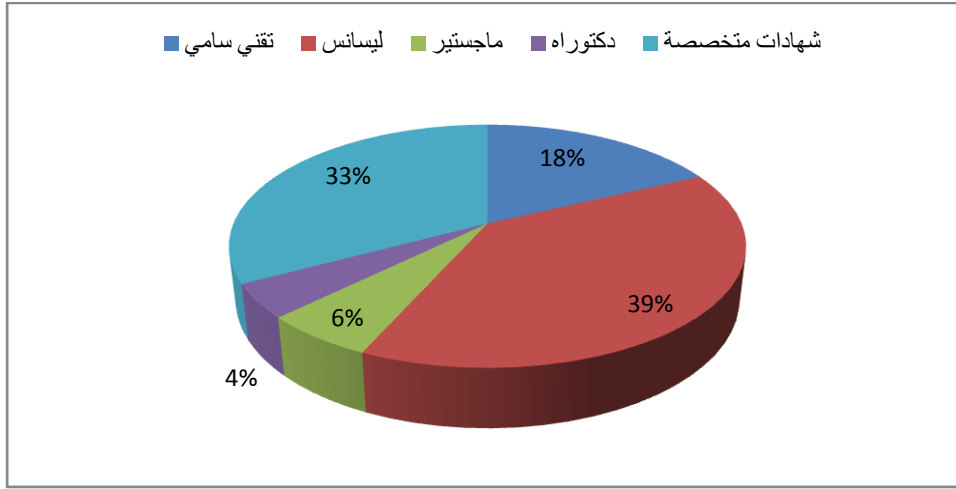
3- المؤهل العلمي: يبين الجدول رقم (07.II). التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (07.II) : يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
تقني سامي	12	17,9%
ليسانس	26	38,8%
ماجستير	4	6%
دكتوراه	3	4,5%
شهادات متخصصة	22	32,8%
المجموع	67	100%

المصدر: من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (04.II) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (07.II) و الشكل رقم (04.II) أن أكبر نسبة حصلت عليها فئة العاملين هي الليسانس بنسبة 38,8% تليها فئة الشهادات المتخصصة بنسبة 32,8% و هي الفئة التي تجمع بين الخبرة و التكوين المتخصص لا سيما مراكز التكوين الإداري في السابق ، ثم تليها فئة تقني سامي بنسبة 17,9% ثم تليها فئة ماجستير بنسبة 6% لتأتي في الأخير فئة الدكتوراه بنسبة 4,5% ما يدل على أن مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة بدأت لتحسين المستوى التعليمي للعاملين.

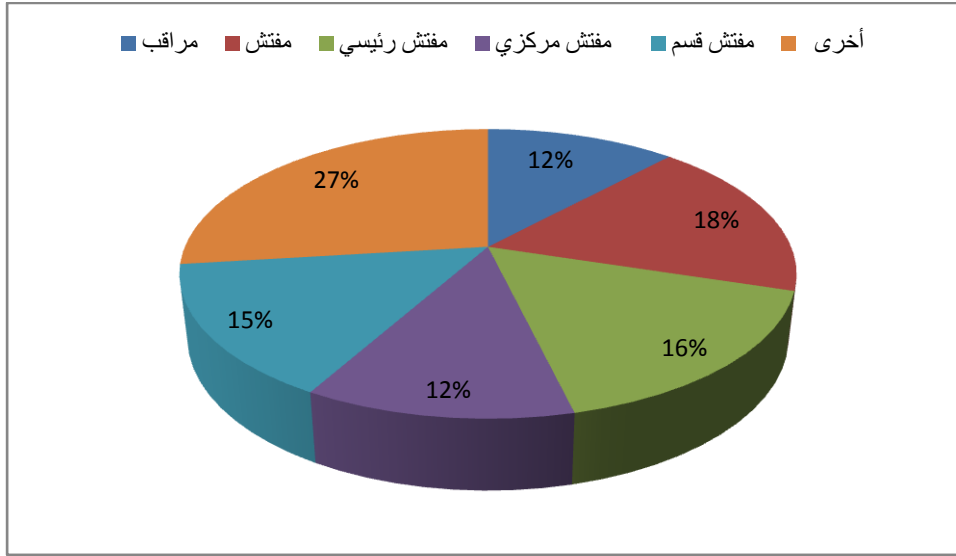
4-الوظيفة: يبين الجدول رقم15 و الشكل رقم 7 التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الوظيفة

الجدول رقم (08.II) : يبين التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب الوظيفة

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
11,9%	8	مراقب
17,9%	12	مفتش
16,4%	11	مفتش رئيسي
11,9%	8	مفتش مركزي
14,9%	10	مفتش قسم
26,9 %	18	أخرى
%100	67	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (05.II) يبين التوزيع النسبي لعينة أفراد الدراسة حسب الوظيفة



المصدر من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج برنامج spss

من الجدول رقم (08.II) و الشكل رقم (05.II) يتبين لنا أن الفئة السائدة من الموظفين هي الوظائف الأخرى و المتمثلة في الأعوان المعاينة و التقنيين، حيث بلغت نسبة 26,9% ثم تأتي فئة المفتشين بنسبة 17,9% أما المفتشون الرئيسيون فبلغت نسبتهم 16,4% أما مفتشو الأقسام فبلغت نسبتهم 14,9% أما المفتشون المركزيون و المراقبون فقد كانت نسبتهم متساوية حيث بلغت 11,9% للعينة المدروسة.

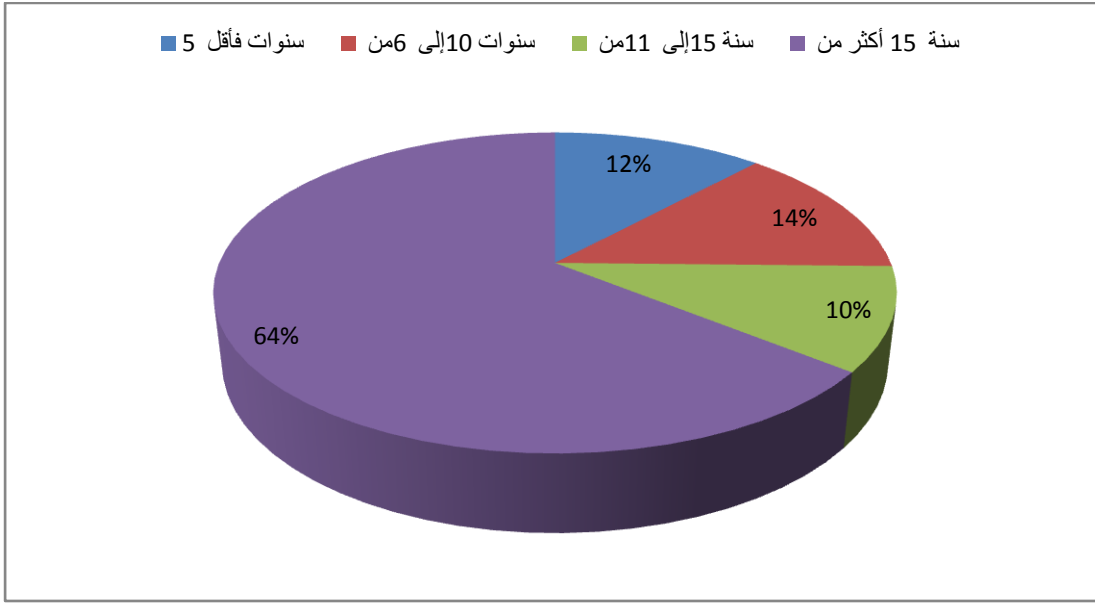
5. عدد سنوات الخدمة: يبين الجدول رقم 14 و الشكل رقم 6 التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة.

الجدول رقم (09.II) : يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	التكرار	النسبة %
5 سنوات فأقل	8	11,9%
من 6 إلى 10 سنوات	9	13,4%
من 11 إلى 15 سنة	7	10,4%
أكثر من 15 سنة	43	64,2%
المجموع	67	100%

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (06.II) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة



المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق رقم (09.II) و الشكل رقم (06.II) يتضح ان نسبة 64.2% للعمال الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة خدمة بالمؤسسة وهذا يعني أن عمال المؤسسة من كبار السن و الذين لديهم خبرة معتبرة، أما باقي الفئات فكانت بنسب متقاربة، حيث نجد نسبة 13.4% خبرتهم ما بين 6 سنوات إلى 10 سنوات ونسبة 11.9% للعمال الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات فأقل خدمة بالمؤسسة، أما الذين يمثلون خبرة ما بين 11 سنة و 15 سنة فكانوا بنسبة 10.4%.

مما سبق تحليله ومن خلال النتائج المتوصل اليها سابقا لخصائص عينة الدراسة (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الوظيفة - عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة) يمكن القول أن النتائج أعطت مؤشرا ايجابيا لهذه العينة مما يساعد في رفع المستوى التعليمي للعاملين .

الفرع الثاني: عرض و تحليل محاور الإستبيان

قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على عينة الدراسة، ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها، تم إعطاء الإجابات أوزان رقمية لتمثل درجة الإجابة على الفقرة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (10.II) : يبين درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية ناشرون و مكنتات ، جدة، ط 1، 2008، ص 540.

هذا وقد تم تدريج هذه العبارات و الأرقام على سلم ليكارت الخماسي و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11.II) : يبين مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

العبرة	المتوسط المرجح	سلم ليكارت الخماسي
1	من 1 إلى 1.79	غير موافق تماما
2	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	موافق
5	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: عز حسن عبد الفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 541.

حيث أن طول الفئة = الحد الأعلى - الحد الأدنى / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 5 - 3 / 1 = 1.33$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي بين متغيرات الدراسة من (1.33 إلى 2.33) مستوى منخفض و من (2.34 إلى 3.66) مستوى متوسط و من (3.67 إلى 5) تدل على مستوى مرتفع.

ولأجل الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي طرحت في المقدمة العامة فإننا سنجيب عليها في الآتي:
أولا : نتائج تحليل فقرات الإستبيان

وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني للدراسة كما في الآتي:

- ما مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها؟

للإجابة على هذا التساؤل ، سيتم تحليل عبارات المقياس الخاصة بمحور الاستبيان و المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون ، التنافس ، التسوية ، التساهل ، التجنب) من خلال حساب المتوسط

لتحديد اتجاه إجابات عينة الدراسة، والانحراف المعياري لكل عبارة لمعرفة درجة تشتت إجابات العينة عن المتوسط الحسابي ، مع تحديد المتوسط الكلي لكل إستراتيجية.

أ- إستراتيجية التعاون

الجدول رقم (12.II) : يعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

على العبارات الخاصة بإستراتيجية التعاون

الترتيب	اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	موافق	1.021	3.96	تشجع إدارتنا العمل بروح الفريق	1
3	موافق	0.800	4.10	تقوم إدارتنا بإشراك العاملين في وضع الخطط لمواجهة الصراع	2
7	موافق	1.156	3.76	تتعاون إدارتنا مع طرفي الصراع	3
5	موافق	0.984	3.97	تخلق إدارتنا المناخ المناسب لإيجاد حل يرضي الطرفين	4
4	موافق	1.007	4.01	تبحث إدارتنا أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة مباشرة	5
2	موافق	0.869	4.13	تقوم إدارتنا بتبادل الخبرات للتوصل إلى حل مناسب	6
1	موافق	0.833	4.18	الأطراف المتصارعة تتعاون مع إدارتنا للتوصل إلى حل مناسب	7
3	موافق	0.800	4.10	تقوم إدارتنا بإيجاد حلول للمشكلات المتكررة	8
	مرتفع	0.565	4.028	نتيجة المحور	

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (12.II) أن عبارة (الأطراف المتصارعة تتعاون مع إدارتنا للتوصل إلى حل مناسب) فكانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.18 و انحراف معياري قدره 0.833 ، أما عبارة (تقوم إدارتنا بتبادل الخبرات للتوصل إلى حل مناسب) فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.13 و انحراف معياري بلغ 0.869 ، أما عبارة (تقوم إدارتنا بإيجاد حلول للمشكلات المتكررة) و عبارة (تقوم إدارتنا بإشراك العاملين في وضع الخطط لمواجهة الصراع) كانتا في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.10 و انحراف معياري قدره 0.800 ، أما عبارة (تبحث إدارتنا أسباب الصراع مع الأطراف

المتصارعة مباشرة) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.01 و انحراف معياري قدره 1.007 ، أما عبارة (تخلق إدارتنا المناخ المناسب لإيجاد حل يرضي الطرفين) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.97 و انحراف معياري قدره 0.984 ، أما عبارة (تشجع إدارتنا العمل بروح الفريق) فكانت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.96 و انحراف معياري قدره 1.021، أما عبارة (تتعاون إدارتنا مع طرفي الصراع) فقد كانت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.76 و انحراف معياري قدره 1.156 ، و في الأخير فإن نتيجة لمحور قد بلغت المتوسط الحسابي 4.028 و انحراف معياري قدره 0.565 و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى درجة الموافقة، و هو مستوى مرتفع بالنسبة لاستخدام استراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة.

ب- إستراتيجية التنافس (القوة)

الجدول رقم (13.II) : يعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

على العبارات الخاصة بإستراتيجية التنافس (القوة)

الترتيب	اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	موافق	0.931	3.84	ترفض إدارتنا تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة	9
1	موافق	0.584	4.19	تتجاهل إدارتنا تحقيق أهداف الآخرين	10
3	موافق	0.756	4.06	تحل إدارتنا الصراع بسياسة القوة	11
7	موافق	1.306	3.07	تجبر إدارتنا أطراف الصراع على قبول الحل	12
6	موافق	1.198	3.75	تستخدم إدارتنا العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها	13
4	موافق	0.944	4.04	تستخدم إدارتنا الحزم لفرض سياستها	14
2	موافق	0.965	4.09	تقبل إدارتنا الأفكار الجديدة بعد استخدام النفوذ	15
	مرتفع	0.428	3.863	نتيجة المحور	

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (13.II) أن عبارة (تتجاهل إدارتنا تحقيق أهداف الآخرين) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.19 و انحراف معياري قدره 0.584 ، أما عبارة (تقبل إدارتنا الأفكار الجديدة بعد استخدام النفوذ) فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4.09 و انحراف معياري بلغ 0.965 ، أما عبارة (تحل إدارتنا الصراع بسياسة القوة) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.06 و انحراف معياري قدره 0.756 ، أما عبارة (تستخدم إدارتنا الحزم لفرض سياستها) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.04 و انحراف معياري قدره 0.944 ، أما عبارة (ترفض إدارتنا تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة) فقد كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.84 و انحراف معياري قدره 0.931 ، أما عبارة (تستخدم إدارتنا العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها) فقد كانت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 و انحراف معياري قدره 1.198 ، أما عبارة (تجبر إدارتنا أطراف الصراع على قبول الحل) فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.07 و انحراف معياري قدره 1.306 ، و في الأخير فإن نتيجة لمحور كانت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي 3.863 و انحراف معياري قدره 0.428 و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى درجة الموافقة.

د- إستراتيجية التسوية

الجدول رقم (14.II) : نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية على العبارات الخاصة بإستراتيجية التسوية

الترتيب	اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	موافق	0.961	4.01	تحاول إدارتنا التوفيق بين الأطراف المتصارعة	16
3	موافق	0.790	4.16	تحاول إدارتنا أن تعادل نسبة الربح و الخسارة لكل طرف	17
1	موافق بشدة	0.665	4.27	تحاول إدارتنا الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة	18
4	موافق	0.789	4.12	تعمل إدارتنا على خلق حل مؤقت يرضي الأطراف المتصارعة	19
5	موافق	0.738	4.03	تعمل إدارتنا على دفع الأطراف المتصارعة إلى التقدم بتنازلات للتوصل إلى التسوية	20
2	موافق بشدة	0.676	4.24	تلجأ إدارتنا للتفاوض للوصول لحل ما	21
	مرتفع	0.471	4.139	نتيجة المحور	

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول رقم (14.II) يتضح أن عبارة (تحاول إدارتنا الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.27 و انحراف معياري قدره 0.665 ، أما عبارة (تلجأ إدارتنا للتفاوض للوصول لحل ما) فاحتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,24 و انحراف معياري بلغ 0.676 ، أما عبارة (تحاول إدارتنا أن تعادل نسبة الريح و الخسارة لكل طرف) فقد احتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 4.16 و انحراف معياري قدره 0.790 ، أما عبارة (تعمل إدارتنا على خلق حل مؤقت يرضي الأطراف المتصارعة) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 4.12 و انحراف معياري قدره 0.789 ، أما عبارة (تعمل إدارتنا على دفع الأطراف المتصارعة إلى التقدم بتنازلات للتوصل إلى التسوية) فقد احتلت المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 4.03 و انحراف معياري قدره 0.738 ، أما عبارة (تحاول إدارتنا التوفيق بين الأطراف المتصارعة) فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 4.01 و انحراف معياري قدره 0.961 و في الأخير فإن نتيجة لمحور قد بلغت المتوسط الحسابي 4.1393 و انحراف معياري قدره 0,47194 و هو مستوى مرتفع بالنسبة لاستخدام استراتيجية التسوية و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى درجة الموافقة.

هـ- إستراتيجية التساهل

الجدول رقم (15.II) : يعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

على العبارات الخاصة بإستراتيجية التساهل كما يلي:

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه إجابات العينة	الترتيب
22	تتبنى إدارتنا عادة اقتراحات الطرف المعارض	1.76	0.430	غير موافق تماما	3
23	تحاول إدارتنا إقامة علاقات إيجابية مع الأطراف المتصارعة	1.78	0.517	غير موافق تماما	2
24	تركز إدارتنا عند إدارة الصراع على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الخلاف	1.76	0.464	غير موافق تماما	3
25	تقوم إدارتنا بعرض حلول تجامل فيها الأطراف المتصارعة على حساب العمل	1.78	0.599	غير موافق تماما	2
26	تعمل إدارتنا على تلبية رغبات الطرف المعارض	1.78	0.517	غير موافق تماما	2
27	تتراجع إدارتنا عن قراراتها مراعاة لرغبات الأطراف المتصارعة	1.76	0.580	غير موافق تماما	3
28	تحرص إدارتنا على معرفة آراء المعارضة	1.82	0.520	غير موافق	1
	نتيجة المحور	1.776	0.236	منخفض	

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (15.II) أن عبارة (تحرص إدارتنا على معرفة آراء المعارضين) كانت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 1.82 و انحراف معياري قدره 0.520 ، أما عبارة (تحاول إدارتنا إقامة علاقات إيجابية مع الأطراف المتصارعة) و عبارة (تقوم إدارتنا بعرض حلول تجامل فيها الأطراف المتصارعة على حساب العمل) و عبارة (تعمل إدارتنا على تلبية رغبات الطرف المعارض) فكانوا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.78 و انحراف معياري بلغ 0.517 و 0.599 ، أما عبارة (تتبنى إدارتنا عادة اقتراحات الطرف المعارض) و عبارة (تركز إدارتنا عند إدارة الصراع على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الخلاف) و عبارة (نتوَجع إدارتنا عن قراراتها مراعاة لرغبات الأطراف المتصارعة) فقد احتلوا المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.76 و انحراف معياري قدره 0.580 ، و في الأخير فإن نتيجة لمحور قد بلغت المتوسط الحسابي 1.776 و انحراف معياري قدره 0.236 و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى درجة عدم الموافقة و هو يعني بأن استخدام استراتيجية التساهل كان بمستوى منخفض.

و- إستراتيجية التجنب

الجدول رقم (16.II) : يعرض نتائج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لآراء عينة الدراسة

على العبارات الخاصة بإستراتيجية التجنب

الترتيب	اتجاه إجابات العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	غير موافق	0.423	1.87	تعمل إدارتنا على التقليل من وجهات نظر الطرف الآخر	29
1	محايد	0.236	2.67	تنسحب إدارتنا عادة من الصراع	30
5	غير موافق تماما	0.455	1.78	تسعى إدارتنا قدر الإمكان لتجنب حل الصراع	31
4	غير موافق تماما	0.509	1.79	تتجنب إدارتنا التعامل مع الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة	32
5	غير موافق تماما	0.455	1.78	تتبع إدارتنا سياسة تأجيل حل الصراع حتى تهدأ الأمور	33
5	غير موافق تماما	0.420	1.78	تتجنب إدارتنا الموضوعات المسببة للصراع	34
3	غير موافق	0.539	1.84	تقوم إدارتنا بما هو ضروري لتجنب الصراع	35
5	غير موافق تماما	0.455	1.78	تتبع إدارتنا سياسة ترك الأطراف المتصارعة لإيجاد الحل بنفسها	36
	منخفض	0.216	1.908	نتيجة المحور	

المصدر: من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (16.II) أن عبارة (تتسحب إدارتنا عادة من الصراع) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.67 و انحراف معياري قدره 1.236 ، أما عبارة (تعمل إدارتنا على التقليل من وجهات نظر الطرف الآخر) فكانت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 1.87 و انحراف معياري بلغ 0.423 ، أما عبارة (تقوم إدارتنا بما هو ضروري لتجنب الصراع) فقد كانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 1.84 و انحراف معياري قدره 0.539 ، أما عبارة (تتجنب إدارتنا التعامل مع الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة) فقد احتلت المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 1.79 و انحراف معياري قدره 0.509 ، أما عبارة (تسعى إدارتنا قدر الإمكان لتجنب حل الصراع) و العبارة (تتبع إدارتنا سياسة تأجيل حل الصراع حتى تهدأ الأمور) و العبارة (تتبع إدارتنا سياسة ترك الأطراف المتصارعة لإيجاد الحل بنفسها) فكانوا في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 1.78 و انحراف معياري قدره 0.455 ، و في الأخير فإن نتيجة المحور كان استخدام استراتيجية التجنب بمستوى منخفض حيث بلغ متوسطها الحسابي 1.908 و انحراف معياري قدره 0.216 و بالمقارنة مع المتوسط الحسابي المرجح فإن آراء عينة الدراسة يميلون إلى درجة عدم الموافقة.

ومن خلال ما سبق من عرض للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محاور المهارات القيادية و التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

الجدول رقم (17.II) : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	0.565	4.028	إستراتيجية التعاون
3	0.428	3.86	إستراتيجية التنافس (القوة)
1	0.471	4.139	إستراتيجية التسوية
5	0.236	1.776	إستراتيجية التساهل
4	0.216	1.908	إستراتيجية التجنب
متوسط	0.218	3.105	المحور الكلي

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (17.II) أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي السائدة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة هي إستراتيجية التسوية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لها 4,139 و بإنحراف معياري قدره 0.471 ثم تليها إستراتيجية التعاون بمتوسط حسابي قدره 4.028 و بإنحراف معياري قدره 0.565 ثم تليها إستراتيجية التنافس (القوة) بمتوسط حسابي قدره 3.863 و بإنحراف معياري قدره 0.428

و ثم تليها إستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي قدره 1.908 و بإنحراف معياري قدره 0.216 في الأخير إستراتيجية التساهل بمتوسط حسابي بلغ 1.776 و بإنحراف معياري قدره 0.236 ، و من المحور الكلي بلغ المتوسط الحسابي 3.105 و بإنحراف معياري قدره 0.218 ، مما يدل على أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة بصفة عامة كانت بمستوى متوسط، بحيث يتضح من خلال ما سبق أن إستخدام إستراتيجية (التسوية،التعاون) كان بمستوى مرتفع ، و تأتي إستراتيجية التنافس بمستوى متوسط بينما كانت إستراتيجية (التجنب،التساهل) بمستوى منخفض.

الفرع الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بغية إثبات أو نفي الفرضيات المتعلقة بالدراسة ، إرتأينا ومن أجل تبسيط الدراسة تجزئة الفرضيات الى فرضيات فرعية ، وإختبارها ، بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة حيث نحاول إبراز مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

أولا : اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها

"هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها" و التي تنفرع إلى 5 فرضيات فرعية و التي سنقوم بإختبارها كالاتي:

■ **اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:** هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك

الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية الصفيرية H 0: ليس هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

الفرضية البديلة H 1 : هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (18.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام

لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
0.000	66	3.956	0.218	3.105	المحور الكلي

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي قدر ب (3.105) و بانحراف معياري قدره (0.218) و هذا ما يقابل مستوى محايد , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي هناك استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

■ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى :** "هناك استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"

الفرضية الصفرية H0: ليس هناك استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة H1 : هناك استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (19.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التعاون

القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
0.000	66	14.886	0.565	4.028	التعاون

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام إستراتيجية التعاون قدر ب (4.028) و بانحراف معياري قدره (0.565) و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني هناك استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض

الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي هناك استخدام إستراتيجية التعاون في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

■ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية :** "هناك استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"

الفرضية الصفرية H 0: ليس هناك استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة H 1 : هناك استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (20.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التنافس

القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
0.000	66	16.481	0.428	3.863	التنافس

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام إستراتيجية التنافس قدر ب (3.863) و بانحراف معياري قدره (0.428) و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني هناك استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي هناك استخدام إستراتيجية التنافس في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها.

■ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :** "هناك استخدام إستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"

الفرضية الصفرية H 0: ليس هناك استخدام إستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة H 1 : هناك استخدام لإستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام لإستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو(3)على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (21.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التسوية

الإستراتيجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية sig
التسوية	4.139	0.471	19.760	66	0.000

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام إستراتيجية التسوية قدر ب (4.139) و بانحراف معياري قدره (0.428) و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني هناك استخدام لإستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي: هناك استخدام إستراتيجية التسوية في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين به.

■ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:** "هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"

الفرضية الصفرية H 0: ليس هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة H 1 : هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو(3)على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (22.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التساهل

القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
0.000	66	42.410	0.236	1.776	التساهل

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام إستراتيجية التسوية قدر ب (1.776) و بانحراف معياري قدره (0.236) و هذا ما يقابل مستوى منخفض و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي: هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

■ **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :** "هناك استخدام لإستراتيجية التجنب في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"

الفرضية الصفرية H 0: ليس هناك استخدام لإستراتيجية التجنب في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

الفرضية البديلة H 1 : هناك استخدام لإستراتيجية التجنب في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها .

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان في استخدام إستراتيجية التجنب في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (23.II) : يوضح نتائج اختبار Test-T الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن استخدام إستراتيجية التجنب

القيمة الإحتمالية sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية
0.000	66	41.350	0.216	1.908	التجنب

من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات الإستبيان والمتعلقة باستخدام إستراتيجية التجنب قدر ب (1.908) و بانحراف معياري قدره (0.216) و هذا ما مستوى منخفض و بما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية (Sig=0.00) وهو أقل من (0.05) مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي: هناك استخدام لإستراتيجية التساهل في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها

ثانيا : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية و التي مفادها: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابات لأفراد العينة حول استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة ، عدد سنوات الخدمة)

الجدول رقم (24.II) : يبين تحليل نتائج التباين الأحادي لفحص أثر متغيرات (العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة) على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الدالة الإحصائية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	اسم المتغير
0.000	3.791	1.058	26	27.520	بين المجموعات	العمر
		0.279	40	11.167	داخل المجموعات	
0.534	0.961	4.134	26	107.479	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		4.303	40	172.133	داخل المجموعات	
0.936	0.566	2.457	26	63.870	بين المجموعات	الوظيفة
		4.338	40	173.533	داخل المجموعات	
0.358	1.129	1.452	26	37.744	بين المجموعات	عدد سنوات الخدمة
		1.286	40	51.450	داخل المجموعات	بالمؤسسة

المصدر : من إعداد الطالب و اعتمادا على مخرجات برنامج spss

تبيين من الجدول رقم (24.II) مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F):

• وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (العمر) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.000)، أما عن القيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (3.791) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.534)، أما عن القيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (0.961) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند الدلالة (0.05).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للمتغير (الوظيفة)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.936)، أما عن قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (0.566) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند الدلالة (0.05).

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها تعزى بالمتغير (عدد سنوات الخدمة)، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية (0.358)، أما عن قيمة (F) المحسوبة فقد بلغت (1.129) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند الدلالة (0.05).

وبالتالي نرفض الفرضية H_1 و التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها ، وذلك راجع لتوفر المتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الوظيفة، عدد سنوات الخدمة بالمؤسسة)، حيث نقبل الفرضية الصفرية H_0 .

في حين نقبل الفرضية H_1 التي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها ، و ذلك يرجع للسمات الشخصية و الوظيفية للعمال بالنسبة لمتغير (العمر).

✓ أما عن متغير الجنس فيتم اختباره كما يلي:

الجدول رقم (25.II) : يبين تحليل نتائج التباين الأحادي لفحص أثر متغير الجنس على استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إسم المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	33,559	0,000	معنوي

المصدر : من إعداد الطالب و إعتادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (25.II) أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (33,559) عند مستوى دلالة إحصائية (0,000)، وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H_1 و التي تشير انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرية، و يرجع ذلك للسمات الشخصية والوظيفية للعمال بالنسبة لمتغير (الجنس).

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا لهذا الفصل والذي تطرقنا من خلاله لدراسة مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين ، ومحاولة إسقاط الجانب النظري عليها. نستنتج بشكل عام أن المؤسسة محل الدراسة لها مستوى مقبول في إستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فمعظم الإجابات التي تم استخلاصها من نتائج تحليل الاستبيان ترى أن هناك استخدام لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ولاسيما استراتيجيات (التسوية ،التعاون،التنافس) ، كما أننا لم نجد فروق في إجابات أفراد العينة لمستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الوظيفة ،سنوات الخدمة) في المنظمة محل الدراسة.

-تعد إستراتيجيات (التسوية ،التعاون،التنافس) أكثر الاستراتيجيات استخداما في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة.

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (العمر،الجنس).

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة ،سنوات الخدمة).

خاتمة

إستهدفت هذه الدراسة التي تكونت من فصلين التعرف على مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ، باعتبار أن عملية إدارة الصراع التنظيمي لها أهمية كبيرة من أجل تحقيق أهداف مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة، ولتحقيق تلك الأهداف تم إستعراض مفهوم الصراع التنظيمي و أنواعه و المراحل التي تمر بها عملية الصراع التنظيمي بالإضافة إلى تحديد أسبابه و مستوياته كما تم التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأساليب المتبعة في إدارة الصراع، وقد تطرقت الدراسة التطبيقية ، التعرف على الإستراتيجيات السائدة في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة و الكشف على مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ومن أبرز النتائج المتوصل إليها ما يلي:

نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على على مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها ، وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أن هناك إستخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة ، حيث كانت في المرتبة الأولى إستراتيجية التسوية، تليها في المرتبة الثانية إستراتيجية التعاون ، ثم تأتي في المرتبة الثالثة إستراتيجية التنافس، وتأتي في المرتبة الرابعة إستراتيجية التجنب، تليها في المرتبة الخامسة إستراتيجية التساهل.

2- أن إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة بصفة عامة كانت بمستوى متوسط، بحيث يتضح من خلال ما سبق أن إستخدام إستراتيجية (التسوية،التعاون) كان بمستوى مرتفع ، و تأتي إستراتيجية التنافس بمستوى متوسط بينما كانت إستراتيجية (التجنب،التساهل) بمستوى منخفض.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها تعزى لمتغير (العمر،الجنس).

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة حول مستوى استخدام استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، الوظيفة ،سنوات الخدمة).

إقتراحات الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من الإقتراحات من أهمها:

1. ضرورة تدريب مدراء أملاك الدولة و مساعديهم، و من هم في مراكز المسؤولية في المديرية حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
 2. عقد دورات تكوينية للموظفين للتدريب على المهارات و الأساليب التي من شأنها تقليل أسباب الصراع في العمل.
 3. الاهتمام بتطوير مهارات الموظفين لاستثمار طاقاتهم وقدراتهم عن طريق إشراكهم بشكل مباشر في مناقشة خطط العمل و إستراتيجياته.
 4. العمل على إقامة قسم متخصص بإدارة الصراع التنظيمي لتقديم الاستشارات وتوعية العاملين والتدخل في حال حدوث صراعات تنظيمية.
 5. العمل على رسم سياسات عمل تتماشى مع واقع المجتمع و صفته العامة مما يساهم في التخفيف من مقاومة متغيرات خطط العمل مما يؤدي إلى تقليص فرص الصراع .
 6. القيام بوضع هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة ، بحيث يكون له تأثير إيجابي على إنسيابية صدور القرارات الإدارية الأمر الذي يساعد على تقليل الصراع، مما ينعكس بصورة فعالة على أداء الموظفين و تحقيق أهداف المنظمة.
- آفاق الدراسة:**

- بناء على نتائج الدراسة التي أوضحت بعض النقاط التي يمكن أن تكون مجالا لإجراء بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، يمكن تقديم عددا من المقترحات وهي كالآتي:
- 1-إجراء دراسات للتعرف على تأثير تكنولوجيا المعلومات على الصراع التنظيمي.
 - 2-إجراء دراسة على تأثير التحولات الإقتصادية و السياسة على واقع الصراع التنظيمي.
 - 3 . إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية تقارن بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
 - 4-إجراء مزيد من الدراسات على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير إيجابي على كيفية إدارة الصراعات التنظيمية.
 - 5-إجراء دراسات على أثر الثقافة التنظيمية للعاملين في التكيف مع الصراعات التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. حسن عبد الفتاح عز ، مقدمة في الإحصاء الوصفي و الإستدلالي بإستخدام spss ،خوارزم العلمية ناشرون و مكتبات ، جدة، ط 1 ، 2008.
2. حمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة، 2000 .
3. سمير أحمد العسكر، قياس علاقة المتغيرات الشخصية بالمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، القاهرة ، 1991 .
4. عاطف جابر طه عبد الرحيم،السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، مصر ، الدار الجامعية، سنة 2009.
5. فطر وآخرون، الصراع التنظيمي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، 2015 .
6. كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994
7. محمد حسن خليل الشماخ و آخرون،نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2009.
8. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ،الإسكندرية ، دار الجامعية الجديدة ، 2003.
9. محمد قاسم قريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الخامسة 2009
10. محمود سلمان العميان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة 2005.
11. مصطفى يوسف ، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، عمان ، سنة 2005.
12. هاني عبد الرحمن الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، عمان ، ط 3 ، 2001 .
13. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 .

الملتقيات والمجلات:

1. سمير أحمد العسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، الرياض ، ع4 ، 1983.
2. عادل السيد الجندي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي ، مجلة كلية التربية ، ج2 سنة 1998 .

3. نجوى يوسف جمال الدين/نجلاء محمد حامد/سامي سليمان حامد جابر بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري مدارس التعليم الثانوي العام بليبيا/ العلوم التربوية، العدد الثاني، ج 2، سنة 2015.

الرسائل و الأطروحات:

1. إبتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في التربية من الجامعة الإسلامية تخصص أصول التربية- إدارة تبوية، غزة، فلسطين، ، 2011.

2. الجابري بن سمار، المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي ، دراسة مسحية على ضباط العاملين بالشرطة منطقة المدينة المنورة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، سنة 2009م.

3. محمد فراس شاهر العويري ، دراسة و تحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم في

محافظة الخليل ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل ، فلسطين

4. فهد مبارك متعب الخرينج، دور أنماط التفكير الاستراتيجي في إدارة الصراع التنظيمي :دراسة حالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، 2015.

القرارات،القوانين،المراسيم:

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية المؤرخة في: 15/10/2017 رقم العدد 58 لسنة 2017 و المتضمنة القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 27/06/2017، الذي يحدد مصالح مديريات أملاك الدولة و مديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات.

2. المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 02 مارس 1991 (الجريدة الرسمية رقم العدد 91/10)

المراجع باللغة الأجنبية

1. Al Shammeri & Al Mutairi ; Organizational Conflict: A Survey Study on the Public Institution for Social Insurance, 2014.
2. Awan & Saeed: Conflict Management and Organizational Performance: A Case Study of Askari Bank Ltd, 2015.
3. Dubose P . and Pringle C , Choosing a Conflict management technique , Journal of Organizational Behavior , Vol (50) , No. 6 , 1989
4. Karimi & Others "Conflict Management Strategies of Sport Teachers and its Influence on Athletic Motivation of Schools in Gorgan City, 2013.
5. Leavitt H, Managerial Psychology, University of Chicago, Chicago, 1964.
6. March J. and Simon H, Organization, Wiley & Sons, New York, 1958.

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: ماستر إدارة أعمال

الموضوع: إستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

أخي الفاضل/أختي الفاضلة

يقوم الطالب بإعداد دراسة بعنوان " مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين بها"، استكمالا للحصول على درجة الماستر في إدارة الأعمال ، و ذلك قصد التعرف على مستوى استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في مديرية أملاك الدولة لولاية ورقلة من وجهة نظر العاملين بها.

فأرجو التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم كمساعدة منكم على إنجاح الدراسة ، علما بأننا سنتعامل مع المعلومات المقدمة بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منك ذكر اسمك أو عنوانك ، شاكرا لكم مسبقا بجهودكم و حسن تعاونكم .

ملاحظة: رأيكم بثري دراستنا لذلك ارجوا عدم إهمال أي فقرة من الفقرات

الطالب: سهيل سفيان

رقم الهاتف: 0667270386

الإيميل: sehilsof@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية :

1. الجنس: ذكر () أنثى ()
2. العمر: 25 إلى 30 سنة () من 31-40 سنة () من 41-50 سنة () أكثر من 51 سنة ()
3. المؤهل العلمي: تقني سامي () ليسانس () ماجستير () مهندس () دكتوراه () شهادات متخصصة أذكرها:.....
4. إسم الوظيفة: مراقب () مفتش () مفتش رئيسي () مفتش مركزي () مفتش قسم ()
أخرى أذكرها:.....
5. سنوات الخدمة(الخبرة): 5 سنوات فأقل () من 6-10 سنة () من 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة ()

القسم الثاني : محور الاستبيان

مفهوم الصراع التنظيمي:

هو ظاهرة سلوكية طبيعية تنجم عن التفاعل بين العاملين بالمنظمة ،ويمكن أن يعرف بأنه إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل إتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الإختيار بين البدائل و وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزا بحيث يشكل أحد مصادر القوة لرفع أداء الأفراد و الجماعات و لكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

فضلا منك حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
أ- إستراتيجية التعاون						
1	تشجع إدارتنا العمل بروح الفريق					
2	تقوم إدارتنا بإشراك العاملين في وضع الخطط لمواجهة الصراع					
3	تتعاون إدارتنا مع طرفي الصراع					
4	تخلق إدارتنا المناخ المناسب لإيجاد حل يرضي الطرفين					
5	تبحث إدارتنا أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة مباشرة					
6	تقوم إدارتنا بتبادل الخبرات للتوصل إلى حل مناسب					
7	الأطراف المتصارعة تتعاون مع إدارتنا للتوصل إلى حل مناسب					
8	تقوم إدارتنا بإيجاد حلول للمشكلات المتكررة					
ب- إستراتيجية التنافس(القوة)						
9	ترفض إدارتنا تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة					
10	تتجاهل إدارتنا تحقيق أهداف الآخرين					
11	تحل إدارتنا الصراع بسياسة القوة					
12	تجبر إدارتنا أطراف الصراع على قبول الحل					

الملاحق

				تستخدم إدارتنا العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن موافقتها	13
				تستخدم إدارتنا الحزم لفرض سياستها	14
				تقبل إدارتنا الأفكار الجديدة بعد استخدام النفوذ	15
د- إستراتيجية التسوية					
				تحاول إدارتنا التوفيق بين الأطراف المتصارعة	16
				تحاول إدارتنا أن تعادل نسبة الربح و الخسارة لكل طرف	17
				تحاول إدارتنا الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة	18
				تعمل إدارتنا على خلق حل مؤقت يرضي الأطراف المتصارعة	19
				تعمل إدارتنا على دفع الأطراف المتصارعة إلى التقدم بتنازلات للتوصل إلى التسوية	20
				تلجأ إدارتنا للتفاوض للوصول لحل ما	21
ه- إستراتيجية التساهل					
				تتبنى إدارتنا عادة اقتراحات الطرف المعارض	22
				تحاول إدارتنا إقامة علاقات إيجابية مع الأطراف المتصارعة	23
				تركز إدارتنا عند إدارة الصراع على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الخلاف	24
				تقوم إدارتنا بعرض حلول تجامل فيها الأطراف المتصارعة على حساب العمل	25
				تعمل إدارتنا على تلبية رغبات الطرف المعارض	26
				تتراجع إدارتنا عن قراراتها مراعاة لرغبات الأطراف المتصارعة	27
				تحرص إدارتنا على معرفة آراء المعارضة	28
و- إستراتيجية التجنب					
				تعمل إدارتنا على التقليل من وجهات نظر الطرف الآخر	29
				تتسحب إدارتنا عادة من الصراع	30
				تسعى إدارتنا قدر الإمكان لتجنب حل الصراع	31
				تتجنب إدارتنا التعامل مع الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة	32
				تتبع إدارتنا سياسة تأجيل حل الصراع حتى تهدأ الأمور	33
				تتجنب إدارتنا الموضوعات المسببة للصراع	34
				تقوم إدارتنا بما هو ضروري لتجنب الصراع	35
				تتبع إدارتنا سياسة ترك الأطراف المتصارعة لإيجاد الحل بنفسها	36

الملحق رقم (2) نتائج مخرجات spss

الجدول رقم (1) الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	51	76,1	76,1	76,1
أنثى	16	23,9	23,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الجدول رقم (2) العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 إلى 30 سنة	3	4,5	4,5	4,5
من 31 إلى 40 سنة	15	22,4	22,4	26,9
من 41 إلى 50 سنة	39	58,2	58,2	85,1
أكثر من 51 سنة	10	14,9	14,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الجدول رقم (3) المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تقني سامي	12	17,9	17,9	17,9
ليسانس	26	38,8	38,8	56,7
ماجستير	4	6,0	6,0	62,7
دكتوراه	3	4,5	4,5	67,2
شهادات متخصصة أذكرها	22	32,8	32,8	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الجدول رقم (4) إسم الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مراقب	8	11,9	11,9	11,9
مفتش	12	17,9	17,9	29,9
مفتش رئيسي	11	16,4	16,4	46,3
مفتش مركزي	8	11,9	11,9	58,2
مفتش قسم	10	14,9	14,9	73,1
أخرى أذكرها	18	26,9	26,9	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الملاحق

الجدول رقم (5) سنوات الخدمة(الخبرة)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 5 سنوات فأقل	8	11,9	11,9	11,9
من 6 إلى 10 سنوات	9	13,4	13,4	25,4
من 11 إلى 15 سنة	7	10,4	10,4	35,8
أكثر من 15 سنة	43	64,2	64,2	100,0
Total	67	100,0	100,0	

الجدول رقم (6) معامل الثبات الفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,657	36

الجدول رقم (7) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	,073	67	,200 [*]	,987	67	,733

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملاحق

جدول رقم(8) اختبار معامل بيرسون

Corrélations

		استراتيجيات ادارة_الصراع _التنظيمي	التعاون	التنافس	التسوية	التساهل	التجنب
استراتيجيات_ادارة_الصراع _التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,845**	,585**	,798**	,091	-,064
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,461	,607
	N	67	67	67	67	67	67
التعاون	Corrélation de Pearson	,845**	1	,249*	,696**	-,189	-,161
	Sig. (bilatérale)	,000		,042	,000	,125	,193
	N	67	67	67	67	67	67
التنافس	Corrélation de Pearson	,585**	,249*	1	,300*	,042	-,256*
	Sig. (bilatérale)	,000	,042		,014	,737	,036
	N	67	67	67	67	67	67
التسوية	Corrélation de Pearson	,798**	,696**	,300*	1	-,082	-,269*
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,014		,511	,027
	N	67	67	67	67	67	67
التساهل	Corrélation de Pearson	,091	-,189	,042	-,082	1	,017
	Sig. (bilatérale)	,461	,125	,737	,511		,891
	N	67	67	67	67	67	67
التجنب	Corrélation de Pearson	-,064	-,161	-,256*	-,269*	,017	1
	Sig. (bilatérale)	,607	,193	,036	,027	,891	
	N	67	67	67	67	67	67

الجدول رقم (8) المتوسط و الإتحراف المعياري لإستراتيجية التعاون

	N	Moyenne	Ecart type
تشجع إدارتنا العمل بروح الفريق	67	2,93	1,511
تقوم إدارتنا بإشراك العاملين في وضع الخطط لمواجهة الصراع	67	3,49	1,353
تتعاون إدارتنا مع طرفي الصراع	67	3,37	1,289
تخلق إدارتنا المناخ المناسب لإيجاد حل يرضي الطرفين	67	3,24	1,349
تبحث إدارتنا أسباب الصراع مع الأطراف المتصارعة مباشرة	67	3,33	1,296
تقوم إدارتنا بتبادل الخبرات للتوصل إلى حل مناسب الأطراف المتصارعة تتعاون مع إدارتنا للتوصل إلى حل مناسب	67	3,31	1,384
تقوم إدارتنا بإيجاد حلول للمشكلات المتكررة	67	3,27	1,366
N valide (liste)	67	3,22	1,324

الجدول رقم (7) المتوسط و الإتحراف المعياري لإستراتيجية التنافس

	N	Moyenne	Ecart type
ترفض إدارتنا تقديم التنازلات للأطراف المتصارعة	67	2,84	1,238
تتجاهل إدارتنا تحقيق أهداف الآخرين	67	3,10	1,233
تحل إدارتنا الصراع بسياسة القوة	67	3,42	1,233
تجبر إدارتنا أطراف الصراع على قبول الحل	67	3,13	1,278
تستخدم إدارتنا العقوبات لتتراجع الأطراف المتصارعة عن مواقفها	67	3,19	1,395
تستخدم إدارتنا الحزم لفرض سياستها	67	3,21	1,297
تقبل إدارتنا الأفكار الجديدة بعد استخدام النفوذ	67	3,57	1,305
N valide (liste)	67		

الجدول رقم (9) المتوسط و الإتحراف المعياري لإستراتيجية التسوية

	N	Moyenne	Ecart type
تحاول إدارتنا التوفيق بين الأطراف المتصارعة	67	3,21	1,366
تحاول إدارتنا أن تعادل نسبة الربح و الخسارة لكل طرف	67	3,60	1,181
تحاول إدارتنا الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة	67	3,18	1,381
تعمل إدارتنا على خلق حل مؤقت يرضي الأطراف المتصارعة	67	3,48	1,172
تعمل إدارتنا على دفع الأطراف المتصارعة إلى التقدم بتنازلات للتوصل إلى التسوية	67	3,07	1,259
تلجأ المديرية للتفاوض للوصول لحل ما	67	3,10	1,257
N valide (liste)	67		

الجدول رقم (10) المتوسط و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التساهل

	N	Moyenne	Ecart type
تتبنى إدارتنا عادة اقتراحات الطرف المعارض	67	3,66	1,038
تحاول إدارتنا إقامة علاقات إيجابية مع الأطراف المتصارعة	67	3,27	1,286
تركز إدارتنا عند إدارة الصراع على نقاط الاتفاق أكثر من التركيز على نقاط الخلاف	67	3,15	1,222
تقوم إدارتنا بعرض حلول تجامل فيها الأطراف المتصارعة على حساب العمل	67	3,31	1,373
تعمل إدارتنا على تلبية رغبات الطرف المعارض	67	3,76	1,001
تراجع إدارتنا عن قراراتها مراعاة لرغبات الأطراف المتصارعة	67	3,73	1,095
تحرص إدارتنا على معرفة آراء المعارضة	67	3,22	1,139
N valide (liste)	67		

الجدول رقم (11) المتوسط و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التجنب

	N	Moyenne	Ecart type
تعمل إدارتنا على التقليل من وجهات نظر الطرف الآخر	67	3,42	3,885
تتسحب إدارتنا عادة من الصراع	67	3,21	1,286
تسعى إدارتنا قدر الإمكان لتجنب حل الصراع	67	3,24	1,304
تتجنب إدارتنا التعامل مع الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة	67	3,09	1,357
تتبع إدارتنا سياسة تأجيل حل الصراع حتى تهدأ الأمور	67	3,22	1,178
تتجنب إدارتنا الموضوعات المسببة للصراع	67	3,04	1,173
تقوم إدارتنا عادة بالقضاء على الصراع فوراً	67	3,48	1,119
تتبع إدارتنا سياسة ترك الأطراف المتصارعة لإيجاد الحل بنفسها	67	3,03	1,255
N valide (liste)	67		

الملاحق

الجدول رقم (12) اختبار t_Test على استراتيجية التعاون

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التعاون	14,886	66	,000	1,02799	,8901	1,1659

الجدول رقم (13) اختبار t_Test على استراتيجية التساهل

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التساهل	-42,410	66	,000	-1,22388	-1,2815	-1,1663

الجدول رقم (14) اختبار t_Test على استراتيجية التجنب

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التجنب	-41,350	66	,000	-1,09142	-1,1441	-1,0387

الجدول رقم (15) اختبار t_Test على استراتيجية التنافس

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التنافس	16,481	66	,000	,86354	,7589	,9682

الجدول رقم (16) اختبار t_Test على استراتيجية التسوية

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
التسوية	19,760	66	,000	1,13930	1,0242	1,2544

الجدول رقم (17) نتائج التباين الأحادي

ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
العمر					
Intergruppes	27,520	26	1,058	3,791	,000
Intragruppes	11,167	40	,279		
Total	38,687	66			
المؤهل العلمي					
Intergruppes	107,479	26	4,134	,961	,534
Intragruppes	172,133	40	4,303		
Total	279,612	66			
إسم الوظيفة					
Intergruppes	63,870	26	2,457	,566	,936
Intragruppes	173,533	40	4,338		
Total	237,403	66			
سنوات الخدمة(الخبرة)					
Intergruppes	37,744	26	1,452	1,129	,358
Intragruppes	51,450	40	1,286		
Total	89,194	66			