

## إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية

### ملخص

تعتبر الدراسات والأبحاث التي أجريت في مجال إدارة الصراع التنظيمي في المجتمع العربي عامة، والجزائر خاصة، محدودة ويحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقاً حيث تم إجراء الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية التي رحبت بطلبنا في الولايات التالية: سطيف، قسنطينة، وبسكرة من خلال استخدام استبانة أعدت لهذا الغرض تشمل (30) عبارة تغطي استراتيجيات إدارة الصراع الثلاثة الأكثر شيوعاً: التعاون التنافس، التجنب، ثم توزيعها على عينة عرضية بلغت 53 عاملاً، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ميل أفراد عينة الدراسة إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التجنب التنافس.

أ. شنة محمد رضا

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
جامعة الوادي  
الجزائر

### مقدمة

**من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة** وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، ولغرض تحقيق هذه الأهداف لا بد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، ولقدرة هؤلاء العاملين لتحقيق أهداف وحداتهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق. فهذه الاعتمادية والترابط بين عمال الوحدات

### Résumé

Dans une entreprise plusieurs éléments peuvent favoriser l'émergence de conflits : L'incompatibilité des objectifs poursuivis par les responsables ou les groupes et si leur rôle n'est pas clairement défini. L'auteur nous décrit les stratégies utilisées par l'entreprise algérienne pour aider les travailleurs à comprendre leur approche privilégiée des conflits, et à examiner d'autres moyens de gérer les différentes situations du conflit dans l'entreprise.

مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف ( كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة.) وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر (كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية إنجاز العمل، أو في الوسائل اللازمة لذلك.) وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي . فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح

من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية. و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية . وغالباً ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلافات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدرجاتهم. كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية. وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل . و تأتي هذه الدراسة لتعالج المسألة التالية:

"التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية".

التساؤل : ما هي الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟

### 1- فرضيات الدراسة:

#### الفرضية العامة :

- لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام إستراتيجيات .

تتناول الدراسة الفرضيات الجزئية الثلاث التالية:

#### الفرضية الأولى:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.

#### الفرضية الثانية:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس.

#### الفرضية الثالثة

- تستخدم الأطراف الفاعلة إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب.

## 2- أهمية موضوع الدراسة:

تحددت أهمية الدراسة الحالية في النقاط التالية:- تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي استراتيجيات إدارة الصراع، حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى العوامل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدنيه.

- نظرا لندرة البحوث الأكاديمية المتصلة بموضوع الصراع التنظيمي الداخلي هذا من جهة، وناهيك عن قلة الدراسات الميدانية التي تبرز أهمية هذا الموضوع في مجال السلوك التنظيمي من جهة أخرى، لذا تكتسي هذه الدراسة أهمية كونها محاولة للتعرف على بعض العمليات الشخصية والأنماط السلوكية التي من خلالها تتم معالجة الصراعات التي تنشأ داخل المنظمات.

## 3- أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

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

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

## 4- حدود البحث : تتجلى حدود البحث الحالي في العناصر التالية:

بشرياً : يتحدد مجاله بالعينة المستخدمة فيه، والمتكونة من أعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذين يتراوح سنهم ما بين ( 36-52 سنة).

جغرافياً: تمت الدراسة الحالية في المدن التالية:بسكرة، سطيف، قسنطينة ( شملت 6 مؤسسات صناعية).

إجرائياً: تعالج هذه الدراسة الموضوع في ظل متغيراتها المختلفة ، التي يقيسها استبيان مصمم من طرف الباحث بعد الاستعانة بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي.

وانطوى الاستبيان على 30 عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث محاور رئيسية ( التعاون، التنافس، التجنب).

## 5-تحديد المفاهيم الإجرائية الأساسية للدراسة:

**5-1-إستراتيجيات إدارة الصراع:** يشمل هذا المفهوم في دراستنا الحالية، كل النشاطات والعمليات الشخصية سواء كانت ذهنية، سلوكية، اجتماعية التي تقوم بها الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وتضم مختلف الظواهر السلوكية كالتجنب والتنازل والتعاون والتنافس.... سعيا فيهم لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة للنقاش.

**5-2-الصراع التنظيمي:** حدد مفهوم الصراع التنظيمي في هذه الدراسة بأنه شكل من الأشكال الرئيسية للتفاعل بين الأفراد أو بين الجماعات داخل المنظمة في مواقف مختلفة مما ينتج عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإنتاجي على المستوى الأدنى داخل الورشات أو على المستوى الإداري مما يؤخر ويعرقل عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

**5-3-المنظمة الصناعية:** هي تجمع يتم تنظيمه وفق قواعد وأسس تعكس الغرض الذي أنشأت لأجله وهو إنتاج السلع، حيث تشترك في هذه العملية ما يسمى بعناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية.

كما تمثل المنظمة مجموعة اجتماعية مكونة من فرق وجماعات أو أفراد يتميزون من حيث الكفاءة والثقافة والأهداف، يتفاعلون معا لإنجاز وظائف أساسية لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

**6-تعريف الصراع التنظيمي:** لقد كان تعريف الصراع موضوع جدل بين الباحثين، وذلك لتعدد نواحيه من جهة ، ومن جهة أخرى اختلاف المدارس الفكرية في نظرتها للصراع. وفيما يلي نعرض بعض التعاريف التي تناولت الصراع من جوانب مختلفة :

- " هو حالة تنشأ من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد، وتؤدي إلى منع ، أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط الآخر، مما يؤدي التأثير سلبا على مستوى كفاءته " . (Borisof & Victor.1998.2)<sup>(1)</sup>.

- "الصراع هو حالة من التعارض تنشأ بين طرفين أو أكثر داخل التنظيم الذي يعملون فيه." (النمر، 1996، 255)<sup>(2)</sup>.

- " الصراع هو سلوك يهدف إلى إعاقة تحقيق أهداف شخص آخر . " ( Mullins. ) 723 (1996)<sup>(3)</sup> .

**7- نظرة الإدارة للصراع :** لقد تطورت النظرة الى موضوع الصراع مع تطور الفكر الإداري من خلال المدارس الفكرية المختلفة ، فقد كان ينظر للصراع على انه وضع ينبغي تجنبه ، والقضاء عليه، أو الحد منه ما أمكن (Owens .1987.254)<sup>(4)</sup>. ثم تغيرت هذه النظرة ، حيث أصبح ينظر للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تصاحب

التفاعلات الإنسانية داخل اية منظمة ، أما النظرة الحديثة فتشجع وجود الصراع في المؤسسات وتعتبره أمرا حتميا وتنادي بالتعامل معه (Robbins . 1997. 170)<sup>(5)</sup>، وعدم وجود الصراع يشير إلى رتابة أو خلل ما في المنظمة ، باعتبار أن الصراع ملازم لحياة البشرية المتغيرة و المتجددة باستمرار (Saefarth .1999. 147)<sup>(6)</sup>.

#### 8- أسباب الصراعات التنظيمية :

1-8 الفروق في الشخصية : لكل منا شخصيته وهي تختلف من شخص لأخر ، هذه الأخيرة التي تعد مصدرا مألوما للصراعات بين الأفراد، وهو ما يشار اليه بتنافر الشخصيات ،حيث تنعدم الثقة بين فردين ويتبادلان الشك، ولسبب من الأسباب لا يعملان معا.(Woffard. 1982.244.245)<sup>(7)</sup>

#### 2-8 الفروق الفردية في الإدراك.

3-8 سوء فهم الأنظمة وتفسيرها: يحدث هذا النوع من النزاع عند وضع أنظمة ولوائح قد تحمل أكثر من وجهة نظر وبالتالي قد يفسرها كل فرد على نحو يختلف فيه عن الأخر، فينشأ صراع لدى مدراء الإنتاج عند تعريف قوانين العمل وتطبيقها، مثل اختيار العاملين ، تحديد إجراءات تنفيذ المهام .(Kelly.1979. 533)<sup>(8)</sup>.

#### 4-8 الفروق في القيم.

5-8 الفروق في الحاجات: تعتبر الحاجات من المؤثرات الرئيسية في السلوك الإنساني، والسلوك هو عملية الاختيار من بين البدائل وفق أهداف الفرد ، وهذا الاختيار يتم أصلا تبعا لحاجات في نفس الفرد . (Lawyer& Katz& Neil.1990. 116.117)<sup>(9)</sup>.

**9- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** لقد قام الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى العديد من الأساليب ، ومن أحدث هذه النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع . هو النموذج الذي اقترحه Bekeret. & al نقلا عن (الخشالي، 2004، 7)<sup>(10)</sup>، حيث اقترحوا ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع، وهو النموذج الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة، ويقترح النموذج الإستراتيجيات التالية :

1-9 التعاون: تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي جميع الأطراف.(العديلي،1993، 353)<sup>(11)</sup>.

2-9 التنافس : يشير Tomas and Kolman إلى أن هذا الأسلوب من الأفضل استخدامه في الظروف الحاسمة والطارئة والحيوية بالنسبة للمنظمة.ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد، لكن من عيوبها هدم روح التعاون

الجماعي .(بدر،1988، 203)(12).

3-9 التجنب: في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول كل طرف أن يحقق أهدافه وأهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب.حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع.الذي لا محالة قد يطفو إلى السطح كلما هيئت له الظروف .لكن قد تصبح هذه الإستراتيجية مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير لإعادة النظر في موضوع الصراع.

#### 10- عينة الدراسة و كيفية اختيارها :

الأفراد الذين خضعوا للدراسة تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة غير العشوائية حيث " يستخدم هذا الأسلوب إذا كان أفراد المجتمع الأصلي معروفين تماما "(ملحم،2000، 223)(13)

وهي عينة عرضية مقصودة. عرضية (منسي،2002، 74)(14) لأن الباحث اختار مجموعة من الأفراد وقت إجراء البحث، كما أن هذه المجموعة لا تمثل إلا الأفراد المكونة منهم. ومقصودة حيث عمد الباحث في أن يختار بطريقة مقصودة مجموعة أفراد معينين يكونون مجتمعاً أصلياً.

ونظرا لقلة أفراد مجتمع الدراسة في كل مؤسسة حيث كان يتراوح عددهم من (03 إلى 09) على أكثر تقدير متحكما في ذلك عامل الحجم، أي كلما كن عدد العمال بالمؤسسة كبير كلما ازداد عدد الأعضاء المكتب النقابي، وعند هذا الحد من المعطيات لم يكثف الباحث بإجراء

وتألفت عينة البحث من 53 عاملا و موظفا ، و في ما يلي مواصفات أفراد العينة حسب المتغيرات ( السن ، مدة الخدمة بالمؤسسة ، المستوى التعليمي ).

جدول رقم (01) يوضح توزيع أعضاء العينة حسب المؤسسات التي شملتها الدراسة .

اسم المؤسسة	عدد أفراد العينة	%
مركب عتاد التكديس و الحمولة Chario	04	7.54
مركب المحركات و الجرارات CMT	12	22.64
مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان ERCE	11	20.75
مجمع الرياض سطيف ERIAD	07	13.20
مركب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ENICAB	11	20.75
مركب المجارف و الرافعات CPG	08	15.09
المجموع	53	100

4- **منهج الدراسة :** المنهج الذي اعتمد عليه الباحث هو المنهج الوصفي التحليلي . وهو ليس مجرد وصف لما هو ظاهر للعيان فقط ، وإنما يتضمن الكثير من التقصي للحقائق ومعرفة الأسباب والمسببات لما هو ظاهر للعيان (القاضي ، 1984 ، 108) (15).  
5- **الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة :**

- معامل الارتباط بيرسون :

- اختبار كا<sup>2</sup> :

6- **أدوات القياس المستخدمة :**

ويتكون الاستبيان الذي اعتمد عليه الباحث في هذه الدراسة من 30 عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد. وجاءت بنود الاستبيان من النوع المغلق ، كما كان تصميمه متدرجا على ثلاث مستويات أي سلم ثلاثي ( غالبا، أحيانا، نادرا ) على غرار سلم ليكرت الخماسي حيث أعطيت لـ : (غالبا) ثلاث درجات وهذا حين يشعر المفحوص بميله الدائم لاستخدام هذه الطرق في تعامله مع القضايا المطروحة للمناقشة كما أعطيت لـ : (أحيانا ) درجتين وذلك عندما يكون استعمال العامل لهذه الأساليب بشكل ظرفي ومتقطع حسب ما يراه مناسباً ، وأعطيت درجة واحدة لـ : (نادرا) وذلك حينما يشعر العامل أن هذه البنود لا تعتبر إطلاقاً عما يستعمله من طرائق في التعامل الصراعات التي تحدث داخل المنظمة . ومنه فان الدرجة الكلية العليا للاستبيان الصراع بلغت (90) درجة في حين الدرجة الدنيا ( 30 درجة ) .

**ثبات الاستبيان :**

تم التأكد منه باستعمال طريقة التطبيق وإعادة التطبيق بعد مدة زمنية قدرت بـ: 12 يوم على عينة استطلاعية بلغ عددها 12 فردا حيث بلغ ثبات الاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين درجات التطبيقين بـ: 0.85 وهو معامل مناسب .

هو ثبات مرض، أما بالنسبة للصدق فالى جانب صدق المحكمين استعمل الباحث الصدق الذاتي، والذي بلغ  $0.85 = 0.92$  وهذا ما يدل على أن الاستبيان صادقا ويمكن الاعتماد عليه في هذه الدراسة.

**2- عرض نتائج البحث مع المناقشة والتحليل :**

سيتم في هذا الفصل عرض نتائج البحث مع التحليل، وللإجابة على فرضيات هذه للدراسة، تم استخدام المعامل الإحصائي كا<sup>2</sup> لجميع عبارات الاستبانة حيث نقف عند كل عبارة بشيء من التحليل ، ثم نقوم بتقديم تحليل عام للفرضية ككل .

**1-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الأولى :**

**الفرض الأول:** <تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.>

جدول رقم (02) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم 1 - .

- أنفاوض مع زملائي من أجل التوصل إلى حل وسط .

الاختيارات	التكرار	%	كا <sup>2</sup>
غالبا	48	90.56	61.19
أحيانا	05	9.43	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* يوضح الجدول الموجود أعلاه استجابة أفراد العينة نحو العبارة الأولى حيث قدر مربع كاي لها ما يعادل (61.19) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يدل على أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين الملاحظة والنظرية، كذلك من خلال مربع كاي نستنتج أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات المشمولة بالدراسة تمجد عملية التفاوض والحوار وأنها في الكثير من المواقف التنظيمية المشحونة بالتوتر اللإستقرار تمارس وظيفتها باستخدام أسلوب سلمي الذي يوصل في نهاية المطاف إلى حل يرضي كل الأطراف .

جدول رقم (03) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم 2 - .

- أشجع فكرة إننا جميعا في قارب واحد .

الاختيارات	التكرار	%	كا <sup>2</sup>
غالبا	41	77.35	46.68
أحيانا	08	15.09	
نادرا	04	7.54	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* تتمحور العبارة رقم ( 2 ) حول فكرة أن الجميع في قارب واحد، وقد تم حساب كا<sup>2</sup> لهذه العبارة والذي بلغ (46.68) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة والتي تصل قيمتها إلى 9.21 أي أن هناك فروق بين ما هو نظري وما هو واقع في الميدان، كما تترجم هذه القيمة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى 0.01، وهو

ما يفسر اقتناع أعضاء إدارة الصراع بفكرة أن الجميع لهم نفس الرؤية و نفس مسار التفكير بخصوص حياتهم داخل المؤسسة.

ومنه وكتعبير لهذه الرؤية فإن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة لها صورة محترمة تجسد من خلال التفاعل الاجتماعي التنظيمي.

**جدول رقم (04) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 3 - .**

**- أقل من قيمة الخلاف بيننا حتى نصل إلى حل وسط .**

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	38	71.69	37.39
أحيانا	12	22.64	
نادرا	03	5.66	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

تعبر العبارة رقم (3) عن فكرة تصغير وتقليل قيمة الخلاف . حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة بـ: (38.39) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تدل هذه نتيجة هذه العبارة على تمسك الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي وحفاظهم لقيمة الخلاف، والغرض من ذلك معرفة حجمه الحقيقي، ومعرفة الأسباب والمصادر، كذلك لتسهيل عملية تقدير الآثار التي يتركها على المستويات المختلفة النفسية والاجتماعية و المادية والمالية داخل التنظيم .

**جدول رقم (05) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 4 - .**

**- أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع .**

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	49	92.45	83.48
أحيانا	03	5.66	
نادرا	01	1.88	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة رقم (4). محاولة التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع داخل المؤسسة ، حيث بلغ ك<sup>2</sup> لهذه العبارة (83.48) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على أن أفراد العينة يسعون إلى التوصل إلى حل يعود بالفائدة لأطراف الصراع، ويفضلون الحلول التي تكون لها آثار مفيدة من شأنها أن تحافظ على الجو التنظيمي المناسب للسير الحسن لكل العمليات التنظيمية ، أينما يخلو التوتر في العلاقات التي تربط كل عمال المؤسسة على اختلاف مناصبهم التي يشغلونها والمستويات التنظيمية التي ينتمون إليها فضلاً عن هذا ، فهم يسعون إلى تحقيق المصالح العامة، بدل المصالح الخاصة و الشخصية. أي أن هناك و عي لدى هذه النخبة بمدى أهمية وقيمة الأثر المفيد الذي تتركه هذه الكيفية في معالجة مثل هذه

المواقف على مصالح المؤسسة بما فيها الموارد البشرية والتي تعتبر من أهم الركائز الأساسية التي يعتمد عليها كل تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه .

#### جدول رقم (06) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 5 - .

- أجمع بين خبراتي و خبرات الآخرين بهدف التوصل إلى القرار الصحيح .

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	45	84.90	47.6
أحيانا	08	15.09	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* يدور فحوى هذه العبارة حول الجمع بين الخبرات، أي بين خبرات عضو مع بقية الأعضاء الأخرى ، و ذلك من أجل التوصل إلى قرار صحيح .

وقد قدر ك<sup>2</sup> لهذه العبارة بـ: (47.6) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة لمربع كاي أي بين ما هو نظري وما هو تجريبي بالنسبة لمدى استخدام هذه العبارة كإحدى الطرق أو الكيفيات التي يعتمد عليها أثناء معالجة مواضيع الصراع التنظيمي، و يدل هذا على أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع لها دراية بأهمية و ضرورة التوافق بين الآراء حيث كل رأي يحمل في طياته الكثير من التجارب و الخبرات العلمية والمهنية، وما على الفاعلين في عملية معالجة مثل هذه المواقف التنظيمية إلا الإدلاء بما لديهم حول سبل العلاج والحوار، هذا ويتسنى لكل طرف تبادل المعارف والخبرات من جهة ، والوصول حل توفيق يرضي الجميع من جهة أخرى .

**جدول رقم (07) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم 6 - .**  
**- اتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع .**

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	39	73.58	42.71
أحيانا	13	24.52	
نادرا	01	1.88	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* تضمنت هذه العبارة والتي تحمل رقم(6) في ترتيب عبارات إستبانة الدراسة فكرة تبادل الإثراء الفكري بين أطراف الحوار فيما يتعلق بالجوانب الرئيسة لموضوع النقاش، حيث تم حساب مربع كاي لهذه العبارة وبلغت قيمته (42.71) وهي أكبر من القيمة النظرية و هو ما يؤكد على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين فيما يخص نتيجة هذه العبارة . ومن خلال ما تم توضيحه بلغة الأرقام يتضح أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التي شملتها الدراسة. لديها القدرة على إدارة الحوار، كما أنها تدرك جيدا أهمية سماع الأسباب من الطرف الآخر وضرورة تجنب احتكار المعلومات خاصة عندما يمس الآخر مصالح الطبقة العاملة .

**جدول رقم (08) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم 7 - .**  
**- أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر .**

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	39	73.58	39.66
أحيانا	10	18.86	
نادرا	04	7.54	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* تتمحور العبارة رقم(7) حول فكرة مفادها السعي نحو تحقيق التوازن بين التكاليف والفوائد التي تعود على أطراف الصراع بوجه خاص وعلى التنظيم ككل بشكل عام . وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (39.66) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة لمربع كاي التي تقدر(9.21) ومنه فهناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمة النظرية و بين القيمة الملاحظة فيما يخص استجابة أفراد العينة على محتوى هذه العبارة وتدل هذه النتيجة على أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع التنظيمي . لهم قناعة بما احتوته هذه العبارة بل يسعون من أجل التقليل من تكاليف وخسائر الصراع إلى قدر كبير كما لديهم ميل حول السعي نحو تحقيق التوازن .

**جدول رقم (09) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -8 - .**

- أ تبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعا إلى حل المسألة .

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	52	98.11	82.48
أحيانا	01	1.88	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 001 .

\* يدور محتوى هذه العبارة والتي تحمل رقم (8) في إستبانة هذه الدراسة. حول فكرة تركز على ضرورة تبادل المعلومات الصحيحة بين الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع . ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (82.48). وهي قيمة أكبر من القيمة النظرية مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الحرجة والملاحظة كما تبين كذلك أنه هناك ميل للأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع إلى تبادل المعلومات والأفكار فيما بينهم وذلك لغرض إثراء المناقشة للخروج بقرار جماعي تتفق عليه جميع الأطراف المشاركة .

**جدول رقم (10) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -9 - .**

- أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر .

الاختيارات	التكرار	%	ك <sup>2</sup>
غالبا	17	32.07	1.83
أحيانا	22	41.50	
نادرا	14	26.41	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

\* بلغ مربع كاي لهذه العبارة (1.83) هي قيمة أقل من القيمة الحرجة ، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 ، أي أن العضو المشارك بوجهة نظره نحو موضوع المناقشة يتشبه برأيه ويلتزم بكل ما يقوله، وعند تبادل وجهات النظر لا تكون هناك عملية تنازل. حيث يصر العضو على الالتزام بقبول كل أفكاره، ولا تكون هناك مشاركة في عملية إثراء معالجة المواضيع المطروحة للنقاش ، حيث يكون هناك فرض لرأي على حساب آراء بعض الأعضاء الأخرى ، أي ليس هناك اقتناع كبير لدى أعضاء إدارة الصراع بأهمية فكرة التنازل وضرورة تقاسم المشاركة لإثراء الموضوع المطروح للحوار والمناقشة من خلال

تدخلات الأعضاء المشاركة في عملية المعالجة.

**جدول رقم (11) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 10 - .**

- أحاول ضم أفكارى مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك .

الاختيارات	التكرار	%	ك <sub>2</sub>
غالبا	46	86.79	68.87
أحيانا	06	11.32	
نادرا	01	1.88	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* يدور مضمون العبارة رقم(10) حول أهمية التكامل من حيث الطرح والمعالجة بالنسبة لمواضيع الصراع المطروحة للمناقشة . وقدر مربع كاي لهذه العبارة ب: (68.87) وهي قيمة أكبر من القيمة الحرجة والتي قدرت ب: (9.21) حيث يوضح هذا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين قيمتي مربع كاي الملاحظة والنظرية بخصوص هذه العبارة ، وهذا ما يؤكد على أن الأعضاء المشاركة في إدارة الصراع التنظيمي لها وعي بأهمية التكامل في دعم إدارة الصراع و ضرورة عملية البناء المعرفي في المعالجة من أجل الوصول إلى قرار جماعي يتفق عليه الجميع .

**- جدول رقم (12) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الأول (التعاون).**

الإستراتيجية					
الاستجابة			التعاون		
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
414	78.11	88	16.60	28	5.28

من خلال المناقشة التي تمت بخصوص نتائج كل عبارة من عبارات محور التعاون - الفرضية الأولى - سوف نقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية لنتيجة نتائج هذه الفرضية: تدل النتائج التي تم عرضها سابقا والتي تتعلق بمحتوى الفرضية الأولى من فرضيات هذه الدراسة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسات التي شملتها الدراسة تميل إلى استخدام إستراتيجية التعاون، مما يشير إلى أن لأعضاء المشاركة في هذه العملية لديهم اقتناع وتأييد لمل محتويات العبارات التي في مجملها تمثل إستراتيجية التعاون، حيث تعكس هذه الأخيرة الجهود التي تبذلها الأطراف الفاعلة من أجل تدعيم بأن أهدافهم متوافقة أكثر من مستقلة عن بعضها البعض، وليس بالغريب أن يدفع هذا الاعتقاد على أن تتم معالجة الصراعات الموجودة

داخل التنظيم بكل صراحة و وضوح، والتعاون في مثل هذه المواقف يساعد كل الأطراف على تعميق أفكارهم، كما يتم كذلك من خلال هذه الإستراتيجية، إحداث نوع من التكامل في إثراء الموضوع .

وقد تكون لهذه الإستراتيجية فعالية كبيرة عندما تكون بحوزة المشاركين معلومات مفيدة حول الموضوع المختلف فيه.

كما تعكس إستراتيجية التعاون والمشاركة بعض القدرات المتوفرة لدى مستخدميها مثل: القدرة على سماع الآخر وإدارة الحوار، كذلك عدم السماح لأي طرف بالمساس بالمصالح المشتركة.

كذلك نجد أن التركيز في هذه الحالة ينصب على المصالح والأهداف المشتركة مع ضرورة فهم وجهات نظر الآخرين، ومحاولة استيعاب المواقف المتباينة بهدف الوصول إلى حل يرضي كل الأطراف. أضف إلى ذلك أن هذه النتيجة توضح و تبين أن الأطراف المشاركة تسعى للعمل مع بعضها البعض حتى ترضي كل الاهتمامات، وأنه لا يوجد في نهاية المطاف طرف رابح على حساب طرف خاسر، وأن المتعاملين مع مواقف الصراع التنظيمية يسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة إيجابية، وكذلك أن النظرة التعاونية في التعامل مع مثل هذه المواقف يمكن أن تؤدي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر.

كما أن إتباع أطراف إدارة الصراع لإستراتيجية التعاون تسهم بشكل جوهري في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية و يرجع السبب في ذلك إلى ما تسهم به هذه الإستراتيجية في زيادة إحساس المتعاملين مع الصراع بفاعلية مجهوداتهم.

## 2-2- عرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية :

على غرار مناقشة نتيجة الفرضية الأولى سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثانية .

الفرض الثاني: تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس .

جدول رقم (13) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم - 11 - .  
- أستخدم خبرتي ليقبل الآخر أفكارى .

ك	%	التكرار	الاختيارات
21.54	52.83	28	غالبا
	43.39	23	أحيانا
	3.77	02	نادرا
	100	53	المجموع

دالة عند مستوى 0.01

بالنسبة للعبارة التي تحمل رقم (11) والتي يدور فحواها حول استخدام الخبرة في معالجة المواضيع حتى يتقبل الطرف الآخر الأفكار المقترحة عليه. فقد بلغ مربع كاي (21.54) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة والتي تقدر بـ: (9.21) هذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين ما هو ملاحظ والقيمة النظرية. كما تدل هذه النتيجة على أن الأطراف المشاركة في عملية إدارة مثل هذه المواقف تستخدم المهارات الشخصية والمهنية أثناء معالجة المواضيع المطروحة، إضافة إلى هذا نجد من بين ما تضمنته هذه العبارة ليس فقط توظيف المهارات فقط بل يكون هذا التوظيف بغرض الإقناع والتأثير في الطرف الآخر أي مصحوب بنية بلوغ هدف مقصود.

**جدول رقم (14) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -12 - .  
- يعقد لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبًا	07	13.20	15.2
أحيانا	30	56.60	
نادرا	16	30.18	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* تتمحور العبارة رقم (12) من ترتيب عبارات استبانته هذه الدراسة على فكرة مفادها أنه حينما يتمسك أحد الأطراف بوجهة نظرة يلاقي صعوبات وعراقيل كرد فعل من الطرف الآخر وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.2) وهي قيمة تفوق القيمة الحرجة، وهو ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين.

كما تبين هذه النتيجة أن الأطراف الفاعلة في إدارة الصراعات التنظيمية لا تقبل الانفراد بالرأي أو محاولة احتكار المعلومات حول المواضيع المطروحة للمعالجة.

**جدول رقم (15) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -13 - .  
- يطالبني الطرف الآخر بأن أؤيد وجهة نظره.**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبًا	17	32.07	5.58
أحيانا	25	47.16	
نادرا	11	20.75	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة التي تحمل رقم (13) فكرة مغزاها أن كل طرف من الأطراف

المتنازعة يطالب الآخر بتأييد وجهة نظره ، وقد قدر مربع كاي لهذه العبارة بـ: (5.58) وهي قيمة أقل من القيمة النظرية، مما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين كما تبرز نتيجة هذه العبارة أن الأطراف المتنازعة كل منها يسعى لكسب الآخر عن طريق المطالبة بالتأييد والموافقة لما يطرحه كوجهة نظره نحو موضوع الصراع .

**جدول رقم (16) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -14 - .**

- أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح لهم مزايا موقفي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	47	88.67	56.43
أحيانا	06	11.32	
نادرا	00	00	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

يدور مضمون العبارة رقم (13) حول فكرة مواصلة النقاش حتى يتم توضيح مزايا الموقف. حيث وصل مربع كاي لهذه العبارة إلى (56.43) وهي قيمة أكبر من القيمة النظرية المقدره بـ: (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين. كما تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بمعالجة الصراعات التنظيمية لديها اقتناع بما احتوته هذه العبارة و التي تحمل في معناها الإلاح .

**جدول رقم (17) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -15 - .**

- أستخدم نفوذي للحصول على قبول أفكاري.

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	07	13.20	20.97
أحيانا	13	24.52	
نادرا	33	62.26	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

تتمحور هذه العبارة والتي تحمل رقم(14) حول استخدام النفوذ للتأثير على الطرف الآخر. وذلك بقبول ما يعرض عليه من أفكار حول الموضوع ، وقد قدر

مربع كاي لهذه العبارة ب : (20.97) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية (9.21) . مما يعني أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين . كذلك تؤكد نتيجة هذه العبارة ميل أعضاء إدارة الصراع إلى استخدام النفوذ كأحدى أدوات الضغط على الطرف الآخر للصراع مما يؤثر على طبيعة المشاركة في معالجة الموضوع .

**جدول رقم (18) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -16 - .**  
**- ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	17	32.07	19.16
أحيانا	05	9.43	
نادرا	31	58.49	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

\* « ألجأ إلى استخدام نفوذي للفوز بالصراع . » هكذا صيغت العبارة رقم(16) في ترتيب عبارات استبانة هذه الدراسة. حيث قدر مربع كاي لها ب:( 19.16) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين وكذلك تبين هذه النتيجة أن الأعضاء الفاعلة في إدارة الصراع لها نظرة الفوز والتغلب على الطرف الآخر .  
و لذلك يستخدم كل طرف ما لديه من نفوذ للتأثير على الطرف الآخر هذا ما يجعل الأعضاء يزدادون حيطة وحذر عند تناول هذه المواضيع .

**جدول رقم (19) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -17 - .**  
**- أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدافي .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	17	33.96	0.71
أحيانا	15	28.30	
نادرا	20	37.73	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي قيمة تقل عن القيمة الحرجة ، مما تدل على عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذه النتيجة تترجم عدم تمسك كل طرف من الأطراف المتعاملة مع إدارة الصراعات التنظيمية برأيه، وتؤكد قناعة الأطراف المشاركة بضرورة التحلي باحترام الرأي الآخر في المناقشات الجماعية خاصة إذا كان الأمر يتعلق بالمصلحة العامة للمنظمة وطاقاتها البشرية على اختلاف مناصبهم .

**جدول رقم (20) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -18 - .**

**- أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	21	39.62	1.05
أحيانا	17	32.07	
نادرا	15	28.30	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01 .

تتضمن العبارة رقم (18) فكرة التعامل مع مواضيع الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة وقد بلغ مربع كاي لها (0.71) حيث تقل هذه القيمة الحرجة (9.21) ومنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، وهي توضح نظرة الأطراف المشاركة في موضوع الصراع بمنظار الربح أو الخسارة ، هذا مما يساعد على خلق جو يتطلب الحذر عند معالجة مثل هذه المواقف .

**جدول رقم (21) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -19 - .**

**- أعالي في مطالبي و موقفي حتى أحصل على ما أريد .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	13	24.52	13.16
أحيانا	10	18.86	
نادرا	30	56.60	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

• العبارة رقم (19) يدور مغزاها حول المغالاة في المطالب لأجل تلبية الرغبات ، و قد بلغ مربع كاي لها (13.16) وهي قيمة تفوق ما كان متوقع حيث كانت القيمة المتوقعة تقدر بـ : (9.21) وهذه النتيجة تؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين التجريبية والنظرية، وكما توضح هذه النتيجة السلوك

الذي تتبعه الأعضاء المشاركة في معالجة المواضيع المدرجة في دائرة الاهتمام، و أن المغالاة تعد من بين الوسائل المستعملة في المناقشة و أملا في الحصول على حد أدنى من المطالب .

**جدول رقم (22) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -20 - .  
-أستخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة.**

الاختيارات	التكرار	%	كا
غالبا	31	58.49	15.02
أحيانا	12	22.64	
نادرا	10	18.86	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

صيغت العبارة رقم(20)على النحو التالي : - استخدام قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمناقشة - حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة (15.02) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية(9.21) أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كما تؤكد هذه النتيجة أن أطراف الصراع لديهم ميل كبير إلى استخدام قوة الإقناع لأجل الفوز في الصراع ، وهي سمة يتمتع بها الأفراد ذوي المهارات الإدارية ، ومن لديهم قدرة على التأثير في الآخرين.

**- جدول رقم (23) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الثاني ( التنافس).**

الإستراتيجية						التنافس
الاستجابة			الاستجابة			
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
206	38.86	156	29.43	168	31.69	

من خلال ما تم مناقشة بخصوص المحور الثاني (التنافس) سوف تقوم الآن بإعطاء نظرة تحليلية حول نتيجة الفرضية على النحو الآتي:

يتضح لنا بعد مناقشة نتائج عبارات الفرضية الثانية أن كل طرف من الأطراف المعنية بعملية إدارة الصراع التنظيمي يحاول تحقيق مصالحه وأهدافه بصرف النظر عن مصالح وأهداف الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع يعتبر عملية مكسب أو خسارة .

وغالبا ما يعتقد المشاركون في هذه الحالة أن الأهداف غير متوافقة بمعنى آخر تحقيق أهداف أحد الأطراف يمكن أن يؤثر سلبا على تحقيق الطرف الآخر لأهدافه وقد يترتب عن هذا إتباع هذه الإستراتيجية عملية التنازل ، أي أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، وفي هذه الحالة يكون التركيز على حول تحديد قواعد التبادل بين الطرفين .

كما قد يؤدي الاعتماد على هذه الطريقة إلى تزايد الإحساس بحالات عدم الرضا أو عدم الثقة في القدرة على تحسين الأداء الوظيفي للأطراف المعنية. إضافة إلى هذا من شأن هذه الإستراتيجية أن يؤثر على تنظيم علاقات العمل فيما بينهم أي

الأطراف المتنازعة .

### 3-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

على غرار عرض ومناقشة نتائج الفرضيتين السابقتين سوف نقوم بعرض وتحليل نتيجة الفرضية الثالثة.

**الفرض الثالث:** تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب .

جدول رقم (24) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -21 - .  
- أتفادي الخلاف مع زملائي حتى لا أخرج مشاعرهم .

ك	%	التكرار	الاختيارات
36.05	79.24	42	غالبا
	20.75	11	أحيانا
	00	00	نادرا
	100	53	المجموع

دالة عند مستوى 0.01 .

\* بالنسبة للعبارة رقم(21) التي كانت تدور حول فكرة تفادي الخلاف للحفاظ على مشاعر الغير حيث كان مربع كاي (3605) وقد تجاوزت هذه القيمة ما كان متوقعا بخصوص نتيجة هذه العبارة حيث قدرت القيمة النظرية بـ : (9.21) ، وهذا ما يبرز الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين النتيجةين .

كما توضح هذه النتيجة ميل الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إلى تفادي الخلاف أثناء معالجة المواضيع وذلك بهدف عدم المساس ومشاعر والتأثير على الحالة النفسية للأعضاء الأخرى .

جدول رقم (25) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -22 - .  
- أحاول الابتعاد عن مواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة .

ك <sup>2</sup>	%	التكرار	الاختيارات
19.96	62.26	33	غالبا
	18.86	10	أحيانا
	18.86	10	نادرا
	100	53	المجموع

دالة عند مستوى 0.01 .

\* تتمحور العبارة رقم (22) فكرة مفادها الابتعاد عن مواضيع الصراع مع الأطراف المشاركة و قد قدر مربع كاي لهذه العبارة:(19.96) وهي قيمة أكبر من

القيمة النظرية (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين كذلك تؤكد هذه النتيجة عدم ميل الأطراف المعنية بإدارة الصراع داخل المنظمات لإتباع سلوك الهروب والابتعاد عن مواضيع الخلاف بل يحدث عكس ذلك أي المواجهة ومناقشة مواضيع الخلاف بدل التفادي .

جدول رقم (26) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -23 - .

- أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهله .

الاختيارات	التكرار	%	ك2
غالبا	20	37.73	0.71
أحيانا	15	28.30	
نادرا	18	33.96	
المجموع	53	100	

ليست دالة عند مستوى 0.01.

كانت العبارة رقم (22) تتضمن فكرة التخفيف من حدة الصراع وذلك بواسطة التجاهل، ولقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (0.71) وهي أصغر من القيمة النظرية (9.21) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين، كذلك هذه النتيجة تؤكد عدم ميل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى اللجوء إلى هذا السلوك بهدف المساهمة في التخفيف من حدة الصراع ، كما أن هذا لا ينفى وجود أسلوب آخر للتخفيف من حدة الصراع لكن ما هو موضح في نتيجة هذه العبارة هو عدم إتباع أسلوب التجاهل لغرض التخفيف من حدة الصراع .

جدول رقم (27) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -24 - .

- أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي .

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	44	83.01	59.13
أحيانا	03	5.66	
نادرا	06	11.32	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

\* تتضمن العبارة رقم (24) فكرة تجنب المساومة غير المرضية مع الأعضاء ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة (59.13) وهي قيمة تفوق القيمة المتوقعة (9.21) وتفيد هذه النتيجة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كما تؤكد كذلك على مدى ميل الأطراف المشاركة في عملية إدارة الصراع إلى تجنب المساومات

التي لا تعود بالفائدة على الجميع.

**جدول رقم (28) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -25 - .**  
**- أحاول عدم إظهار خلافي مع زملائي .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبًا	39	73.58	40.45
أحيانًا	11	20.75	
نادرًا	03	5.66	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

\* تتمحور العبارة رقم (25) حول فكرة مغزاها هو محاولة إخفاء الخلاف مع الأعضاء أثناء معالجة موضوع الصراع ، وقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (40.45) وهي قيمة تفوق من القيمة النظرية أي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين القيمتين ، كذلك توضح هذه النتيجة أن الأعضاء المشاركة في عملية إدارة الصراع لا تميل إلى إخفاء وعدم إظهار الخلاف بل تعمل على كشفه لتتم معالجة كل ما له صلة بموضوع الصراع ، مما يساعد على خلق المناخ الصحي داخل التنظيم.

**جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -26 - .**  
**- أتفادي النقاش المفتوح حول نقاط الخلاف مع الأطراف الأخرى .**

الاختيارات	التكرار	%	كا
غالبًا	28	52.83	9.31
أحيانًا	14	26.41	
نادرًا	11	20.75	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01 .

تفيد العبارة رقم(26) فكرة يدور معناها حول تفادي النقاش المفتوح بين الأطراف المشاركة حيث بلغ مربع كاي لهذه العبارة قيمة (9.31) وهي أقل من القيمة المتوقعة (9.21) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تبين هذه النتيجة إلى أن الأعضاء المعنية بإدارة الصراع في المؤسسة لديهم ميل حول النقاش المفتوح على نقاط موضوع الصراع وذلك لأجل الوصول إلى حل شامل لا يستثنى جانب من الجوانب المشكلة المطروحة وهذا ما يترجم التناول الموضوعي لمواضيع الصراع التي تدرج في دائرة الاهتمام .

**جدول رقم (29) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -27- .  
- أشجع فكرة إبداء الرأي و التعبير بكل صراحة .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	49	92.45	83.84
أحيانا	01	1.88	
نادرا	03	5.66	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

\* تحمل العبارة رقم(27) فكرة تشجيع إبداء الرأي والتناول الصريح لموضوع الصراع، و لقد بلغ مربع كاي لهذه العبارة (83.84) وهي قيمة أكبر من القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجةين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة على أن الأطراف المعنية بإدارة الصراع لها اقتناع بفكرة التعبير الصريح وأهميته في الوصول إلى حل سليم للمشكل المطروح والتشجيع على إبداء الرأي أمر مرغوب فيه لأنه يساهم في إثراء عملية المعالجة وإعطاء صيغة التكامل في تناول الموضوع ، كذلك يوسع من دائرة الاهتمام للوصول إلى القرار السليم .

**جدول رقم (30) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -28- .  
- أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	36	67.92	29.97
أحيانا	12	22.64	
نادرا	05	9.43	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

تتمحور العبارة رقم (28) في فكرة يدور مغزاها حول تفادي التصادم مع بقية الأعضاء عند مناقشة ومعالجة مواضيع الصراع ، حيث قدر مربع كاي لهذه العبارة ما قيمته (29.97) وهي تفوق القيمة النظرية (9.21) مما تدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجةين ، كما تشير كذلك هذه النتيجة إلى ميل أطراف إدارة الصراع إلى فكرة تفادي التصادم في الآراء بشأن الموضوع ، فربما التفادي والتجنب قد يؤدي إلى تفاقم المشكل أو ظهور نقاط اختلاف أخرى .

**جدول رقم (31) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -29 - .  
- أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	42	79.24	50.3
أحيانا	06	11.32	
نادرا	05	9.43	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01.

\*كان مضمون العبارة رقم (29) هو عدم إظهار مشاعر الغضب مع بقية الأعضاء الأخرى، وقدر مربع كاي لهذه العبارة (50.3) وهي قيمة تفوق القيمة النظرية مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ما كان متوقعا وما هو واقع في الميدان ، وهذه النتيجة تشير إلى أن أطراف إدارة الصراع لا تظهر حالات النرفزة والقلق أثناء معالجة موضوع الصراع .

**جدول رقم (32) يوضح استجابة الأفراد نحو العبارة رقم -30 - .  
- أسعى إلى التقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة .**

الاختيارات	التكرار	%	ك
غالبا	33	62.26	27.20
أحيانا	18	33.96	
نادرا	02	3.77	
المجموع	53	100	

دالة عند مستوى 0.01

\* تتضمن العبارة الأخيرة في هذا المحور والتي تحمل رقم (30) مفادها السعي نحو تقليل وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المعنية بإدارة الصراع التنظيمي ولقد قدر مربع كاي لهذه العبارة (27.20) وهي قيمة أكبر مما كان متوقعا (9.21) وهذا مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين النتيجتين ، كذلك تؤكد هذه النتيجة وتوضح مدى ميل الأطراف المشاركة في معالجة مواضيع الصراع إلى فكرة بذل الجهودات والسعي نحو تضييق مساحات التباين والاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم وكذلك محاولة التقليل من التصادم والتضارب في الآراء بشأن موضوع الصراع .

- جدول رقم (33) يوضح استجابة الأفراد نحو عبارات المحور الثالث (التجنب).

الإستراتيجية					
الإستجابة			الإستراتيجية		
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%

بعدها تمت مناقشة نتائج عبارات محور التجنب أي (الفرضية الثالثة)، فيما يلي تأتي إعطاء نظرة تحليلية شاملة لإستراتيجية التجنب على النحو التالي :

- من خلال ما تطرقنا إليه في مناقشة عبارات إستراتيجية التجنب، يبدو لنا أن الأعضاء المعنية بعملية إدارة الصراع بالمؤسسات التي شملتها الدراسة، لهم ميل إلى استخدام هذه الإستراتيجية أثناء معالجة مختلف مواضيع الصراع التي تطرح عليهم، حيث عند إتباع هذه الإستراتيجية يكون الهدف المحافظة على التجانس و الهدوء النسبي للتباين والاختلاف في وجهات النظر المقترحة بشأن موضوع الصراع ، إضافة إلى ذلك منع تفشي الشعور بالغضب أو الإحباط ، وكما تتضمن هذه الإستراتيجية محاولة تجاهل بعض مسببات الصراع و ذلك بغية التخفيف من حدته ، مع استمرار عملية معالجة الموضوع بطريقة موضوعية وخالية من الخلافات الشخصية والتي تطفو كلما هيئت لها الظروف المناسبة .كذلك إن إتباع هذه الإستراتيجية يؤدي حتما إلى التفاعل المحدود بين الأطراف المشاركة وذلك بهدف تفادي النقاش المفتوح الذي من شأنه أن يساهم في اتساع مساحة الخلاف والتعارض بين الآراء.

جدول رقم(34) يوضح ترتيب استخدام استراتيجيات إدارة الصراع لدى أفراد العينة.

الإستراتيجية						الإستراتيجية
نادرا		أحيانا		غالبا		
تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
28	5.28	88	16.60	414	78.11	التعاون
63	11.88	101	19.05	366	69.05	التجنب
168	31.69	156	29.43	206	38.86	التنافس

من خلال ما تم عرضه ومناقشته سابقا بالنسبة لنتائج فرضيات الدراسة ككل وكما هو ملخص في الجدول أعلاه ، تعد إستراتيجية التعاون أكثر الاستراتيجيات استخداما في عملية إدارة الصراعات التنظيمية ، وذلك بالنظر إلى طبيعة التكرارات (414)، حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Posner 1986 من الإستراتيجية الأكثر استخداما في التعامل مع الصراع هي التعاون ، ثم تأتي إستراتيجية التجنب في المرتبة الثانية بحجم التكرارات قدر ب:(366) وتأتي في

الأخير إستراتيجية التنافس بمتوسط درجة التطبيق قدرت ب: (206) تكرار.

كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة كلية مع نتائج الدراسة التي قام بها عادل محمد زيد والتي استهدفت استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن أن يعتمد عليها المدير. حيث أظهرت نتائج تحليل عينة الدراسة أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي إستراتيجية التعاون (متوسط 3.78) يليها إستراتيجية التجنب (3.01) وأقلهم استخداماً على الإطلاق هو إستراتيجية التنافس (2.35). كما تتفق نتائج هذه الدراسة بصفة جزئية مع نتائج الدراسة التي قام بها حسين حريم والتي كانت تهدف إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصارف التجارية الأردنية. حيث تتفق نتائج الدراسات حول إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية والتي تحتل المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق.

### المراجع

- 1- Borisoff, Deborah & Victor, A. David: (1998) Conflict Management .A Communication Skills Approach. (U.S.A Allyn & Bacon.
- 2- النمر سعود بن محمد (1996)، السلوك الإداري، جامعة الملك سعود .
- 3- Mullins. J.Laurie (1996): Management and Organization Behavior. (London:pittman publishing.
- 4- Owens. R.G (1987): Organizational Behavior in Education. (New Jersey:- prentice – Hall. Englewood Cliffs.
- 5- Robbins .S.P.(1997). Essentials theory: structure. Design. And applications (2<sup>nd</sup>Ed).New Jersey: prentice – Hall Inc.
- 6- Seyfarch. J.T.(1999) the principal new leadership for new challenges. New Jersey : prentice- Hall.
- 7- Woffard .G.Jerry : (1982)Organizational Behavior. (Boston : Kent-publishing Company.
- 8- Kelly.E.A(1979): principles of Conflict Resolution. (NASSP bulttin).
- 9- Laweyer .W.John & Katz.H.Neil:(1990)Communication and Conflict Management.(Kendall/ Hunt publishing Company.
- 10- شاکر جار الله الخشالي، (2004)، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، وحدة وإيجابية الصراع"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - المجلد السابع، العدد الأول، عمان .

- 11- العديلي محمد ناصر (1993)، إدارة السلوك التنظيمي ، ط1، مرامر للطباعة، الرياض.
- 12- بدر أحمد حامد (1988)، السلوك التنظيمي ، ط1، دار القلم الكويت .
- 13- سامي محمد ملحم (2000) ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان .
- 14- محمود عبد الحليم منسي،(2002)، أسس البحث العلمي في المجالات النفسية والاجتماعية والتربوية ، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر .
- 15- يوسف مصطفى القاضي،(1984)، مناهج البحث وكتابتها، دار المريخ للنشر ، المملكة العربية السعودية .