



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.  
في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية

-دراسة ميدانية بشركة صارل بوالي للحليب -

الإشراف:

ديدة هواري

الطالب (ة):

جلال شهبيناز

بن شريف نورة

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	قرينعي أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	ديدة هواري
مناقشا	أستاذ محاضر أ	مرزوقي محمد

السنة الجامعية: 2021-2022

## شكر وعرافان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، أما بعد

نشكر الله العلي القدير أولاً وآخراً على توفيقه لإتمام هذه المذكرة،

فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى به

إنطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

وإعترافاً منا لأهل الفضل الذي علمونا الكثير نتقدم بالشكر والثناء العاطر والجميل الوفاء لكل من

أسدى علماً أو أفادنا بتجربة أو قدم لنا رأياً أو توجيهاً أو توضيحاً.

على دعمه لنا في هذه المذكرة نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف "ديدة الهواري"

فلولا تفضله علينا لما استطعنا إتمام هذه المذكرة، فلقد وجدناه نعم المعين والمرشد ومنحنا من وقته

كما لا ننسى اللجنة المناقشة على تشريفهم لنا بمهاتة المناقشة

فنقول لهم حضوركم شرف لنا وتشريف.

كما ننتي على بقية الأساتذة الأفاضل والطاقم الإداري من السيد عميد الكلية

علوم إجتماعية والإنسانية

والسيد رئيس القسم وكافة الطلبة السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد

البشرية

وفي الأخير أسأل الله العلي القدير التوفيق للجميع وأن ينتفع الجميع من هذه المذكرة.

## إهداء

لهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا نحمد الله عز وجل أنه وفقنا

إلى إنجاز هذا العمل المتواضع

إلى قرة عيني إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها إلى التي حرمت نفسها وأعطتني ومن نبعد حنانها سقتني

إلى من وهبتني الحياتي مي عزيزة حفظها الله

إلى من يزيدني إنتسابي له وذكره فخرا وإعتزازا وإلى من سهر الليالي من أجل تربيتي وتعليمي وجعلني أكبر

في أزكى وأطره فضيلة ابي العزيز

إلى إخوتي الأحباء نور الدين شروق أسامة وإلى أعز صديقاتي جيهان هند خضرة آمال نورة عائشة

وإلى كل من شاءت الأقدار أن تجمعني بهم حدائق الدراسة وجعلت منهم أشقاء

جلال شهيناز

## إهداء

الى الذي يراقبني بعيدا هناك في امتداد المسافات حين اختفي لبرهة من الزمن  
إلى وجه الأرض

إلى الذي علمني أن أدوب في عمق الأشياء لأتحدى الزمن الباقي  
إلى القلب الصادق...أمي التي أروضعتني لبن الأخلاق الحميدة.

إلى اللذين يشاركونني هذا العنف الساكن في أزمتي وينتظرونني بلهفة  
شاردة...سأعود إليكم إخوتي وأخواتي.

إلى الذي أحبوني أهديهم ذاكرتي أشياء جميلة...

إلى كل الذين كان يمكن أن أحبهم لو عرفتهم أهديكم خلاصة جهدي المتواضع....  
وإلى كل الأصدقاء

نورة بن شريف

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية صارل بوالي تيسمسيلت و لتحقيق هذا الهدف تم إتباع المنهج الوصفي لتلائمه مع طبيعة الموضوع حيث تطبيق الاستبيان (جمع البيانات من أجل اختيار الفرضيات و التي تم تطبيقه على عينة من 55 عامل ) ثم معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج spss عن طريق الأساليب الإحصائية التالية درجة الحرية -T-test- القيمة الاحصائية sig معامل الفروق ANOVA وأظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية لشركة صارل بوالي لإنتاج الحليب بتيسمسيلت حيث جاء يقدر  $ANOVA=1,51$  عند مستوى الحالة 0,05

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ، المؤسسة الصناعية

### Study summary

This study aimed at knowing the strategies of managing organizational conflict in the industrial enterprise Strachel Boali Tsemsilt to achieve this goal and then following the descriptive approach to suit the nature of the topic where the application of the questionnaire (collecting data for the selection of hypotheses and applied to a sample of 55 workers)

Then processing the data based on the spss program through the following statistical methods the degree of freedom -T-test the statistical value sig the ANOVA differential coefficient. The results showed that there are no differences in the level of regulatory conflict in the industrial enterprise of Strhl Boali Milk Production Company in Tasmiselt where  $ANOVA = 1,51$  came at the level of 0,05

**Keywords:** organizational conflict, industrial enterprise

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: تقديم الدراسة</b>	
4	1. إشكالية الدراسة
6	2. الفرضيات
7	3. دواعي وأسباب إختيار موضوع الدراسة
7	4. أهمية الدراسة
8	5. أهداف الدراسة
8	6. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة
<b>الفصل الثاني: الصراع التنظيمي</b>	
10	تمهيد
11	1. مفهوم الصراع
12	2. تطور مفهوم الصراع
15	3. أهمية الصراع
15	4. أسباب الصراع
17	5. اتجاهات الصراع التنظيمي
18	6. مراحل الصراع التنظيمي
21	7. إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته
<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
30	تمهيد
31	1. الدراسة الإستطلاعية

31	2. منهج الدراسة
31	3. أهداف الدراسة الاستطلاعية
32	4. العينة المتاحة وخصائصها
33	5. أدوات الدراسة الإستطلاعية
33	6. الخصائص السيكومترية
36	7. الدراسة الأساسية
36	8. حدود الدراسة الأساسية
37	9. أدوات جمع البيانات
37	10. الأساليب الإحصائية
37	11. مجالات الأساليب الإحصائية
<b>الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
39	تمهيد
36	1. عرض وتحليل النتائج
42	2. مناقشة النتائج
45	3. مناقشة الفرضيات
48	خاتمة
50	قائمة المصادر والمراجع
53	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم	العنوان	صفحة
01	وجهات النظر الحديثة للصراع	14
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	32
03	صدق الإتساق الداخلي لإستبيان الصراع التنظيمي	34
04	ثبات إستبيان الصراع التنظيمي	35
05	معامل الصدق وثبات العينة	36
06	توزيع العينة حسب الجنس	39
07	توزيع العينة حسب السن	40
08	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	41
09	مستوى ضغط العينة	42
10	يبين نتائج إختبار T.test لمتغير الجنس	43
11	يبين نتائج إختبار Anova F لمتغير الجنس	44
12	يبين نتائج إختبار Anova F لمتغير الجنس	44

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
14	وجهة النظر الحديثة للصراع	(1)
20	مراحل الصراع التنظيمي	(2)
23	نموذج Rahim لإدارة الصراع	(3)

# مقدمة

## مقدمة :

يعتبر المورد البشري أساس كل منظمة وركيزاتها بل هو المحور الرئيسي في تحقيق أهدافها ونجاحها فلكل فرد داخل المنظمة أدوار مختلفة ومكان لأنه يقدر ما يبذل للإنسان من جهد في أدائه فإنه ينعكس على فعاليات المنظمة حيث تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم من أجل تحقيق أهدافها غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إنعاش العمال في بعض المواقف وإتفاقهم في مواقف أخرى غالباً ما يؤدي هذا الاختلاف بينهم إلى حدوث الصراع التنظيمي فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المؤسسة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمية تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات والتعرف على أسباب ومصادره سعياً إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية وغالباً ما تحدث بين العمال بسبب الخلفيات الثقافية للأفراد داخل المنظمة إضافة إلى اختلافات في قيامهم واتجاهاتهم ومؤهلات ومدركاتهم كما يمكن أن ينشأ لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم من إمتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات التنظيمية وتوظيفها في شكل إيجابي لصالح التنظيم ككل وتأتي هذه الدراسة لتعالج الموضوع التالي ادارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بشركة صارل بوالي خميستي تيسمسيلت أما الدراسة فعلا قسمت إلى أربعة فصول أما الجانب النظري تناولنا فيه فصلين وهما كالتالي:

**الفصل الأول** حول تقديم الدراسة وتتضمن الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه والتعاريف الإجرائية.

أما بالنسبة **للفصل الثاني** فكان حول الصراع التنظيمي وجاء فيه مفهوم الصراع وتطور مفهوم الصراع وأهميته وأسباب الصراع واتجاهاته ومراحل إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

أما بالنسبة **للجانب التطبيقي** فتمحور في الفصل الثالث وكان حول الإجراءات المنهجية للدراسة والذي تمثل في منهج الدراسة ومجالاتها ودراسة الإشكالية وأهداف الدراسة الاستطلاعية وعيناتها و الأساليب الإحصائية المستخدمة ثم خلاصة أما الفصل الرابع عنوانه عرض و تحليل النتائج و إستنتاج عام و اقتراحات و توصيات و في الأخير خاتمة.

# الإطار النظري

## الفصل الأول: تقديم الدراسة

تمهيد

1. إشكالية الدراسة
2. الفرضيات
3. دواعي وأسباب إختيار موضوع الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

## 1. الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري أساس المنظمة وركيزتها، بل إنه يمثل المحور الرئيسي في تحقيق نجاحها والوصول إلى أهدافها المسيطرة، فكل فرد داخل هذا النسق أدوار ومكان لأنه بقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أدائه فإنه ينعكس على فعالية المنظمة.

فالمنظمة مكونة من مجموعة من الأفراد الذي يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهدافها غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتفاق العاملين في بعض المواقف، وعدم اتفاقهم في مواقف أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الإختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات مادامت في حقيقتها أنشطة مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها (الحراشة والهيبي، 2006: 250) لتكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الإستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة (حمود، 2002: 102).

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية سريعة، أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وبين صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، لغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الإستعانة بمجموعة من العاملين ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، ولقدرتهم على تحقيق هذه الأهداف فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والخبرة والتعاون والتشاور، فهذه الإعتمادية والترابط بين العمال قد يؤدي إلى إتفاقهم في بعض المواقف، وتعارضهم وإختلافهم في البعض الآخر وهذا يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

(محد رضا، 2007)

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي من الظواهر الإجتماعية طبيعية الحدوث في المجتمع، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو منظمة من هذه الظاهرة، وهي نتاج بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة، كما جاءت في دراسة (hanke wicton, 2000) بعنوان أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارة الذاتية"، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب المفصلة لحل صراع مديري المدارس، وتوصل إلى نتائج من بينها: أن نادرا ما يلجأ المديرون إلى استخدام أسلوب التجنيد في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس، وكذا أكثر الأساليب استخداما مم قبل المديرين وهو أسلوب التعاون.

وكذلك تم تناول الصراع عند مديري مدارس القانونية في جنوب وغرب أمريكا. والتي توصل فيها إلى أنه ليس هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي بينها أسلوب التكامل لا يلتزمون بالضرورة بهذا الأسلوب وذلك لأنهم يديرون الصراعات بين المعلمين بأساليب مختلفة .

يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد، فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية فيركز المراحل فقد كان ولا يزال محل إهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في علم النفس وعلم الاجتماع وغيرها، فتناول (فوزي، 2008) دراسة بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطور التنظيمي في وزارة الصحة، وتوصل إلى أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة وجميع النسب كانت منخفضة من نمط القوة والسيطرة.

لقد واجهت المؤسسات الصناعية منذ فترات طويلة عدة مشاكل في أغلبها تنظيمية تخفي عدم الكفاية، ومعدلات دورات العمل والإضرابات المتكررة في الإنتاجية كمظاهرة تدل على وجود صراعات.

إذ تكاد لا توجد مؤسسة بدون صراع، فوجوده حتمي في مسارها وذلك لأن المؤسسة الصناعية شأنها بشأن أي بيئة عمل أخرى فهي بيئة عمل جماعي يتفاعل العاملون فيها مع بعضهم البعض لأداء مهامهم. (زرار، 2014: 09)

إن دراسة الصراع ومسبباته كان لها الأثر في إبراز وتحديد العناصر المثيرة لتلك الظاهرة وقد كان العنصر البشري هو السبب الرئيسي للصراع.

لقد ارتقى الباحثون في المجال الاجتماعي بالخصوص إلى معرفة أطراف الصراع ومستوياته المختلفة "الفرد- الجماعة"، المنظمة، فقد وجدوا أن حدة الصراع تخف كلما نقصت أطرافه وهذا حسب النظرة التقليدية للصراع التي ترى بسلبية لهذه الظاهرة، فقد اعتقدوا أن الأفراد يميلون كمثير للصراعات من خلال التنافس على الأهداف وبالتالي إعاقه سير المنظمة.

ولقد قام ( أحمد ..، 2008) بدراسة حول الصراع التنظيمي والتي تمحورت على صراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي لدى عمال جامعة الأزهر والإسلامية في فلسطين وكذلك دراسة (زرخاوي، 2014) التي جاءت بعنوان "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين لدى مؤسسة الكوابل".

إذا كانت ظاهرة الصراع في مفهومها البيئي والتي تعمل معنى التضارب والإختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين ..... من العمال حول مصالح المؤسسة أو المصالح الشخصية لا تخلو من أي مؤسسة، لذا فيتطلب من هؤلاء المسيرين أن يكونوا أكثر وعياً ومعرفة به حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من دافعيته

نحو الفعالية لكي تزيد من حيوية العمال، فالصراع لا يمثل خطرا في حد ذاته وإنما يكمن الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن تكون استراتيجيات وطرق جديدة لإدارة الصراع (راشد، 1997: 13)

وهذا ما تم تنواله من قبل (...، 2017) الذي كان حول إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .

فالحديث عن معالجة الصراع يقودنا لتبيان طرق إدارته، والأشخاص المعنيون بتشخيص الظاهرة ومعالجتها. فليُنظر إلى النتائج التي أفرزتها معظم الدراسات الحديثة حول هذه الظاهرة كشفت أن هناك أساليب وإستراتيجيات يجب أن يتبناها المسيرون في المؤسسات لإدارة الصراعات.

والنزاعات التي تحدث بين العمال و تواجد مؤسساتهم و بالإضافة إلى إختلاف طبيعة العمل و التي نشأ عنها صراعات مختلفة لإختلاف الطابع التنظيمي و هذا ماجعلنا نركز إهتمامنا على المؤسسة الصناعية (اهم الدراسة) فما أردنا أن نصدره من واقع العاملين في هذه المؤسسة أمام هذه الظاهرة التي تسعى إلى معرفة حدثها ، مقارنة بالإستراتيجيات التي يتبناها المسيرون لإدارة الصراعات داخل المؤسسة . و من خلال ما تطرقنا إليه تأتي هذه الدراسة لمحاولة معرفة موقع إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية .

و من خلالها يتم طرح التساؤل العام.

ما هو مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية ؟

و يتدرج تحت هذا التساؤل العام مجموعة من التساؤلات الجزئية.

1- هل توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس؟

هل توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟

هل توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن ؟

2. الفرضيات:

1.2 الفرضية العامة:

يوجد مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي داخل مؤسسة صمارل بوالي SARL-BOILAIT – لإنتاج الحليب – تيسمسيلت.

## 2.2 الفرضيات الجزئية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. تعزى إلى الجنس. داخل مؤسسة صارل بوالي SARL-BOILAIT - لانتاج الحليب - تيسمسيلت.
- ✓ توجد فروق حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية تعزى إلى السن داخل مؤسسة صارل بوالي SARL-BOILAIT - لانتاج الحليب - تيسمسيلت.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. تعزى إلى المستوى التعليمي داخل مؤسسة صارل بوالي SARL-BOILAIT - لانتاج الحليب - تيسمسيلت.

## 3. أسباب اختيار الموضوع

- الرغبة في تقديم معلومات حول الصراع التنظيمي
- التعرف على البناء التنظيمي للمؤسسة من الناحية الميدانية
- الرغبة في الاطلاع على جوانب الموضوع

## 4. أهمية الدراسة

إن الأهمية العلمية لهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها:

- تتجلى أهمية الدراسة بالنسبة للباحث في كونها تزيد من اطلاعه على مثل هذه الموضوعات بالإضافة إلى زيادة رصيده العلمي

- تسهم هذه الدراسة في إلقاء المزيد من الضوء حول الموضوع عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها .

محاولة إزالة الغموض المتعلق بمشكل البحث وهذا ما سنتطرق إليه في النواحي النظرية.

إرتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية اجتماعية طبيعية الحدوث لا بد من التعرف عليها و كيفية التعامل معها ولأسباب المؤدية إليه.

## 5. أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- ✓ التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- ✓ التعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- ✓ مدى مساهمة الاستراتيجيات التي يشهها المسيرون في التأثير إيجابا على حدة الصراع الذي يحدث بين العمال

## 6. التعاريف الإجرائية:

**الصراع التنظيمي:** هو الخلاف الذي ينتج عن تعارض المصالح والأهداف على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ويعتبر ظاهرة طبيعية تصاحب التفاعلات الإنسانية مما يستدعي إدارته وتحقيق أقصى استفادة منه لإنجاز أهداف المنظمة بفعالية.

تعريف المؤسسة:

بوصفها وحدة اجتماعية فنية تتكون من مجموعة من الأمور المتداخلة اللازمة لتحقيق هدف معين، ويعني ذلك أن لها جانبيين، أحدهما انشائي والآخر فني أو تكنولوجي، ويلعب كل فرد في المؤسسة دورا محددًا بتفاعل مع الأدوار الأخرى لتحقيق الهدف المشترك. (علي محمد عبد الوهاب، 2000: 18)

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الصراع
2. تطور مفهوم الصراع
3. أهمية الصراع
4. أسباب الصراع
5. اتجاهات الصراع التنظيمي
7. مراحل الصراع التنظيمي
8. إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته

تمهيد:

يعد الصراع في المنظمات احد التحديات التنظيمية التي تواجه كل منظمة صناعية وتأتي هذه على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو خارجية تعاني منها كل منظمة من المنظمات وحتى المنظمات التي تتعامل معها وبالتالي تسعى الإدارة إلى تجاوز هذه الصراعات التي تعاني منها.

وللتعرف على مزيد من المعلومات عن الصراع التنظيمي سنتطرق في هذا الفصل تحت عنوان الصراع التنظيمي من مفهومه وتطوره وأهمية الصراع واتجاهات الصراع التنظيمي ومراحله وأيضا سنتحدث عن إدارة الصراع التنظيمي واستراتيجياته.

### 1. مفهوم الصراع:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، فمنهم من يرأنه "سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآفي التنظيم". (القريوتي، 2000: 241)

بينما يرى Robbins (2001: 243) "أنه العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر عليه سلباً أو يوشك على ذلك في شيء ما يهتم به الطرف الأول." أما رحيم فقد عرف الصراع بأنه "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتنافر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراته متباينة (قطيشات، 2010: 62)

ويعرف ليكرت الصراع بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين

أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع" (حمود، 2002: 143)

وقد عرفه مارش وسايمون (2001: 205): بأنه "اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد

المنظمة صعوبة في اختيار البديل".

كما عرفه بودنج بأنه "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".

(العميان، 2005: 363).

ويرى مصطفى (2005) أن الصراع "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين

الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلمي فيبيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم".

وقد عرفه كوسر بأنه "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم، أو القضاء عليهم". (المومني، 2011:4)

ويرى **Schermerhorn** (2005: 451) بأنه يمكن النظر إلى الصراع على أنه "عدم اتفاق بين الأفراد على أمور مادية أو عاطفية. وتتضمن الصراعات المادية عدم اتفاق الأطراف على أمور عديدة كالأهداف وتخصيص الموارد، وتوزيع المكافأة، وتطبيق السياسات والإجراءات والمهام المناطة بالأفراد، أما الصراعات العاطفية فتتجمل عن المشاعر أو الغضب وعدم الثقة والكره والخوف والامتناع وتناقضات الشخصية. « من خلال العرض السابق للتعريفات التي تناولت الصراع، ترى الباحثة أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الأفراد والمنظمات على حد سواء، وأنه أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة، كما أنها ترى أن التباين الذي تنطوي عليه التعريفات السابقة ما هو إلا تباين شكلي وأنه لم يلاحظ أي تباين بشأن مضمونها، حيث اتفقت التعريفات جميعاً على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين أهدافهما ومصالحهما متعارضة. وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تلك التعريفات:

- 1- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- 2- ينشأ الصراع عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات.
- 3- أن الصراع يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً.
- 4- يرتبط الصراع ارتباطاً وثيقاً بالمشاعر المؤلمة كالغضب أو الإحباط، أو عدم الثقة والكره.
- 5- الصراع يحدث نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- 6- أن للصراع آثاراً سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- 7- تظل نتائج الصراع غير معلومة لحين انتهاء الصراع.

وبناء على ما سبق يمكن للباحثة أن تعرف الصراع بأنه "سلوك إنساني يحدث داخل الفرد أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما".

## 2. تطور مفهوم الصراع:

لفهم تطور الصراع يجب التطرق إلى النظريات المختلفة حول الصراعات:

### 1.2 النظرية التقليدية:

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة.

ومن هنا فالمرض يحكم التعريف سلبي يجب علاجه، والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة. (المومني، 2002: 77)

كما يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع والقضاء عليها في حال بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية يعتبر ظاهرة خلل إداري، وظهوره أمر سلبي ولا مبرر له، وكان الإتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع في المنظمة وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثو الاضطرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعلا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

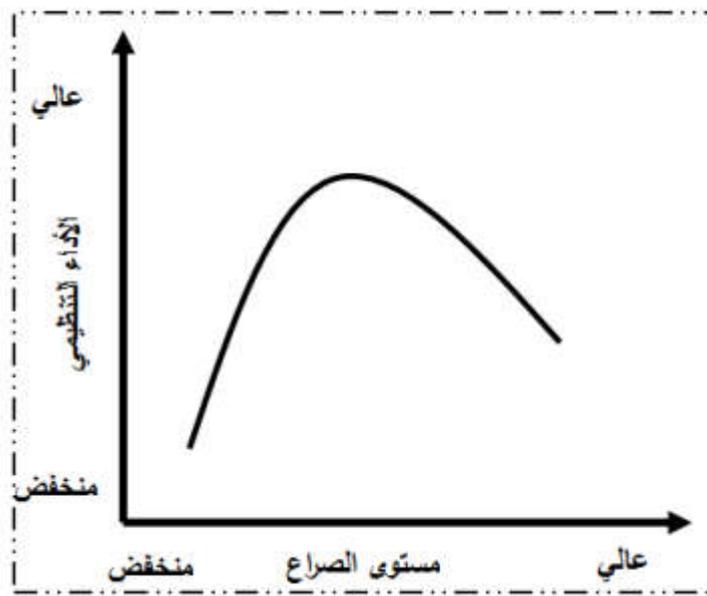
ولما كان الصراع طبيعيا وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المختلفة فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات ومن ذلك أن إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو ظاهرا، وأنه كلما كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوء، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، وبتوضيح المشاكل المسببة للصراع، ويوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها. (القريوتي، 2000: 242)

## 2.2 النظرية السلوكية:

تعد وجهة نظر المرحلة السلوكية للصراع تطور للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة، وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيويا أو إيجابيا في المنظمة حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، والصراع لا يمكن تجنبه وهو انعكاس للتغيير، ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والإفادة من معطياته والصراع في حده الأدنى يعد ضروريا ولا مفر منه وهو لا يشكل مخيفا وهذه النظرية تنادي بضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه. (بن معتوق، 2014: 84)

### 3.2 النظرية الحديثة (التفاعلية):

يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية، ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المؤسسة إذا ما تمت بمستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئا من التحدي والإثارة خاصة عندما يجد المديرون أن المؤسسة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام، أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ويمكن أن تتم الاستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير. (زياد يوسف، 2005: 46)



الشكل (1): وجهة النظر الحديثة للصراع. (عبد المحسن جودة، 1999: 252)

وفي الجدول التالي بعض الفروقات الأساسية بين المدارس الإدارية المختلفة تجاه الصراع:

الجدول رقم (1): وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعي/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد فعل الإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا

طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (عبد الوهاب محمد، 1998: 209)

### 3. أهمية الصراع:

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لا بد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيه. وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي (1999) حول أهمية الصراع:

#### 1.3 الصراع أداة للتكيف والبقاء:

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

#### 2.3 الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

#### 3.3 الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

#### 4.3 الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل

لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (العبيدي، 2008: 3-4)

#### 4. أسباب الصراع التنظيمي:

الصراع جزء من حياة المنظمات على اختلاف أنواعها وتتفاوت درجته وأسبابه من منظمة إلى أخرى، ويرجع العديد من الباحثين أسباب الصراع إلى عدة أبعاد مختلفة، حيث قسم Katz & Kahn أسباب الصراع إلى أسباب عقلانية تتمثل بالاختلاف الحاصل في الأهداف أو الغايات المراد إنجازها وأسباب غير عقلانية كالصراعات الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات، فيما قسمها القريوتي (2000) وماهر (2000) إلى أسباب شخصية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأسباب تنظيمية تتعلق بوجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق الصراع.

وبجمل ديري (2011: 288-289) الأسباب الخاصة بالصراع التنظيمي على النحو التالي:

- 1- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة معينة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعي إليه الآخرون.
- 2- الصراع الفكري: حيث يحمل كل فرد أو جماعة أو منظمة أفكاراً لا تتسجم مع أفكار الآخرين.
- 3- لصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس الفرد والجماعة ومشاعرهما مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.
- 4- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.
- 5- صراع الأدوار: حيث أن لكل فرد دوراً معيناً في المنظمة يمكن أن يتعارض مع الآخرين.
- 6- التغيير في السلطات والصلاحيات التي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات.
- 7- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما.
- 8- التغيير في مركز الفرد في المنظمة داخل الهيكل التنظيمي.
- 9- الاختلاف في الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.
- 10- حدوث تداخل وازدواجية في أداء الأعمال سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى الأقسام التنظيمية أو على مستوى المنظمات.
- 11- المنافسة على الموارد المتاحة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المنظمات.
- 12- المنافسة على السلطة: حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتكيز السلطة لديه.

13-العلاقات الاعتمادية:وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهما البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

14- التركيب السيكولوجي للفرد :حيث يختلف الأفراد من حيث الشخصية فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة وبالتالي التعامل معه صعب ويؤدي إلى حدوث الصراعات.

15-الرضا الوظيفي :حيث إن عدم الرضا على القرارات والتعليمات الوظيفية يؤدي إلى حدوث الصراع. يتضح مما سبق أن هناك عدة عوامل وأسباب تسهم في حدوث الصراع داخل المنظمات، وترى الباحثة أنه ليس بالضرورة أن تجتمع الأسباب السابقة كافة لينشأ الصراع، بل إن سبباً واحداً قد يكفي لإحداث حالة من عدم التوازن والتي من شأنها أن تخلق الصراع. كما أنه ليس بالضرورة إعلان الأطراف المتصارعة عن الأسباب الحقيقية والجوهرية للصراع، بل قد تقوم بإخفائها، لذا فإنه من الأهمية بمكان أن تسعى إدارة المنظمات الأهلية إلى معرفة الأسباب الحقيقية للصراع لتمكين من التشخيص السليم للظاهرة وللتخطيط بكفاءة لكيفية التعامل معها وإدارتها.

4.أسباب الصراع :

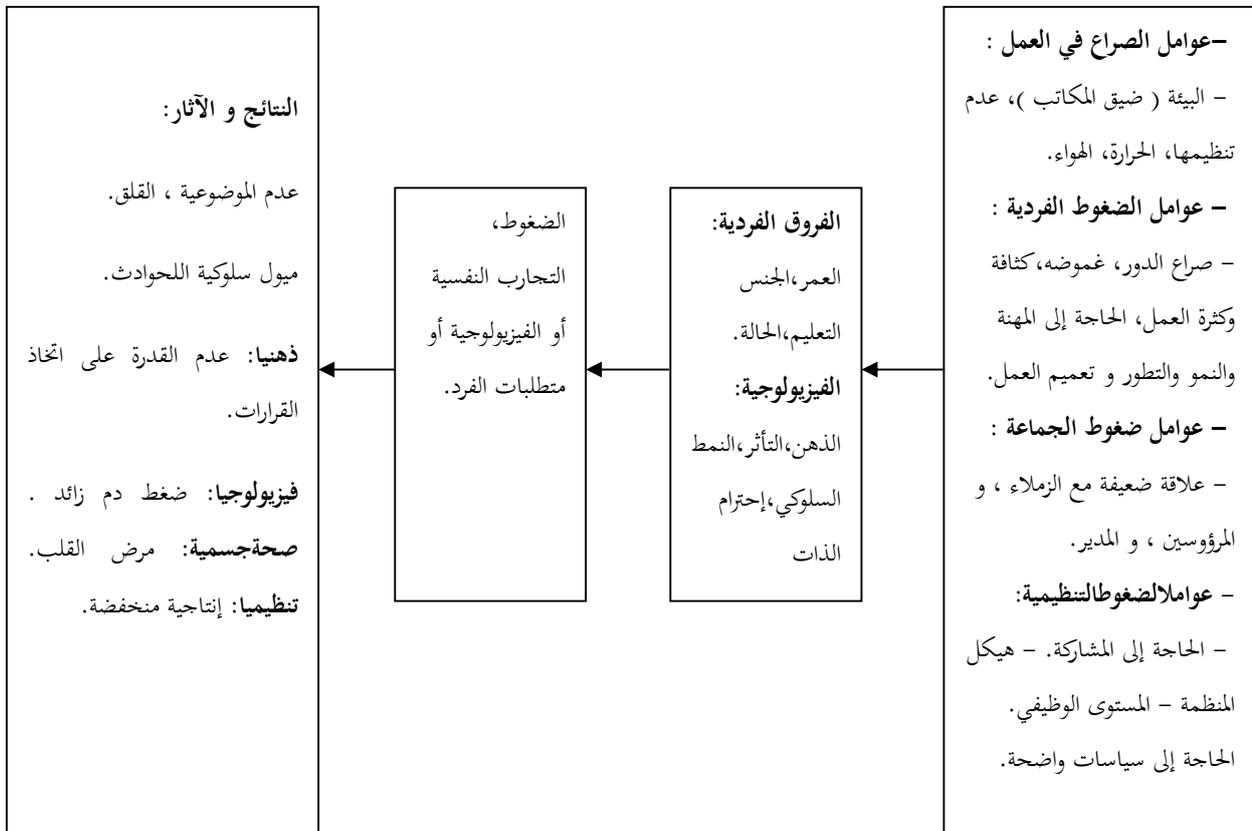
هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها منها ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم، ومنها ما يرجع إلى طبيعة البنية التنظيمية، ومنها ما يرجع إلى المهام التي يقوم التنظيم ذاته، ومن هذه الأسباب يمكن أن نذكر الرقابة.

تعتبر الرقابة أحد المهام والسلوكيات التنظيمية الرسمية التي تمارس بصفة سلمية، وترتبط بطبيعة البنية التنظيمية وبأنماط القيادة وبأهداف التنظيم وبالنشاط الذي يمارسه التنظيم، ولكلمة رقابة حساسية بالغة لدى الخاضعين لها فهي تعني الكشف عن الأخطاء والحد من حرية التصرف ولذلك تثير الصراع وتؤثر في العلاقات بين العمال وتدعم طرفاً ما على الأطراف الأخرى، كما يعتبر تقسيم وتنظيم العمل أحد هذه العوامل فبعضهم يقوم أحياناً بجزء من المهام التي كانت لغيرهم وقد يعمد الرئيس إلى تكثيف العمل على طرف ما ويخفف عن الآخر، أو إسناد مهام موظف ما إلى غيره، أو أنه يعمل على ضبط توقيت الدخول إلى العمل مما يثير غضب الموظفين.

ففي إحدى المؤسسات الإدارية الجزائرية أرادت الإدارة أن تضع نظاماً لضبط الغيابات المتكررة والتأخر عن العمل بوضع آلة لتسجيل ورقابة الحضور حيث يضع كل موظف بطاقته المهنية في الآلة ليتم تسجيله، غير أن هذا النظام أقلق أغلب الموظفين وقيد الكثير من حرياتهم السابقة لذا لم يمر أسبوع واحد على عمل الآلة حتى تم تعطيلها عن طريق وضع بعض الرمل بداخلها ومذاك لم تشتغل الآلة ولم يتم استبدالها بأخرى، وفي كل مرة تتم محاولة إدخال

هذا النوع من الرقابة إلا ويجد الموظفون الآليات المناسبة لإفشاله، وفي محاولة ثانية حاول المدير إلزام الموظفين بالإمضاء في قائمة الحاضرين لكنهم واجهوا ذلك بالرفض القاطع مدعين من طرف أحد النقابيين المنتمي إلى نفس المصلحة حيث صرح المسؤول بأنه إذا كان الأمر كذلك فالأمر ينطبق أيضا على المسؤولين وقد تم بالفعل وقوف بعض العمال مع بعض النقابيين عند مدخل المؤسسة و ثم فعلا عدم السماح للمدير بالدخول إلى المؤسسة نظرا لتأخره بنصف ساعة عن العمل وأمام هذه الحادثة ألغت الإدارة الرقابة على الحضور وإذا كان هذا النوع من المعاملة يجد بعض الصعوبة خاصة إذا تعود العاملون على سلوكيات معينة فإنه يمكن بناء علاقة مستندة إلى الثقة والإحترام المتبادل والعمل قدر الإمكان على تنمية روح المسؤولية لدى العاملين، والشعور بالمسؤولية يجعل الموظف يهتم أكثر بعمله وخاصة إذا كان يتعامل مع زبائن من خارج المؤسسة إذ في هذه الحالة تنمو في داخل العامل الرقابة الذاتية والروح المهنية والإحساس بالواجب اتجاه الآخرين، (ناصر قاسيمي:ص142) ويكون ذلك أيضا بالانتباه والتفطن إلى عوامل الصراع التي يمكن أن تظهر داخل التنظيم لتجنبها أو معالجتها قبل تطورها، ويمكن توضيحها من خلال الشكل الآتي:

نموذج عوامل الصراع داخل التنظيم: (ناصر قاسيمي،ص142)



### 5. اتجاهات الصراع التنظيمي:

ذكرت العبيدي (2008: 4-5) ثلاثة اتجاهات للصراع التنظيمي على النحو التالي:

#### 1.5 الاتجاه الإيجابي أو البناء:

وينظر فيه للصراع على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل، كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة. وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل النزاع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفعاليتها وأنه يعد محركاً قوياً للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة، وأنه يؤدي إلى الإبداع والتعبير وتماسك التعامل البناء مع اختلافاتهم بطريقة بناءة وأخيراً تغيير تنظيمي بناء.

#### 2.5 الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية، وزيادة ضغط العمل عليهم ويصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، كما أنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية، وقد تؤدي إلى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها.

#### 3.5 الاتجاه المتوازن:

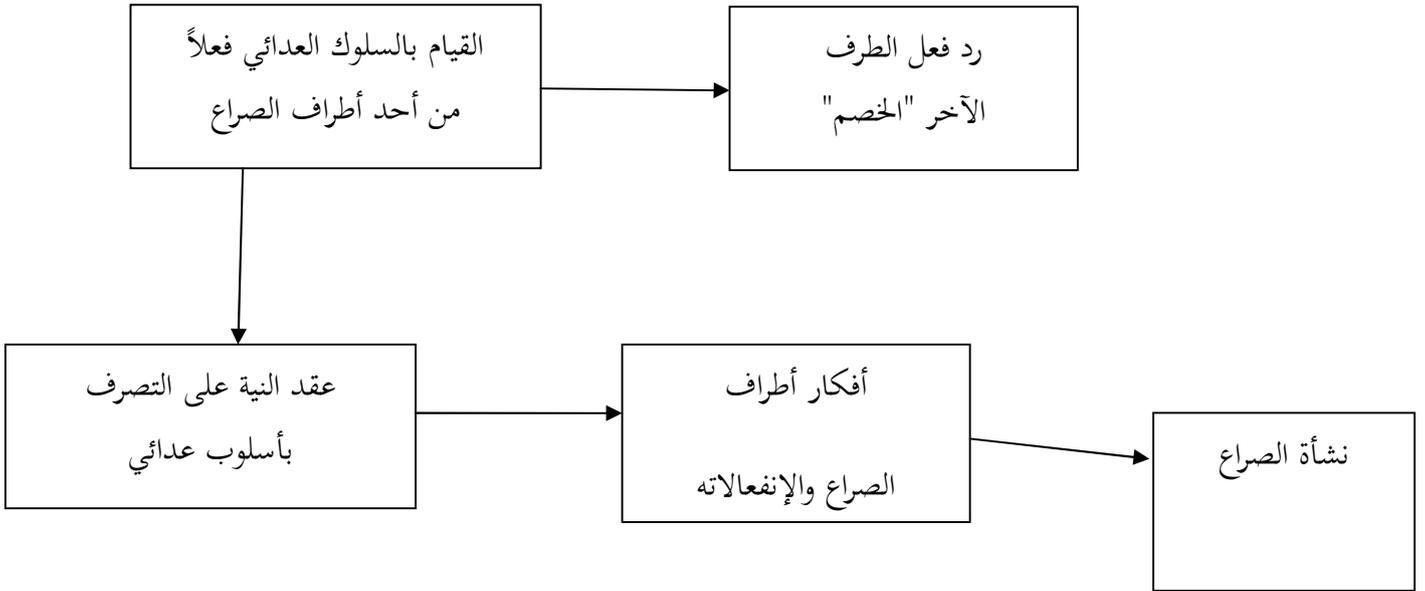
وينظر له على أنه مرغوب به لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب في أحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على النزاع. إن النظرة الحديثة للصراع تؤكد ضرورة المحافظة على مستوى معتدل للصراع داخل المنظمة لكي تكون المنظمة فاعلة وخلاقة.

### 6. مراحل الصراع التنظيمي:

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وإن ظهر فجأة، فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات (العميان، 2005: 375).

ويرى ماهر (2002: 271) أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والانفعالات لدى أطراف الصراع، تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من

أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا سلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة، والشكل رقم 2 يوضح هذه المراحل:



شكل رقم 2 مراحل الصراع التنظيمي. (ماهر، 2002: 271)

كما قدم لويس بوندي نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين منهم (العميان، 2005: 376) (المومني، 49: 2011) (بن معتوق، 2015: 104) يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي وهي كالتالي:

1.6 **مرحلة الصراع الضمني**: وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتغالب ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2.6 **مرحلة الصراع المدرك**: حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته ومدركاته.

3.6 **مرحلة الشعور بالصراع**: يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

4.6 **مرحلة الصراع العلني**: في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

5.6 **مرحلة ما بعد الصراع العلني**: وهي تتعلق بظروف ما بعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين

أداء الأفراد والجماعات، أما إذا انتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع وتتراكم في أشكال جديدة وتظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.

### 7. إدارة الصراع التنظيمي وإستراتيجياته:

يوجد العديد من الأساليب والإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، والأسباب المؤدية للصراع، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها، وعليه فإننا في هذا المحور سنسلط الضوء على موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأبرز إستراتيجيات إدارته.

### إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمات فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ل يتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم. (العميان، 2005: 381)

ويعرف (Robbins 2001: 392) إدارة الصراع بأنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه."

كما ويعرفها روبرتس بأنها "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله". (قطيشات، 2010: 74)

أما المعشر (2005) فيعرفها بأنها: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده."

وتعرف الباحثة إدارة الصراع إجرائياً بأنها: مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.



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

ومن السبل المعتمدة حديثاً في إدارة الصراع ومعالجته ما يلي: (المغربي، 2004: 312-313)

1- إذا زاد الصراع عن المستوى المقبول له فإن الإدارة تتدخل لتقليل حدة الصراع وعمقه من خلال اعتماد السبل التالية:

أ- أسلوب الإقناع: ويتضمن هذا الأسلوب محاولة إقناع الأطراف المتصارعة بعد مجدوى استمرارية الصراع، إذ أنه يؤدي إلى تصعيد الموقف واتخاذ جوانب أكثر سوءاً بالتأثير على كلا الطرفين المتصارعين، فإذا استطاع أحد الأطراف المتصارعة أن يقابل حدة الطرف الآخر وشدته باللين والصبر والتساهل وبذلك يمتص غضبه، إلا أن هذا الأسلوب لا يؤدي إلى حل جذري للخلافات بين الطرفين حيث تبقى أسباب النزاع كامنة وتجعل احتمالات تفجرها من جديد أمراً قائماً.

ب- أسلوب السلطة: في حال نشوب صراع بين أفراد التنظيم تقوم الإدارة بتحمل مسؤولياتها وتستخدم السلطة الرسمية في إجبار أحد الأطراف أو كليهما على قبول حل معين، ومن الواضح أن هذا الأسلوب في حل الصراع لا يؤدي إلى إزالة الأسباب ولا يتعدى كونه حلاً مؤقتاً.

ت- أسلوب الوساطة: في حالات كثيرة قد لا تصلح الأساليب السابقة، وقد يكون من الأجدى عندئذ الاستعانة بطرف ثالث يتمتع بقوة التأثير على الطرفين ليلعب دور الوسيط.

ث- التفاوض أو الحوار: إن التدخل لحل الصراع لا يعني بالضرورة كسب أحد طرفي الصراع على حساب خسارة الطرف الآخر. فاللجوء إلى التفاوض بين الأطراف المتنازعة ودخولهما في حوار صريح ومباشر قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع.

2. إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فيه فلا بد من تدخل الإدارة من أجل تنشيط الصراع ويتم ذلك:

أ- إذا كان المرؤوسون يتسمون بالطاعة والخنوع لرؤسائهم.

ب- إذا كان المرؤوسون يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم أو عدم التأكد لديهم.

ت- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.

ث- إذا اتبع متخذو القرارات سياسة "الحلول الوسط" في حلها للصراعات والمشاكل.

ج- إذا كانت المنظمة تفتقر إلى التفكير الإبداعي والخلاف بين العاملين.

ح- إذا كان دوران العمل منخفضاً بشكل غير عادي.

خ- إذا كانت الإدارة تحرص على الحصول على الموافقة الجماعية لقراراتها

د- إذا كان العاملون يبدون مقاومة كبيرة للتغيير والتجديد.

ذ- إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.

وذكر (ديري 2011: 291) طرق أخرى يمكن لإدارة المنظمة أن تقوم بإدارة الصراع من خلالها وهي:

1. الأساليب الممكنة عندما لا تكون إدارة المنظمة طرفاً في الصراع:

أ- طريقة التهدئة: وذلك عندما يكون الصراع طارئاً ولا يستحق المواجهة.

ب- طريقة المقاربة: وخاصة في الصراعات حول موضوعات أساسية لا بد من حلها فإن الإدارة تلجأ إلى لابتعاد

ما يمكن عن المواجهة والعمل بذكاء وحنكة لحل الصراع.

ت- طريقة المواجهة: وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة وذلك من أجل إيجاد

حل نهائي للصراع.

ث- طريقة السلطة أو الإجماع: وذلك من خلال تقصي الحقائق موضوعياً ومن ثم إصدار الأوامر والتعليمات

لكل الأطراف المتصارعة بإنهاء الصراع.

2- الطرق الممكنة عندما تكون الإدارة طرفاً في الصراع:

أ- طريقة التحكيم: حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط وتقبل به كل الأطراف المتصارعة ويتم

الأخذ برأي هذا الوسيط.

ب- طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة الصراع: وفي هذه الحالة فإن السلطات العليا في المنظمة هي

المسؤولة عن حل الصراع بشكل مباشر.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتدرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً، (قطيشات، 2010: 80)

ومن بين هذه النماذج نموذج **Holton**:

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي:

**الخطوة الأولى: تحديد الصراع:**

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي: (كامل، 2003: 98)

- 1- **تحديد أطراف الصراع:** بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية
- 2- **تحديد طبيعة الصراع:** تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسية للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
- 3- **تحديد بداية الصراع:** من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.
- 4- **تحديد موقع الصراع:** حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.
- 5- **المحاولات السابقة لاحتواء الصراع:** فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.
- 6- **النتائج المترتبة على الصراع:** لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

**الخطوة الثانية: تحديد الحلول:**

ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول،

فتكون الخطوات كالتالي: (عسكر، 2001: 112)

- 1- لا بد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
  - 2- وضع القواعد التي تيسر عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكليّة، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال.. الخ).
  - 3- تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لا بد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.
  - 4- وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً؛ للوصول إلى حل.
  - 5- تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.
  - 6- تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولا بد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف
- لخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:**

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية: (حسين، 2004: 228-231)

- 1- وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لا بد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:
  - أ- من الذي سيشارك في تطبيق الحلول؟
  - ب- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟
  - ت- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟
- 2- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

### نموذج [2] March & Simon

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي: (العسولي، 2011: 39)

- 1- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

- 2- الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- 3- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
- 4- التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

### نموذج Robbin:

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي: (النملة، 2007: 35-36)

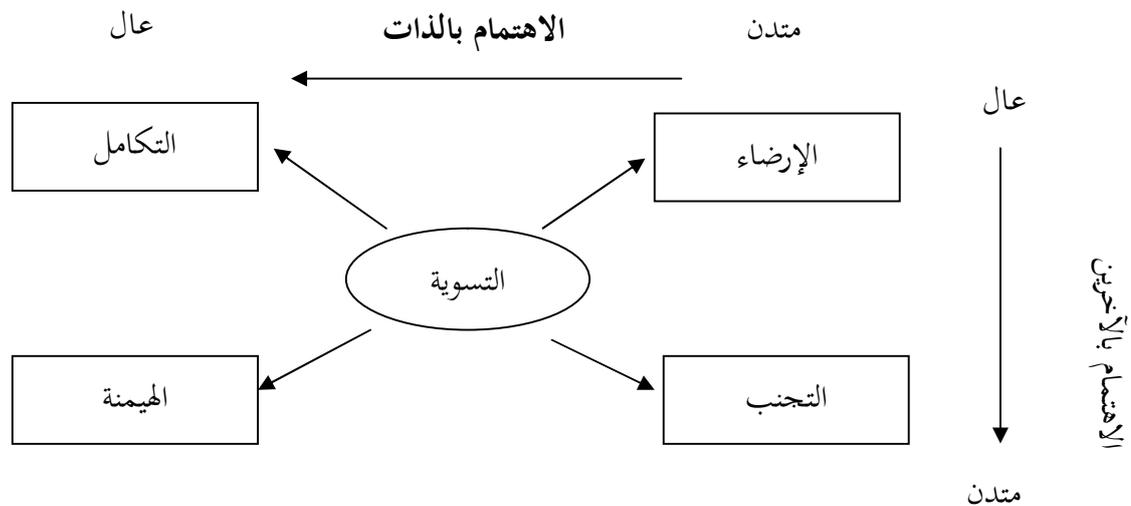
- 1- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تمم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- 2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- 3- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل
- 4- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحلّه، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهدئة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو

تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

### نموذج Rahim:

ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع، وهما (Rahim, 2001: 28-30):

- 1- ب عد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
  - 2- ب عد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.
- وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:
- أ - التكامل: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
  - ب - الإرضاء: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
  - ت - الهيمنة: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
  - ث - التجنب: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.
  - ج - التسوية: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.



نموذج Rahim لحل الصراع المصدر: (Rahim, 2001: 28)

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجتمع الدراسة

2. منهج الدراسة

3. الدراسة الإستطلاعية

4. الدراسة الأساسية

5. الأساليب الإحصائية

خلاصة

## تمهيد:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى إدارة الصراع التنظيمي خلال الفصول السابقة، وبعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة والفرضيات الجزئية التي تعتبر صلة الربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، سوف نحاول في هذا الفصل توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة الراهنة، حيث سنتناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم بالإضافة إلى جملة من الأدوات العلمية التي تساعد على جمع المعلومات وتَقْصُ الواقع الفعلي للظاهرة لوصفها وصفاً دقيقاً، كما تم في هذا الفصل تحديد مجتمع البحث واختيار عينة الدراسة وفق ما تتطلب طبيعة البحث، سنحاول تفسير البيانات المتعلقة بكل بعد من الأبعاد المستخدمة في استمارة البحث.

**1 . الدراسة الاستطلاعية:**

وتعد الدراسات الاستطلاعية بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، وتمهد الدراسات الاستطلاعية للبحث العلمي.

**1.1 حدود الدراسة الإستطلاعية**

من 2022/05/08 إلى 2022/05/25، تم توزيع الاستمارة التحريية على 55 عامل من مؤسسة صارل بوالي بتيسمسيلت، وبعد استرجاعها قمنا بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من مدى صدق الداخلي للاستمارة التي يمكن الاعتماد عليها في جمع بيانات الدراسة.

**2.1 الحدود الزمانية:** تم الدراسة إبتداء من شهر مارس إلى غاية شهر ماي 2022.**3.1 الحدود المكانية :** لقد تم إجراء دراسة في المؤسسة الصناعية صارل بوالي بالمنطقة الصناعية لولاية

تيسمسيلت

**2 منهج الدراسة:**

تم اعتماد المنهج الوصفي يعتبر اختيار المنهج خطوة أساسية في البحث العلمي فهو مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها بغية تحقيق أهداف بحثه، ومن المعروف أن تحديد المنهج الذي يستخدمه الباحث مرتبط بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة أو محل الدراسة. وانطلاقا من طبيعة الموضوع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي، وعلى ضوء أهداف الدراسة وأسئلتها التي نسعى للإجابة عليها فقد تم اعتماد المنهج الوصفي.

**3. أهداف الدراسة الاستطلاعية:**

- التعرف على المؤسسة وطبيعة نشاطها.
- التعرف على طبيعة العينة المناسبة لدراسة.
- معرفة الخصائص السيكمترية للأداة المصممة من صدق الثبات.

- محاولة تدارك الأخطاء وإجراء التعديلات اللازمة على الأداة قبل الشروع في تطبيقها في الدراسة الاستطلاعية.
- جمع بعض المعلومات والبيانات الضرورية للدراسة.

#### 4. العينة المتاحة وخصائصها:

أجريت الدراسة الإستطلاعية على عمال بالمؤسسة الصناعية الذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية استخدمت الدراسة الراهنة عينة العشوائية تعريف العينة العشوائية على أنها عينة حيث يكون لكل فرد من السكان فرصة معروفة وغير صفرية يتم اختيارها كجزء من العينة.

#### 1 الخصائص الشخصية لمفردات عينة الدراسة الاستطلاعية:

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرارات	الجنس
75	15	الذكور
25	05	الإناث
%100	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نفاذة SPSS

تبين النتائج المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 75% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الاناث التي تمثل 25% من عينة الدراسة، ولعل ذلك ما يمكن تفسيره بالوجود القوي للذكور بداخل المؤسسة وهو ما تفرضه طبيعة العمل.

## 5. أدوات الدراسة الإستطلاعية

## 1.5 الاستبيان:

- قام الباحث بالإستعانة بالإستبيان الذي صمم خصيص لهذه الدراسة وقد مرت عملية الإستبيان بعدة مراحل على أن وصلت إلى شكلها النهائي .

**2.5. ملاحظة:** قمنا بملاحظة المعلمين داخل الأقسام و الضغوط التي يتعرض لها المعلم أثناء إلقائه للدرس، وتلقيه لتلاميذ وكيفية تعامله معهم وأدائه في مختلف النشاطات التعليمية والترفيهية، ومدى توفر الجو الملائم للمعلم وتوفير الوسائل الضرورية التي تساعده في عملية التعليم و النظام القائم في القسم والمدرسة.

## 6. الخصائص السيكومترية:

ويمكن تعريف الخصائص السيكومترية بأنها دلائل أو مؤشرات إحصائية عن مدى جودة المقياس وفقراته إذ توجد خصائص سيكومترية للفقرات هي تمييز الفقرة واتساقها الداخلي أي صدقها، وتوجد خصائص سيكومترية للمقياس هي صدقه وثباته وحساسيته وشكل التوزيع التكراري للدرجات.

**1.6. الصدق:** هو أن يقيس الاختبار أو المقاييس ما أعده لقياسه، بمعنى انه إذا كان قد تم إعداده لقياس ظاهرة معينة أو مجال هذا الجهاز، والصدق ليس مطلقا انه نسبي وليس هناك اختيار أو مقياس صادق أو غير صادق، وإنما من الممكن القول إلى مدى يقيس الموضوع الذي صمم لقياسه.

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الصراع التنظيمي.

العلاقة بين البعد والدرجة الكلية	العلاقة ما بين الفقرة والبعد	رقم العبارة	المحور
**0.91	**0.81	01	الصراع التنظيمي
	**0.77	02	
	**0.76	03	
	**0.64	04	
	**0.53	05	
	**0.71	06	
	**0.43	07	
	**0.75	08	
	**0.81	09	
	**0.77	10	
	**0.76	11	
	**0.64	12	
	**0.87	13	
	**0.71	14	
	**0.66	15	
	**0.61	16	
	**0.64	17	
	**0.63	18	
	**0.60	19	
	*0.29	20	
	**0.84	21	
	**0.73	22	
	**0.77	23	
	**0.69	24	
	**0.82	25	

	<b>**0.59</b>	<b>26</b>	
	<b>**0.41</b>	<b>27</b>	
	<b>*0.23</b>	<b>28</b>	
	<b>**0.82</b>	<b>29</b>	
	<b>**0.71</b>	<b>30</b>	

\*دالة عند 0.05

\*\*دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (03) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان جميع عبارات استبيان التفكير الإيجابي صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

#### جدول رقم (04) يوضح ثبات استبيان الصراع التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون <b>Coefficient De Spearman-Brown</b>	معامل غوتمان <b>Coefficient De Guttman Split-half</b>
<b>0.78</b>	<b>0.76</b>

مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) ان استبيان الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

**2.6. الثبات:** يقصد بالموثوقية بمعنى الحصول على النتائج نفسها عند تطبيق الأداة أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم؟ فالمقياس يكون ثابت هو دقة الأداة في القياس أو الملاحظة واتساقها وعدم تناقضها فيما تفسر عنه من نتائج. (بوحوش، الذنبيات، 2009، ص190-195)

**الجدول رقم (05): معامل الصدق والثبات لعينة**

الاستبيان	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
	30	0.911

المصدر من اعداد الطالبان مخرجات spssvr 21

بلغت قيمة الثبات 91.10% مما يعني ان الاستبيان يتمتع بدرجة وثبات عال ومرتفع جيد، بحيث تزيد هاته النسبة عن النسبة المقبولة اقتصاديا 60%، مما يؤكد وجود علاقة ترابط واتصال بين عبارات الاستبيان.

**7. الدراسة الأساسية**

حيث سنتبع فيها خطوات البحث العلمي المعروفة والمتناولة والتي سنتناولها لاحقًا من أجل الحصول على المعرفة والحقائق المتصلة بمتغيرات أساسية والعلاقات الموجودة بينها.: المنهج هو الطريقة التي تساعد الباحث في البحث العلمي، بحيث لا يستطيع الإستغناء عنه و لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهتم بوصف الظاهرة المدروسة و تحليلها وتفسيرها .

**8. حدود الدراسة الأساسية :**

قمنا بتوزيع الاستبيان من بداية مارس غلى غاية شهر أفريل الذي تم الاعتماد عليه في جمع بيانات الدراسة والتي كانت بعدد 70 استبيان وتم استرجاع 55 استبياناً صالحة للدراسة ومنه نسبة الاسترجاع العينة من المجتمع الكلي 71.42%.

**9. أدوات جمع البيانات:**

استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث تمت صياغة الاستبيان بعدما تم إخضاعها للأسس العلمية من اختبارات الثبات والصدق و عليه فقد اشتمل استبيان بحثنا على 03 أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية و إضافة إلى 50 عبارة، تمحورت حول موضوع الدراسة مصادر إدارة الصراع التنظيمي ، حيث تم تقسيم العبارات إلى 03 محاور كالتالي:

**10. الأساليب الإحصائية:**

لمعالجة بيانات الاستبيان بغية التحقق من الفرضيات استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابي

## الفصل الرابع: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل النتائج

2. مناقشة النتائج

3. مناقشة الفرضيات

## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وصولاً إلى استنتاج عام خاص بدراستنا يتضمن أهم ما جاء في هذا الفصل، تليه خاتمة للدراسة تلخص كل ما تناولناه في بحثنا.

## 1. عرض وتحليل النتائج:

## جدول رقم 06 يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	تكرار	الجنس
90.90%	50	ذكر
9.10%	05	الانثى
100%	55	المجموع

المصدر من إعداد الطالبان مخرجات spssvr 21

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 01 الذي يمثل متغير الجنس: بأن أكبر نسبة هي من فئة الذكور وتمثل نسبة 90.90% وهي نسبة مرتفعة جدا مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل 9.10% من عينة الدراسة، ولعل ذلك يشير إلى أن طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة وهو ما يمكن تفسيره بالتوجه القوي للذكور إلى تخصص الخاص بمجال الاداري فني هذا المجال الوظيفي هم أقدر على التعامل مع مقتضيات الوظيفة ويقضي توفر العنصر الذكوري وهذا ما يجعل المؤسسة تمتاز بطابع ذكوري.

جدول رقم 07 يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة %	تكرار	السن
5.45%	03	من 25 الى 30
52.72%	29	من 31 الى 36
18.18%	10	من 37 الى 42
12.73%	07	من 43 الى 48
7.28%	04	من 49 الى 54
3.64%	02	أكثر من 54
100%	55	المجموع

من خلال الإحصائية المبينة في الجدول (02) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة محل الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (31-36) وهي فئة تلحق بفئة الشباب وهذا بنسبة تقدر بـ 52.72% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى التي تعني فيما تعنيه أن المؤسسة تقوم بدور الاستقطاب لعنصر الشباب بشكل دوري و مستمر ، كما سجلنا ثاني أعلى فئة عمرية للعمال والتي تتراوح ما بين (37- 42) بنسبة 18.18% ثم تليها فئة (43-48) بنسبة 12.73%، ثم تليها فئة (49 - 54) بنسبة 7.28%، وأخيرا فئة أكبر 54 السن الذين تزيد أعمارهم عن ويمثلون نسبة 3.64% من أفراد العينة.

وإن دل ذلك على شيء فإنما يدل على تواجد عنصر الشباب في هذه المؤسسة محل الدراسة صارل بوالى بتسمييلت الذي يمتاز بالفاعلية وسرعة الأداء، ولذلك نستطيع القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله بالنسبة للموارد البشرية ونظرا لما تتميز به من فعالية و قدرة على العمل بمرونة ويمكنها الاستمرار بالمؤسسة لسنوات قادمة، حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف المنشودة.

## جدول رقم(08) يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	تكرار	المستوى التعليمي
9.09%	05	متوسط
21.81%	12	ثانوي
69.10%	38	جامعي
100%	55	مجموع

تبين الإحصاءات الرقمية الواردة في الجدول رقم 03 أن نسبة 69.10 % من حجم العينة حاصلون على شهادات جامعية وتلقوا تعليماً جامعياً، وأن نسبة 21.81% منهم مستواهم التعليمي بلغ المستوى الثانوي في حين نجد كل من فئة المستوى المتوسط كانت بنسبة ضئيلة 9.09%.

ومنه يتبين أن الإطار العمالي المؤسسة محل الدراسة ..... هو إطار ذو قدرات المهنية والتعليمية عالية أي أن عملية الاستقطاب والتوظيف محصورة على الإطارات المتعلمة فقط حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية، ومنه يمكن أن وجود مستوى تعليمي لفئة والمتوسط بأنها تنحصر على أعوان الامن والحراس أصحاب الكفاءة المهنية والشهادة الأكاديمية دور

## 2. مناقشة النتائج

لإختبار هذه الفرضيات فقد تم استخدام الاختبارات:

T.test -

## 1.2. اختبار ومناقشة الفرضية العامة :

يوجد مستوى مرتفع من الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

ما مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

- لدى عينة البحث:

جدول رقم (09) يمثل مستوى صراع العينة

المتوسط الفرضي	الانحراف	المتوسط	متغير الدراسة
60	0.90	149.05	مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. الذي قدر

149.05 وبانحراف معياري ب 0.90، وبما أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الفرضي 60 وهذا يدل على

أنه يوجد مستوى عال من مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية..

## 2.2. إختبار وتحليل الفرضية الجزئية الاولى

والتي مفادها: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. تعزى إلى الجنس داخل مؤسسة صارل بوالي SARL-BOILAIT - لإنتاج الحليب - تيسمبيلت.

لغرض التحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار **T Test** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات.

### الجدول رقم (10) يبين نتائج اختبار T.TEST لمتغير الجنس

البعد	درجة الحرية	T.TEST	القيمة الاحتمالية. Sig
مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية	54	22.312	0.056

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة الاختبار **T.Test** سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على وجود فروق أي قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية القائلة ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية. تعزى إلى الجنس.

ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا توجد فروق بين الجنسين.

### 3.2. اختبار وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن داخل مؤسسة صارل بوالي -SARL - BOILAIT - لإنتاج الحليب - تيسمسيلت.

الجدول رقم (11) يبين نتائج اختبار Anova F لمتغير السن

المحور	dll	Anova F	Sig.
مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.	54	1.493	0.056

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة الاختبار **FAnova** سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروق حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية تعزى إلى السن .  
ملاحظة: لا نقارن بين المتوسطات الحسابية بما أنه لا يوجد فروق.

### 3.2. الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية، تعزى إلى المستوى التعليمي داخل مؤسسة صارل بوالي -SARL-BOILAIT - لإنتاج الحليب - تيسمسيلت.

الجدول رقم (12) يبين نتائج اختبار ANOVA F لمتغير المستوى التعليمي :

المحور	درجة الحرية	Anova F	القيمة الاحتمالية. Sig.
مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية.	54	1.514	0.054

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة الاختبار **ANOVA F** سجلت قيمة احتمالية (sig) أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وهذا يدل على عدم وجود فروق أي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة ندرجها حول مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية تعزى إلى المستوى التعليمي.

## 3. مناقشة الفرضيات

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول الذي يوضح مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والتي تحصلنا على متوسط حسابي يقدر بـ 149.05. عند انحراف معياري يقدر بـ 0.95 وهذا حسب استجابة أفراد العينة على استبيان الصراع التنظيمي ، وبمقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط الفرضي الذي يقدر بـ 110 نجده أكبر من مما يدل على انه يوجد مستوى من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة وللتأكد من مستواه تم مقارنة المتوسط الحسابي بالمجالات وجدناه ينحصر ما بين المجال 127.66 و 165 الذي يمثل المجال المرتفع جدا وعليه نقول أن مستوى الصراع التنظيمي المنتشر في الوسط المهني داخل مؤسسة صارل بوالي -تيسمسيلت- مرتفع جدا وهذا راجع إلى عدة أسباب من بينها طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية في الوسط المهني ونمط الاتصال وعدة متغيرات أخرى يمكن أن تكون من بين أحد مسببات الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، ومنه نستنتج أن هذا المستوى من الصراع يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العمال وسيورة المؤسسة، وقد أشارت عدة دراسات إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية والخدمية.

## مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول الذي يعرض الفروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس ،حيث قدر معامل الفروق -ت- بـ 22.31 عند مستوى الدلالة 0.056 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من 0.05 وعليه نقول انه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير الجنس أي أن كل من الذكور والإناث العاملين داخل المؤسسة لديهم مستوى مرتفعه جدا من الصراع التنظيمي دون أي اختلاف، ويمكن تفسير ذلك ان كل من الذكور والإناث يعملون في نفس الظروف التنظيمية ويخضعون لنفس المتغيرات في بيئة العمل، وعليه نقول أنه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير الجنس.

## مناقشة الفرضية الجزئية الثانية :

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها في الجدول الذي يعرض الفروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير المستوى التعليمي، حيث قدر معامل الفروق بتطبيق اختبار ANOVA بـ 1.51 عند مستوى الدلالة 0.054 وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أكبر من 0.05 وعليه نقول انه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى المستوى التعليمي أي أن كل من العمال مهما كان مستواهم العلمي داخل المؤسسة لديهم مستوى مرتفعه جدا من الصراع التنظيمي دون أي اختلاف، ويمكن تفسير ذلك أن كل من العمال ذوي الأقدمية

أو العمال الجدد يعملون في نفس الظروف التنظيمية ويخضعون لنفس المتغيرات في بيئة العمل، وعليه نقول انه لم تتحقق الفرضية السالف ذكرها ونقبل الفرضية البديلة القائلة انه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي الذي يعزى لمتغير المستوى التعليمي، ولقد أشارت عدة دراسات من بينها دراسة محمد فراس شاهر العويوي بعنوان دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، سنة 2013، والتي هدفت إلى معرفة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها انه توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير المؤهل العلمي، وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتائج التي تحصلنا إليها من خلال معالجة الفرضية إحصائيا مما يؤكد على وجود اختلاف في الصراع التنظيمي يعزى لمتغير المؤهل العلمي حسب طبيعة المؤسسة.

#### مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول الذي يوضح في نتائجه الفروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن، وبعد المعالجة الإحصائية باستخدام معامل الفروق ANOVA الذي قدر بـ 1.49 عند مستوى الدلالة 0.056 وهي قيمة غير دالة إحصائيا لأنها أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يشير على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصراع التنظيمي يعزى إلى متغير السن وعليه نتأكد علة عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة السالف ذكرها، وعليه نقبل الفرضية البديلة القائلة أنه لا توجد فروق في مستوى الصراع التنظيمي يعزى إلى متغير السن ويمكن تفسير هذه النتيجة على إن الصراع التنظيمي داخل مؤسسة صارل بوالي - تيسمسيلت - غير ناتج عن سن العاملين ولا يتأثر به حيث نستنتج أن عامل السن ليس لديه دور، ويمكن إرجاع أسباب الصراع إلى عدة عوامل أخرى منها التنظيمية والثقافية وغيرها من الأسباب التي تتعلق بنظام العمل وتقسيم الأدوار والمهام حسب ما أشارت إليه عدة دراسات من بينها دراسة، محمد فراس شاهر العويوي بعنوان دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، سنة 2013، والتي هدفت إلى معرفة إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها انه توجد فروق بين آراء أفراد الدراسة تجاه أنواع الصراعات التنظيمية وفقا لمتغير العمر، وقد تعارضت هذه النتيجة مع نتائج التي تحصلنا إليها من خلال معالجة الفرضية حصايا مما يؤكد على وجود اختلاف في الصراع التنظيمي يعزى لمتغير السن حسب طبيعة المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة:

من خلال الخصائص التنظيمية المؤسسة الصناعية بالجزائر التي قدمنا بالبحث فيها تأكدنا بوجود ظاهرة الصراع التنظيمي في مؤسسة إنتاج الحليب صارل بوالي بتيسمسيلت الجزائر التي حاولنا تسليط الضوء عليها من خلال الدراسة الميدانية بإعتبار أن هناك تفاعل بين العاملين في هذه المؤسسة كباقي المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي وبما أن ظاهرة الصراع التنظيمي تندرج وفق مستويات منخفضة ومرتفعة وبشدة وهو ما يلزم تعديله والتحكم فيه وتوجيهه نحو مستوى المرغوب فيه وهذا من اجل التقليل أو الحد من ظاهرة الصراع التنظيمي.

تعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الرئيسية الهامة التي تهتم بها التنظيمات الرسمية في المؤسسة، كونها الركيزة الأساسية في تطور المنظمة من خلال التحفيز، ولتحقيق التوازن والاستمرارية والفعالية في المنظمة، لا يقتصر الأمر على المورد البشري بل أيضا على طرق التسيير باتخاذ القرارات السليمة واستخدام أساليب تساعد المنظمة على تجنب المشكلات، ولا بد للإدارة والمدير تحديد الرؤية أمام العاملين، وتوضيح الأهداف بالإضافة إلى تطوير قنوات الاتصال . كما أن النهج الإداري والأسلوب القيادي يجب ممارسته بشكل يترتب عليه تأثير المدير الإيجابي على العاملين وتجدد الإشارة في موضوع إدارة الصراع التنظيمي أن بعض المديرين والمسؤولين لا يلجأ إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فان كان انسحابيا اخذ بأسلوب التجنب، وان كان قويا اخذ بأسلوب الإجبار، وان كان ضعيفا أخذ بأسلوب التكيف، وان كان أصوليا أخذ بأسلوب التوفيق، وان كان واقعيا اخذ بأسلوب التعاون . إلا أن طبيعة الصراع ونوعه والقضية المتنازع حولها وطبيعة الموقف وطبيعة الأشخاص المتصارعين هي عوامل مهمة كل منها يحدد بدقة كيفية اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية في التعامل مع الصراع القائم واغلب الحلول التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة المهارات الإنسانية واستخدام المنطق والعقلانية، والقدرة على التأثير وفتح مجال الحوار والنقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف .

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر:

1. Hanken wicton and dee. (2000)، أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الإدارية الذاتية.
2. (Kanla)(1993).، أساليب إدارة الصراع عند مديري مدارس الثانوية في جنوب غرب أمريكا.
3. -امال زرقاوي ، اثر صراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير لعلم الاجتماع تنظيم جامعة بسكرة 2014.
4. ب معتوق، حمزة، (2015)، القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
5. الجراحشة محمد، الهيني صلاح(2006) اشهر تمكين الإداري و دعم التنظيمي في سلوك الإبداعي كما سيراه العاملون في شركة الإجماليات الأردنية =دراسة ميدانية -دراسات علوم الإدارية ، مجلد (33) : العدد (2) 240ص - 266ص.
6. حمود خضير (2003)=سلوك تنظيمي ،نمط 1= إلى اصغاء النشر و التوزيع، عمان ، اردن
7. حمود خيضر كاضم والشيخ روان منير، (2002)، إدارة الجودة في المؤسسات المتميزة ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع.
8. زرار فوؤاد= إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم 2013 2014.
9. علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء البشري المتميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2000
10. العميان محمود سليمان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. فوزي حامد أبر عساكر - انماط إدارة صراع و أثرها على تطور التنظيمي ، رسالة ماجستير ، 2008
12. القربوتي محمد قاسم، (2003)، السلوك التنظيمي، ط 4، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
13. قطيشات، ليلي عبد الحميد، (2010)، إدارة الصراع في المؤسسة التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
14. كامل محمد مغربي، (2010)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن.

15. لمسيرت اسماعيل محد فقعاوي، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي و أثره في أداء الوظيفي لدى العاملين في منظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة = و إنشائها للمنظمات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة 2017.
16. محمد لطفي راشد، (1997). مفهوم الصراع التنظيمي - المفاهيم وإستراتيجيات إدارته- في مجلة جامعة الملك سعود علوم إدارية، رياض سعودية.
17. المغربي كامل محمد، (2007)، الإدارة أصالة المبادئ وظائف المنشأة مع حدثه وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط 1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
18. المومني، واصل جميل، (2011)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1.

## قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم ماستر 02

## إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الصناعية دراسة ميدانية

أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات اللازم. للتعرف على استراتيجيات المستخدمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية حيث تم اختياركم ضمن مجموعة من العاملين للإجابة على فقرات الواردة فيها يرجى منكم قراءتها بدقة والإجابة عليها بموضوعية كما نعلمكم بان هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط والتعامل بسرية تامة شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم تقبلوا منا أسمى التقدير والاحترام

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

1. السن 29 سنة فأقل  40-30  49-41  أكثر من 50
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. عدد سنوات الأقدمية:  
أقل من 5 سنوات  6-10 سنوات  أكثر من 11 سنة
4. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
5. الرتبة العلمية: .....
6. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  أرمل  مطلق

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارة	دائماً	أحياناً	أبداً
01	أتفاوض مع زملائي من اجل التواصل إلى حل			
02	استخدم خبرتي ليستقبل الطرف الآخر أفكارى			
03	أتفادى الخلاف مع زملائي حتى لا أرحم مشاعرهم			
04	أشجع فكرة أننا جميعاً في قارب واحد			
05	أحاول الابتعاد عن المواضيع الخلاف مع الأطراف المشاركة			
06	يعقد لي زملائي الأمور إذا ما تمسكت بوجهة نظري			
07	أحاول تخفيف حدة الخلاف عن طريق تجاهله			
08	أقلل من قيمة الخلاف حتى نصل إلى حل وسط			
09	يطالبني الطرف الآخر بأن أؤيد وجهة نظري			
10	أحاول تفادي المساومة غير المرضية مع زملائي			
11	أحاول التوصل إلى حل مفيد لأطراف الصراع			
12	أناقش المسألة مع زملائي حتى أوضح أهم مزايا موقفي			
13	أحاول إظهار عدم خلالي مع زملائي			
14	أجمع بين خبراتي وخبرات الآخرين بحد التوصل إلى قرار صحيح			

## الملاحق

			استخدم نفوذي للحصول على قبول أفكارى	15
			اتبع سياسة الأخذ والعطاء للوصول إلى حل يرضي الجميع	16
			أسعى إلى تحقيق التوازن بين الفوائد والخسائر لكل طرف	17
			أتفادى النقاش المفتوح حول الخلاف مع الأطراف الأخرى	18
			أشجع فكرة أبداء الرأي والتعبير بكل صراحة	19
			أبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين حتى نصل جميعاً إلى حل المسألة	20
			أتنازل عن بعض الأفكار للحصول على قبول البعض الآخر	21
			الجا إلى استخدام نفوذي للفوز في أي صراع	22
			أتمسك بوجهة نظري لتحقيق أهدائي	23
			أحاول تفادي التصادم مع الأطراف الأخرى	24
			أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة	25
			أتفادى إظهار مشاعر الغضب مع الأطراف الأخرى	26
			أحاول ضم أفكارى مع أفكار الأطراف المشاركة للوصول إلى حل مشترك	27
			أعالي في مطالي وموقفي حتى أحصل على ما أريد	28
			استخدم قوة الإقناع بمنطق الحجة لأفوز بالمنافسة	29
			أسعد للتقليل من وجهات النظر المتعارضة بين الأطراف المشاركة	30

### الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**المدير:** هو المسير الاول و الاساسي للمؤسسة ومركز اتخاذ القرارات، بما يقوم بالتنسيق مع مختلف المصالح. **السكرتارية:** تقوم باستقبال وتدوين كل من البريد الصادر والوارد، وتقوم بالاعمال الخاصة بمكتب المدير وحفظ المستندات.

**مصلحة المستخدمين:** تتكلف هاته المصلحة بشؤون العمال وإدارتهم وإعداد جداول غيابات العاملين وتسوية ملفاتهم مع الضمان الاجتماعي ومن مهامها إعداد أجور العمال.

**مصلحة المالية و المحاسبة:** تقوم بمختلف العمليات يقوم بها المحاسب والمتمثلة بتسجيل دخول وخروج. الموارد بجميع أنواعها بالإضافة الى الوثائق التي تبرز العمليات كوصل الدخول والخروج كما يقوم المحاسب أيضا بتسجيل ومتابعة عمليات الشراء والبيع التي تقوم بها المصلحة وإعداد الميزانية.

**المصلحة التجارية:** تقوم بعملية بيع المنتوجات وهي المكلفة بالاتصال مع التجار والتفاوض معهم .

**مصلحة الصيانة:** المكلف بالصيانة يقوم بمراقبة الاجهزة والآلات المستعملة في عملية الانتاج ، كما يقوم باصلاحها في حالة عطب.

**مصلحة الإنتاج:** تحقق البرنامج المسطر من طرف الادارة العامة بالنسبة للإنتاج وهذا مع مراعاة توفر المواد. الاولية كما ان المكلف بها مسؤول على متابعة كل مراحل الانتاج من وصول المادة الاولية حتى الحصول على المنتج .

**مصلحة المخبر:** يتمثل دورها في مراقبة المنتج من بداية انتاجه حتى الانتهاء منه وذلك بإجراء مختلف التحاليل على جميع المنتجات التي تنتجها الملينة وذلك من أجل الحصول على منتج مطابق للمعايير المعمول بها .

**المخزن:** هو مكان الاحتفاظ بجميع المواد الاولية وكل ما تحتاجه المؤسسة كما يقوم المكلف بالمخزن بتدوين جميع معاملات الدخول والخروج ومراقبة تاريخ انتاج و انتهاء صلاحية المواد الاولية.

**مصلحة جمع الحليب النقي:** يتم فيها تدوين جميع العمليات الخاصة بدخول كميات الحليب النقي للملينة احصاء جميع الفلاحين المتعاملين معها.

Zone Industriel Sidi Mansour Khemisti Wilaya de Tessemsilt

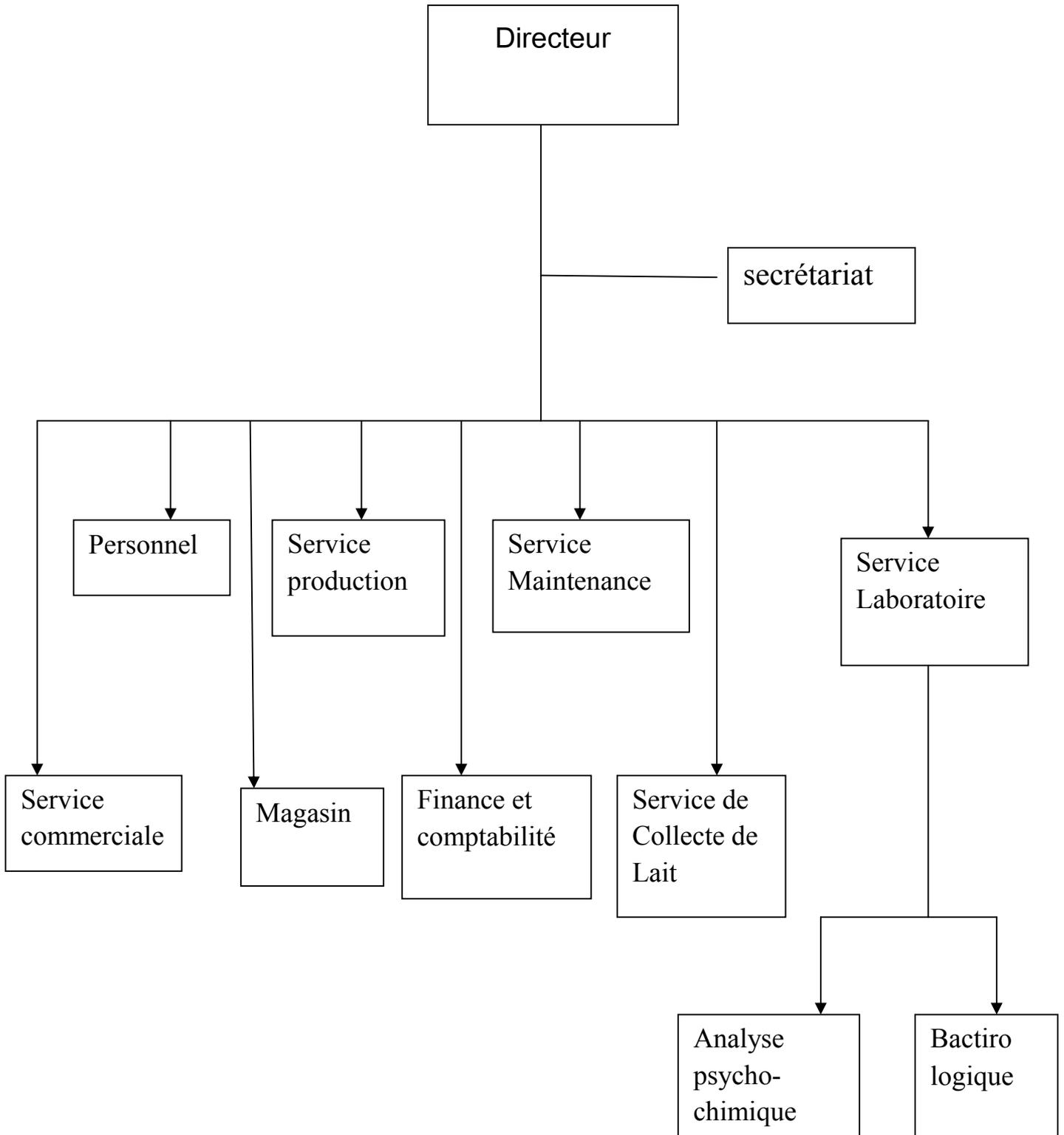


Diagramme de la Laiterie Boi Lait Khemisi Tissemsillet