

## الصراع التنظيمي في المؤسسات العمومية وطرق تسييره - دراسة حالة بلدية معسكر -

ط.د مصطفىاوي عمر الفاروق \* ، د. المسوس يعقوب \*\*

الإرسال: .../.../...

القبول: .../.../..

النشر: .../.../..

## ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مصادر الصراع التنظيمي وتحديد طرق تسييره لدى عينة من عمال بلدية معسكر، بحيث شملت 50 فرد ، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة . وقد أظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن غموض المسؤولية أخذت حيزا كبيرا لدى عينة الدراسة ويليه المصادر التالية ( صراع الأهداف و نمط الشخصية ، صراع الدور ) . ولكل نوع من انواع الصراع يوجد استراتيجية لحله أو للتعامل معه، أي أوجد ظهور مصادر الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة البحث طرقا نوعية لتسييره ، وخصت بها استجابات عينة البحث التي تمثلت فيما يلي: (التنافس ، التجنب ، التعاون، التعايش و التكيف ، التوافق و التفاهم ) ، وأثمرت بيانات البحث نتائج تؤكد أن التعاون هو أكثر استعمالا لتسيير الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي ، إدارة الصراع، بلدية معسكر.

تصنيف JEL : M12,M29,M54

## The Organizational Conflict in Public Institutions and its Management Methods - A Case Study of Mascara Municipality-

## Abstract:

الملخص بالإنجليزية

This study aims to identify the sources of organizational conflict and determine the methods of its management among a sample of workers in the municipality of Mascara, which included 50 individuals. The study sample is followed by the following sources (objective conflict, personality type, role conflict). At the level of each conflict, there is a strategy to solve it or to deal with it; That is, the emergence of sources of organizational conflict among the members of the research sample created qualitative ways to manage it, which were summarized in the responses of the research sample, which were represented in the following (competition, avoidance, cooperation, coexistence and adaptation, compatibility and understanding), and the research data yielded results confirming that cooperation is more used to manage organizational conflict.

**Keywords :** Organizational Conflict, Conflict Management, Mascara Municipality.

**JEL Classification :** M12,M29,M54.

\* جامعة غليزان (الجزائر)، omarelfarouk.mostefaoui@univ-relizane.dz

\*\* جامعة غليزان (الجزائر)، yagoub.elmoosoues@univ-relizane.dz

## 1. مقدمة

قد يواجه الفرد حاجزا ما (مادي أو معنوي) ، فسرعان ما يحاول إبعاده فان لم يستطع، ابتعد هو عنه بتغيير مساره ؛ لتحقيق نفس الهدف المرغوب و إن لم يتوفق فيه أيضا ، اتجه للبحث عن هدف جديد يحقق تلك الحاجة أو الرغبة القائمة لديه ، فإذا تحقق هذا ؛ سكن الفرد و استقر و إذا لم يستطع الفرد أيا من الاحتمالات السابقة ؛ هنا يصبح انفعاليا و يتجه نحو تحطيم الحاجز الذي يحقق منه أهدافه ، و إذا عجز عن ذلك لكون الحاجز قوي أو لأي دافع آخر يرد السلوك الانفعالي لذاته ، مما ينشأ عنه تلك النواتج السلوكية ؛ كالقلق و الصراع و الإحباط أو الاتجاهات النفسية كالاغتراب و غيره من المظاهر السلوكية المرتبطة بالعمال داخل التنظيمات (جابر، 2019، صفحة 44) ، ومن الحقائق الراسخة المرتبطة بتفهم السلوك الانساني أن هناك فروق فردية بين الافراد العاملين قد تجعل البعض يسعى إلى التطوير والتجديد والمبادأة والمبادرة، بالإضافة إلى الإتيان بكل ما هو جديد، فإذا وجد الفرد العامل أن بيئة العمل تحقق له هذه الفرص أو أن الانماط الإدارية في محيطه العمل تمنحه هذا الحق وتحرض على تنمية هذا الجانب فإنه يسعى جاهدا إلى التفكير في التطوير والابداع في العمل. (شكشك، دون سنة، صفحة 93) ، وقد لا تخلوا أي منظمة أو مؤسسة من الصراعات المتواجدة ببيئة عملها ، فالصراع ظاهرة جد عادية وموجود بحياتنا اليومية، سواء كان صراعات عائلية، سياسية، ولا يوم قد يمر علينا دون أن نكون معرضين له، بصفة مباشرة كانت أم غير مباشرة. ففي محيط العمل يشرك الصراع عادة إلى الاتفاقيات الجماعية، للإضرابات وإلى الاعتصام. ومع تطور الهيكلية في المنظمات في السنوات الأخيرة تغيرت القوى الجماعية والصراع الآن يعبر عنه على مستوى فردي أكثر مما هو جماعي، وعليه فإن المسيرين يستغرقون أكثر من 20% من وقتهم في تسيير صراعات بين أفراد. فحتى وإن اختلفت مصادره وطبيعته فإن الصراع حتمية لا شك فيها في عالم المنظمات وإزالة الغموض عليه مهم لفهم سلوك العمال ومسيرهم. (Gosselin , L. Dolan, & Morin, 2017, p. 299)

## 2. إشكالية الدراسة :

قد تخوض المنظمات غمار الصراعات، الأمر الذي يستلزم منها التحسب مثلما يتطلب منها الحال المعالجة و هذا وليد النظرة التي تحملها القيادات الإدارية تجاه هذه الصراعات ، فإذا كانت النظرة السائدة تنسم بالسلبية إلى حد عدد الصراعات مؤشرات لحالات الاختلال الوظيفي عندئذ تكون المنظمات أمام إشارات إنذار ، أما إذا كانت النظرة إلى الصراعات على أنها حالة مألوفة و أمر لا بد منه سواء بين الأفراد المنظومات فهذا يعني قبوله و حتى إمكانية الإفادة منه بقصد إثارة التنافس و استثمار الطاقات فالمنظومات الساكنة الثابتة غير المنظومات النشطة الغائرة في عالمها و التي تجول في خبايا فضائها فمهما كانت نوعية الصراعات التي تعترضها فهي جادة في التعامل معها و حتى الإفادة من نتائجها استنادا إلى قناعتها التامة بأن توضيحات اليوم هي ثمار الغد. و تتباين مصادر الصراع التنظيمي فمنها ما يتعلق بالتنافس على الموارد فضلا عن الاعتقاد لدى كل طرف بأنه الأحق في التصرف بهذه الموارد و بالذات عندما تكون نادرة، فضلا عن ذلك فان غموض الأدوار و عدم وضوح خطوط السلطة قد ينجم عنه صراعات حد التعارض في الأهداف عندئذ يتولد منعطف آخر في هذا المجال

يتمثل بسيادة العلاقات الشخصية و على نحو يفضي إلى تقديم تفسيرات خاطئة لسلوكيات الآخرين كما قد يزامن ذلك وجود حالة الاتصالات الخاطئة التي يترتب عليها مأخذ تقع في نطاق الجفاء و ضعف الإحساس بأهمية الآخرين مما ينبثق عنه درجة بأننا أكثر موضوعية و صراحة و دقة من الآخرين مما يفصح عن الواقعية الساذجة. (النوفل، 2015، صفحة 94) ومن بين العديد من مصادر الصراع في مكان العمل، هناك عاملان بارزان بشكل خاص: عدم توافق الأهداف التي يسعى إليها الأفراد والتوقعات المتعلقة بدور كل فرد. فعدم توافق في الأهداف عندما لا يكون هناك اتفاق على الأولويات، والمواعيد النهائية التي يجب احترامها وكذلك على التوجه العام لأنشطة الأفراد أو الجماعات. بالطبع، يعتمد تحقيق الأهداف على توافر الموارد البشرية والمادية والوقتية في كل قسم. نظرًا لأن هذه الموارد محدودة بشكل عام، يجب مشاركتها وتخصيصها بين الإدارات حتى يتمكن كل منها من تحقيق الأهداف التنظيمية. يمكن أن ينشأ الصراع أيضًا من عدم التوافق بين الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، سواء على الجانب التنظيمي أو الفردي. عادةً ما يولد عدم توافق الأهداف ما يمكن تسميته "صراع الخلفية"، أي خلافًا حول الوسائل والأساليب التي يجب الدفاع عنها من أجل تحقيق الأهداف بشكل فعال. يمكن للفرد أن يلعب أدوارًا مختلفة داخل الشركة. فالدور هو السلوك المتوقع؛ يتم تعريفه، من بين أمور أخرى، من خلال الوصف الوظيفي، وعنوان الوظيفة المشغولة والمعايير غير الرسمية. يحدد الدور الأنشطة التي يكون الفرد مسؤولاً عنها وكيف ينبغي تنفيذ هذه الأنشطة. من المؤكد أنه إذا لم يتم تحديد الدور المتوقع بوضوح للموظف، فسوف يميل إلى تحديد دوره بنفسه من أجل تقليل الغموض في وضعه وليس لديه انطباع بأن العمل بلا اتجاه. بالإضافة إلى ذلك، إذا كان هناك العديد منهم، فإنهم يخاطرون بتحمل المسؤوليات التي تتداخل مع مسؤوليات الموظفين الآخرين، واعتماد سلوكيات غير مناسبة وتقديم مطالب متناقضة على الرغم من أن الاختلافات في الأدوار والتوقعات ليست حصرية، فإنها غالبًا ما تؤدي إلى صراعات تنطوي على مشاعر قوية. يمكن أن يهدد هذا النوع من الصراع الهوية المهنية ويثير تساؤلات حول مهارات وكفاءات الأشخاص المعنيين. بدون تدخل سريع، يمكن أن يؤدي هذا النوع من المواقف بسهولة إلى تصعيد قد يؤدي إلى تدهور مناخ العمل، سواء بالنسبة للأشخاص المعنيين بشكل مباشر أو لزملائهم في العمل. (Gosselin, L. Dolan, & Morin, 2017, p. 384) وعليه فإن هذه الدراسة ركزت على التعرف على مصادر الصراع التنظيمي وطرق تسييره، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل التالي: ما هي مصادر الصراع التنظيمي في بلدية معسكر و كيف يتم إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر؟

## 1.2 التساؤلات الفرعية:

ماهي مصادر الصراع التنظيمي لعمال بلدية معسكر ؟

-كيف يتم إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر لعمال بلدية معسكر؟

هل هناك فروق فردية لعمال بلدية معسكر متعلقة بطرق تسيير الصراع التنظيمي ، تعزى الى (المستوى التعليمي، المستوى الإداري) ؟

## 2.2 الفرضيات العامة:

- مصادر الصراع التنظيمي مرتبطة بصراع الهدف و صراع الدور وغموض المسؤولية وشخصية الأفراد العاملين بنسب متفاوتة ببلدية معسكر.
- الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي: التنافس، التجنب، التعاون، التعايش، التوافق.
- هناك فروق فردية لعمال بلدية معسكر متعلقة بطرق تسيير الصراع التنظيمي، تغزى (للسن، الجنس، المستوى التعليمي، المستوى الإداري)

### 3. أهمية البحث:

- تبيان أبرز مصادر الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر.
- تبيان طرق تسيير الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر.
- إثراء المكتبة الجزائرية في مجال الدراسات المتعلقة بمصادر وطرق تسيير الصراع التنظيمي في مؤسسات عمومية خدماتية بلدية معسكر نموذجا.
- مساعدة بلدية معسكر في إحداث استراتيجيات فعالة تسمح لهم باستغلال المورد البشري على أتم معنى والتعرف على أهم مصادر الصراعات التنظيمية وإبراز الطرق الأنسب لتسيير كل ما هو صراع تنظيمي داخل المؤسسة، حفاظا على جودة خدماتها وصحة والسلامة النفسية لمواردها البشرية.

### 4. أهداف الدراسة:

- يهدف هذا البحث الى توضيح مصادر وطرق تسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر وبناء على ذلك نسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في:
- التعريف بمصادر الصراع التنظيمي وكذا طرق تسييره.
  - توضيح العلاقة بين مصادر والطرق الأنسب لتسيير الصراع التنظيمي لعمال بلدية معسكر.
  - التعرف على أهمية التعرف المبكر على مصادر الصراع التنظيمي للتمكن من اختيار طريقة أمثل لتسييره بالبلديات الجزائرية.

### 5. حدود الدراسة:

- 1.5 الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة ابتداء من 2022/09/20 إلى غاية 2022/09/30
- 2.5 الحدود المكانية: بلدية معسكر.
- 3.5 الحدود البشرية: شملت الدراسة على عينة من عمال مقر بلدية معسكر والذي بلغ عددهم 50 موظف.

### 6. تحديد المفاهيم:

#### 1.6 الصراع التنظيمي:

-الصراع في اللغة هو النزاع والحصام والشقاق والخلاف.

لقد تناول الكثير من علماء النفس والإدارة الصراع بتعريفات ومفاهيم متعددة ومن أهمها:

-عرفه **مارش وسامون**: قال إن الصراع هو اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل.

-وقد عرف **بولدنك** الصراع على أنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل.

-وعرفه **ليفيت** بأنه نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في الاتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.

و يعرف **Coser** **سيزار** الصراع التنظيمي بأنه كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة حيث يهدف المتصارعون إلى تحديد خصومهم القضاء عليهم. (ديري، 2011، صفحة 287)

و عرف "**هيلبرجل و سوكلوم و ودمان**" الصراع يتوافق مع الموقف الذي يوجد فيه أفراد تكون أهدافهم أو إدراكهم أو عواطفهم غير متوافقة وتؤدي إلى المعارضة". (Marsan, 2005, p. 15)

#### 7. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

##### 1.7 منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي حيث أنه يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها تعبيراً كمياً وكيفياً.

##### 2.7 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين ببلدية معسكر وعددهم (100) عامل.

##### 3.7 عينة الدراسة:

قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة حجمها 60 موظف من إطارات سامية وإطارات وتم استرداد 50 استبيان أي أن نسبة المحييين على الاستبيان كان 83% من المستقيين.

##### 4.7 الأدوات المستخدمة:

##### 1.4.7 أداة الدراسة:

بعد مراجعة للأدبيات والدراسات ذات العلاقة وجد الباحث أن أنسب وسيلة لجمع المعلومات هي الاستبيان وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة كالتالي:

1- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات؛

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات؛

3- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا باجراء مجموعة من التعديلات.

4- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

وتتكون أداة الدراسة من قسمين كالتالي:

➤ **القسم الأول:** عبارة مجموع بيانات شخصية وذلك لتوضيح خصائص عينة البحث وشمل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، الأقدمية.

➤ **القسم الثاني:** تضمن عبارات تقيس متغيرات الدراسة وتكونت الاستبانة من 31 فقرة حول أبعاد كل من مصادر الصراع التنظيمي وطرق تسييره وهي كالتالي:

• **أبعاد مصادر الصراع التنظيمي:**

- ✓ صراع الأهداف: وتضمن 4 عبارات.
- ✓ صراع الأدوار: وتضمن 4 عبارات.
- ✓ غموض المسؤولية: وتضمن 4 عبارات.
- ✓ نمط الشخصية: وتضمن 4 عبارات.

• **أبعاد طرق تسيير الصراع التنظيمي:**

- ✓ التنافس: وتضمن 3 عبارات.
- ✓ التعاون: وتضمن 3 عبارات.
- ✓ التجنب: وتضمن 3 عبارات.
- ✓ التعايش والتكيف: وتضمن 3 عبارات.
- ✓ التوافق أو التفاهم: وتضمن 3 عبارات.

وقد تم الاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيمين ل فقرات الاستبيان وذلك كما هو موضح :

**الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكرت الخماسي**

1 الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المتوسط المرجح	4.21 الى 5	3.41 الى 4.20	2.61 الى 3.40	1.81 الى 2.60	1 الى 1.80

المصدر: من اعداد الباحث

**2.4.7 صدق وثبات الاستبيان:**

وقد تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين هما:

**1-الصدق الظاهري (صدق المحكمين):**

وتم ذلك بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بهدف التأكد من صحة وسلامة لغة الاستبيان.

**2-طريقة ألفا كرونباخ:** قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل العبارات المرتبطة بالاستبيان، وحسب دراسة الباحثين فإنه

حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون معامل كرو نباخ ألفا أكبر أو يساوي 0,60.

**الجدول رقم (02): معامل الثبات الاستبيان**

البعد	عدد الفقرات	كرو نباخ ألفا
مصادر الصراع التنظيمي	16	0.672

0.711	15	طرق تسيير الصراع التنظيمي
0.662	31	الاستمارة كلل

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن قيم معامل الثبات تتراوح بين 0,711 و 0,662 لكل أبعاد النموذج، وهذه القيم مقبولة وتدل على ثبات أداة الدراسة.

### 3.4.7 أساليب المعالجة الإحصائية:

قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج spss الاحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات؛
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان؛
- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.

### 8. نتائج ومناقشة الدراسة:

1.8. عرض نتائج الفرضية الأولى: مصادر الصراع التنظيمي متعلقة بصراع الأهداف، صراع الدور ، غموض المسؤولية ، نمط الشخصية.

الجدول (03): استجابة أفراد العينة لتساؤلات المتعلقة بمؤشر صراع الأهداف، صراع الأدوار، غموض المسؤولية، نمط الشخصية.

الرتبة	النسبة المئوية	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	نتيجة البعد الأول: صراع الهدف
3	58%	موافق نوعا ما	0.562	2.910	
1	61%	موافق نوعا ما	0.643	3.060	نتيجة البعد الثاني: صراع الدور
2	61%	موافق نوعا ما	1.179	3.060	نتيجة البعد الثالث: غموض المسؤولية
4	49%	غير موافق	0.934	2.45	نتيجة البعد الرابع: نمط الشخصية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

- من خلال الجدول (07) يتضح لنا ما يلي:

1 - أن مجموع المتوسط الحسابي المرجح الخاص بصراع الأدوار المقدر ب (3.060) ؛ و بانحراف معياري قدره 0.643 الدالة على أن عينة أفراد البحث (محايدون) على صراع الدور بنسبة 61% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

2 - أن متوسط حسابي المرجح الخاص بغموض المسؤولية المقدر ب (3.060) الذي يعكس درجة ( موافق نوعا ما) بنسبة 61% لدى أفراد عينة الدراسة؛ ما يبرز ارتفاع شدة غموض المسؤولية لدى عينة البحث.

3 - أن عينة أفراد البحث (محايدون) بنسبة 58% من مجموع أفراد عينة الدراسة على وجود صراع بين أهدافهم وأهداف المؤسسة العاملين بها، جنباً لجميع الأهداف المذكورة سالفاً بالمؤشر الأول (صراع الأهداف) ، ما يعكس قوة وجود صراع الأهداف لدى باقي أفراد عينة الدراسة .

4 - نلاحظ كذلك أن متوسط حسابي المرجح الخاص بنمط الشخصية يقدر ب (2.45) ما يدل على أن أفراد العينة المستقصين (غير موافقون ) على حب التنافس مع الزملاء الى درجة حدوث نزاعات حادة وفي نمط الشخصية بشكل عام بنسبة 49% من مجموع أفراد عينة البحث ؛ ما يميز وجود لها علاقة ضعيفة بظهور الصراع التنظيمي داخل مؤسسة البحث.

#### • التفسير:

1 -أخذ " بعد صراع الدور " الرتبة الأولى : من حيث مصادر الصراع التنظيمي هذا يتجلى في صراع الأدوار بين الأفراد العاملين بالمؤسسة في تعاملاتهم المهنية سواء باستغلال أدوارهم المقدمة اليهم للبلوغ لأرقى منها أو بعدم وضوح المهام المطلوبة و عدم التكفل الصحيح بالأعمال المكلفين بها و هذا ما يؤكد (إسماعيل، 2004، صفحة 28) على أن «...صراع الدور هو المصدر الثاني للضغط الدور المهني، ويصف التوقعات المختلفة التي تصل الى العامل من المشرفين أن يؤدي العامل العمل الذي يطلب منه بطريقة ما، بينما يريد منه المشرف الاخر أن يؤديه بطريقة أخرى» ،...و قد أثبتت الدراسات (Chisholm etal ,1983) أن مستويات المرتفعة من صراع الدور ترتبط ارتباطاً موجبا بالإحناك الانفعالي لدى عينة من المعلمين و المحامين و أعضاء النقابات التجارية» ، بحيث «...ان الكثير من مبادئ الإدارة المتصارعة تنطبق على النزاع أو الصراع الخاص بدور الإدارة مثال على ذلك ، عندما تحدد المؤسسة أنه هو المشكلة أنها تحاول التقليل من عوامل هذا النزاع» (عموي و عطاري، 2017، صفحة 38) . علماً أن دراسات (العتبي و الخنيطي) أسفرت على أن صراع الدور من المصادر المؤدية لنشوء الصراعات داخل مؤسسة العمل.

2 -في حين يأتي " بعد غموض المسؤولية" في الرتبة الثانية ، حيث يتضح في طبيعة علاقة الأفراد العاملين تجاه مسؤوليتهم أو المهام المنوطة بهم ، و التي تم التعرف عليها من خلال الاستقصاء المعمول به في الدراسة. فأسفرت النتائج التي قدمها الباحث للعينة المستقصين من عمال بلدية معسكر اختلافاً في درجة الموافقة فيما يخص غموض المسؤولية، و تبين أن غموض المسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة كان الزاماً لدى نسبة معينة دون أخرى نظراً لاختلاف ميزات تواصلهم و درجة تكيفهم مع المسؤولية المقدمة اليهم و تبعاً لما قدمته دراسة (العتبي، 2006) بالإشارة لارتباط بغموض المسؤولية بمصادر الصراع التنظيمي «...باعتبار غموض المسؤولية من المصادر الرئيسية لضغوط العمل في المنظمات ، وينشأ عندما لا تتوفر المعلومات والبيانات الواضحة لدى العامل عن الدور المطلوب منه القيام به . أو غياب المعلومات الخاصة بحدود سلطته و سياسة و قواعد المنظمة أو يكون هناك ازدواجية أو تعارض مع الدور الذي يقوم به العامل . « (الخشمي، 2018، صفحة 86) ، و استناداً على دراسة (مُجد كعبور، 2006) فإنه يورث عدم معرفة استجابات الآخرين اتجاههم من المسؤولين أو الزملاء نوعاً من غموض الدور لدى الأفراد العاملين مما يؤثر على مردودية العمل و الالتزام بشروط المهام المطلوبة ، و ذلك كما عرفه "عمار الطيب كشرود (1994) بعدم تأكد العامل من تعريف اختصاصات عمله ، ويندرج هذا الى عدم تأكده من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أن



يسلكها . ويؤدي الأمر الى شعوره بعدم السيطرة على عمله ما يرفع شعوره بالإجهاد النفسي و المهني . (إسماعيل، 2004، الصفحات 66-67)" و بالأخير اتضح غموض المسؤولية لدى عينة الدراسة ذلك في تباين الاستجابات المقدمة مما كشف نمط العلائقي المتعامل به داخل المؤسسة و عليه تدرج المعطيات المستنبطة ضمن إمكانية العامل التعبير عن نفسه داخل المحيط المهني؛ ما يميز لنا أثرا ضمنيا ذا طابع محايد للأبعاد السالف ذكرها و بالتالي غموض المسؤولية أو الدور هو حلقة الموصولة بطبيعة العامل تجاه ذاته و عمله و لب الصراع التنظيمي داخل مؤسسة العمل .

3 -و أخذ " بعد صراع الهدف" الرتبة الثالثة ،حيث يوجد تباين في صراع الأهداف لدى أفراد عينة الدراسة ، اشترك بعضهم في موافقتهم على أن أهدافهم الشخصية تتماشى مع أهداف زملائهم و على وجود تضارب بين أهدافهم العملية وأهداف المؤسسة العاملين فيها ما أثبت عدم توافق الأهداف بين الأفراد العاملين و مؤسسة عملهم و بالتالي «...لا يمكن تجنب صراع بين أهداف العاملين و أهداف المنظمة إلا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل و سبل للاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة» (الغريباوي،دون سنة،صفحة 25 ) ، و ذلك لأن صراع الأهداف يعود«...الى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته ، حيث أشارت الأبحاث العملية الى صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد و عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم . « ، ... لذلك فان التعرف على مقومات الاتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الاتصال و الأداء و الفعالية للوصول الى الأهداف المطلوبة. « (جمال، 2018، الصفحات 161-162)،«... حيث أنه من المتفق عليه ، ان وضع تحديد الأهداف يعد ضروريا ، لأنه يمنع المجادلات الدفاعية و سوء الفهم بين أعضاء المنظمة و يعطي دافعية أكثر و صراعا أقل و استخداما أقل للوقت وابتكارا و ابداعا من قبل العاملين .» (أبوتهلة، 2010، الصفحات 18-19) ووفقا لما أشارت اليه (الحنيطي، 1993) في دراسته ؛أن للعاملين طريقة مختلفة في التعامل مع أهدافهم العملية و الأهداف الخاصة بمؤسسات عملهم ، ما يشكل صراعات فيما بينها ذلك ؛اما تكون حاضرة أو أقل حضورا عند أفراد عينة البحث تبعا لنوعية أهدافهم و هذا ما يطابق النتيجة المحصل عليها في الدراسة بدرجة "موافق نوعا ما" (محايد) لصراع الأهداف.

4 -في حين أخذ " بعد الشخصية" الرتبة الأخيرة، حيث عكست النتائج المتحصل عليها الصورة الشخصية للعامل في عمله مهما كان دوره داخل مؤسسة عمله و بالتالي كشف الستار عن سمياته الشخصية التي كانت واضحة لدى أفراد عينة البحث ، خروجها بنتيجة غير موافق على البعد المذكور ما يدل أن عينة الدراسة يميزها طابع العملي الذي يصفى بشكل أو آخر بنوع من السلوكيات الدافعة لظهور الصراع بين جماعات العمل داخل مؤسسة عملهم ؛ما يوافق الدراسة التي قدمها (شريف، 1997) وذلك «... بالنظر الى الشخصية على أنها تمثل مجموعة من الخصائص والاتجاهات ،لذا فان أي مناقشة للضغوط بصفة عامة و ضغوط العمل بصفة خاصة ، لن تكون مكتملة اذا لم تتعرض لبناء و تركيب الشخصية الإنسانية خاصة فيما نعتقده بخصوص أنفسنا والطريقة التي نتصرف بها غالبا تميز

عناصر أساسية في شخصياتنا.» (الختاتنة، 2011، صفحة 93)، وتتمثل خصائص شخصية الفرد «... في ادراكه وشخصيته وقدراته و استعداداته و طموحه وذكاءه ومدى ولائه و انتمائه للدائرة وعمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري و مدى ما تلعبه هذه الميزات في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.» (رضوان، 2013، صفحة 102).

**2.9. الفرضية الثانية : الطرق المتخذة لتسيير الصراع التنظيمي ببلدية معسكر هي : التنافس، التعاون، التجنب ، التعايش و التكيف ، التوافق و التسوية .**

**الجدول (04): استجابة أفراد الدراسة على بعد (التنافس) كطريقة لتسيير الصراع التنظيمي:**

الرتبة	النسبة المئوية	النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
5	50%	غير موافق	0.758	2.53	نتيجة البعد الأول: التنافس
2	86%	موافق بشدة	0.731	4.34	نتيجة البعد الثاني: التعاون
3	80%	موافق	0.875	4.00	نتيجة البعد الثالث: التجنب
4	80%	موافق	0.875	4.00	نتيجة البعد الرابع: التعايش
1	86%	موافق بشدة	0.603	4.31	نتيجة البعد الخامس : التوافق و التفاهم

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

• من خلال الجدول (11) يتضح لنا ما يلي:

- 1 -لاحظ أن متوسط الحسابي الخاص بالتوافق والتفاهم بقيمة (3.98) التي تدل على أن أفراد عينة البحث (موافقون بشدة) على عبارات هذا المحور بنسبة 86% من مجموع أفراد العينة المستقصين، ما يرمز للوجود القوي لأفراد عينة البحث للتعامل بالتفاهم (التسوية) و التوافق.
- 2 -لاحظ أن متوسط حسابي المرجح الخاص بالتعاون الذي يقدر ب (4.34)، ما يدل على أن أفراد عينة البحث المستقصين (موافقون بشدة) على التعامل باستراتيجية التعاون لتسيير الصراع التنظيمي بمؤسستهم بنسبة 86% من مجموع أفراد العينة البحثية. ما يبرز قوة وجود التعاون لدى أفراد عينة الدراسة .
- 3 -لاحظ أن المتوسط الحسابي تمثل في (4.00) ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على ممارسة استراتيجية التجنب في عملهم بنسبة 80%، ما يميز قوة حضور التجنب في الممارسة التنظيمية لدى عينة البحث .
- 4 -لاحظ أن المتوسط الحسابي بقيمة (3.84) ما يدل على أن أفراد العينة البحثية (موافقون) على التعايش والتكيف في مؤسسات عملهم بنسبة 76% ، اتفق أفراد عينة البحث على التعامل بالتعايش (التساهل) و التكيف بشكل جيد و ذلك حسب درجة (موافق).
- 5 -لاحظ أن متوسط حسابي المرجح الخاص بالتنافس المقدر ب (2.53) ما يبرز أن أفراد عينة الدراسة (غير موافقون) على ممارسة استراتيجية التنافس في عملهم بنسبة 50 % من مجموع أفراد العينة البحثية، ما حدد ضعف درجة التنافس لدى عينة البحث البحثية.

## • التفسير:

1- قد ينحاز الباحث بالضرورة في تحدّثه عن التوافق و التسوية نحو ما سبق ذكره (التوافق و التسوية) لأنهما يكملان بعضهما البعض مع أنه أكثر شمولية من التوافق و التسوية . أخذ التوافق و التسوية نسبة 86% لدى أفراد عينة الدراسة (عمال بلدية معسكر) بدرجة موافق بشدة على فاعلية التوافق أمام مواقف الجدل بالسعي لحل توفيقى بينهم في حالات النزاع أو الخلاف، و النظر إلى المشاكل العمل من عدة زوايا ومحاولة إيجاد حلا وسطا و ذلك «...بمحاولة كل طرف من أطراف الصراع الحصول على شيء فان التشارك يحصل بينهم و ينتج عن التسوية بين الأطراف». (الياسري ، طالب ، و عبد العلي ، 2015، صفحة 150)، بحيث ظهر لدى عمال بلدية معسكر(عينة الدراسة) التوافق و التسوية بكثرة في ممارسات العملية أثناء تأدية الأدوار المطلوبة منهم ، وذلك بمحاولاتهم تغطية المنافذ الصراعية بالتوافق و التسوية و ذلك للتغلب على غموض المسؤولية و مصادر أخرى للصراع التنظيمي الظاهرة لديهم و هذا ما توصلت إليه دراسة (Weiss,1994) ، حيث «...تستخدم حالة وجود تقارب و اعتدال في كل من الحزم و التعاون بين أطراف الصراع ؛ بهدف تحقيق التوافق و ذلك من خلال محاولة إيجاد بعض الحلول المناسبة والمقبولة ،و التي ترضي جزئيا الطرفين معا، وهي استراتيجية تقع وسيط بين التنافس و التنازل. (Drakulevsk & Taneva-Veshoska, 2014, p. 150)

2- كما أوضحت الاستجابات المقدمة في التساؤلات بحضور إستراتيجية التعاون بين أفراد عينة البحث ببلدية معسكر ، و ذلك بحصولهم على درجة (موافق بشدة) في جميع العبارات المستقصاة ؛ الذي عكس مجالا لأسلوب المتناول بين افراد عينة البحث أثناء قيامهم بأدوارهم المهنية . يضيفي التعاون على المجال العملي وزنا اخر يدعم الروح المعنوية و الدافعية للاستمرار على وتيرة المساعدة بين العاملين ، والعمل على إيجاد حلول للصراعات سويا . بحيث أن التعاون هو «...محاولة حل الصراعات باستخدام مقاربات النظر الى المشكل و قيم و مواقف طرفي الصراع». (نوري، 2015، صفحة 123)و بالتالي «...ان نجاح أي فعل تعاوني لا بد أن ينطلق من شبكة اتصال متكاملة و متناسقة ، و كما لا يمكن لأي تنظيم أن يخلو من عمليات اتصال فان العملية التعاونية لا يمكنها أن تستغني عن الاتصال الفعال ، ولا يمكن للاتصال أن يحقق الهدف التعاوني اذا لم يتحقق التوازن بين الاتصال الرسمي و الاتصال الغير الرسمي ،و اذا لم تراعى أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة و حاجات الأفراد و مختلف اشباعاتهم . « (قاسيمي، دون سنة ، صفحة 179)، واستنادا على البيانات المذكورة أعلاه توقفت على أن التعاون هو الطريقة الأكثر استعمالا لتسيير الصراع التنظيمي لعمال بلدية معسكر بنسبة 86% و هذا يتوافق مع دراسة (الشريف،1997) و دراسة (القطار،2010) و دراسة (نجم عبود،2014) الى أن استخدام أسلوب التعاون هو الأكثر إستعمالا مقارنة مع بقية الأساليب (الأحسن، 2010، الصفحات 43-44)

3 - و لقد أبرز اعتماد أفراد عينة الدراسة على استراتيجية التجنب في تعاملها المهني. «التجنب ليس حياديا فهو يساهم في الحفاظ على الوضع الصراعى و تجدر الإشارة اليه أيضا أنه يقود الى تصاعد ديناميكية الصراع أي كلما تجنبتة كلما ارتفعت شدته أو تزايدت وتيرة السلوكات المزعجة. و بالإضافة الى ذلك يجب الانتباه لتحديد أسباب التضليلية التي تفسر التجنب كالخوف من جرح الآخر أو للدفع لردود أفعال درامية أو لافتقار مهارات تواصلية الذين غالبا ما يكونوا متداخلين .» (Cormier, 2004, pp. 76-77) و تتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التفاوض عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة و محكمة . (الياسري ، طالب ، و عبد العلي ، 2015، صفحة 113) ، وهاذا ما توصل إليه (عمروش، 2022) في دراسته التي تبين تبني مديري المؤسسة استراتيجية التجنب في ادارة الصراع التنظيمي، بحيث لا يرتبط هذا السلوك المتبع لما ذكر سابقا بادراك المهام المطلوبة و باحترام محدودية الأدوار في الوسط العملي ، بل أدى الى التماس تسلسل في تعامل عينة الدراسة ببلدية معسكر ضمن سياق مهني بحت نافيا العلاقات التبادلية النفسية بنسبة 80% لدى أفراد عينة الدراسة.

4 - و حسب ما ارتأه الباحث في حصيلة بحثه من الامتثال الوفير لأفراد عينة البحث لاستراتيجية التعايش و التكيف ، بالرغم من اتضاح لديهم انفتاحا فكريا و تقبل لا مشروطا للأفكار الجديدة ، والأريحية التامة في التكيف مع الخلافات في محيط العملي إلا أن اخذ حيزا حياديا لدى أفراد عينة الدراسة (عمال بلدية معسكر). فاستراتيجية التعايش هي طريقة تهدف لتغيير الفعل المضاد باعطائه استحقاقات للتنازل ، هذه الطريقة تهدف للحصول على تنازل الذي لا يبلغ الرضا (plante, 1984, p. 13) و تؤدي زيادة درجة الحياد في مؤسسة العمل الى ظهور صراعات بين جماعة العمل و ما يفسره عكسه؛ أن توفر التعايش يلازمه التكيف، أي لهما هدف مشترك وهو التقليل من حدة الصراع بين العاملين ، بحيث اذا توائم (تكيف) العامل مع بيئة عمله و تعايش مع شروط عمله تنخفض حدة الصراعات بين العمال ، و هذا ما ترجمته نتائج العينة المستقصية بوجود صراعات تنظيمية تم تسيرها عن طريق التعايش و التكيف .

5 - و بعد الاستنادا على التساؤلات الخاصة بالتنافس و بناء على المعطيات المقدمة من الباحث لوحظ غياب الموافقة لدى أفراد عينة البحث، ما يظهر معرفة حدود العمل لديهم، و حسب علي السلمي «فإنه يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.» (الجازي، 2021، صفحة 38) ، وفيها أكد أفراد عينة الدراسة أنهم ليس لهم سلوكات موازية للتنافس في طبيعة عملهم كما ظهر في بعد التنافس الذي قدر بنسبة 50% غير موافقون . و ذلك راجع أن العمل في البلدية لا يحث على التنافس بين عامليه و يعود ذلك للمعرفة الدقيقة للمهام الموكلة لكل عامل وبالتالي تعزيز التكيف وسط بيئة العمل ، بغض النظر عن البحث عن الترقيات و التميز و الابداع الذي كان ضئيلا جدا أو غير متوفر تماما لدى عينة الدراسة و هذا عكس ما توصل إليه الباحث (شنة، 2014) في نتائج بحثه على أن التنافس من الإستراتيجيات الأكثر إستعمال في حل الصراعات بمؤسسة بحثه.

**2.9** الفرضية الثالثة : هناك فروق فردية لدى عينة الدراسة في طرق تسييره تغزى لمتغيرات ( المستوى الدراسي ، المستوى الإداري) :

### 1.2.9 المستوى التعليمي بمتغير طرق تسيير الصراع التنظيمي:

جدول (22) يبين الفرق في طرق تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للمستوى الدراسي .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	Sig
بين المجموعات	11,647	22	0,529	2,188	0,027
داخل المجموعات	6,533	27	0,242		
المجموع	18,180	49			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

• استخدم الباحث اختبار التباين لفحص الفروق في طرق تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للمستوى الدراسي، ومن خلال الجدول 22 نجد أن قيمة  $\text{sig}=0.027$  والمصاحبة الإحصائية  $F=2.188$  وهي قيمة أصغر من 0.05، من هنا يمكن القول إنه يوجد فروق دالة إحصائية في طرق تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للمستوى الدراسي لدى العمال في المؤسسة، فكلما تدرج الموظف و إرتقى في المستوى الدراسي كل ما زادت حنكة و فطنة و كفاءة في مجال التسيير و يتضح له سبل تطوير وظيفته و التعايش معها و معا زملائه من رؤساء و مرؤسين فتزداد قدرته في مواجهة و حل المشكلات و يتعد شيء فشئ على صراعات الأدوار و غموض المسؤولية، فهنا يكمن تفسير الفروق بين مستوى دراسي و آخر والإختلاف في إختيار إستراتيجية تسيير الصراع.

### 2.2.9 علاقة الفئة المهنية بمتغير طرق تسيير الصراع التنظيمي:

جدول ( 23 ) يبين الفرق في طرق تسيير الصراع التنظيمي تبعاً للمستوى الإداري .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	Sig
بين المجموعات	12,730	22	0,579	2,385	0,017
داخل المجموعات	6,550	27	0,243		
المجموع	19,280	49			

عند مستوى دلالة 0.05 المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج spss

إستخدم الباحث إختبار التباين لفحص الفروق في متغير ظروف العمل تبعاً لمستوى الإداري، ومن خلال الجدول 23 نجد أن قيمة  $\text{sig}=0.017$  والمصاحبة الإحصائية  $F=2.385$  وهي قيمة أصغر من 0.05، من هنا يمكن القول أنه يوجد فروق دالة إحصائية في ظروف بمتغير طرق تسيير الصراع التنظيمي وهذا يمكن تفسيره بحسب إختلاف الفئة المهنية لدى العمال في المؤسسة، وذلك راجع لإختلاف و تفاوت الصلاحيات من مستوى إلى آخر ، و نوع السلطة التي يمتلكها الموظف فعلى سبيل المثال ، للمدير سلطة أقوى من رئيس المصلحة فإستراتيجيات مواجهة الصراع تكون مختلفة حسب نوع المنصب و نوع المسؤولية.

## 10. الخاتمة :

● حصل الباحث على نتائج تبين نوعية مصادر الصراع التنظيمي المتعامل بها أو الظاهرة لدى أفراد عينة البحث ببلدية معسكر وكذا الطرق الأكثر تداولاً لتسيير هذا الصراع، بحيث أبرزت البيانات المقدمة من عينة الدراسة توفر عناصر محددة دون أخرى لدى أفراد عينة البحث ، و ذلك من خلال النقاط التالية :

1 -وجود تباين في صراع الأهداف لدى أفراد المستقصين ؛و ذلك اعتباراً أن عينة أفراد البحث محايدون بنسبة 58% من مجموع أفراد عينة الدراسة على وجود صراع بين أهدافهم و أهداف طبيعة عملهم.

2 -أفضت نتائج البحث المقدمة بتواجد صراع الأدوار و غموض المسؤولية لدى أفراد عينة الدراسة ب بروز اختلاف في درجة تواصلهم و شدة تكيفهم مع المسؤولية المطلوبة ؛الذي عكسته درجة محايد بنسبة 61% لدى أفراد عينة الدراسة . و منه تبين أن صراع الأدوار و غموض المسؤولية هما الحلقة الموصولة بطبيعة الموظف مع نفسه و عمله و لب الصراع التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة.

3 -أفصح حاصل بيانات عينة أفراد الدراسة عن الصورة الشخصية للموظف في عمله مهما كان دوره داخل مؤسسة عمله وكشف عن نوعية سيماته الشخصية ؛ بما أثبتته العينة المستقصية في نمط الشخصية بنسبة 49% غير موافون من مجموع أفراد عينة البحث و هذا ما دل على أن الشخصية ليست سبب قوي في حدوث الصراعات داخل البلدية.

و هذا ما يبرز صحة الفرضية الأولى التي مفادها مصادر الصراع التنظيمي ببلدية معسكر.

● أما فيما يخص الطرق الأكثر استعمالاً في تسيير الصراع التنظيمي : فأبرزت نتائج البحث تفاوتاً فيما بينها و ذلك كما يلي:

1 -بينت نتائج عينة الدراسة التعامل الكثير بإستراتيجية التعاون و إستراتيجية التوافق و التفاهم في بلدية معسكر بنسبة 86% من مجموع أفراد عينة البحث.

2 -بينت نتائج عينة الدراسة التعامل الكثير بإستراتيجية التجنب و إستراتيجية التعايش في بلدية معسكر بنسبة 80% من مجموع أفراد عينة البحث.

3 -و أسفرت النتائج أن العمل في البلدية لا يدفع الى التنافس بين الموظفين و يعود ذلك للمعرفة الجيدة للمهام الموكلة لكل موظف ،وبالتالي زيادة فاعلية أداء النشاطات المطلوبة بغض النظر عن البحث عن الامتيازات و الترفيات و هذا ما عبرت عنه العينة ب 50% غير موافون على إستعمال إستراتيجية التنافس كطريقة لتسيير الصراع التنظيمي . و هذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية التي مفادها طرق إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال بلدية معسكر .

## 11. إقتراحات:

- بناءا علي جميع ما ذكر قدم الباحث اقتراحات معينة لما أحصاه في نتيجة دراسته وهي :
- ✓ قرب نفاذية الأدوار بتداخلها عند غالبية عمال بلدية معسكر و هذا ما عكسته حصيلة الباحث و لذا على منتسبي مؤسسة العمل الدراسة الجيدة لأحكام الاتصال بين جماعة العمال و ووضتع تقييم جيد (شهري أو ثلاثي ) بغية القضاء على صرار الأدوار و غموض المسؤولية بين أفراد العمال بمؤسسة العمل
  - ✓ الحرص على التمرن الصحيح على كيفية التكفل بالصراعات التنظيمية لكي لا تأخذ أشكالا ضمنية التي تؤثر سلبا على الخدمات المقدمة.
  - ✓ توضيح الأهداف العملية و التوظيف بما يناسبها من أفراد لتحاشي الخلط بينها أو سهولة تخلي العامل عن شروط انتسابه لهدف دون اخر بغض النظر عن أهدافه الشخصية .
  - ✓ تعزيز التوافق بين المدراء بتشجيعهم على رفع مكاسب العمال بوضع مشاريع تحفيزية أو مكافئات لتنمية العلاقة بين الموظف و نوع عمله .

## المراجع العربية

## كتاب

- أبوهتلة، خالد سعيد (2010). أثر السياسات التنظيمية على التمكين الوظيفي لدى العاملين في الدوائر الحكومية في منطقة تبوك الحكومي. المنهل.
- إسماعيل، بشرى (2004). ضغوط الحياة و الاضطرابات النفسية. مكتبة انجلو المصرية.
- الأحسن، حمزة. (2010). مصادر الصراع التنظيمي لدى أساتذة الجامعيين و استراتيجية التعامل معه . مجلة الروائز
- الجازي ، علي سويلم (2021). نظم المعلومات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمات الحكومية. داخل الخليج للنشر و التوزيع .
- الختاتنة ، سامي محسن. (2011). علم النفس الإداري. المنهل .
- الخشمين ، سارة ا. (2018). ممارسة الخدمة الاجتماعية في الدفاع الاجتماعي. دار الروابط للنشر.
- النوفل ، سلطان أحمد خليف. (2015). السلوك التنظيمي بين الرؤية و التحليل. عمان: دار الحامد للنشر.
- الياسري ، أكرم محسن و طالب ، فرحان علاء و عبد العلي ، نغم دايع. (2015). مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية و نظرية المنظم. عمان: دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- جابر، حسنين أحمد. (2019). العلاقة التبادلية بين القادة و العاملين. الكتاب .

- جمال ، لينا. (2018). *استراتيجيات التغيير و إدارة الصراع التنظيمي*. دار ابن النفيس للنشر و التوزيع .
- ديري ، زاهد مُجّد. (2011). *السلوك التنظيمي/إدارة الأعمال*. عمان: دار المسيرة.
- رضوان ، محمود عبد الفتاح. (2013). *إدارة النزاعات و الصراعات في العمل*. المنهل .
- رفاعي ، مُجّد رفاعي و بسيوني ، سماعيل على. (2004). *إدارة السلوك في المنظمات*. الرياض : دار المريخ .
- سلطان ، مُجّد سعيد. (2002). *السلوك النسائي في المنظمات*. الاسكندرية . دار الجامع الجديدة للنشر .
- شكشك، أنس. (دون سنة). *علم النفس الإداري*. سورية: دار النهج.
- عبوي ، زيد منير و عطاري، يوسف. (2017). *الاتجاهات الإدارية الحديثة في العمل الجماعي -فريق العمل*. الخليج للنشر والتوزيع.
- عوض ، عامر. (2008). *السلوك التنظيمي " الإداري"*. عمان: دار اسامة للنشر و التوزيع .
- قاسيمي ، ناصر. (دون سنة). *الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية و تطبيقية*. ديوان المطبوعات الجامعية .
- منير نوري. (2015). *التسيير العملي و الاتصالات الإدارية -المفاهيم والتطبيقات*. ديوان المطبوعات الجامعية.

### مقال

- الحنبطي ، مُجّد فاتح. (1993). *الصراع التنظيمي ،أسبابه و طرق ادارته في المؤسسات العامة و الخاصة. دراسات*، صفحة 14.
- شنة ، مُجّد رضا. (2014). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية*، مجلد (ب)، العدد (42)، صفحة (ص545،571).
- المراجع الأجنبية :

### Book

- Cormier, S. (2004). *Dénouer les conflits relationnels en milieu de travail*. **presse de l'Université de Québec**. Québec .
- Gosselin , E., L. Dolan, S., & Morin, D. (2017). *Aspects humains des organisations-psychologie du travail et comportement organisationnel*. **CHENELIERE EDUCATION**. CANADA (Québec).
- Marsan, C. (2005). *géré les conflits*. **Dunod** . paris
- plante, G. (1984). *Le conflit du travail :stratégie et tactique*. **presses Université Laval**.

### Journal

- Drakulevsk, N., & Taneva-Veshoska, L. (2014). *conflict management styles among managers in Macedonian organizations*. **Journal of Corporate Governance, Insurance and Risk Management(JCGIRM)**, pp. 164-165.