

## مهارات الإتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر - بسكرة

بن عبد الله بثنينة\*، قشي الهام\*\*

الإرسال: 2020/11/14

القبول: 2021/01/14

النشر: 2021/02/03

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة، وقد تكوّنت عينة الدراسة من (30) موظفا إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبيانين، استبيان مهارات الاتصال واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين لإدارة الصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، الحل الوسط، المنافسة المتجنب) لدى الموظفين الإداريين.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لدى الموظفين الإداريين.

**الكلمات المفتاحية:** مهارات الاتصال؛ أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ الموظفين الإداريين.

تصنيف JEL: D83، M14، M54.

### Communication skills and their relationship to methods of managing organizational conflict among administrative employees

**Abstract:** The aim of this study was to investigate the relationship between communication skills and methods of managing organizational conflict among the administrative employees at the University of Muhammad Khidir-Biskra. The study sample consisted of (30) administrative employees in the College of Humanities and Social Sciences, and in order to do this study, the descriptive approach was relied upon. To measure the variables of the study, two questionnaires were designed, the Communication Skills Questionnaire and the Organizational Conflict Management Methods Questionnaire, and this study reached the following results:

- The method of cooperation is the method most used by the administrative employees of the College of Humanities and Social Sciences to manage organizational conflict.

\* طالبة دكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، .....bouthaina.benabdallah@univ-biskra.dz (المؤلف المرسل)

\*\* أستاذ محاضر، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ilhem.guechi@univ-biskra.dz

- There is a correlational relationship with statistical significance between communication skills and methods of managing organizational conflict (cooperation compromise, competition, avoidance) of the administrative employees.
- There is no statistically significant correlation between communication skills and condescending style of administrative employees.

**Keywords :** Communication skills; Methods of managing organizational conflict; Administrative employees.

**JEL Classification :** D83, M14, M54.

مقدمة :

يعد الإتصال من أهم الوسائل التي تسعى إلى تحقيق التفاعل بين أفراد المجتمع الواحد من جهة وبين مختلف المجتمعات من جهة أخرى، فالفرد يقضي الجزء الأكبر من حياته اليومية في التعامل مع المنظمات سواء كانت في شكل مدارس أو جامعات أو في شكل منظمات أعمال أو مصانع أو مستشفيات، أو أجهزة حكومية أو نوادي اجتماعية ورياضية، هذا التعامل لا يمكن أن يتم إلا عن طريق الإتصال، إذ يلعب هذا الأخير دورا أساسيا في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف المجالات، ويعتبر الإتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض للمنظمة فهو يعمل على تنظيم كافة وظائفها وأنشطتها من خلال نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء بين العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

إن الحصول على التعاون من الأفراد وجماعات العمل و جعل المعلومات تفهم بوضوح وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء وإدارة الصراعات المختلفة بالمنظمة ، تعتمد بدرجة كبيرة على الإتصال الفعال وهذا الأخير يتطلب توافر مجموعة من المهارات اللفظية وغير اللفظية لضمان نجاح العملية الاتصالية وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية إتقان مهارات الإتصال لتحقيق النجاح على المستوى الشخصي والمهني.

ولهذا جاءت دراساتنا الحالية لتناول العلاقة بين مهارات الإتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة.

## 1. الإشكالية:

تعتبر الجامعة الجزائرية أحد أهم المنظمات المؤثرة في المجتمع التي تمارس فيها مختلف أنواع الإتصال من خلال نقل المعلومات والمعارف، وتبادل الأفكار والآراء بين الموظفين بما سواء كانوا إداريين أو أساتذة أو غيرهم ، فهذه المنظمة تتكون من أفراد يحملون أهدافا وقيما مختلفة يتعاونون معا لتحقيق الأهداف المطلوبة ، كما قد يتنافسون مع بعضهم البعض مما يجعلها بيئة ملائمة لنشوء الصراعات التنظيمية بمختلف مستوياتها ، ويحدث الصراع التنظيمي نتيجة مصادر عديدة ومختلفة كتعارض الأهداف والقيم، اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم غموض الأدوار ،عدم وضوح المهام والمسؤوليات ، الاتصالات السيئة الفروق الفردية ، بالإضافة إلى عوامل نفسية كالغيرة والكراهة.(حمود الفريجات وآخرون،2009،ص325)

هذه العوامل قد تنجم عنها آثار سلبية تقع عائقا أمام تحقيق المنظمة لأهدافها، مثل كثرة الغيابات ، تضيق الوقت والجهد انخفاض مستوى الأداء ، تدني الرضا الوظيفي ، انخفاض الروح المعنوية للموظفين.(المغربي،2016،ص223)

كما قد يكون الصراع مصدرا إيجابيا يولد الطاقات للأفراد ويبرز قدراتهم واستعداداتهم للوصول إلى ابتكار أفكار وأراء جديدة وتقنيات حديثة ومتطورة واقتراح بدائل من شأنها أن تساهم في حل المشكلات، لذلك كان من الضروري على

إدارة المنظمة التعرف على الصراع التنظيمي وعلى أسبابه للتوصل إلى الطرق المناسبة للتعامل معه ، حيث أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع ومعالجته وإدارته من المهارات الضرورية اللازم توفرها . (جودت، 2003، ص54)

فقد أشارت نتائج بعض الدراسات والبحوث على أن المديرين يمشون وقتا معتبرا في القيام بمهمة إدارة الصراع والاستفادة من ذلك إيجابيا لصالح المنظمة والأفراد العاملين بها ، فقد كشفت إحدى الدراسات أن العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون مايزيد على 25 % من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية. (شلابي، 2011، ص12)

ويوجد العديد من الأساليب والاستراتيجيات 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 وأيضا طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. (العميان، 2005، ص381)

ونجد من بين أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي ( أسلوب التعاون ، أسلوب التنازل ، أسلوب الحل الوسط أسلوب المنافسة ، وأسلوب التجنب)، وعلى الرغم من توفر بعض الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال وعلاقتها ببعض المتغيرات ، إلا أننا نجد نقص في الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي ولهذا سنحاول في هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة من الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر – بسكرة من خلال طرح التساؤل التالي :

- ما طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة ؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل إلى التساؤلات الجزئية التالية :

- ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر -بسكرة لإدارة الصراع التنظيمي؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة ؟

## 2. فرضيات الدراسة :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة .

## 3. أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع في حد ذاته ويمكن حصرها في النقاط التالية :

- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها في كونها تفتح مجالا واسعا للباحثين من اجل إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- تسليط الضوء على أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لما لها من أهمية في حياة الأفراد والمنظمات على اختلاف أنواعها.

## 4. أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة.

- تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي الأكثر استعمالاً من طرف الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر- بسكرة

- التوصل إلى تصور مقترح حول الأساليب المناسبة لإدارة الصراع في الجامعات.

### 5. التعاريف الاصطلاحية والإجرائية لمتغيرات الدراسة :

**المهارة :** هي " الأداء المتميز ذو المستوى الرفيع في كافة مجالات الحياة وهو بذلك يشمل كافة الآداءات الناجحة للتوصل إلى أهداف سبق تحديدها شريطة أن يتميز هذا الأداء بالدقة والإتقان ".(علاوي،1999، ص110 )

**الاتصال :** هو "عملية مشاركة في الخبرة والأخبار والمعلومات والأفكار والبيانات والمعنى والدوافع والاتجاهات وجعلها مألوفاً بين اثنين أو أكثر ، ومشاركة بينهم وذلك بنقلها أو تبادلها أو إذاعتها " (رشوان،2014، ص289)

**مهارات الاتصال :** هي " قدرة الفرد على التفاعل الملائم والفعال الذي يظهر من خلال أداء الفرد أو من خلال وصف وملاحظة الآخرين لهذا الأداء ، إذن هي أداء الفرد في عملية الاتصال بحيث ينعكس على مشاعر الفرد نفسه وعلى مشاعر الآخرين ". (براهيمي وعريوة،2017، ص194)

**التعريف الإجرائي لمهارات الاتصال :** هي قدرة الموظف الإداري على التواصل مع الآخرين بطرق لفظية أو غير لفظية، سلوكية أو معرفية ، يتحقق من خلالها نجاح عملية الاتصال وهي ما تقيسه فقرات استبيان مهارات الاتصال المستخدم في هذه الدراسة.

**الصراع التنظيمي :** هو " حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم ويتم التعبير عن هذه الحالة في (شكاوي تمرد عزلة ، عدم تعاون ، تقصير في الأداء خلاف مع الزملاء ) مما يستلزم اتخاذ إجراء معين ".(كافي ، 2015 ، ص53)

**التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :** يمكن تعريف الصراع التنظيمي بأنه حالة من التعارض في المصالح وعدم التوافق في وجهات النظر بين الموظف الإداري وغيره من الأفراد أو الإدارات والتي تحدث داخل الجامعة.

**أساليب إدارة الصراع التنظيمي :** هي " تلك الطرق والسلوكيات التي تستخدم في مواجهة الصراع ومعالجته ، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع والحد منه وهناك العديد من الأساليب مثل التجنب ، المواجهة ، التعاون " (شلابي، 2011، ص15)

**التعريف الإجرائي لأساليب الصراع التنظيمي :** وهي مجموعة الأساليب التي يستخدمها الموظف الإداري في مواجهة الصراع التنظيمي وهي ما تقيسه فقرات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة وفق نموذج توماس وكلمان والمتضمنة الأساليب التالية : أسلوب التعاون، أسلوب التنازل ، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة أسلوب التجنب.

**الموظف الإداري:** هو كل فرد يعمل على مستوى قسم الإدارة التابع للجامعة والذي ينتمي إلى الأسلاك المشتركة أو إلى التقنيين أو العمال المهنيين مثل عون إدارة ، ملحق إدارة ، عون إدخال البيانات ..، ويوظف حسب الشهادة أو عن طريق الترقية المهنية.

### 6. الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### 1.6 تعريف الاتصال :

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الاتصال (Communication) ونجد من أبرزها :

" أن الاتصال هو عملية تفاعل تتم بين طرفين ،مرسل ومستقبل ، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فردا أو مجموعة أساليب متنوعة لتحقيق هدف معين ". (عازة،2008،ص5)

" الاتصال هو وسيلة تبادل ونقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر مع تحقق الفهم الموحد وتوافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال ". (رضوان،2012،ص15)

" الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية ". (سعدت،2006،ص7)

## 2.6 عناصر الاتصال :

**المرسل sender :** وهو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره وآرائه أو اتجاهات وخبرات معينة ، ويعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل .(ابوشنب،2006،ص14)

**الرسالة message :** يقصد بالرسالة المضمون المراد نقله أو توصيله إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير ولا بد أن تتميز الرسالة بالدقة والوضوح بالإضافة إلى سلامة اللغة.

**القناة channel:** هي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها حيث يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو سمعية أو بصرية أو وسيلة سمعية بصرية أو الكترونية ك مواقع الانترنت.(الصدريقي بدوي،1999،ص29).

**المستقبل receiver :** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال كل أو احد حواسه المختلفة (السمع والبصر الشم الذوق واللمس ثم يقوم بتفسير رموزها وإدراك معانيها.

**التغذية الراجعة feedback :** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من انه تم فهمها والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة . (نصر الله ، 2010،ص72)

## 3.6 تعريف مهارات الاتصال :

وتتمثل في قدرة الفرد على نقل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بنجاح إلى شخص آخر أو إلى مجموعة من الأشخاص للتأثير في سلوكهم ومن بين هذه المهارات نجد :

**مهارة الاستماع :** وتتم عن طريق استقبال الرسالة الكلامية وفهم معانيها من قبل المستقبل ولأن الرسالة المرسله شفوية فقد اعتبرت مهارة الاستماع من مهارات الاتصال الشفهية . (سعدت،2016،ص26)

**مهارة التحدث :** وتتمثل في القدرة على توظيف المهارات اللفظية واللغوية والصوتية ومهارات الفصاحة للتواصل مع الآخرين سواء على مستوى الاستيعاب أو التعبير وهي احد مهارات الاتصال الشفوي . (آل مساعد والعقباوي،2010 ، ص167)

**مهارة الإقناع :** وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم ، فالإقناع عملية تهدف إلى جعل طرف آخر (شخص أو جماعة ) يتقبل رأيا أو فكرة معينة أو أن يقوم بعمل معين. (أبو النصر ، 2009 ، ص181)

**مهارة الكتابة :** تعتبر من أهم وسائل التعبير عن النفس وتوصيل الآراء والأفكار والمعلومات وعند الكتابة يجب أن تتسم الصياغة بالوضوح والإيجاز والدقة الموضوعية وتجنب الأخطاء النحوية والإملائية تتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد وأسلوبه في الكتابة. (كورتل،وبوغليطة،2011،ص72)

مهارة القراءة : وهي مهارة التعرف على الكلمات والحروف وتحويلها إلى معاني ومدركات لدى الفرد بحيث تصل المعاني الحقيقية للكلمات دون تحريف أو تشويه. (عثمان وآخرون، دس، ص11)

مهارات الاتصال غير اللفظي (لغة الجسد): : يرتبط الاتصال غير اللفظي باستخدام الأفراد لمجموعة من الحركات أو الإيماءات أو التعبيرات الجسدية أو التغيرات الصوتية لنقل رسائلهم. (سعدت، مرجع سابق، ص27)

ويتضمن الاتصال غير اللفظي ثلاث لغات أساسية وهي :

- لغة الإشارة : وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة التي يستخدمها الإنسان في الاتصال مع غيره
- لغة الحركة أو الأفعال : وتتضمن جميع الحركات التي يأتيها الإنسان لينقل إلى الغير ما يريد من معان أو مشاعر
- لغة الأشياء : وهي ما يستخدمه المرسل غير الإشارة والحركات للتعبير عن معاني يريد نقلها للمرسل ويمكن التعبير عنها بالملابس ، الأثاث ، الديكور العطور وغيرها. (أبو السعيد وعابد، 2014، ص 33)

## 7. الصراع التنظيمي :

### 1.7 تعريف الصراع التنظيمي :

" الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف أو الخصام والشقاق " ، أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام. (عباصرة واحمد، 2008، ص17)

ومن الناحية الاصطلاحية تعددت وتنوعت تعريفات الصراع ، من بينها :

" الصراع هو حالة من الخلاف تنشأ بين فردين أو أكثر ، تؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس مما تؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرار نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة" (القمحاوي، 2017، ص22)

وقد تعددت تعريفات الباحثين للصراع التنظيمي من بينها :

أن الصراع التنظيمي هو حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم... الخ ، ويتم التعبير عن هذه الحالة في شكل (شكاوي ترمد تهديد بترك العمل تقصير في أداء الواجب خلاف مع الزملاء... الخ)، مما يستلزم اتخاذ إجراء معين يتناسب مع كل حالة على حدة. (الكافي، 2015، ص53)

### 2.7 مستويات الصراع التنظيمي :

✓ **الصراع على مستوى الفرد** : يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة اختيارات، ويحدث أيضا عندما يكون لدى الفرد خيارين لعمل شيئين ولا يريد أي منهما أو عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره.

✓ **الصراع على مستوى الجماعة** : هناك ثلاث مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفروق الإدراكية.

✓ **الصراع على مستوى المنظمة** : يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي ، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم ، وكذلك قد يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم الرضا. (المغربي، 2016، ص304)

**3.7 أسباب الصراع التنظيمي :**

- هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها، ويقترح (حمود الفريجات وآخرون، 2009) الأسباب التالية للصراع في المنظمة :
- وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة **Joint Decision making** : أن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول الكثير من الأمور ، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي دون الاعتماد على الغير فان احتمال ظهور التناقضات تكون اقل.
  - اختلاف الأهداف والقيم **Defferences in Objectives and Values** : وجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة قد يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة للمنظمة.
  - اختلاف الإدراك **Defferences in perceptions** : حيث أن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة ولذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم
  - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق من شأنه أن يوقع الأفراد في حيرة ويجعلهم غير قادرين على التصرف وبالتالي يثيرون التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم.
  - ندرة الموارد ومحدوديتها ، فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم الصراع وكانت فرصة الصراعات أكبر والعكس صحيح.
  - طبيعة بعض الأشخاص ذو النزاعات العدوانية وغير التعاونية فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين الأمر الذي يجعل التعاون معهم أمرا صعبا.
  - عدم الرضا عن العمل **Job Dissatisfaction** : فعدم رضا الشخص عن وظيفته يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، عدم إتقان المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين.(حمود الفريجات وآخرون ، 2009، ص 324،325)

**4.7 مراحل الصراع التنظيمي :**

يرى العلماء والباحثين أن الصراع في المنظمة يمر بمجموعة من المراحل الأساسية لكنهم لم يتوصلوا إلى اتفاق حول ماهيتها ومدتها، ويعتبر نموذج (Louis Pondy) احد أهم النماذج وأكثرها انتشارا، حيث حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

- 1. مرحلة الصراع الضمني (الكامن):** وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد والجماعات وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.(شلابي، 2011، ص116)
- 2. مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في التنظيم بادراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وهنا يتخذ احد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة وغير كافية والتي يستمدتها من مختلف قنوات الاتصال التي تعمل على تغذيته وتقويته ، وبالتالي يمكن إدراك الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن .(عياصرة وبني احمد، 2008، ص20)
- 3. مرحلة الشعور بالصراع :** في هذه المرحلة يتم الشعور بالصراع بشكل واضح ، حيث يبدأ المدراء بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل ، كما تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي ، فيتبلور

الصراع بشكل أكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته ، وقد يحصل تدمير التكامل بين الأقسام والوظائف. (عساف، 2013، ص46)

**4. مرحلة الصراع العلني :** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى التصريح علناً عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى ، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالاً مختلفة من السلوك ، حيث يتم التعبير عن هذا الصراع بالعدوان والمشاحنات العلنية ، الانسحاب اللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى. (حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص316، 317)

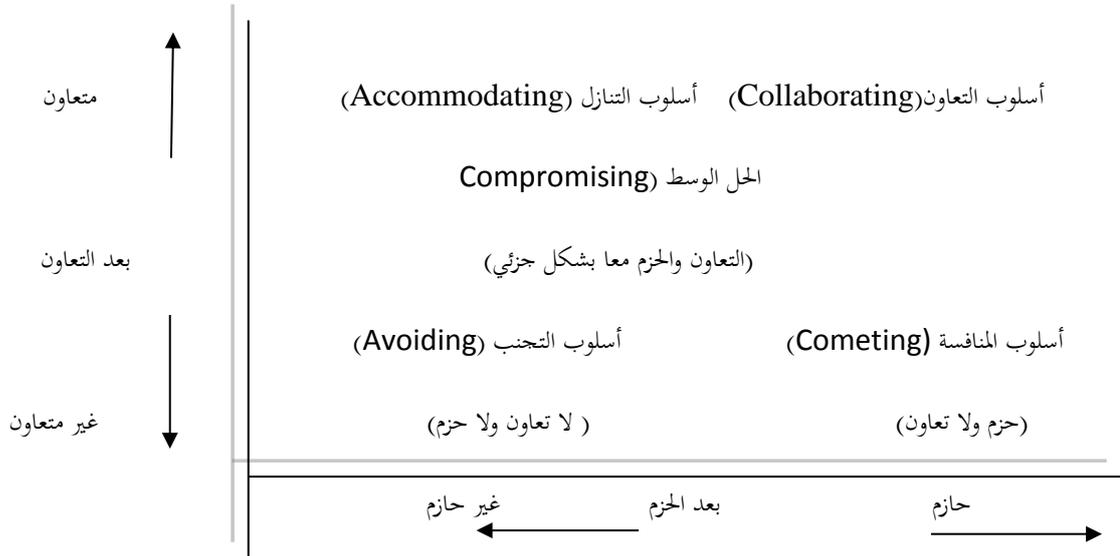
#### 5.7 إدارة الصراع التنظيمي :

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها " إجراء يستخدم لحل الصراع بين العاملين في المؤسسة ويتلخص هذا الإجراء في قيام المختص ، بمساعدة أطراف الصراع على تحديد طبيعة العلاقات السائدة بينهم وإزالة معوقات الاتصال وتحديد المشكلات والموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل مع حل مختلف المشكلات. (القماوي، مرجع سابق، ص30)

كما يعرفها البعض بأنها " تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته ". (شلابي، 2011، ص15)

ولقد تناول العديد من الباحثين مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات التي تستهدف إدارة الصراع التنظيمي ومن أهم هذه الأساليب نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي ، حيث استخدمنا مخططاً له بعد أن يحدد سلوك الفرد ويمكن تصنيف هذا السلوك على طول هاذين البعدين وهما :

1. **بعد التعاون :** يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
  2. **بعد الحزم :** ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.
- وينتج من هاذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل التالي :



المصدر: (حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص332)

#### الشكل (1): نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي

**أسلوب التعاون :** تسعى الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع ، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصریح

ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع (شنة، 2007، ص 75)

أسلوب التنازل : وفي هذا الأسلوب يقوم احد أطراف الصراع بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه واحتياجاته وذلك رغبة منه في المحافظة على العلاقات الطيبة بين الطرفين. (كافي، 2015، ص 67)

أسلوب حل الوسط (التسوية أو المصالحة): ويتصف هذا الأسلوب بقدر معتدل من كل من الخزم والتعاون ، ويمكن اللجوء إلى هذا النمط إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات فهو يهدف إلى إيجاد حل ملائم يرضي كل الأطراف. (الحريري، 2008، ص 294)

أسلوب المنافسة : هذا الأسلوب عادة ما يتجه نحو تأكيد مبدأ الكسب أو الخسارة ، حيث يسعى الفرد لتحقيق أغراضه على حساب الآخرين ، ويلجأ أطراف الصراع إلى استخدام القوة التنظيمية النسبية لكل منهم بما يحقق مزيدا من المكاسب دون الاهتمام بمكاسب الآخرين . (كافي، مرجع سابق، ص 66)

أسلوب التجنب: وهو إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض والصراع. (عباصرة واحمد، 2007، ص 65)

الدراسات السابقة :

الدراسة الاولى : دراسة سكوت (Scott, 1993): بعنوان " إدارة الصراع كما يتصورها المديرون والمديرات والمرؤوسون" وهدفت الدراسة إلى الوقوف على أساليب إدارة الصراع كما يتصوره 54 مديراً و 55 مديرة ومرؤوسينهم. وقد توصلت تلك الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ إن المديرين رأوا أنفسهم يستخدمون أسلوب التكامل والتوفيق والتهدئة بشكل أكبر مما رآه المرؤوسون.
- ❖ كما رأى المرؤوسون أن المديرين يستخدمون أسلوب السيطرة والتجنب بصورة أكبر مما تصوره المدراء أنفسهم
- ❖ أشارت هذه الدراسة إلى أن المديرات يستخدمن نمط التهدة أكثر من المديرين.

الدراسة الثانية : دراسة محمد رضا شنة (2006) : بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة )، حيث تكونت عينة الدراسة من (53) عاملا ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعد استبيان يشمل (30) عبارة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

❖ أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق : التعاون التجنب التنافس .

❖ وجود فروق في مدى تطبيق استراتيجيات التعاون ، التجنب ، التنافس تعزى لعوامل : المؤهل العلمي ، العمر ، مدة الخدمة .

الدراسة الثالثة : دراسة خميس أسماء (2013) بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمن " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) عاملا بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة ، كما أعدت الباحثة استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي يضم (35) عبارة واستبيان التوافق المهني ويضم (35) عبارة ، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة :

- ❖ هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- ❖ هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني .
- ❖ لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة .
- ❖ هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي : أسلوب التعاون أسلوب التجاهل ، أسلوب التنازل ، أسلوب التوسط ، أسلوب التنافس .
- ❖ الدراسة الرابعة: دراسة براهيم سامية وعريوة مريم (2017) : بعنوان علاقة مهارات الاتصال بالتوافق الدراسي لدى الطلبة الجامعيين و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة مهارات الاتصال بالتوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة جذع مشترك العلوم الإنسانية والاجتماعية (18-21) سنة بجامعة المسيلة ، وقد تكونت عينة الدراسة من (86) طالبا ، وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي ، وتم الاعتماد على مقياس مهارات الاتصال المعد من طرف الباحثة " روضة الحميدات سليمان" ومقياس التوافق الدراسي الذي أعده " Henry Borow " ترجمة " أبو طالب صابر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :
- ❖ لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال والتوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة جذع مشترك علوم إنسانية واجتماعية (18-21) سنة.
- ❖ مستوى استخدام مهارات الاتصال من قبل طلبة الجامعة جذع مشترك علوم إنسانية واجتماعية (18-21) سنة متوسط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استخدام مهارات الاتصال من قبل طلبة الجامعة جذع مشترك العلوم الإنسانية والاجتماعية (18-21) سنة.
- ❖ مستوى التوافق الدراسي لدى طلبة الجامعة جذع مشترك العلوم الإنسانية والاجتماعية (18-21) سنة متوسط.
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عوامل التوافق الدراسي المؤثرة لدى طلبة الجامعة جذع مشترك العلوم الإنسانية والاجتماعية (18-21) سنة
- ❖ الدراسة الخامسة : دراسة سناء عبد الزهرة حميد الجمعان (2019) : بعنوان مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعة وعلاقتها ببعض المتغيرات هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مهارات الاتصال لدى طلبة الجامعة وفق متغيرات المرحلة الدراسية والجنس والتخصص ، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) طالبا وطالبة من كليتي العلوم الصرفة والعلوم الإنسانية بجامعة البصرة، وقد اعتمدت الباحثة على مقياس حميدات (2007) المؤلف من 32 فقرة موزعة على أربع مجالات هي:(مهارات الاستماع ، مهارات التحدث ،القدرة على فهم الآخرين ، وإدارة العواطف)، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن طلبة الجامعة لديهم مستوى متوسط من مهارات الاتصال .
- ❖ الدراسة السادسة : دراسة احمد عبد الرحمان عطاالله المطرفي (2020) : بعنوان " مهارات الاتصال لدى القيادات المدرسية وعلاقتها بدافعية المعلمين للعمل من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى مهارات الاتصال (الاستماع ، التحدث ، القراءة الكتابة ، المهارات غير اللفظية ) لدى قادة المدارس ، وعلاقتها بمستوى دافعية العمل (المثابرة الطموح، الانجاز ) لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- ❖ مستوى مهارات الاتصال لدى قادة المدارس كان بدرجة عالية عن الدرجة الكلية ككل والمهارات الفرعية .
- ❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستوى مهارات الاتصال لدى قيادات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ودافعية المعلمين للعمل.
- ❖ لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى كل من مهارات الاتصال ودافعية العمل تعزى لاختلاف المؤهل، التخصص، عدد سنوات الخبرة .

وقد تناولت دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017) كلا المتغيرين بعنوان "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات" وهدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قياديا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري تم اختيارهم بطريقة عشوائية وقد اعتمد الباحث في دراسته على مقياس مهارات الاتصال لهالة منصور ، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ❖ الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني .
- ❖ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومنطقة العمل.
- ❖ توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون وأسلوب القوة بينما الدرجة لمهارة الاتصال وأسلوب التحنب كانت غير دالة.

#### تعقيب على الدراسات السابقة :

في ضوء العرض السابق للدراسات نجد أنها قد اختلفت من حيث المتغيرات المشتركة باستثناء دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور(2017) حول مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وقد اختلفت مع دراستنا الحالية في عينة الدراسة، كما اتفقت بعض الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في اختيار منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى اختيار أداة الدراسة وهي الاستبيان ، وقد اعتمدت الدراسات المتعلقة بمهارات الاتصال على مقياس حميدات (2007) باستثناء دراسة احمد عبد الرحمان عطالله المطرفي (2020) ، اما الدراسات المتعلقة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي فقد اتفقت دراسة خميس أسماء (2013) مع دراستنا الحالية في اختيار نموذج " توماس وكلمان" لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وقد استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب كتحديد الإشكالية وصياغة التساؤلات والفرضيات ووضع المنهج المناسب والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

#### الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

المنهج المستخدم في الدراسة : إن طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب لها ، لذلك فإن المنهج المناسب و الملائم لدراستنا الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي.

#### مجالات الدراسة :

- المجال المكاني : يتمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في جامعة محمد خيضر -بسكرة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- المجال الزمني : لقد تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية 2020/2019.
- المجال البشري : يتمثل المجال البشري للدراسة الحالية في الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
- مجتمع الدراسة : يتكون مجتمع الدراسة من (51) موظفا إداريا بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

عينة الدراسة : تكونت عينة الدراسة من (30) موظفا وموظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية أي بنسبة 58.82 % وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

أدوات الدراسة : للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين قمنا بتصميم استبيانين استبيان مهارات الاتصال واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي .  
وصف أدوات الدراسة :

أولا : استبيان مهارات الاتصال : يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مهارات الاتصال لدى الموظفين الإداريين وقد تم بنائه بالاستعانة بمقياس مهارات الاتصال للباحثة "رضوة حميدات سليمان (2007) "، ويتكون من (4) أبعاد هي :  
الاستماع : وتمثله الفقرات التالية: 3 ، 6 ، 11 ، 17 ، 21 ، 23 ، 24 ، 32 ، 34 ، 36  
التحدث : وتمثله الفقرات التالية : 2 ، 4 ، 7 ، 9 ، 14 ، 18 ، 20 ، 28 ، 33 ، 35  
القدرة على فهم الآخرين : وتمثله الفقرات التالية : 1 ، 10 ، 13 ، 15 ، 19 ، 25 ، 30  
إدارة العواطف : وتمثله الفقرات التالية : 5 ، 8 ، 12 ، 16 ، 22 ، 26 ، 27 ، 29 ، 31 ، وبعد التعديل بلغت عدد بنوده (36) بندا ، وقد كانت بدائل الإجابة : دائما /غالبا/أحيانا/نادرا/ أبدا، وتنقط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-5).

ثانيا : استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي : يهدف هذا الاستبيان إلى قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين وقد تم بنائه وفقا لنموذج توماس وكلمان ويتكون من خمس أساليب هي:  
التعاون : وتمثله الفقرات التالية : 1 ، 10 ، 12 ، 17 ، 19 ، 22 ، 27 ، 30  
التنازل : وتمثله الفقرات التالية : 3 ، 8 ، 11 ، 14 ، 24 ، 29 ، 32  
حل الوسط : وتمثله الفقرات التالية : 2 ، 6 ، 13 ، 18 ، 20 ، 33  
المنافسة : وتمثله الفقرات التالية : 4 ، 7 ، 15 ، 23 ، 25 ، 26 ، 28  
التجنب : وتمثله الفقرات التالية : 5 ، 9 ، 16 ، 21 ، 31 ، 34 ، 35 ، وبعد التعديل بلغت عدد بنوده (35) بندا مقسمة على الأساليب الخمس ، وقد كانت بدائل الإجابة : دائما /غالبا/أحيانا/نادرا/ أبدا وتنقط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-5).

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

استبيان مهارات الاتصال

الصدق : تم عرض استبيان مهارات الاتصال على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة وتطبيق معادلة لاوشي وجد أن معامل الصدق يقدر ب 0.91، كما تم الحساب بطريقة الاتساق الداخلي 0.69 ومنه فإن مقياس مهارات الاتصال يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الثبات : تم التحقق من ثبات المقياس من خلال حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبعد الحساب تحصلنا على قيمة (0.75) وعليه فإن الاستبيان دال وثابت عند مستوى الدلالة (0.01)

استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي :

تم عرض استبيان مهارات الاتصال على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة وتطبيق معادلة لاوشي وجد أن معامل الصدق يقدر ب 0.92 ، كما تم الحساب بطريقة الاتساق الداخلي 0.70 ومنه فإن استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الصدق.

الثبات : تم التحقق من ثبات المقياس من خلال حساب معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ وبعد الحساب تحصلنا على قيمة (0.79) وعليه فان الاستبيان دال وثابت عند مستوى الدلالة (0.01)

عرض ومناقشة نتائج الدراسة :

عرض وتحليل نتائج التساؤل الأول : ما هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة لإدارة الصراع التنظيمي ؟

معرفة أكثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي استخداما من طرف الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة ، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كما يلي :

الجدول (1) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأساليب
6.34	48.25	التعاون
5.70	35.49	حل الوسط
5.65	31.41	المنافسة
5.49	30.14	التجنب
5.41	29.28	التنازل
28.59	174,57	المجموع

المصدر : إعداد الباحثان

يتضح من خلال الجدول رقم (1) أن الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة هو أسلوب التعاون بمتوسط حسابي يقدر بـ 48.25 وانحراف معياري يقدر بـ 6.34 ، أما الأسلوب الثاني من حيث درجة الاستخدام فهو أسلوب الحل الوسط بمتوسط حسابي قدره 35.49 وانحراف معياري يقدر بـ 5.70 ، في حين جاء أسلوب المنافسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 31.41 وبانحراف معياري قدره 5.65 ، بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 30.14 وبانحراف معياري قدره 5.41 ، أما أسلوب التنازل فقد جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 29.28 وبانحراف معياري قدره 5.41

مناقشة وتفسير نتائج التساؤل الأول :

بالنظر إلى الجدول رقم (1) نلاحظ أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بمتوسط حسابي قدره 48.25 وبانحراف معياري قدره 6.34 ، وهذا يدل على أن أغلبية الموظفين الإداريين يستخدمون الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع التنظيمي داخل الجامعة ، ويتميز هذا الأسلوب بالعمل الجماعي والتشارك وتبادل الآراء والأفكار والاهتمام بزملاء العمل مما يساهم في مواجهة الخلافات والنزاعات وتطوير مهارات العلاقات الإنسانية الفعالة ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات الأخرى كون أن الأسلوب الأكثر استخداما لدى عينة الدراسة هو أسلوب التعاون مثل دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور

(2017): بعنوان " مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات " حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني بالإضافة إلى دراسة محمد رضا شنة (2006) : بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " والتي توصلت إلى أن أفراد عينة الدراسة يميلون إلى استخدام الأسلوب التعاوني ، كما تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة خميس أسماء (2013) بعنوان " أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمن " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو أن الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي ، في حين اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة حضور ( 1996) بعنوان أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن أسلوب التسوية هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى عينة الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة : توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة ، والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية العامة.

جدول (2): يوضح العلاقة بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة

الإحصائية المتغيرات	الأساليب	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig	دالة عند مستوى دلالة 0.05
مهارات الاتصال	أسلوب التعاون	0.46	0.45	دالة
مهارات الاتصال	أسلوب التنازل	0.28	0.30	غير دالة
مهارات الاتصال	أسلوب الحل الوسط	0.43	0.26	دالة
مهارات الاتصال	أسلوب المنافسة	0.41	0.40	دالة
مهارات الاتصال	أسلوب التجنب	0.29	0.14	دالة

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج (spss 23)

من خلال الجدول رقم (2) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال وأسلوب التعاون قدرت ب0.46 وهي أكبر من القيمة المحدولة 0.45 ، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التعاون لدى أفراد عينة الدراسة ، كما يتضح لنا من خلال نفس الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل قدرت ب 0.28 وهي اقل من القيمة المحدولة 0.30 وهي غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لدى عينة الدراسة ، كما نلاحظ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات

الاتصال وأسلوب الحل الوسط قدرت ب0.43 وهي أكبر من القيمة المجدولة ب0.26 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب الحل الوسط لدى أفراد عينة الدراسة ، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال وأسلوب المنافسة ب0.41 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.40 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 مما يعني انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب المنافسة لدى أفراد عينة الدراسة ، كما نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات الاتصال وأسلوب التجنب قدرت ب0.29 وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.14 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني انه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التجنب لدى أفراد عينة الدراسة ومنه يتضح لنا قبول الفرض أي انه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر - بسكرة.

**مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة :** يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (2) تحقق الفرضية العامة والتي تنص على وجود علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى عينة الدراسة ، حيث نلاحظ وجود علاقة ارتباطية قوية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وجاء ترتيبها كما يلي :

1. توجد علاقة ارتباطية قوية بين مهارات الاتصال وأسلوب التعاون حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب0.46 وهي أكبر من القيمة المجدولة التي قدرت ب 0.45 ، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية يستخدمون الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع التنظيمي وهذا يعني أن الموظفين الإداريين الذين يمتلكون مهارات اتصالية مرتفعة لديهم قدر عالي من الفهم والوعي بمشاعرهم وأفكارهم بالإضافة إلى قدرتهم على الإقناع والتفاعل مع غيرهم من الموظفين.

2. توجد علاقة ارتباطية قوية بين مهارات الاتصال وأسلوب الحل الوسط حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب0.43 هي أكبر من القيمة المجدولة والتي قدرت ب0.26 وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين ذوي المهارات الاتصالية المرتفعة يمتازون بقدرتهم على التأثير في الآخرين والتقريب في وجهات النظر لحل الخلافات التي تواجههم.

3. توجد علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال وأسلوب المنافسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب0.41 هي أكبر من القيمة المجدولة التي قدرت ب0.40 ، وهذا يدل على أن الموظفين ذوي المهارات الاتصالية المرتفعة يتميزون بقدرتهم على التنافس والسعي نحو تحقيق أهدافهم دون محاولتهم إعاقة الأطراف الأخرى .

4. توجد علاقة ارتباطية بين مهارات الاتصال وأسلوب التجنب حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب0.29 وهي أكبر من القيمة المجدولة ب 0.14 ، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين الذين يتميزون بقدر عالي من مهارات الاتصال يميلون إلى تفادي وتجنب المواقف التي تثير الخلافات في مكان العمل.

5. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون ب0.28 هي اقل من القيمة المجدولة 0.30 ، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين ذوي المهارات الاتصالية المرتفعة يتميزون بقدرتهم على مواجهة الآخرين بثقة وحزم.

**خاتمة :**

تناولت هذه الدراسة مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر - بسكرة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن أسلوب التعاون هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لإدارة الصراع التنظيمي.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، الحل الوسط، المنافسة، التجنب) لدى الموظفين الإداريين.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأسلوب التنازل لدى الموظفين الإداريين .

#### المراجع :

- أبو السعيد، احمد العبد؛ عابد، زهير عبد اللطيف .(2014).مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين.عمان : دار اليازوري.
- أبو النصر، مدحت .(2009).مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين.القاهرة:المجموعة العربية للنشر.
- أبو شنب، جمال محمد .(2006).الاتصال والإعلام والمجتمع . الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- آل مساعد، حصة محمد؛ العقباوي،أحلام عبد السميع .(2011).مهارات الاتصال والتفاعل.المدينة المنورة:عالم الكتب.
- رضوان، محمود عبد الفتاح .(2012).الاتصال اللفظي وغير اللفظي.القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سعادات، محمود فتوح (2016).مهارات الاتصال الفعال.
- شلابي، زهير بوجعة .(2011).الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة.عمان: دار اليازوري .
- الصديقي، سلوى عثمان ؛ بدوي ، هناء حافظ .(1999). أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية. الإسكندرية : مكتب الجامعي الحديث .
- عازة ، محمد سلام .(2007).مهارات الاتصال.القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.
- علاوي ، محمد حسن .(1999).علم التدريب الرياضي. القاهرة : دار المعارف.
- عياصرة ، معن محمود؛ وبني احمد، مروان محمد(2008).إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل.عمان: دار الحامد.
- قاسيمي، ناصر .(2013).الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري.القاهرة : دار الكتاب.
- القمحاوي، نوره فايز.(2017).استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية.الإسكندرية : دار الوفاء.
- كافي، مصطفى يوسف.(2015).إدارة الصراع والأزمات التنظيمية.عمان: دار الحامد.
- كورتل، فريد؛ بوغليظة ، الهام.(2011).الاتصال واتخاذ القرارات.عمان: دار كنوز المعرفة.
- المغربي، محمد عبد الفاتح محمود بشير.(2016).السلوك التنظيمي.عمان : دار الجنان.
- نصر الله، عمر عبد الرحيم .(2010).مبادئ الاتصال التربوي والإنساني . عمان : دار وائل .