

تاريخ القبول: 2022/01/25

تاريخ الإرسال: 2021/11/07

تاريخ النشر: 2022/04/24

**آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي**  
**دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بتقרת**  
**The effects of impression management styles on**  
**organizational conflict management**  
**Applied study in The National Electricity and Gaz**  
**Company SONALGAZ Touggourt**

باديس بوخلوه<sup>1</sup>؛ نورالدين مزهودة<sup>2</sup>جامعة ورقلة، (الجزائر)، <sup>1</sup>badi070@yahoo.frجامعة ورقلة، (الجزائر)، <sup>2</sup>nmezhouda@gmail.com**المخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقרת، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم الاستبيان الذي شمل 30 فقرة لجمع المعلومات الأولية، حيث تم معالجة 75 استمارة استبيان بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS V26.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر سلبي لأسلوب التعزيز الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي، ولا يوجد أثر لأسلوبي التهريب والتوسل على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الانطباع، إدارة الصراع التنظيمي، شركة سونلغاز.

**Abstract:**

This study aims to highlight the effects of impression management styles on organizational conflict management in the National Electricity and Gas Company in Touggourt, where the descriptive analytical method was relied on, and to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed that included 30 items to collect primary information, where 75 questionnaires were processed by the SPSS V26, and the study reached a set of results, the most important : there is a negative effect of the self-reinforcement style on the organizational conflict management , and there is no effect of intimidation and begging styles on the management of organizational conflict in the company.

**Keywords:** impression management, organizational conflict management, Sonelgaz company

المؤلف المرسل: باديس بوخلوه ، الإيميل: [BADI070@YAHOO.FR](mailto:BADI070@YAHOO.FR)

**1. مقدمة:**

تحرص المنظمات على تحقيق سمعة إيجابية لها من خلال توجيه الأفراد والتأثير عليهم باستخدام العديد من الأساليب، ويعتبر الاهتمام بالموارد البشري اليوم مهما بالنسبة للمنظمات كونه يساهم في استقرارها وتحقيق أهدافها، إذ تهتم المنظمة بضرورة توفير مجموعة من الأسباب التي من شأنها التأثير على الأفراد وتوجيه سلوكهم من جهة، و نجاحها وتحسين صورتها من جهة أخرى، كغرس قيم التعاون والتآزر بين الأفراد، والابتعاد عن الذاتية والأنانية، وتوجيه الجهود وتحقيق العدالة بين الجميع، وتقسيم الأدوار وتوزيع المهام، ولأن المنظمة تتكون من أفراد لهم ميولات وآراء مختلفة، فإن نجاحها وبقائها مرتبط بإدارتها لهؤلاء الأفراد، والسعي نحو تجنب الخلافات، والعمل على إدارة الصراعات حال ظهورها، وباعتبار الفرد محور العملية

الإدارية، فإن هذا الأخير يسعى لإظهار أفكاره وإنجازاته، وتكوين تصورات معينة عن شخصه للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم، خاصة وأن الأفراد تختلف انطباعاتهم من فرد إلى آخر، لذلك على المنظمة أن تعمل على توجيه هذه الانطباعات بما يخدمها ويخدم العاملين والتأثير عليهم من خلال إدارة الانطباعات، والتي من شأنها أن تساهم في حل الخلافات والنزاعات، وهذا يتطلب تحقيق التواصل الفعال مع العاملين عبر سلسلة من الأساليب الجديدة لإدارة الانطباعات، والتي من شأنها كذلك ترك آثار على إدارة الصراع، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لتقديم نظرة حول آثار أساليب إدارة الانطباعات على إدارة الصراع التنظيمي.

## 2. الإطار العام للدراسة

### 1.2. إشكالية البحث: جاءت إشكالية هذه الدراسة كما يلي:

إلى أي مدى تؤثر أساليب إدارة الانطباعات على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت؟  
وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية: ما هو الأسلوب السائد لإدارة الانطباعات في الشركة محل الدراسة؟. ما هو الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في الشركة محل الدراسة؟. هل توجد آثار لأساليب إدارة الانطباعات على إدارة الصراع التنظيمي؟

### 2.2. فرضيات الدراسة: تتمثل في الآتي:

- الأسلوب السائد لإدارة الانطباعات في الشركة هو أسلوب التعزيز الذاتي؛
- الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في الشركة هو أسلوب التعاون؛
- توجد آثار لأساليب إدارة الانطباعات على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة.

### 3.2. أهمية الدراسة وأهدافها: تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها

لموضوعين مهمين وهما أساليب إدارة الانطباعات وإدارة الصراع التنظيمي، فهما

يعتبران من المواضيع الحديثة في الإدارة والتي لم يتم دراستها ومعالجتها بالشكل الكافي من قبل الباحثين والدارسين، وهي ما زالت تحظى بالاهتمام المتزايد، مما يعطي هذه الدراسة أهمية من خلال التطرق لهذا الموضوع. أما فيما يخص الهدف من هذه الدراسة فإنها تسعى بشكل أساسي إلى بيان آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقريت.

#### 4.2. الدراسات السابقة:

-دراسة الركابي والحمادي 2018: بعنوان تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة الأخلاقية دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار<sup>1</sup>.

سعت هذه الدراسة إلى اختبار نموذج يفسر الأثر الموجود بين أساليب إدارة الانطباع ودوار القيادة الأخلاقية عند رؤساء الأقسام العلمية والإدارية في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، وقد تمت الدراسة على عينة مكونة من 100 فرد، وبينت نتائج البحث أن هناك علاقة ارتباط بين متغيري الدراسة، فضلا عن تأثير أساليب إدارة الانطباع على ادوار القيادة الأخلاقية، كما أن الدراسة أظهرت أن القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة تسعى إلى إظهار انجازاتهم المهنية لتكوين الانطباع الايجابي عنهم أمام الأفراد.

-دراسة 2018 : Shazia&Uzma : Ethical Leadership and

#### <sup>2</sup>Impression Management in Educational Institutions

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين القيادة الأخلاقية وإدارة الانطباع في المؤسسات التعليمية في منطقة إسلام آباد، وقد اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان، وتكونت عينة الدراسة من 176 معلما، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في أن المرؤوسين ينظرون إلى مديري المدارس كقادة أخلاقيين،

مما أدى إلى زيادة انطباعهم بشكل كبير، كما أن تأثير القيادة الأخلاقية لم يكن دائما إيجابيا على سلوك المرؤوسين.

-دراسة الزبيدي والحسن 2021: بعنوان دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

هدفت الدراسة الى اختبار دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية في البعض من شركات وزارة الصناعة والمعادن، تكونت عينة البحث من مدراء الأقسام ومسؤولي الشعب الذين بلغ عددهم 243 فردا، وتم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة التي تضمنت 54 فقرة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها اهتمام شركات وزارة الصناعة والمعادن بإدارة الصراع، وجود مجموعة من أساليب إدارة الصراع والعمل بها في مختلف أقسام الشركات، وانتهى البحث إلى توصيات منها ضرورة بحث الشركات قيد الدراسة في كيفية الوصول إلى التوافق بين إدارة الصراع وتحقيق الرضا على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

-دراسة غازي وأحلام 2021 بعنوان: دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمي دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل<sup>4</sup>.

هدف البحث إليتحليل دور الذكاء العاطفي بأبعاده المتمثلة في إدراك الانفعالات، فهم الانفعالات، إدارة الانفعالات في تبني استراتيجيات إدارة الصراع، وتمثلت العينة في مجموعة كليات الجامعات الخاصة في مدينة أربيل، حيث تم استرجاع 68 استمارة وكلها صالحة للتحليل، وتوصل البحث نتائج من أهمها وجود علاقات معنوية موجبة وبمستوى عالي بينالمتغيرين على المستوى الكلي.

-دراسة Alemu 2018 :Organizational Conflict Management Strategies of Hotel Sectors in Ethiopia:

## Employees Perception on the Practices in Case of Selected Hotels in Wolaita Sodo Town, Southern Ethiopia<sup>5</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في القطاع الفندقي بإثيوبيا، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الفنادق العاملة جنوب إثيوبيا، وقد قام الباحث باختيار عينة من 114 فردا، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود أنواع مختلفة من الصراعات تتطلب استخدام استراتيجيات مختلفة، إلا أن إدارة الفنادق لم تستخدم هذه الاستراتيجيات بالشكل المناسب، مما أدى إلى عدم رضا الموظفين في مكان عملهم.

### 3. الإطار النظري للدراسة:

#### 1.3. الصراع التنظيمي:

**1.1.3. تعريف الصراع:** كلمة الصراع في اللغة تعني النزاع أو الخلاف والشقاق، أما اصطلاحا هي ذلك السلوك الإنساني الذي 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 كليها<sup>6</sup>، وهو أيضا النزاع التي يبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر سلبا أو يسعى للتأثير سلبا على أهداف الطرف الأول<sup>7</sup>، وهناك من يرى الصراع بأنه التنافس الذي يحدث بين الأفراد نتيجة التعارض بين المعتقدات والأهداف والقيم، وهو يظهر من خلال الاختلافات التي تحدث بين الأفراد حول المسائل الجوهرية<sup>8</sup>.

مما سبق يمكن القول أن الصراع هو ذلك السلوك الذي يصدر من طرف معين بقصد التأثير على الطرف الأخر بالشكل الذي يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافه. وإدارة الصراع التنظيمي هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المنظمة، من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك.

**2.1.3 أبعاد إدارة الصراع حسب ما جاء في الدراسات السابقة:** اختلف الباحثون حول أبعاد إدارة الصراع، حيث نجد أن دراسات كل من (الشاهين وتركي)<sup>9</sup>، (الابرو وعبدالله)<sup>10</sup>، (قدوري ومحمود)<sup>11</sup>، تتفق في أن إدارة الصراع تشمل ثلاثة أبعاد تتمثل في التعاون، التجنب، التنافس، وتتفق دراسة (يوسف وياسين)<sup>12</sup> و (Robbins & Judge) اتفاقا تاما في وجود أربعة أبعاد لإدارة الصراع تتمثل في التعاون، التجنب، المجاملة، التسوية، كما تتفق دراستي (بلغنامي وفردى)<sup>13</sup>، (رشيد وآخرون)<sup>14</sup>، في الأبعاد المتمثلة في التجنب، السيطرة، التسوية، التعاون، التنازل، كما تتفق دراسة (أحلام وغازي)، إلى حد بعيد مع دراسة (ناظم)<sup>15</sup> في أبعاد التعاون، التجنب، التنافس، التنازل.

وكتيجة توصلنا إليها من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، هي أن هناك إجماع شبه تام على أربعة أبعاد تتمثل في كل من التعاون، التجنب، التنازل، السيطرة وهي نفس الأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية، باستثناء بعد التنازل.

### 3.1.3. أبعاد إدارة الصراع في الدراسة الحالية: تتمثل في الآتي:

**1.3.1.3. بعد التعاون:** يشير بعد التعاون في ضرورة تكاتف أطراف الصراع لإيجاد حل يرضي الجميع، وبالتالي تحقيق الاهتمامات لجميع أطراف الصراع، وتفيد هذه الاستراتيجية في تحقيق مساهمة كل أطراف النزاع في حله، ووفق هذا البعد فإن الإدارة تقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف، وإيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة.<sup>16</sup>

**2.3.1.3. بعد التجنب:** يتمثل في ابتعاد أحد أطراف الصراع عن متابعة اهتماماته واهتمامات الطرف الآخر، حيث إن احد هذه الأطراف لا يقدم حولا لمواجهة النزاع ولا يحاول إنهائه، وإنما يتبع سياسة الهروب إلى الأمام، مما يعني أن الوضع قد يتأزم مستقبلا، بسبب تأجيل إنهاء الصراع إلى وقت آخر، وبالتالي فإن الإدارة أيضا

تتسحب من الصراع عندما تواجه قضايا جدلية تؤدي إلى خلاف، كما أنها قد تؤجل قضايا الصراع، أو تتجاهلها على أمل أن يتحسن الموقف تلقائياً<sup>17</sup>.

**3.3.1.3. بعد السيطرة:** يتمثل هذا البعد في إقدام احد أطراف الصراع بالسيطرة على موضوع الصراع، مما يعني عدم قبول رأي الطرف الآخر، وبالتالي فإن الإدارة تجبر الأطراف على الامتثال لوجهة نظرها ومقترحاتها مع سعيها الى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الأطراف المتصارعة، مما يعني وجود الصرامة في تطبيق القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة.<sup>18</sup>

### 2.3. الانطباع:

**1.2.3. تعريف إدارة الانطباع:**تمثل إدارة الانطباع مجموعة من التصرفات الشائعة التي يتبناها الفرد بدافع شخصي للتأثير على الآخرين أو إرضائهم<sup>19</sup>، و ينظر إليها بأنها سلوك هادف يمكن اعتماده من طرف الأفراد لخلق انطباع معين يتمشى والأهداف التي يسعون لتحقيقها من خلال العلاقات الاجتماعية والمواقف المختلفة<sup>20</sup>. وبصفة عامة إدارة الانطباع هي مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تساعد على تكوين صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، والحفاظ عليها سواء على مستوى انجاز المهام أو على مستوى العلاقات الشخصية.

**2.2.3. أساليب إدارة الانطباع في ظل الدراسات السابقة:** يقوم الفرد باتخاذ العديد من الأساليب حسب الطرف الذي يواجهه لأجل تغيير نظرة الآخرين إليه، حيث ذكر (جنان)<sup>21</sup> أربع أساليب لإدارة الانطباع تتمثل في تعزيز الذات، الشخصية النموذجية، الدفاع، الأساليب غير اللفظية، في حين أورد (Andrew et al)<sup>22</sup> أسلوبين لإدارة الانطباع يتمثلان في التكامل والتعزيز، وذكر (منهل)<sup>23</sup> في دراسته أن كلا من ترويج الذات، التودد، ضرب الأمثال، الإكراه، التوسل، هي كلها أساليب



لإدارة الانطباع، وأضاف كل من (الركابي والحمادي) أنه يمكن قياس أساليب إدارة الانطباع انطلاقاً من ثلاثة أبعاد تمثلت في تعزيز الذات، التمثيل، الخطوة.

### 3.2.3. أساليب إدارة الانطباع في ضوء الدراسة الحالية: تتمثل في الآتي:

**1.3.2.3. التوسل:** يتبناه الفرد لأجل محاولة التخفيف من وقع النتائج السلبية التي حققها، والسعي في جعل الآثار العكسية للمهام المنجزة تبدو أخف مما هي عليه أمام الآخرين، ويسعى القائد من خلال إتباع هذا الأسلوب للتقليل من الآثار الناجمة عن فشله في توزيع المهام وتحديد الأهداف، لذلك يحاول الظهور بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين، والعمل على تحقيق التوافق معهم حتى عندما تكون آراؤهم مختلفة مع توجهاته.<sup>24</sup>

**2.3.2.3. الترهيب:** يعكس هذا الأسلوب إظهار الفرد مدى نفوذه وأهميته في المنظمة، فهو يظهر للآخرين بأنه بإمكانه تحقيق ما يعجز عنه الآخرون، وأنه دوماً الأفضل منهم وأن إنجاز المهام بدونه يبقى صعباً على الآخرين، بينما يسعى القائد من خلال إتباع هذا الأسلوب إلى إظهار سلطته وقوته وأنه قادر على إحباط جهود وأهداف كل من يعصي أوامره، أو يتقاعس في أداء مهامه، فهو يستخدم التهديد لأنه يرى فيه أنه أسلوب يساعده في تنفيذ مهام العمل، و يتعامل بقوة وعنف مع الأفراد الذين يتدخلون في عمله مع معاقبتهم عندما لا يتصرفون كما يريد.<sup>25</sup>

**3.3.2.3. التعزيز الذاتي:** يسعى الفرد من خلال هذا الأسلوب بأن يبين لرئيسه وزملائه في المنظمة أنه يمتلك خبرات وتجارب ومعارف متراكمة حول أداء المهام، لذلك فهو يحاول إثارة انتباه الآخرين لمؤهلاته ومواهبه، كما أن الفرد من خلال إتباع هذا الأسلوب يبدي حماساً كبيراً في العمل، لدرجة أن رؤسائه وزملائه يشعرون أنه يعمل بجد، بينما إتباع هذا الأسلوب من طرف القائد يظهره على أنه ناجح وموئل وفعال جداً، وأنه قادر على توجيه الأفراد، ومن دونه يستحيل العمل.<sup>26</sup>

## 4. الطريقة والأدوات:

**1.4. منهج الدراسة:** قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوقوف على آثار أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

**2.4. مجتمع وعينة الدراسة:** تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأفراد العاملين في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بتقرت، البالغ مجموعهم (115) عاملاً، من بين هذا المجتمع تم اختيار عينة قدرها (87) فرداً، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وهذا بالاعتماد على جدول (SekranUma)<sup>27</sup>، حيث أن عدد الاستثمارات الموزعة بلغ (87) استثماراً، واسترجع منها (79) استثماراً، بعدها تم استبعاد (4) استثمارات غير صالحة للدراسة، ليتم الحصول على (75) استثماراً وهو ما يمثل نسبة (86.20%) من عدد الاستثمارات الموزعة.

**3.4. حدود الدراسة:** أجريت هذه الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع تقرت، وذلك خلال الفترة الممتدة من 2020/11/11 إلى غاية 2020/12/24، وركزت الحدود الموضوعية على بيان تأثير أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي في الشركة محل الدراسة، حيث تعتمد النتائج على دقة إجابات المبحوثين ومدى صدق المعايير المستخدمة في أداة جمع البيانات.

**4.4. متغيرات الدراسة:** يُمثل المتغير التابع في إدارة الصراع التنظيمي، وهو متكون من ثلاثة أبعاد تتمثل في: التعاون، التجنب والسيطرة، أما المتغير المستقل فهو أساليب إدارة الانطباع، الذي تم قياسه انطلاقاً من ثلاثة أبعاد متمثلة في كل من: التعزيز الذاتي، الترهيب والتوسل.

**5.4. أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبيان الذي تضمن محورين، إذ يتألف المحور الأول المتعلق بأساليب إدارة الانطباع من (15) عبارة، بينما يتألف المحور الثاني المتعلق بإدارة الصراع التنظيمي من (15) عبارة كذلك.

**6.4. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:** تم استخدام مجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة ببرنامج **SPSS Version 26**، وتشمل هذه الأساليب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، التكرارات والنسب المئوية، معامل الثبات، تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

**7.4. الطريقة المستخدمة في القياس:** تم استخدام مقياس ليكرت **Likert-Scale** الخماسي حيث يمثل فيه موافق بشدة خمس درجات، موافق أربع درجات، محايد ثلاث درجات، غير موافق درجتين وغير موافق تماما درجة واحدة، وتم حساب المتوسط الحسابي حيث يكون الاتجاه منخفضا جدا إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (01.79-01.00)، و يكون الاتجاه منخفضا إذا كان محصور بين (02.59-01.80)، و متوسطا إذا كان محصور بين (03.39-02.60)، و مرتفع إذا كان محصور بين (04.19-03.40). وأخيرا الاتجاه مرتفع جدا إذا كان الوسط الحسابي محصور بين (05.00-04.20).

**8.4. ثبات أداة الدراسة:** يتبين لنا من الجدول (01) أن معامل الثبات لمجموع أبعاد المحور الأول (0.815)، وبالنسبة لمجموع فقرات المحور الثاني (0.776)، كما يبين قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد المحورين الأول والثاني، حيث أن قيمته دائما أكبر من النسبة الدنيا (60%)، حيث تعتبر النسبة مقبولة في الدراسات الاجتماعية (Dennick&Mohcen, 2011)<sup>28</sup> وعموما فإن معامل الثبات لمجموع أبعاد الاستبيان ككل هو (0.772) وهو مقبول إحصائيا، مما يعني ثبات أداة الدراسة وصلاحياتها للإجابة على الأسئلة واختبار الفرضيات.

## 5. النتائج ومناقشتها:

### 1.5. اختبار فرضيات الدراسة:

-اختبار الفرضية الأولى: يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الانطباع (2.86) بانحراف معياري (0.55)، حيث نجد أن الأسلوب السائد هو التعزيز الذاتي الذي احتل المرتبة الأولى من بين الأبعاد الأخرى بمتوسط حسابي (3.05) بانحراف معياري (0.79)، حيث يسعى القادة إلى جعل الآخرين يعرفون أنهم ذوو قيمة، كما يتحدثون عن تجربتهم العملية بشكل دائم، وعلاقاتهم بشخصيات مهمة، ويجعلون العاملين يعرفون مؤهلاتهم، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد الترهيب فقد بلغ (2.78) بانحراف معياري (0.79)، وهذا دليل على أن القادة يتعاملون نسبيًا بشدة مع الآخرين كما يعتقدون أن استخدام التهديد سوف يساعدهم في تنفيذ مهام العمل، حيث يرفضون ما يقدمه العاملين من آراء ومقترحات تفيد العمل، إلا أنهم لا يستخدمون القوة والعنف مع العاملين الذين يتدخلون في أعمالهم، في حين كان المتوسط الحسابي لبعد التوسل (2.73) بانحراف معياري (0.69)، وهذا دليل على المستوى المتوسط لهذا البعد، حيث أنه يقع في المرتبة الأخيرة من بين أبعاد إدارة الانطباع، مما يعني أن القادة بالشركة لا يظهرون بمظهر العاجز أو المحتاج لكسب ود الآخرين، ولا يحاولون كسب مساعدة الآخرين عندما يحتاجون إليهم ولا يتوافقون مع الآخرين عندما تكون آراؤهم مختلفة معهم.

مما سبق نستنتج أن الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو أسلوب التعزيز الذاتي.

- اختبار الفرضية الثانية: يتضح من خلال الجدول رقم (03) بعد تحليل العبارات أن قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الصراع التنظيمي (2.95) بانحراف معياري (0.57)، حيث نجد أن الأسلوب السائد هو أسلوب السيطرة الذي احتل المرتبة الأولى من بين الأساليب الأخرى بمتوسط حسابي (3.21) بانحراف معياري (0.86)، حسب آراء المستجيبين، فإن الإدارة تجبر العاملين على الامتثال لوجهة

نظرها، كما تطبق الإدارة القوانين والأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة، ومن جهة أخرى فهي لا تهتم بمشاعر وحاجات أطراف الصراع وذلك بدراستها وتحليلها ومحاولة تفسيرها، فالإدارة تسعى إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين، وغالبا ما تطلب الإدارة من الآخرين تقديم تنازلات وترفض هي تقديم تنازلات.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي لبعد التجنب (2.83) بانحراف معياري (0.74)، حسب آراء المستجوبين، نجد أن الإدارة تؤجل حل قضايا الصراع حتى تجد وقتا كافيا للتفكير فيها، كما أنها تهمل إلى حد ما مسببات الصراع ولا تعطيها أهمية، وعادة ما تترك الأطراف المختلفة لتجد حلا بنفسها لمشكلة الصراع، حيث تتجاهل الإدارة الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا، وأحيانا تتسحب من الصراع عندما تواجه قضايا جدلية مستعصية تؤدي إلى الاختلاف بين الأطراف المتصارعة. في حين كان المتوسط الحسابي لأسلوب التعاون (2.82) بانحراف معياري (1.05)، وهذا ما يبين المستوى متوسط لهذا الأسلوب، كما نلاحظ الاختلاف والتباين الكبير بين آراء المستجوبين من خلال قيمة الانحراف المعياري، ويقع أسلوب التعاون من حيث الممارسة في المرتبة الأخيرة من بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب آراء المستجوبين، وبالتالي الإدارة تتيح الفرصة لأطراف الصراع لإبداء وجهات نظرهم، إلا أنها لا تقوم بطرح بدائل جدية لحل المشكلات ومناقشتها مع أطراف الصراع للوصول إلى أفضل النتائج، كما أنها لا تقوم بجهود واضحة لمعرفة أسباب الصراع مع كافة الأطراف، أو إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة. مما سبق نستنتج أن الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في الشركة محل الدراسة ليس التعاون وإنما السيطرة.

- اختبار الفرضية الثالثة:

- اختبار التوزيع الطبيعي: من خلال اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات الدراسة (التعزيز الذاتي، الترهيب، التوسل، إدارة الانطباع، إدارة الصراع التنظيمي)، نلاحظ أنّ قيمة (Sig) هي (0.040 ، 0.200 ، 0.190)، ومنه فإنّ بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. لذلك تمّ استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط والمتعدد كنموذج رياضي مفسر للدراسة.

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

**H0-** لا توجد آثار إيجابية لأساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي ؛

**H1-** توجد آثار إيجابية لأساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي.

لقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول **H1**: مستوى الدلالة المحسوبة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

- رفض **H1**: مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

أ- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أثر التعزيز الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي.

يظهر الجدول رقم (04) أنّ مستوى دلالة قيمة  $t$  تساوي (0.013) وهي أقل من

(0.05) وهذا يعني أنه يوجد أثر لأسلوب التعزيز الذاتي على إدارة الصراع

التنظيمي ولكنه أثر سلبي.

حيث يتّضح أنه كلما زادت ممارسة أسلوب التعزيز الذاتي كأسلوب من أساليب إدارة

الانطباع بوحدة واحدة أدى إلى انخفاض إدارة الصراع التنظيمي ب (0.223) وحدة،

وبناءً عليه تمّ رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنصّ على وجود

أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التعزيز الذاتي على إدارة الصراع التنظيمي.

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أثر الترهيب على إدارة الصراع التنظيمي.

يظهر الجدول رقم (04) أنّ مستوى دلالة قيمة  $t$  تساوي (0,071) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أنّه لا يوجد أثر لأسلوب التهيب على إدارة الصراع التنظيمي.

وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة التي تنصّ على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التهيب على إدارة الصراع التنظيمي.

ت-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أثرت التوسل على إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (04) يظهر أنّ مستوى دلالة قيمة  $t$  تساوي (0.389) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني أنّه لا يوجد أثر لأسلوب التهيب على إدارة الصراع التنظيمي.

وبناءً عليه تمّ قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة التي تنصّ على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب التوسل على إدارة الصراع التنظيمي.

ث-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أثر أساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي، من الجدول رقم (04) يمكن كتابة معادلة الانحدار التالية:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = -0.223 \times \text{التعزيز الذاتي} + 2.936$$

ومن خلال معادلة الانحدار يتضح أنّ الأسلوب الوحيد من بين أساليب إدارة الانطباع الذي يؤثر على إدارة الصراع التنظيمي هو أسلوب التعزيز الذاتي، بينما كل من أسلوب التهيب والتوسل لا يؤثران على إدارة الصراع التنظيمي، ونلاحظ أيضاً بأنّ العلاقة بين أساليب إدارة الانطباع و إدارة الصراع التنظيمي كانت موجبة وذلك من خلال معامل الارتباط ( $r=0.322$ )، وهذا يفسر ما مقداره (10.40%) من التباين في إدارة الصراع التنظيمي اعتماداً على قيمة  $R^2$ ، وبالتالي قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة التي تنصّ على عدم وجود آثار لأساليب إدارة الانطباع على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة محل الدراسة.

**2.5. نتائج الدراسة:** أظهرت هذه الدراسة مجموعة من النتائج نعرضها كما يلي:

-الأسلوب السائد لإدارة الانطباع في الشركة محل الدراسة هو التعزيز الذاتي؛

- الأسلوب السائد لإدارة الصراع التنظيمي في الشركة محل الدراسة هو السيطرة؛
- يوجد أثر سلبي لأسلوب التعزيز الذاتي على إدارة الصراع بالشركة محل الدراسة؛
- لا يوجد أثر لأسلوبي التهيب والتوسل على إدارة الصراع التنظيمي بالشركة.

### 3.5. التوصيات:

- الاهتمام بتعزيز تطبيق أسلوب التعاون أكثر والتقليل من أسلوب السيطرة من أجل التحكم في إدارة الصراع؛
- دعم ممارسة أسلوب التعزيز الذاتي لتخفيض مستوى الصراع والتقليل من الاعتماد على التهيب والتوسل كأسلوبين لإدارة الانطباع؛
- ضرورة بذل الإدارة جهودا إضافية من أجل معرفة أسباب الصراع، ومن ثم إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتصارعة؛
- التدخل في الوقت المناسب لحل مشكلات الصراع؛
- الاهتمام بمشاعر وحاجات أطراف الصراع.

### 6. ملحق الجداول :

الجدول رقم (01) : يوضح معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (الفا كرونباخ)

معامل الثبات	عدد الفقرات	البعد
0.824	05	البعد الأول: التعزيز الذاتي
0.732	05	البعد الثاني: التهيب
0.650	05	البعد الثالث: التوسل
<b>0.815</b>	<b>15</b>	<b>المحور الثاني: إدارة الانطباع</b>
0.888	05	البعد الأول: التعاون
0.712	05	البعد الثاني: التجنب
0.826	05	البعد الثالث: السيطرة
<b>0.776</b>	<b>15</b>	<b>المحور الثاني: إدارة الصراع التنظيمي</b>



0.772	30	اجمالي فقرات الاستبيان
-------	----	------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على نتائج الاستبيان

الجدول رقم (02): نتائج إجابات المستجوبين الخاصة بأساليب إدارة الانطباع

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التعزيز	3,0541	,79746	01	متوسط
02	البعد الثاني:	2,7893	,79790	02	متوسط
03	البعد الثالث:	2,7387	,69514	03	متوسط
	المتغير المستقل: إدارة	2,8604	,55714	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (03): نتائج الإجابات الخاصة بأبعاد إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	الاتجاه
01	البعد الأول: التعاون	2,8267	1,05284	03	متوسط
02	البعد الثاني: التجنب	2,8320	,74329	02	متوسط
03	البعد الثالث: السيطرة	3,2133	,86888	01	متوسط
	المتغير المستقل: إدارة الصراع	2,9573	,57293	-	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

الجدول رقم (04): معاملات الانحدار لأثر أساليب إدارة الانطباع على إدارة

الصراع التنظيمي

Model		Unstandardized		Standardized	T	Sig.
		B	Std.	Beta		
1	(Constant)	2,936	,330		8,889	,000
	التعزيز الذاتي	-,223	,088	-,321	-	,013
	الترهيب	,170	,093	,239	1,831	,071
	التوسل	,086	,099	,104	,868	,389

R= ,322

R2=,104

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

7. الإحالات والمراجع

<sup>1</sup>كاشاني الركابي، رنا عبد الستار الحمادي، تأثير أساليب إدارة الانطباع على أدوار القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام في عدد من الكليات في جامعة ذي قار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 10، العدد 02، 2018.

<sup>2</sup>ShaziaRehman Khan &UzmaJaved, Ethical Leadership and Impression Management in Educational Institutions, Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology, Vol. 16, No 01, 2018.

<sup>3</sup>غني دحام الزبيدي، بتول كريم عبد الحسن، دور إدارة الصراع في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 66، تشرين الأول، 2021.

<sup>4</sup>غازي يحي محمد، احلام ابراهيم ولي، دور الذكاء العاطفي في إدارة الصراع التنظيمية دراسة تحليلية لأراء رؤساء الأقسام في عينة من كليات الجامعات الخاصة فيمدينةأربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 45، 2021.

<sup>5</sup>AlemuLidetu, Organizational Conflict Management Strategies of Hotel Sectorsin Ethiopia: Employees Perception on the Practices in Case ofSelected Hotels in WolaitaSodo Town, Southern Ethiopia, The International Journal Of Business & Management, Vol 6 Issue 1 January, 2018.

<sup>6</sup>نجاة وسيلة بلغنامي، حماد فردي، دور القيادة في ادارة الصراع فيالمؤسسة الوطنية للهاتف النقال موبيليس وكالة تندوف، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، رقم المجلد 11، العدد 1، 2020.

<sup>7</sup>Robbins Stephen P, Judge Timothy A, Organizational Behavior, Boston, Pearson Education Limited, Fifteenth Edition, 2013.

<sup>8</sup>فائق مشعل قدوري، علا نافع محمود، دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز سلوك العملدراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في المنظمات الصحية في محافظة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 47، 2019.

<sup>9</sup>نداء صالح مهدي الشاهين، سنية كاظم تركي، الدور التفاعلي لنظم المعلومات الإدارية واستراتيجيات إدارة الصراع، مجلة كلية المامون الجامعة، العدد 26، 2015.

<sup>10</sup>هادي عبد الوهاب الابرو، حسن عوده عبد الله، تأثير الذكاء العاطفي وأنماط إدارة الصراع في خصائص عملية صنع القرارات الإستراتيجية، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 10 ، العدد 20 ، 2018.

<sup>11</sup>فائق مشعل قدوري وعلا نافع محمود، مرجع سابق.

<sup>12</sup>سناء خضر يوسف، مثنى سعد ياسين، خفة الحركة التنظيمية ودورها في ادارة الصراع التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في كلية الحداث الجامعية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 01، 2021.

<sup>13</sup>نجاه وسيلة بلغماني، حماد فردي، مرجع سابق.

<sup>14</sup>فارس هارون رشيد وآخرون، جودة الحياة وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع لدى طلبة الجامعة، مجلة القادسية للعلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 02، 2019.

<sup>15</sup>ناظم جواد عبدقاسم علي محمد، حاكمية إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحديد استراتيجيات إدارة الصراع، بحث ميداني وزارة الاسكان والاعمار والبلديات العامة، مجلة الدنانير، العدد 19، 2020.

<sup>16</sup>سناء خضر يوسف، مثنى سعد ياسين، مرجع سابق، ص 3.

<sup>17</sup>فائق مشعل قدوري وعلا نافع محمود، مرجع سابق، ص 37.

<sup>18</sup>فارس هارون رشيد وآخرون، مرجع سابق، ص 250.

<sup>19</sup>Iddekinge, C., McFarland, L&Raymark, P., Antecedents of impression management use and effectiveness in a structured interview, Journal of Management, Vol.33, No.5, 2007.

<sup>20</sup>Barash, V., Ducheneaut, N., Isaacs, E &Bellotti, V., Faceplate: Impression(Mis) management in Face book Status Updates, Proceedings of the Fourth International AAAI Conference on Weblogs and Social Media, 2010.

<sup>21</sup>جنان شهاب احمد، المهارة السياسية للفرد وإدارة الانطباع: العلاقة والأثر دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 10، العدد 40، 2014.

<sup>22</sup>Osayande Lucky Andrew , G. I. Umoh , Edwinah Amah. Upward Impression Management and Career Commitment in Tertiary Institutions in EDO State , International Journal of Novel Research in Humanity and Social Sciences Vol. 3, Issue 4 ,2016.

<sup>23</sup>حمد حسين منهل، تأثير إستراتيجيات إدارة الانطباع في اضطراب ما بعد الصدمة، دراسة في شركة الحفر العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 90، 2016.  
<sup>24</sup>المرجع نفسه، ص 243.

<sup>25</sup>سهام علوان، استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الرقازيق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج مايروسالوفى، دراسات تربوية واجتماعية. المجلد 25، العدد 11، الجزء 2، نوفمبر 2019، ص 40.

<sup>26</sup>كاشاني الركابي، رنا عبد الستار الحمادي، مرجع سابق، ص 421.

<sup>27</sup>Sekran Uma (1993), research methods for business, 2nd edition, New York : John wiley and sons, INC, P253

<sup>28</sup>Dennick, R., & Mohcen, T. Making sense of Cronbach's Alpha, International Journal of Medical Educational , 29 (1) , 2011.