

واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الخدمائية، دراسة ميدانية بمديرية  
الضرائب – فرع المدية-

**The reality of the practice of management methods of organizational conflict  
in service enterprise, field study in the Tax directorate - Medea Branch-**

العيداني حبيبة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أستاذ محاضر، جامعة المدية، الجزائر، elamel.nour5@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/1/1

تاريخ القبول: 2020/4/6

تاريخ الاستلام: 2020\_01\_15

### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية، بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب – فرع المدية- لتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة بغرض جمع المعلومات الميدانية لقياس فرضيات الدراسة، وتوزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في المؤسسة. وباستخدام اختبارات برنامج SPSS تم التوصل إلى نتيجة تفيد بوجود ممارسة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من قبل موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية- كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي الممارسة من قبل موظفي المؤسسة تعزى لمتغيرات: الجنس والمستوى التعليمي.

كلمات مفتاحية: صراع تنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تصنيف JEL: XN2، XN1.

### Abstract

This study aimed to investigate the reality of the practice of Organizational conflict management methods in Algerian service enterprise by conducting a field study in the Tax Directorate - Medea Branch -

To achieve the aims of the study a questionnaire was developed in order to collect information on the field, to measure the assumptions of the study, And distribute it to a random sample of employees in the enterprise. Using SPSS tests, a conclusion was reached that there was a practice of Organizational conflict management methods from the officials of the Tax Directorate - Medea Branch-. And also showed that there are no statistically significant differences between, the average responses of the study sample about the level of Organizational conflict management methods practiced from the organization's staff due to variables: sex and the level of education.

**Keywords:** Organizational conflict, Organizational conflict management, Organizational conflict management methods

**Jel Classification Codes:** XN1, XN2.

المؤلف المرسل: العيداني حبيبة، الإيميل: elamel.nour5@gmail.com

#### 1. مقدمة:

إن المنظمات المعاصرة لا تعمل في فراغ، بل تمارس أنشطتها في علاقات متداخلة بين الأفراد، تجمعهم مصالح وأهداف متباينة؛ وباختلاف هذه الأهداف وفي بعض الأحيان عدم تقبل الآخرين تنشأ الصراعات التنظيمية.

تعدّ الصراعات التنظيمية من المواضيع الشائكة التي شغلت الكثير من الباحثين في مجال علم النفس التنظيمي، لما لها من انعكاسات على الأداء الوظيفي للعاملين. ومن جانب آخر عكست المدارس الإدارية تباينا بشأن الصراعات؛ إذ نظرت إليه المديرية التقليدية والكلاسيكية على أنه قوة سلبية يجب تجنبه، أما المدرسة الحديثة ترى أن الصراع أمر طبيعي وأمر مرغوب فيه في حياة المنظمات، ومصدرا لزيادة دافعية الأفراد نحو الإبداع.

إن التعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي أصبحت من الأمور المهمة؛ لذا وجب على مديري المنظمات الاعتراف به كسمة تنظيمية متلازمة لحياة منظماتهم، والنظر إلى مستويات الصراعات بشكل متكامل ومتداخل لمعرفة أسبابه الرئيسية من أجل العمل على إزالتها والتحكم فيها وتوجيهها لصالح المنظمة.

من هذا المنطلق، فإن دراستها تهدف إلى التعرف على مختلف الأساليب التي بموجبها توجيه الصراعات التنظيمية إلى المسار الذي يعود بالفائدة على كافة الأطراف ذات العلاقة؛ حيث ستكون احتمالية النجاح في إدارة هذه الصراعات أكبر بكثير إذا رأينا موقف الصراع من خلال عيون الأطراف المتصارعة.

إشكالية الدراسة: لمعالجة موضوع الدراسة، يتم صياغة السؤال الجوهرى الآتي:

ما مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية- بالاعتماد على الإشكالية المطروحة، تم طرح مجموعة من التساؤلات الآتية:

- ما مستوى ممارسة أسلوب التعاون لدى موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية--؟
- ما مستوى ممارسة أسلوب التجنب لدى موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية-؟
- ما مستوى ممارسة أسلوب التنافس لدى موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية-؟
- ما مستوى ممارسة أسلوب المجاملة لدى موظفي مديرية الضرائب – فرع المدية-؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أساليب الصراع التنظيمي بمديرية الضرائب – فرع المدية- تعزى للمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي؟

فرضيات الدراسة: للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات الآتية:

- درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التعاون أكبر من درجة الحياد وهي 3؛
- درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التجنب أكبر من درجة الحياد وهي 3؛
- درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التنافس أكبر من درجة الحياد وهي 3؛
- درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب المجاملة أكبر من درجة الحياد وهي 3.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أساليب الصراع التنظيمي بمديرية الضرائب – فرع المدية- تعزى للمتغيرات: الجنس، المستوى التعليمي

أهداف الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- إثراء المعرفة العلمية حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي؛ كون أن موضوع الصراع التنظيمي من الموضوعات التي فرضت نفسها على أي مدير في أي منظمة؛
- تقديم الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي؛
- زيادة استبصار مديري المنظمات بأهمية الصراعات التنظيمية؛
- محاولة الوصول إلى بعض المقترحات التي تزيد من فعالية إدارة الصراعات التنظيمية داخل المنظمات.

المنهج المتبع: فيما يتعلق بالجانب النظري؛ يتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف الظاهرة محل الدراسة نظرياً بالاعتماد على المسح المكتبي للتعرف ما جاء به الأدب النظري حول ظاهرة الصراع التنظيمي، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي؛ سيتم الاعتماد على الدراسة الميدانية

التي تهدف إلى جمع البيانات بواسطة الاستبانة التي تم تصميمها لهذا الغرض وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى أهم النتائج والتوصيات.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة، أصبحت المنظمات تحكمها مجموعة من العلاقات المتشابكة بين الأفراد بعضهم البعض الآخر؛ حيث تجمعهم مصالح وأهداف مختلفة تؤدي في معظم الأحيان إلى وجود صراعات تؤثر على المنظمة. وأشار الباحثون أن المديرين في المستويات التنظيمية يخصصون حوالي 24% من أوقاتهم في إدارة الصراع التنظيمي، كونه يمثل سلاح ذو حدين؛ فقد يكون سلبيا مدمرا عندما ينمي الشعور بالهزيمة، وقد يكون إيجابيا عندما يحفز الأفراد على الإبداع، ومن هنا ظهرت أهمية دراسة إدارة الصراع التنظيمي.

قبل تحديد مفهوم إدارة الصراع التنظيمي، نحدد أولا تعريف الصراع التنظيمي، وهذا الأخير يشير إلى " التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف" (الرب، 2015، صفحة 13)؛ بمعنى " العملية التي تبدأ عندما فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو الآخرين لحقوق الآخر" (حمود و روان، 2010، صفحة 235). من التعريفين السابقين وجملة التعاريف الأخرى المقدمة من قبل الباحثين يمكن تحديد عددا من العناصر يشمل عليها الصراع التنظيمي كما يأتي (طوالبة، 2008، صفحة 48):

✓ أن الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي يُنتج عمليات ومظاهر منها: التعاون، التنافس؛

✓ أن للصراع أشكالا متعددة، كما أنه يتم على مستويات مختلفة أيضا؛

✓ أن هناك مواقف مولدة للصراع، كالاختلاف في وجهات النظر حول الأهداف، والسياسات....؛

✓ أن للصراعات آثارا سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.

في حين تشير إدارة الصراع التنظيمي إلى " مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمنظمة" (بورغدة، 2005، صفحة 149)؛ بمعنى مجموعة الإجراءات والآليات التي يتخذها المديرين لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه، والعمل على استثماره لزيادة كفاءة وفعالية المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين.

تهدف إدارة الصراع التنظيمي إلى تصميم استراتيجيات تعمل على تقليل الجانب السلبي للصراع، وتعزيز أدواره البناءة لتحسين التعلم، ومن أهداف إدارة الصراعات التنظيمية نذكر (السعودي، 2015، صفحة 210):

- ✓ توفير الحلول المناسبة لمشكلات الصراعات؛
  - ✓ استخدام الموارد المتاحة في المنظمات بعقلانية؛
  - ✓ حتّ جميع الأطراف المتصارعة على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين؛
  - ✓ إيجاد فرص للتغيير والتحسين؛
  - ✓ اكتشاف مواهب وقدرات مديري المنظمات في التعامل مع الصراعات؛
  - ✓ زيادة تماسك أعضاء الجماعة؛
  - ✓ تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشكلات.
- ولتحقيق الأهداف سالفة الذكر؛ فإن على إدارة المنظمة عليها القيام بـ (بورغدة، 2005، الصفحات 150-151):

أ. اكتشاف الصراع التنظيمي: إن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان ولا يتم اكتشافه فجأة، وإنما يمر عبر مراحل هي:

- ✓ الصراع الكامن: في هذه المرحلة تظهر بذور احتمال الصراع ولكن لا يتم التعرف على تفاصيله بسبب عدم وضوح أسبابه وبالتالي يصعب التشخيص الدقيق له؛
- ✓ الصراع المدرك: هنا يتم محاولة التعرف على أسبابه بمعرفة أحد أطراف الصراع أو كل الأطراف المشتركة؛
- ✓ الصراع المحسوس: هي مرحلة بداية الشعور بالتوتر بين الأطراف على الرغم من عدم ظهور الصراعات الحقيقية؛
- ✓ الصراع الظاهر: في هذه المرحلة يبدأ الصراع في الظهور ويأخذ طريقه بين الأطراف المعنية، كما يظهر من خلال سلوكيات أطراف الصراع، وهذا ما يدل على وجود صراع قائم بينهم؛
- ✓ إقرار الصراع وتأكّد مظاهره: في هذه المرحلة يتم التأكّد من الصراع في التنظيم، وبالتالي يتم إقراره وتأكيد الاعتراف به، وفي هذه المرحلة أيضا تظهر نتائج الصراع.

ب. تشخيص الصراعات التنظيمية: إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وأثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته. وفي عملية التشخيص يتوجب على الإدارة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة الآتية:

- ✓ ما هو حجم الصراع؟
- ✓ هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ✓ ما هو تأثير عامل الوقت؟؛ بمعنى هل الوقت في صالح المؤسسة أو لا؟ وهل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراع؟ وغيرها من الأسئلة.

ج. معالجة الصراعات التنظيمية: في هذه العملية يتم التدخل لتقديم العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها الوجهة الصحيحة. وحتى تتم إدارة الصراعات بشكل ايجابي وفعال لابد من مراعاة النقاط الآتية:

- ✓ تحديد أسباب الصراعات التنظيمية، ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع؛
- ✓ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة؛
- ✓ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع؛
- ✓ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

## 2.2. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي لا يعني القضاء عليه أو تجنبه؛ بل الأمر يتطلب تشخيصه ومعرفة أسبابه لتحديد مجموعة الآليات والأساليب بغية تحويل آثاره السلبية إلى آثار إيجابية.

تناول العديد من الباحثين العديد من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي؛ إذ لا توجد أساليب محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل أن معظمها مكتملة لبعضها البعض. كما أن فعالية أي أسلوب دون غيره مرتبط بعدة متغيرات يجدر على القائمين الإنتباه إليها حتى يمكن إدارة الصراع بالشكل الصحيح (النمر، 1994، صفحة 54). وفي بحثنا هذا، يمكن تناول بعض الأساليب – على سبيل المثال لا الحصر- للتعامل مع الصراع التنظيمي بغض النظر عن تعدد أسبابه واختلاف حجمه، وهي على النحو الآتي:

أ. أسلوب التعاون: يعكس أسلوب التعاون الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضا، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة (القهيوي، 2015، صفحة 219). وهناك ثلاث إستراتيجيات يمكن تطبيقها

في هذا الأسلوب (الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، 2008، صفحة 62):

✓ تبادل وجهات النظر: يجب تهيئة الفرصة المناسبة للقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء؛

✓ التركيز على هدف استراتيجي: يكون بالتركيز على الأهداف العليا للمنظمة والتي يجب على كل الأطراف أن تسعى لتحقيقها حرصا على استمرارية المؤسسة.

✓ عقد اجتماعات لحل المشكلات من خلال المواجهة: يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بأداب النقاش، وطرح القضايا ومناقشتها تحت أعين المسؤولين.

ب. أسلوب التجنب: يقوم هذا الأسلوب على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الانسحاب أما الطرف الثاني، والتنازل عن المصالح (مصلح و عودة، 2016، صفحة 28). وفي ضوء هذا الأسلوب يمكن استخدام الاستراتيجيات الآتية (عبود و عبود، 2014، صفحة 186):

✓ الإهمال: بمعنى التغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف مستقبلا؛

✓ الفصل المادي: أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها؛

✓ التفاعل المحدود: أي أن التفاعلات بين الأطراف تكون في أضيق الحدود وعند الضرورة فقط.

ج. أسلوب التنافس: يمتاز هذا الأسلوب بعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفا رابحا وآخر خاسرا؛ بمعنى الاهتمام بالذات على حساب الآخرين (الحيت و سمي عبود الرؤوف، 2017، صفحة 67).

د. أسلوب المجاملة: يشير إلى ترك احد أطراف الصراع لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا الأسلوب يضحى بنفسه من جل الطرف المقابل، ويتصف بالكرم والطاعة للآخرين. وهناك بعض المواقف يُعدّ فيها هذا الأسلوب مدخلا إيجابيا لإدارة الصراع؛ كأن يكون موضوع الصراع هامشيا بالنسبة للجماعة أو الفرد المجامل، كما أنه لدى بعض الأفراد أو الجماعات التوصل لاتفاق والحفاظ على علاقات إيجابية ولو على حساب تنازلها أفضل منت عدم الاتفاق. (عساكر، 2008، صفحة 39).

3. الدراسة الميدانية:

### 1.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة كل العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- حيث تم توزيع 90 استبانة بطريقة عشوائية، وبعد فحص ومراجعة الاستمارات المسترجعة تم استبعاد استمارتين، وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 88 استبياناً صالحاً للتحليل.

### 2.3 أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة الميدانية بغرض توضيح مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تضمنت أربعة محاور أساسية تمثل أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما يلي:

- أسلوب التعاون: خصص له 06 عبارات (من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 06)؛
- أسلوب التجنب: خصص له 06 عبارات (من العبارة رقم 07 إلى العبارة رقم 12)؛
- أسلوب التنافس: خصص له 06 عبارات (من العبارة رقم 13 إلى العبارة رقم 18)؛
- أسلوب المجاملة: خصص له 06 عبارات (من العبارة رقم 19 إلى العبارة رقم 24).

كما تضمنت الاستبانة الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة الآتية: الجنس، المستوى التعليمي. وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية وتطبيقاته في التحليل، من خلال استخدام الاختبارات الآتية: باستخدام الاختبارات الآتية: معامل الارتباط (Spearman)، معامل ثبات (Alpha Cronbach)، اختبار الإشارة (sign test)، اختبار مان-وتني (Mann-Whiny)، اختبار كروسكال- والاس (Kruskal- Wallis Test) عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

- ثبات صدق المقياس: من أجل تحقيق درجة عالية من الصدق لأداة القياس، فقد تم التحقق من صحة الاستبانة وتعديلها بشكلها النهائي بعد عرضها على عدد من الأساتذة المختصين إذ تم بموجب ملاحظاتهم إجراء عمليات الحذف والإضافة لتخرج استمارة الاستبيان المعتمدة في البحث بصيغتها النهائية، كما تم استخدام مقياس (Spearman) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمجال التابعة له. والجداول الآتية يوضح نتائج هذا الإختبار:

الجدول 1: معامل الارتباط (Spearman) بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه

العبارة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
معامل الارتباط	0,548**	0,577**	0,692**	0,706**	0,745**	0,595**	0,309**	0,606**	0,655**	0,582**	0,655**	0,019
القيمة الإحصائية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,862

العبارة	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
معامل الارتباط	0,632**	0,678**	0,479**	0,567**	0,698**	0,511**	0,486**	0,658**	0,604**	0,374**	0,550**	0,597**
القيمة الإحصائية	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$												

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لأن القيمة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صالحة للتحليل ماعدا العبارة رقم (12): "أبتعد عن مسببات الخلاف بيني وبين زملائي في العمل" فتحذف من التحليل. - ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، حيث تمّ استخدام أسلوب (Alpha Cronbach) لقياس معامل ثبات عبارات الاستبانة، وكان معامل لمجموع فقرات المقياس ( $\alpha=0.769$ )، ويعتبر هذا كافياً للتأكد من صدق مقياس الدراسة.

### 3- النتائج ومناقشتها:

1.3- تفسير مجالات الدراسة: في هذا الإطار سيتمّ عرض النتائج المتوصل إليها إحصائياً والمتعلقة بمجالات استبانة الدراسة، بغرض معالجة الإشكالية والتحقق من الفرضيات وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية، حيث اعتمدنا على إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة إجابة المستقصين يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة إجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الإحصائية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف

عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

- الإجابة على الفرضية الأولى: درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التعاون أكبر من درجة الحياد وهي 3.  
بعد إجراء اختبار الإشارة (sign test) تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول 2: نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول (أسلوب التعاون)

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة Z	الوسيط	الحياد	الإشارات السالبة	الإشارات الموجبة	
دائما	0.000	-8.367	5	16	0	72	العبارة 1
غالبا	0.000	-8.245	4	14	1	71	العبارة 2
أحيانا	0.000	-1.875	3	24	40	24	العبارة 3
أحيانا	0.061	-1.875	3	24	40	24	العبارة 4
غالبا	0.000	-7.852	4	13	3	72	العبارة 5
أحيانا	0.000	-8.374	3	12	18	49	العبارة 6
غالبا	0.000	-8,401	4	4	3	81	البعد (التعاون)
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS

يوضح جدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) للبعد الأول : أسلوب التعاون؛ والتي تدل على أنها دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية للبعد الأول تساوي ( 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن الوسيط العام بلغ 4 ، فهي تمثل أن عينة الدراسة تميل غالبا إلى أسلوب التعاون لتسوية المشاكل القائمة من خلال تفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والسعي إلى إيجاد حلول ترضي الجميع للوصول إلى أفضل النتائج؛ بإعتبار أن أسلوب التعاون يحافظ على العلاقات الطيبة بينهم. وتعدى هذه النتيجة أن بمديرية الضرائب – فرع المدية- تحرص على تفعيل مشاركة العاملين في البحث عن الأسباب الحقيقية للصراعات داخل مؤسستهم والتركيز على الأهداف المشتركة.

- الإجابة على الفرضية الثانية: درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التجنب أكبر من درجة الحياد وهي 3.  
بعد إجراء اختبار الإشارة (sign test) تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول 3: نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني (أسلوب التجنب)

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة Z	الوسيط	الحياد	الإشارات السالبة	الإشارات الموجبة	
أحيانا	0.000	- 3.444	3	31	15	42	العبارة 7
غالبا	0.000	-3.665	4	21	18	49	العبارة 8
غالبا	0.000	-6.161	4	14	10	64	العبارة 9
دائما	0.000	-7.066	5	11	7	70	العبارة 10
غالبا	0.000	-6.161	4	14	10	64	العبارة 11
غالبا	0.000	-8,848	4	0	2	86	البعد (التجنب)
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يوضح جدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) للبعد الثاني: أسلوب التجنب؛ والتي تدل على أنها دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية للبعد الأول تساوي ( 0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن الوسيط العام بلغ 4 ، فهي تمثل أن عينة الدراسة غالبا تميل إلى أسلوب التجنب خصوصا في حالة النزاع الحاد الذي يضيف إلى نتائج غير مرضية بالنسبة للمنظمة. وتعزى هذه النتيجة إلى إدراك العاملين لأهمية الحفاظ على الهدوء والاستقرار في المنظمة، خصوصا وان بعض الصراعات تحتاج إلى فترة زمنية لإدارتها؛ لذا لا بدّ من تهدئة الأوضاع والأخذ بدور حمام السلام، وبعد ذلك التدخل لإدارة الصراع عند وصوله إلى المرحلة التي يجب التدخل فيها بعد فترة التجنب.

- الإجابة على الفرضية الثالثة: درجة الموافقة المستقصين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب التنافس أكبر من درجة الحياد وهي 3.  
بعد إجراء اختبار الإشارة (sign test) تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول 4: نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث (أسلوب التنافس)

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة Z	الوسيط	الحياد	الإشارات السالبة	الإشارات الموجبة	
أبدا	0.000	-5.620	1	21	57	10	العبارة 13
نادرا	0.000	-3.816	2	22	49	19	العبارة 14
أحيانا	0.000	-2.667	3	26	20	42	العبارة 15
نادرا	0.001	-3.429	2	26	45	17	العبارة 16

العبارة 17	27	35	26	3	-0.889	0.374	أحيانا
العبارة 18	26	38	24	3	-1.375	0.169	أحيانا
البعد (التنافس)	21	60	7	3	-4,222	0.000	أحيانا
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPPSS

يوضح جدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) للبعد الثالث: أسلوب التنافس؛ والتي تدل على أنها دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية للبعد الأول تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن الوسيط العام بلغ 3، فهي تمثل أن عينة الدراسة أحيانا تميل إلى أسلوب التنافس من خلال محاولتهم لتعزيز مواقفهم تجاه الخلاف، والتقليل من وجهات النظر المعارضة لهم. وتعدى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة في بعض المواقف يسعون إلى حل المشكلات التي يمكن أن تؤثر على أهدافهم دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر؛ خصوصا إذا كانوا لا يملكون القدرة على إدارة المشاكل بمبدأ التشاور.

- الإجابة على الفرضية الرابعة: درجة الموافقة المستقنين من العاملين بمديرية الضرائب – فرع المدية- على ممارستهم لأسلوب المجاملة أكبر من درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار الإشارة (sign test) تم الحصول على النتائج الآتية:

جدول 5: نتيجة اختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع (أسلوب المجاملة)

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة Z	الوسيط	الحياد	الإشارات السالبة	الإشارات الموجبة	
العبارة 19	0.000	- 8.062	5	6	4	78	دائما
العبارة 20	0.000	-7.324	4	14	5	69	غالبا
العبارة 21	0.061	- 7.586	4	10	5	73	غالبا
العبارة 22	0.061	-1.875	3	24	40	24	أحيانا
العبارة 23	0.000	-4.953	4	26	11	51	غالبا
العبارة 24	0.000	-7.876	5	9	4	75	دائما
البعد (المجاملة)	0.000	-4,222	5	7	60	21	دائما
مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$							

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPPSS

يوضح جدول أعلاه نتائج اختبار الإشارة (Sign Test) للبعد الرابع: أسلوب المجاملة؛ والتي تدل على أنها دالة احصائيا، لأن القيمة الاحتمالية للبعد الأول تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى

المعنوية الإحصائية  $\alpha=0.05$ ، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن الوسيط العام بلغ 3، فهي تمثل أن عينة الدراسة دائماً تميل إلى أسلوب المجاملة من خلال مراعاتهم لشعور زملائهم في العمل للمحافظة على العلاقات القائمة بينهم. وتعدى هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة يسعون إلى تغليب الجانب الانساني في حال حدوث صراع بينهم، والتركيز على نقاط الاتفاق بدل نقاط الاختلاف لتعزيز العمل الجماعي.

2.3- الإجابة على الفرضية الخامسة: تضمنت ما يأتي: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى ممارسة أساليب الصراع التنظيمي بمديرية الضرائب – فرع المدينة- تعزى للمتغيرات: الجنس والمستوى التعليمي؟"

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام اختبار مان-وتني (Mann-Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.  
واختبار كروسكال- والاس (Kruskal- Wallis Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر. فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيتين الفرعيتين الآتيتين:  
الفرضية الفرعية الأولى: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )."  
الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين اتجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغير المستوى التعليمي (ثانوي، جامعي، دراسات عليا) عند مستوى المعنوية الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ).

1.2.3- أثر متغير الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة: بعد اجراء اختبار (مان- وتيني) تم الحصول على النتائج الآتية

جدول 6: نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

القيمة الإحتمالية	الإختبار الإحصائي	متوسط الرتب		الأبعاد
		إناث	ذكور	
0.010	-2.585	34.25	49.28	أسلوب التعاون
0.196	-1.292	49.63	42.11	أسلوب التجنب
0.271	-1.102	40.13	46.54	أسلوب التنافس
0.214	-1.243	39.57	46.80	أسلوب المجاملة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية بالنسبة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التجنب، التنافس، المجاملة) أكبر من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات هذه الأبعاد الثلاثة متساوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الأساليب الآتية: التجنب، التنافس، المجاملة لإدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير الجنس؛ أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأساليب الثلاثة لم تتأثر باختلافهم من حيث الجنس (ذكر، أنثى). أما بالنسبة لأسلوب التعاون، فإن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة هذا الأسلوب بين الموظفين تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).

2.2.3- أثر متغير المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة: بعد اجراء اختبار (اختبار كروسكال- والاس) تم الحصول على النتائج الآتية

جدول 6: نتائج اختبار مان- وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.

القيمة الإحتمالية	الإختبار الإحصائي $\chi^2$	متوسط الرتب			الأبعاد
		دراسات عليا	جامعي	ثانوي	
0.618	0.963	46.48	41.81	47.97	أسلوب التعاون
1.860	1.860	44.07	46.26	36.20	أسلوب التجنب
0.287	2.494	49.07	40.42	49.07	أسلوب التنافس
0.940	0.124	44.67	43.25	45.63	أسلوب المجاملة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS.

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أبعاد الاستبانة متساوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين الموظفين تعزى لمتغير المستوى التعليمي؛ أي أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول هذه الأساليب الثلاثة لم تتأثر باختلافهم من حيث الجنس (ثانوي، جامعي، دراسات عليا).

#### 4. خاتمة:

يمثل الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الموجودة في حياتنا أفرادا ومنظمات، وهو أمر حتمي وضروري، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة. وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش، بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلاني، أين يتطلب الأمر مجموعة من للتعامل معه وعلاجه بطرق علمية لزيادة ورفع فاعلية المؤسسة وكفاءتها.

ومن خلال دراستنا هذه، حاولنا تقصي واقع ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الخدمائية الجزائرية، بإجراء دراسة ميدانية بمديرية الضرائب – فرع المدية. وبعد إجراء التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الاستبيان، وذلك باستخدام برنامج SPSS، تم التوصل إلى أن العاملين بالمنظمة محل الدراسة يمارسون مختلف الأساليب لإدارة الصراعات القائمة بينهم وبدرجات متفاوتة تراوحت بين غالبا وأحيانا، وهذا وفقا لطبيعة الصراع القائم.

في ضوء النتائج المتوصل إليها، توصي الدراسة مسؤولي المنظمة محل الدراسة بضرورة التعرف على مستويات الصراعات التنظيمية بغية توجيهها الوجهة الصحيحة نحو تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة في آن واحد، كما يمكن تقديم الاقتراحات الآتية:

- ✓ تشجيع فكرة العمل الجماعي بين الأفراد العاملين؛
- ✓ التعاون للوصول إلى قرارات ترضي جميع الأطراف المتصارعة من خلال تقريب وجهات النظر بينهم؛
- ✓ ضرورة عقد اجتماعات بين الإدارة والأطراف المتصارعة بين الفينة والأخرى لإنهاء أي مشكلات قد تؤثر على السير الحسن للمنظمة؛
- ✓ غرس قيم المحبة والتعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي.

في الأخير، قامت الباحثة من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مستوى ممارسة أساليب إدارة  
الصراع التنظيمي بإحدى المؤسسات الخدمائية الجزائرية، لهذا فقد تبدو الصورة غير متكاملة  
دون البحث في جوانب أخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وعليه ترى بضرورة إجراء بحوث  
أخرى تُعنى بالبحث عن نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المؤسسات الجزائرية.

#### 5. قائمة المراجع:

- سيد محمد جاد الرب، 2015، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات، الطبعة الثانية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر.
- خصير كاظم حمود، روان منير الشيخ، 2010، إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- طوالبه توفيق حامد، 2008 ، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن)، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن.
- مؤمن خلف عبد الواحد، 2008، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، 2008، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بورغدة حسين، 2005، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، ص 145-160.
- رمضان محمد محمد السعودي، 2015، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، المجلد 7، العدد 2، ص 117-226.
- سعود بن محمد النمر، 1994، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والادارة، المجلد 7، ص 37-91.

- ليث عبد الله سليمان القهيوبي، 2015، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، *مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية*، المجلد 15، العدد 1، ص 215-228.
- عطية مصبح، عودة مشاركة، 2016، الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين العموميين في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية*، المجلد 2، العدد 5، ص 15-48.
- نجم عبود حمزة، عبود علي سكر، 2014، الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء مركز محافظة الديوانية)، *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد 7، العدد 30، ص 175-199.
- أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، 2017، أثر استراتيجيات الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، *مجلة البلقاء للبحوث والدراسات*، المجلد 20، العدد 2، ص 63-84.

6. ملاحق:

#### استبيان الدراسة

أخي العامل، أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (le questionnaire) لإنجاز دراسة حول النمذجة القياسية  
لأساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية  
والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. لذا نرجو منكم التفضل بالإجابة  
على الأسئلة بموضوعية، وذلك بوضع علامة (\*) في الخانة المناسبة.

أولاً: معلومات عامة

الجنس: ذكر  أنثى   
المستوى التعليمي: ثانوي  جامعي  دراسات عليا

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسستكم.

رقم	العبارة	دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	أبدا	نوع
1	أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر زملائي في العمل						أسلوب التعاون
2	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة						
3	أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف المتنازعة للوصول إلى أفضل النتائج						
4	احضر الاجتماعات الدورية مع الأطراف المتنازعة لبحث أسباب الخلاف (النزاع الحاد)						
5	أشجع زملائي على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها						
6	أحاول تقديم أكبر قدر من المساعدة اذا طلب مني ذلك للوصول إلى أفضل الحلول للمشاكل						
7	أتجنب مناقشة من يختلف معي						أسلوب التجنب
8	أقلل من شأن نقاط الاختلاف بين زملائي في العمل						
9	أحاول أن لا أخرج مشاعر زملائي						
10	أتجنب الخلاف (النزاع الحاد) عندما تكون المشكلة ضعيفة						
11	أفضل القيام بدور حمام السلام في مواجهة الخلاف (النزاع الحاد)						
12	أبتعد عن مسببات الخلاف بيني وبين زملائي في العمل						أسلوب التنافس
13	أمارس الضغوط على أطراف الخلاف أثناء المناقشة						
14	أتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح وخسارة						
15	أحاول تعزيز موقفي تجاه الخلاف بشكل دائم						
16	أتمسك برأيي لإرغام أطراف الخلاف على تقديم تنازلات						

					أحاول التقليل من وجهات النظر المعارضة لي	17	أسلوب المعاملة
					امتلك السلطة لترويج الأفكار والقرارات التي أسعى لتحقيقها	18	
					أراعي شعور زملائي في العمل للمحافظة على العلاقات القائمة بيننا	19	
					أضع رغبات زملائي في العمل في الاعتبار عند حل المشكلات	20	
					أعمل على تحقيق المنافع لأطراف الخلاف للحصول على رضا الجميع	21	
					أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند التعامل مع الخلاف (نزاع حاد)	22	
					أجتهد في تلبية توقعات أطراف الخلاف أثناء المناقشة	23	
					أؤمن بالمقولة الآتية: أهزم عدوي بحسن المعاملة	24	