

محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة التعليم الجامعي وعلاقته بمستوى التوافق النفسي لديهم - دراسة ميدانية بجامعة مولود معمري - تيزي وزو.

Factors of organizational conflict between university professors and its relationship to their level of psychological compliance

A field study at Mouloud Mammeri University - Tizi Ouzou.

الأحسن حمزة¹

¹جامعة مولود معمري - تيزي وزو (الجزائر)، hamza.elahcene@ummto.dz

تاريخ الاستلام: 2022/03/16 تاريخ القبول: 2022/04/09 تاريخ النشر: 2022/05/10

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمري بالإضافة إلى التعرف على مستوى التوافق النفسي لديهم، مع تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين هاذين المتغيرين. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (72) أستاذ وأستاذة.

وفي الأخير توصل الباحث إلى أن محتوى العمل ومحيطه من أكثر محددات الصراع التنظيمي السائد بين أفراد عينة هذه الدراسة، مع وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لديهم، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباطية بين متغيري هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، المحددات، التوافق النفسي، أساتذة التعليم الجامعي.

Abstract:

This study aimed to reveal the factors of the organizational conflict between the professors of Mouloud Mammeri University, in addition to identifying their level of psychological compliance, while defining the nature of the correlation between these two variables. This study was applied to a sample of (72) male and female professors.

Finally, the researcher concluded that the content of the work and its surroundings are among the most factors of the organizational conflict among the members of this study sample, with a high level of psychological compliance with them, in addition to the existence of a correlative relationship between the variables of this study.

Keywords: organizational conflict, factors, psychological compliance, university education professors.

المؤلف المرسل: الأحسن حمزة،

1. مقدمة:

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من بين المشكلات السلوكية الرئيسية التي تواجهها كافة المنظمات مهما تعددت نشاطاتها، لكونه ظاهرة طبيعية حتمية الوقوع تبدأ معالمها حينما يدرك أحد الأطراف سعي غيره توظيف قوته وسلوكه نحو الوصول إلى أهداف شخصية أو تنظيمية مقابل إقصاءه أو إزاحته (الخضر، 2005، صفحة 159)، ولذا أصبح من الواجب الكشف عن محدداته ومصادره قصد إيجاد السبل المثلى للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، وتوظيفها

بشكل إيجابي عبر المهارات السلوكية اللازمة دون المساس بالخصائص المثالية لمناخ العمل التنظيمي المبني على روابط العمل الجماعي، التنسيق والتشاور.

وفي إطار ما سبق ذكره فقد تباينت اتجاهات المدارس الإدارية نحو الجزم في ماهية الصراع، حيث اعتبرته النظريات التقليدية على أنه ظاهرة سلبية تصيب مقومات العمل وتؤدي إلى الفشل فيه، بينما تعتبره النظريات الحديثة واقعا ملازما لمختلف جوانب حياة المنظمة. كما لقي الفصل في موضوع الصراع بين الأفراد والجماعات اهتمام الكثير من المفكرين والباحثين، على غرار وليمر (1988) Welimar الذي يعتبره مصدرا بارزا في حدوث التغيير والتفاعل الاجتماعي داخل أي تنظيم، وبوندي (1997) Bondy الذي أشار إليه كأمر جوهري يدخل في صلب طبيعة المنظمات المعقدة ووجودها، في حين يؤكد بوتنام (1997) Botinam على وجود هذه الظاهرة في كل مستويات الحياة الاجتماعية سواء كان ذلك بين الأفراد أنفسهم أو داخل الجماعات، وحتى بين المجتمعات والثقافات (معتصم كامل، 2009، صفحة 5). كما تمكنت العديد من الأبحاث والدراسات من حصر محدداته ومسبباته، التي يعود أصلها إلى أسباب ذاتية تتعلق بخصائص شخصية الفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي، وأخرى تنظيمية تشمل وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حدوث هذه الظاهرة (ماهر، 2006، صفحة 98). زد على ذلك الكشف عن أربعة عوامل تعقد من حدة هذا الصراع لها علاقة مباشرة بقدرة أطرافه على إدراك مخرجاته بالإضافة إلى كل من نمط شخصيتهم ودرجة تأثيرهم داخل التنظيم، وطبيعة سلوكياتهم خلال مراحل هذا الصراع (عاشور، 1990، صفحة 167).

وتعتبر المؤسسات الجامعية كغيرها من التنظيمات الاجتماعية المعايضة لمختلف أشكال الصراعات التنظيمية التي قد تنشأ بناء على طبيعة الروابط القائمة بين الأطراف المعنية الرئيسية المجسدة لهذا التنظيم الاجتماعي (الجامعة) والمتمثلة في كل من الإدارة والأساتذة والطلبة. إذ يتفق العديد من الأكاديميين على اعتبار الأستاذ الجامعي حلقة الوصل في سير جميع النشاطات والوظائف الإدارية والبيداغوجية داخل الحرم الجامعي. ولعل هذا التعدد في المهام وتباين متطلباتها إشارة واضحة على أن الأستاذ قد يكون من أكثر الأطراف الاجتماعية المعايضة لمواقف الصراع ومجرباته. دون أن ننسى كذلك تباين طرق إدراك هذه المواقف الحرجة المصاحبة لمهنة التدريس وكيفية إدارتها، ونوعية المهارات الفردية والجماعية المتاحة. ومن هنا زاد الاهتمام بدراسة مثل هذه المواضيع السلوكية الذي يواجهها الأستاذ وجميع أعضاء هيئة التدريس داخل محيط العمل، بما يساهم في إنجاح جميع أهداف العملية التعليمية وتحسين مستوى أداء الأستاذ.

حيث يبقى الوصول إلى هذه الغايات الرامية متوقف أساسا على التشخيص الجوهري لجميع محددات ظاهرة الصراع الحقيقية في الجامعات. وأكثر من ذلك نجاح الأستاذ وقدرته على القراءة السليمة لوضعيات الصراع وإدارتها مرهون كذلك بحجم المميزات والصفات المهنية لديه، والتي تساعد في مساندة جميع مراحل الصراع دون المس بمستوى توافقه النفسي بأبعاده الثلاث الانفعالية والأسرية والاجتماعية (بطرس، 2008، صفحة 132). والذي يعكس مدى قدرة الأستاذ الجامعي على أداء وظيفته بما يشبع حاجاته النفسية والاجتماعية بنجاح. وهذا ما أشار إليه (سلامي، 2008، صفحة 26) من خلال حصره لمجموعة من العوامل المهنية الضاغطة على غرار الممارسات الإدارية الضعيفة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، نقص الكفاءات الذاتية للأستاذ، نقص الخبرة في مجال التدريس التي تؤدي كلها إلى الخفض من مستوى التوافق النفسي والإحساس بالإرهاك النفسي.

وتعد جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو كغيرها من الجامعات الوطنية التي لا يخلو مناخها التنظيمي من مواقف الصراع بين كوادرها ونخبها، أكاديميين كانوا أم إداريين، وبطبيعة الحال استمرار هذه الصراعات بصيغها السلبية من شأنه

أن يضر بالجوانب النفسية منها وعلى رأسها التوافق النفسي لجميع أعضاء هيئة التدريس، وانطلاقاً من هذه الوقائع قمنا بطرح وصياغة التساؤلات التالية:

- ما هي محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمرى؟

- ما مستوى التوافق النفسي الموجود لدى أساتذة جامعة مولود معمرى؟

- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمرى؟
فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

- يعد محتوى العمل ومحيطه من أكثر محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمرى.

- وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمرى.

- وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمرى.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- الكشف عن محددات ظاهرة الصراع التنظيمي القائم بين أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو.

- تحديد المستوى الحقيقي من التوافق النفسي الموجود لدى أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو.

- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في كونها تعالج أحد المواضيع السلوكية البارزة التي لقيت اهتمام واسع من طرف ميادين العلوم الاجتماعية والإدارية والمتمثل في ظاهرة الصراع التنظيمي السائد داخل التنظيمات خاصة المعقدة منها، إذ يعد مجال التعليم الجامعي نموذجاً مثالي عنها، الذي عايش ومزال يعايش الكثير من أشكال الصراع التنظيمي، التي أصبحت تنخر مقدرات المؤسسات الجامعية، وتعيق قدرتها على تجسيد جميع أفاقها العلمية والإنسانية. دون أن ننسى كذلك خطورة هذه الظاهرة على سير الجانب التنظيمي لجميع النشاطات البحثية والبيداغوجية، وعلى الجانب النفسي لكافة أطراف الأسرة الجامعية خاصة الأساتذة منهم باعتبارهم جوهر هذه العملية التعليمية. وهو ما سوف نحاول الوصول إليه عبر هذه الدراسة من خلال الوقوف عند هذه الظاهرة وتشخيص محدداتها، مع رصد طبيعة علاقتها بالتوافق النفسي لدى الأستاذ الجامعي، ثم الخروج في الأخير بجملة من المقترحات قصد مساعدة الفئات المهنية المعنية وأصحاب القرار على مواجهة هذه الظاهرة دون المساس بسلامة الجانب النفسي وتوافقها.

2. الإطار النظري للدراسة:

1.2 التعاريف الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

- الصراع التنظيمي: عبارة عن عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه فردان أو جماعتان تحقيق الأهداف لصالحها يتجسد في سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب كل من محتوى العمل ومحيطه، الحوافز والأجور الاتصال ونمط الإشراف، العلاقة بين الزملاء في العمل، وعلاقة أستاذ- طالب.

- التوافق النفسي: هي عبارة عن أحداث نفسية يسعى الفرد عبرها إلى الابتعاد عن تلك المواقف الضاغطة والمتوترة من خلال قدرته على التغيير من سلوكياته لمواجهة هذه المواقف ومدى تقبله لنفسه وللآخرين، وشعوره بقيمته وحرية. ويتم تقدير مستوى هذا المتغير من خلال الدرجة الكلية التي يتحصل عليها كل مفحوص على مقياس التوافق النفسي.

2.2 الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح (2008): تناولت موضوع الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي- دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية بغزة. حيث هدفت إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي، وكذلك تحديد أهم أنواعه، مراحلها، ومصادره بالإضافة إلى تحديد الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع هذه الصراعات وإدارتها. وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (280) موظف وموظفة. وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى منخفض من الصراعات التنظيمية داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.

- تبين أن ظهور الصراعات التنظيمية داخل جامعتي الأزهر والإسلامية راجع على التوالي إلى الأسباب التالية: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وتعارض الأهداف.

- ليس هناك انعكاسات ملحوظة للصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين.

- وجود علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراعات والرضا الوظيفي. (زرفاوي، 2014، صفحة 31)

- دراسة سارة شيخ (2015): تناولت هذه الدراسة موضوع التوافق النفسي والمهني لدى أساتذة قسم علم النفس بجامعة مسيلة، حيث هدفت إلى معرفة العلاقة بين كل من التوافق النفسي والتوافق المهني لدى هؤلاء الأساتذة. وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (36) أستاذ وأستاذة يدرسون في قسم علم النفس بجامعة محمد بوضياف. وفي الأخير توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أساتذة قسم علم النفس، في حين يقابله مستوى متوسط من التوافق المهني.

- وجود علاقة بين كل من التوافق النفسي والتوافق المهني. (طعم الله و بولهواش، 2020، صفحة 108)

- دراسة سيخون (1994) Sekhon: تناولت هذه الدراسة موضوع الصراع وإدارة الصراع

عند رؤساء الأقسام الأكاديمية، حيث هدفت إلى التعرف على مصادر الصراع التي يواجهها رؤساء الأقسام في إحدى الكليات متوسطة الحجم في (ألبرتا)، بالإضافة إلى الكشف عن أبرز الإستراتيجيات المتبعة في إدارته، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام (الجدد والقدامى). وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف في اعتبار كل من عدم الاتفاق على الأمور الأكاديمية والقضايا الطلابية كمصادر مسببة للصراع التنظيمي.

- احتواء الصراع هو الأكثر استخداما من طرف رؤساء الأقسام. (معتصم كامل، 2009، صفحة 26)

- دراسة كامبل (2004) Kimball: تناولت هذه الدراسة موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالآثار الوجدانية لدى العاملين، حيث هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين هاذين المتغيرين، وقد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية مؤلفة من (739) فرد ينحدرون من سبع مواقع جغرافية مختلفة شرق الولايات المتحدة الأمريكية. وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط قوي بين طريقة إدارة الصراع التنظيمي والآثار الوجدانية للعاملين. (بريكان الرشيدى، 2012، صفحة 42)

3. منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1.3 منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة الحالية التي تناولت موضوع محددات الصراع التنظيمي لدى أساتذة التعليم الجامعي وعلاقتها بمستوى التوافق النفسي لديهم - دراسة ميدانية بجامعة مولود معمرى ولاية تيزي وزو، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات ثم تبويبها وتحليلها وتفسيرها (العساف، 2004، صفحة 169).

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة: نقصد به جميع مفردات الظاهرة التي يقوم بدراستها الباحث، ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمرى ولاية تيزي وزو والمقدر عددهم بـ (218) أستاذ وأستاذة.

- عينة الدراسة: اشتملت عينة الدراسة الحالية على (72) أستاذ وأستاذة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي لأساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الموزعين على خمسة أقسام متمثلة في كل من قسم العلوم الإنسانية، والعلوم الاجتماعية، علم النفس، علوم التربية، والأرطوفونيا.

جدول رقم (01): خصائص أفراد عينة الدراسة.

متغير	الفئات	ع. الأفراد	ن. المئوية	متغير	الفئات	ع. الأفراد	ن. المئوية
الجنس	ذكر	23	31.94 %	الجنسية	مؤقت	24	33.33 %
	أنثى	49	68.05 %		دائم	48	66.66 %
السن	أقل من 30 سنة	07	09.72 %	المؤهل العلمي	ماستر	08	11.11 %
	30-40 (سنة)	31	43.05 %		ماجستير	14	19.44 %
	41-50 (سنة)	22	30.55 %		دكتوراه	33	45.83 %

الأحسن حمزة

16.66 %	12	التأهيل الجامعي	13.88 %	10	60 - 51 (سنة)	
06.94 %	05	الأستاذية	02.77 %	02	أكثر من 60 سنة	
33.33 %	24	أعزب/عزباء	29.16 %	21	أقل من 10 سنة	المتزوجين
59.72 %	43	متزوج (ة)	51.38 %	37	10 - 20 (سنة)	
05.55 %	04	مطلق (ة)	15.27 %	11	21 - 30 (سنة)	
01.38 %	01	أرمل (ة)	04.16 %	03	أكثر من 30 سنة	

يتضح من خلال الجدول أعلاه فيما يتعلق بمتغير الجنس أن أغلبية أفراد عينة الدراسة الحالية

هن إناث بنسبة 68.05 %، في حين قدرت نسبة الذكور بـ 31.94 %، أما فيما يخص متغير السن أو العمر تبين أن 43.05 % من أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة مولود معمري قد تراوحت أعمارهم ما بين (30 - 40 سنة) و 30.55 % انحصرت أعمارهم ما بين (41 - 50 سنة) و 13.88 % منهم تراوحت أعمارهم ما بين (51 - 60 سنة)، و 09.72 % لديهم سن أقل من (30 سنة)، و 02.77 % فاقت أعمارهم (60 سنة). كما تبين من خلال الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية، أين قدرت نسبة الأساتذة الذين تراوحت أقدميتهم في التدريس ما بين (10 - 20 سنة) بـ 51.38 %، و 29.16 % منهم لديهم أقدمية تقل عن (10 سنوات) و 15.27 % منهم انحصرت أقدميتهم ما بين (21 - 30 سنة)، و 04.16 % منهم تجاوزت أقدميتهم (30 سنة). أما بالنسبة لمتغير الحالة أو الوضعية الاجتماعية فقد أشارت الإحصائيات كذلك إلى أن 59.72 % من بين أفراد العينة متزوجين، و 33.33 % هم عزاب، و 05.55 % مطلقين و 01.38 % هم أرامل. أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي فقد تبين أيضا من خلال الجدول أعلاه أن 45.83 % من الأساتذة متحصلين على شهادة الدكتوراه، و 19.44 % لديهم شهادة ماجستير، و 16.66 % متحصلين على شهادة التأهيل الجامعي، و 11.11 % لديهم مستوى ماستر، و 06.94 % تحصلوا على الأستاذية. أما فيما يخص متغير الوضعية المهنية فقد تبين أن 66.66 % من أفراد العينة الحالية هم أساتذة دائمون، و 33.33 % هم أساتذة مؤقتون.

3.3 أداة الدراسة:

تنقسم أداة هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء وهي:

- الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين على غرار السن، سنوات الأقدمية، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، والوضعية المهنية.

- الجزء الثاني: ويشتمل هذا الجزء على استبيان معد من طرف الباحث قصد الكشف عن محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو، وهو مؤلف من (75) بند موزعة على (05) محاور، وهي: (14) بند) لمحور محتوى العمل ومحيطه، و(12) بند) لمحور الأجر والحوافز و(19) بند) لمحور الاتصال ونمط الإشراف، و(13) بند) لمحور العلاقة بين الزملاء في العمل، و(17) بند) لمحور العلاقة بين الأستاذ والطالب. وفيما يخص طريقة التنقيط على الجزء الثاني من أداة الدراسة، فقد تم إتباع طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert)، وهي كما يلي: (أبدا = 01)، (نادرا = 02) (أحيانا = 03)، (غالبا = 04)، و(دائما = 05).

- الجزء الثالث: ويشتمل على مقياس مستوى التوافق النفسي معد من طرف الباحثة زينب محمود شقير (2003) والذي يهدف إلى قياس مستوى التوافق النفسي عند الفرد، وهو مؤلف من (80) بند) موزعة على (04) أبعاد وهي: (20) بند) لبعده التوافق الشخصي الانفعالي، و(20) بند) لبعده التوافق الصحي الجسدي، و(20) بند) لبعده التوافق الأسري، و(20) بند) لبعده التوافق الاجتماعي. وفيما يخص طريقة التنقيط على هذا الجزء من أداة الدراسة، فقد تم إتباع طريقة ليكارث (Likert)، وذلك بإعطاء (03) تقديرات متدرجة من (موافق = 02)، (محايد = 01)، (معارض = 00) في حالة كان اتجاه التوافق إيجابيا، أما إذا كان اتجاهه سلبيا فتصبح درجة التقدير عكسية (موافق = 00)، (محايد = 01)، (معارض = 02).

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة:

1.4.3 صدق وثبات استبيان محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة التعليم الجامعي:

قام الباحث بإيجاد معامل الصدق الذاتي لهذا الاستبيان من خلال حل أطراف المعادلة التالية: (الصدق = الثبات $\sqrt{\quad}$)، وهذا يعني حساب معامل الثبات أولا من خلال إيجاد قيمة معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم (02) التالي:

جدول رقم (02): معامل "ألفا كرونباخ" لاستبيان محددات الصراع التنظيمي.

محددات الصراع التنظيمي	بنود كل محور	معامل ألفا كرونباخ
محتوى العمل ومحيطه	من 01 إلى 14	0.79
الأجر والحوافز	من 15 إلى 26	0.78
الاتصال ونمط الإشراف	من 27 إلى 45	0.87
العلاقة بين الزملاء في العمل	من 46 إلى 58	0.91
العلاقة بين الأستاذ والطالب	من 59 إلى 75	0.86
جميع بنود الاستبيان		0.96

لقد اتضح من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في جميع بنود الاستبيان الخاص بمحددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو، فقد قدر معامل الثبات بـ (0.96)، وهذا يدل على أن هذا الاستبيان يتميز بدرجة عالية من الثبات. وبالرجوع إلى المعادلة المشار إليها سابقا المتعلقة بمعامل الصدق الذاتي

الأحسن حمزة

(الصدق = الثبات $\sqrt{}$)، وبعد عملية التعويض (الصدق = $\sqrt{0.96}$)، قدر معامل الصدق بـ (0.97)، ما يعني أن هذا الاستبيان يتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق.

2.4.3 صدق وثبات مقياس التوافق النفسي:

لقد قام الباحث بمراجعة الخصائص السيكومترية لمقياس التوافق النفسي، بما يتماشى مع مميزات عينة الدراسة الحالية. أين قام بإيجاد معامل الصدق الذاتي من خلال المعادلة التالية (الصدق = الثبات $\sqrt{}$)، وهذا يعني البحث عن معامل الثبات أولاً من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في الجدول رقم (03) التالي:

جدول رقم (03): معامل "ألفا كرونباخ" لبنود مقياس التوافق النفسي.

ألفا	معامل كرونباخ	بنود كل بعد	أبعاد التوافق النفسي
0.78		من 01 إلى 20	التوافق الشخصي الانفعالي
0.64		من 21 إلى 40	التوافق الصحي الجسدي
0.69		من 41 إلى 60	التوافق الأسري
0.72		من 61 إلى 80	التوافق الاجتماعي
0.73			جميع بنود الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه اتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ عالية في جميع بنود مقياس التوافق النفسي، فقد قدر معامل الثبات بـ (0.73) وهذا يدل على تمتع هذا المقياس بدرجة عالية من الثبات التي تزيد من صحة نتائج الدراسة الحالية. وبالرجوع إلى المعادلة السابقة المتعلقة بمعامل الصدق الذاتي (الصدق = الثبات $\sqrt{}$)، وبعد تعويضها (الصدق = $\sqrt{0.73}$)، قدر معامل الصدق بـ (0.85)، ما يعكس تميز هذا الاستبيان بدرجة مرتفعة من الصدق.

5.3 المعالجة الإحصائية:

اعتمد الباحث في معالجته لبيانات الدراسة الحالية إحصائياً على برنامج (SPSS-20)، وذلك

باستخدام الأدوات التالية: معامل ألفا كرونباخ / اختبار فريدمان / اختبار (ك²) / معامل الارتباط البسيط (بيرسون).

4. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1.4 عرض نتائج الفرضية الأولى:

- محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

توقعنا هنا أن محتوى العمل ومحيطه من أكثر محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فيردمان للرتب.

حيث تبين خلال الجدول رقم (04) أن البنود المتعلقة بمحور محتوى العمل ومحيطه قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط رتب قدره 08.34، ثم تلتها في المرتبة الثانية البنود الخاصة بمحور الاتصال ونمط الإشراف بمتوسط رتب يساوي 07.78، بينما جاءت البنود الخاصة بمحور الأجر والحوافز في المرتبة الثالثة بمتوسط رتب قدره 06.53. أما البنود

المتعلقة بمحور العلاقة بين الأستاذ والطالب فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط رتب يساوي 04.92، وأخيرا البنود الخاصة بمحور العلاقة بين الزملاء في العمل بمتوسط رتب قدر بـ 03.69.

جدول رقم (04): نتائج اختبار فريدمان حول محددات الصراع التنظيمي.

محددات الصراع التنظيمي	عدد أفراد العينة	متوسط الرتب
محتوى العمل ومحيطه	72	08.34
الاتصال ونمط الإشراف		07.78
الأجر والحوافز		06.53
العلاقة بين الأستاذ والطالب		04.92
العلاقة بين الزملاء في العمل		03.69

وبما أن اختبار فريدمان يتبع توزيع كاف مربع، فقد بلغت قيمة (ك²) بـ 478.19 وهي دالة لأن الدلالة الإحصائية (p=0.00) أصغر من مستوى الخطأ أو الدلالة (α=0.01)، (p=0.00/ p<0.01)، وقد جاءت هذه النتائج مطابقة لتوقعاتنا السابقة كما هو مبين في الجدول رقم (05).

جدول رقم (05): نتائج اختبار (ك²) حول محددات الصراع التنظيمي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة.

قيمة (ك ²)	د. الحرية	م. الدلالة (α)	د. الإحصائية (p)	ق. الإحصائي
478.19	04	0.01	0.00	دال

2.4 عرض نتائج الفرضية الثانية:

- مستوى التوافق النفسي الموجود لدى أساتذة جامعة مولود معمرى بولاية تيزي وزو.

توقعنا هنا وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أفراد عينة هذه الدراسة، وقد اعتمدنا هنا على المستويات الأربعة لمقياس التوافق النفسي من إعداد الباحثة زينب شقير (2003).

جدول رقم (06): مستويات التوافق النفسي الموجودة لدى أساتذة جامعة مولود معمرى.

م. التوافق النفسي	التكرار	ن. المئوية	م. الحسابي	الإ. المعياري
سوء التوافق النفسي (من 00 إلى 40)	03	04.16 %	03.79	00.83
مستوى منخفض (من 41 إلى 80)	11	15.27 %		
مستوى متوسط (من 81 إلى 120)	25	34.72 %		
مستوى مرتفع (من 121 إلى 160)	33	45.83 %		
المجموع	72	100 %		

الأحسن حمزة

وانطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول أعلاه، اتضح أن (33) أستاذ وأستاذة بنسبة 45.83% من عدد أفراد عينة هذه الدراسة لديهم مستوى مرتفع من التوافق النفسي، و(25) منهم بنسبة 34.72% لديهم مستوى متوسط، في حين تبين كذلك وجود مستوى منخفض من هذا التوافق لدى (11) فرد بنسبة 15.27%، بينما يعاني (03) منهم بنسبة 04.16% من سوء التوافق النفسي. وقد جاءت هذه النتائج مطابقة لتوقعاتنا السابقة التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

3.4 عرض نتائج الفرضية الثالثة:

- العلاقة الموجودة بين محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمري. توقعنا فيها وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين كل من محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمري ومستوى التوافق النفسي لديهم، ولاختبار طبيعة وقوة هذه العلاقة بين متغيري الدراسة الحالية فقد قمنا بإيجاد معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson) كما هو موضح في الجدول رقم (07):

جدول رقم (07): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

متغيري الدراسة	التكرار	م. الارتباط (Pearson)	م. الدلالة (α)	د. الإحصائية (P)	ق. الإحصائي
محددات الصراع التنظيمي	72	0,67**	0.01	0.00	دالة
التوافق النفسي					

فقد تبين من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (Pearson) بين متغيري هذه الدراسة دالة عند مستوى الدلالة أو الخطأ ($\alpha=0.01$). لأن الدالة الإحصائية (P) أصغر من مستوى الدلالة (α) / قيمة ($R=0.67$) وهي دالة لأن [$P=0.00$ ؛ $\alpha=0.01$]. وهذا ما يدل بكل وضوح على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

5. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

- محددات الصراع التنظيمي السائد بين أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

لقد أشارت نتائج الدراسة الحالية انطلاقاً من إجابات أساتذة جامعة مولود معمري إلى معابرتهم لظاهرة الصراع التنظيمي السائدة بينهم، فقد تبين بوضوح ارتباط ظهور هذا الصراع بكل من محتوى العمل ومحيطه، الاتصال ونمط الإشراف، الأجر والحوافز، العلاقة بين الأستاذ والطالب، والعلاقة بين الزملاء في العمل. وعلى خلفية ما سبق ذكره نجد أن هذه الإشكاليات المرادفة لمهنة التعليم الجامعي موجودة في الواقع كغيرها من المهن التي لا تخلو من المشاكل التنظيمية والسلوكية خاصة تلك التي يكون فيها الاحتكاك المباشر مع الجمهور بحكم خصائصها الاجتماعية. فقد أظهرت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الحالية تردد المحددات المرتبطة بمحور محتوى العمل ومحيطه في المقام الأول على غرار غياب العدالة في توزيع ساعات وأيام التدريس، عدم ملائمة قاعات التدريس واكتضاضها، قلة وسائل العمل البيداغوجية، بالإضافة إلى كثرة المسؤوليات البيداغوجية الملقاة على عاتقه (الإشراف، التدريس الامتحانات الاجتماعية... إلخ). فتدري محتوى العمل ومحيطه لا يسمح

عادة بمزولة مهنة التدريس على أكمل وجه ما ينعكس سلبا على مخرجاتها المادية والمعنوية. وزيادة على ما سبق ذكره فقد تبين كذلك وجود دخل لتلك المحددات المرتبطة بمحور الاتصال ونمط الإشراف السائد داخل الحرم الجامعي في التآجيج من شدة الصراع التنظيمي ونقص هنا بالذكر كل من صعوبة الاتصال برئيس القسم، غياب الثقة والشفافية بين كل من الإدارة والأستاذ، ضعف الاتصال والتنسيق بين مسؤول التخصص وأعضاء هيئة التدريس، قلة الاجتماعات البيداغوجية بين هيئة التدريس والإدارة، تحيز الإدارة إلى بعض الأساتذة على حساب البعض الآخر، عدم إشراك الأساتذة في صياغة القرارات البيداغوجية، اتخاذ المسؤول قرارات تأديبية تعسفية ضد البعض دون مبرر، فلكل هذه الأمور وغيرها من النقاط لاحقاً. كما لا ننسى كذلك ارتباط تلك المحددات المرتبطة بمحور الأجر والحوافز بحدوث مواقف الصراع بين الأساتذة الجامعيين على غرار كل من التأخر في صرف الرواتب وعدم مراجعتها بصفة دورية، عدم تماشي الأجر مع الجهد المبذول، سوء الخدمات الاجتماعية، طول فترات الترقية بسبب التعليمات الجديدة، وكذلك غياب السكن الوظيفي. كما لا يمكننا أن نتجاهل كذلك تلك المحددات المتعلقة بمحور علاقة أستاذ - طالب وأهميتها في الحفاظ على استقرار العملية البيداغوجية داخل الوسط الجامعي، إذا ما بنيت هذه الأخيرة على أسس الاحترام المتبادل والمنفعة المشتركة الرامية إلى التحصيل العلمي الخالص، لكن للأسف هذه الأهداف السامية تم تحريفها عن مسارها الصحيح واستبدلت ببعض القيم البعيدة عن التفكير الإنساني الراقى فكثرت بذلك حالات الاعتداء على الأساتذة وانتشرت ظاهرة الغش، وعدم الجدية في إنجاز الأعمال التطبيقية المطلوبة، التأخر والتغيب المستمر عن المحاضرات والأعمال الموجهة، التحيز إلى فئة معينة من الطلبة، صعوبة الاتصال بالأساتذة المشرفين. وتكملة لما سبق ذكره تمكنت النتائج الحالية أيضاً من حصر عدد من المحددات المرتبطة بمحور العلاقة بين الزملاء في العمل التي ساهمت في ظهور حالات الصراع بين أساتذة جامعة مولود معمرى على غرار غياب الثقة بين الزملاء الميل إلى الانعزال والعمل الفردي، حجب المعلومات المرتبطة بالأبحاث والنشاطات العلمية. فكل هذه السلوكات السلبية من شأنها أن تصبح فيما بعد من المعوقات الرئيسية في إيصال الرسالة التعليمية للمؤسسات الجامعية والفشل في إنجاز سياساتها ورهاناتها العلمية والعملية.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات العربية على غرار دراسة الشريف (1997) التي أشارت إلى أن بروز الصراع التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية السعودية مرتبط أساساً بكل من ظروف العمل (محدودية الموارد)، مصادر شخصية (تفاوت الصفات الشخصية)، وعلاقة الأساتذة بكل من الطلبة والمجتمع، بالإضافة إلى عامل الوقت والتجديد في المناهج والأنظمة التعليمية. ودراسة ناصر قاسمي (2005) التي توصلت هي الأخرى إلى تحديد العديد من العوامل التي تؤدي إلى ظهور الصراع والتأثير في العلاقات الرأسية والأفقية من أبرزها تعطيل المهام الذي قد يكون غير معتمد أو معتمد. كما لا ننسى أيضاً في إطار هذا السياق نتائج دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح (2008) التي تمكنت من حصر مصادر ظهور الصراع لدى أساتذة التعليم العالي بجامعة الأزهر والجامعة الإسلامية في كل من غموض المهام وعدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناهج الدراسية وبيئة العمل.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة كل من أورجانو وبتمان (1991) Organ & Batem التي تمكنت من تحديد المصادر الأساسية لحدوث الصراع على غرار الاختلاف في الأهداف الفردية الشخصية، والاختلاف في فهم المعلومات المتاحة داخل المنظمة. ودراسة سيخون (1994) Sekhon التي توصلت هي الأخرى

إلى أن عدم الاتفاق على الأمور الأكاديمية والقضايا الطلابية من أكثر مصادر الصراع التنظيمي التي يواجهها رؤساء الأقسام في كلية ألبرتا.

2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

- مستوى التوافق النفسي الموجود لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو.

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمري بولاية تيزي وزو. وقد يرجع تعليل هذه النتائج المتحصل عليها إلى مجموعة من العوامل والأسباب، أين نجد أن البعض منها مرتبط بالجوانب التنظيمية لمهنة التدريس في الجامعة التي تختلف خصائصها ومميزاتها عن بقية المهن الأخرى سواء تعلق الأمر بحجم ساعات العمل، طبيعة العلاقات المهنية السائدة بين أعضاء هيئة التدريس، العلاقة التكاملية في الأدوار بين كل من الأستاذ والإدارة، نمط الاتصال والإشراف، حرية الأستاذ في طرح وصياغة القرارات البيداغوجية، بالإضافة إلى مكانته العلمية التي يسجدها من خلال نشاطاته العلمية والفكرية المتميزة، دون أن ننسى كذلك غياب القيود المادية والمعنوية مقارنة مع بقية المهن الأخرى. فكل هذه الأمور وغيرها من الإيجابيات التنظيمية الملازمة لمهنة التدريس الجامعي من شأنها أن تحافظ على المستوى الإيجابي لمتغير التوافق النفسي لدى الأساتذة الجامعيين رغم تسجيل العديد من حالات الاختلاف والتناقض.

لكن من جهة ثانية يمكننا أن نربط أيضا هذا الارتفاع في مستوى التوافق النفسي لدى أفراد عينة الدراسة الحالية إلى تلك العوامل والصفات الشخصية على غرار المستوى الثقافي، المؤهل العلمي ونوع التخصص، درجة الثقة في النفس، التنشئة الاجتماعية السليمة، استعدادات وميولات الأساتذة لممارسة مهنة التدريس وغيرها من الفوارق النفسية والمعنوية التي من شأنها أن تساعد الأساتذة على مجابهة مختلف مشاكل العمل التنظيمية والسلوكية بطرق احترافية مدروسة دون المساس بمقومات سلامة صحتهم النفسية عامة. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات السابقة على غرار دراسة حاند تسعديت (2015) التي أشارت إلى أن مستوى التوافق النفسي متعلق أساسا بمستوى أداء أساتذة جامعة الجزائر-2، ودراسة سارة الشيخ (2015) التي بينت هي الأخرى وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أساتذة قسم علم النفس بجامعة المسيلة، كما لا ننسى أيضا دراسة دودو صونيا (2017) التي استنتجت وجود مستوى مرتفع من التوافق النفسي لدى أعضاء الفريق شبه الطبي بمستشفيات ولاية المسيلة الجزائرية.

3.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

- العلاقة الموجودة بين محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أساتذة جامعة مولود معمري.

لقد بينت نتائج الدراسة الحالية وجود علاقة إرتباطية دلالة إحصائيا بين كل من محددات الصراع التنظيمي ومستوى التوافق النفسي لدى أفراد عينة هذه الدراسة، ولعل دلالة هذه العلاقة بين هاذين المتغيرين مرتبط بجملته من الاعتبارات وعلى رأسها طبيعة مخرجات هذه الصراعات التنظيمية، فقد أشار العديد من الباحثين والمفكرين في السلوك التنظيمي إلى إمكانية الاستثمار الإيجابي في وضعيات الصراع وجعلها منطلقا للتنافس النزيه والإبداع الفني والتميز في الأداء، في حين يؤدي تجاهل احتواء بؤرها إلى ضياع المقدرات البشرية وتضرر مكونات الهياكل التنظيمية، فيغيب الانضباط، وتنتشر الفوضى، وتتداخل الصلاحيات والمسؤوليات، وتزيد معدلات الدوارن في العمل، وتكثر حالات التأخر والتغيب والتمارض فكل هذه السلوكات السلبية وغيرها قد تتطور وتتعدد إذا لم يتم التدخل في إدارة تلك الصراعات التنظيمية في مراحلها الأولى من خلال انتقاء الأساليب المناسبة التي تتماشى وتتوافق مع مميزات تلك المواقف الآنية بما يضمن سلاسة التنظيمات وفعاليتها.

وزيادة على ما سبق ذكره يمكن أن نشير إلى نقطة مهمة وهي أن الصراعات التنظيمية بمثابة معادلة وجودية مصاحبة لأي تنظيم، إذ ليس من المعقول أن نتصور تنظيم خالي من بؤر لهذه الصراعات حتى وإن كانت شدتها ضعيفة وثابتة، كما أن مجابهة هذه الصراعات ومواجهتها فيما يخدم الجانب الإيجابي خاصة على المدى البعيد من شأنه أن يعزز من صلابة التوافق النفسي لدى المورد البشري بصفة عامة والأستاذ الجامعي بصفة خاصة، فقد يكتسب من خلال احتكاكه مع هذه المواقف المتناقضة المزيد من الميكانيزمات الدفاعية التي تحافظ على مستوى توازنه النفسي وتعزيزه. وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة محمد عبد الله بن حمد الحزب (2006) التي أشارت إلى وجود انعكاسات سلبية لتلك الصراعات الشخصية من أبرزها الزيادة في الضغوط النفسية والوجدانية للأفراد ودراسة عيسى (2010) التي سجلت العديد من النتائج السلبية للصراع عند المدرسين والإداريين على صحتهم النفسية مثل (هدم المعنويات، فقدان الثقة بين أفراد المنظمة، عدم الإحساس بالرضا).

اتضح من خلال هذه الدراسة ومخرجاتها العلمية ضرورة الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين، وذلك من خلال التشخيص الشامل والدقيق لمحدداته المتنوعة التنظيمية منها والشخصية، فالتحديد السليم لهذه المحددات من شأنه أن يساعد المختصين في هذا المجال لاحقا على صياغة الحلول الناجحة في إدارته بما يتماشى مع طبيعة المواقف المتناقضة والاستثمار الإيجابي فيها. ولذا يجب علينا كباحثين أكاديميين من إجراء مراجعة عميقة لمتطلبات مهنة التعليم الجامعي وظروف انجازها بالإضافة إلى معالجة جميع المشاكل البيداغوجية المسجلة في وقتها بلا تماطل ولا تأجيل، دون أن ننسى كذلك ضرورة تلطيف العلاقات المهنية القائمة بين كل من أعضاء هيئة التدريس والطواقم الإداري، الذي يجب أن يلعب دورا محايدا في حل معظم الصراعات السائدة في الأقسام الجامعية من خلال تغليب لغة الحوار وتقبل النقد والنقاش الجاد فيما يخص المسائل المهنية والاجتماعية، وتكريسه لمبدأ العدالة في تكافؤ الفرص، التي تحدد لاحقا مدى نجاح الأستاذ في مشواره المهني وترقية جودة التعليم الجامعي.

وتكملة لما سبق ذكره فإن لمجاهة هذه الصراعات والحنكة في إدارتها دور في تحسين فعالية التنظيمات الجامعية وتنمية مواردها البشرية من خلال انعكاساتها الإيجابية على تحقيق التوافق النفسي والمهني وحتى الاجتماعي للأساتذة الجامعيين، وعليه وجب علينا كمختصين أن نكون عمليين أكثر في توظيف هذه الصراعات بما يتماشى مع جميع أطراف المعادلة التنظيمية داخل الجامعة.

مقترحات علمية:

- ضرورة تحسين ظروف مهنة التعليم الجامعي والسعي لترقيته، مع العمل على توفير كل المتطلبات التنظيمية والفنية لمزاويلته بكفاءة عالية.
- تسهيل عملية الاتصال بين كل من الأساتذة والإداريين، وذلك من خلال الاستماع للانشغالات الشخصية والمهنية في وقتها دون تأجيل عن طريق الاجتماعات والندوات.
- إشراك الأساتذة في صياغة ووضع القرارات البيداغوجية والإدارية، من خلال الاحتكام إلى آرائهم واقتراحاتهم الهادفة، التي يمكن أن تقدم إضافة نوعية لقرارات العمل المستقبلية.
- العمل بمبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الأساتذة دون تمييز فيما يخص منح كل من فرص الترقية المهنية الدورات التكوينية، ساعات العمل، الإشراف على مذكرات التخرج، الخدمات الاجتماعية، والتعويضات المادية والمعنوية.
- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومخطط لها بعناية حول كيفية إدارة الصراعات التنظيمية والتعامل معها داخل التنظيمات الجامعية.
- الاهتمام بموضوع الرعاية النفسية لجميع الأساتذة الجامعيين دون استثناء، باعتبار مهنة التدريس من المهن الضاغطة عموما، مع تخصيص برامج إرشادية علاجية موجهة لحماية صحة الأستاذ النفسية.

قائمة المراجع:

1. أحمد صقر عاشور. (1990). السلوك الإنساني في المنظمات. مصر: دار المعرفة الجامعية.
2. أحمد ماهر. (2006). كيف تسيطر على صراعات العمل. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
3. أحمد ياسين معتصم كامل. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في الضفة الغربية. رسالة ماجستير غير منشورة. الدراسات العليا، فلسطين.
4. باهي سلامي. (2008). مصادر الضغوط المهنية والاضطرابات السيكوسوماتية لدى مدرسي الابتدائي والمتوسط والثانوي - دراسة ميدانية على عينة من أربع ولايات جزائرية. أطروحة دكتوراه، علم النفس الاجتماعي. جامعة الجزائر 2، الجزائر.
5. بطرس حافظ بطرس. (2008). التكيف والصحة النفسية للطفل (الإصدار ط1). عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
6. خالد عبد الله بريكان الرشيدى. (2012). دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية. رسالة ماجستير، إدارة الأعمال. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
7. زرفاوي أمال. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين. رسالة ماجستير. جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
8. زينب طعم الله، و عمر بولهبواش. (2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الطارف. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، م8(4ع)، ص105-120.
9. صالح حمد العساف. (2004). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. السعودية: مكتبة العبيكان.
10. محمد عثمان الخضر. (2005). السلوك التنظيمي (الإصدار دط). عمان، الأردن: دار الصفاء.