

Organisational conflict management as an approach to improve the employee performance: A case study of SONELGAZ company –Ain Temouchent-

MANKOURI Menel Ibtissem ¹, LOUATI Khatima ², RADJEM Khaled ³

¹ University of Belhadj Bouchaib, Ain Temouchent, Algeria, mankouri.menel@hotmail.com

² University of Belhadj Bouchaib, Ain Temouchent Algeria, khatima.louati@gmail.com

³ University of ferhat abbas, Setif 1, Algeria, redjemkhaled@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received:28/10/2021

Accepted:29/05/2022

Online:31/05/2022

Keywords:

Organizational conflict

Organizational conflict management

Conflict management strategies

Employees performance

SONELGAZ company

JEL Code:D74, J28

ABSTRACT

The objective of this research paper is to ensure the role of organisational conflict management in improving the employees' performance at SONELGAZ company –Ain Temouchent-. To reach the objectives of this study, we constructed and distributed a questionnaire to a sample of 40 employees at the company. Descriptive analytical techniques such as frequency, percentage, standard deviation & variance were applied to analyze and interpret the data. The major findings are that there is a significant effect of organisational conflict management on the employee's performance. Therefore, there is a significant difference between avoidance strategies, collaboration and competing over the employee's performance as opposed to compromising and smoothing strategies. Thus, we suggested to adopt the foundations so that the conflict Management strategies will be able to create the spirit of competition and creativity within the organization and to improve the employee's performance so far.

إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز - عين تموشنت -

منقوري منال ابتسام ¹، لواتي خاتمة ²، رجم خالد ³

¹ جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، mankouri.menel@hotmail.com

² جامعة بلحاج بوشعيب، عين تموشنت، الجزائر، khatima.louati@gmail.com

³ جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر، redjemkhaled@gmail.com

معلومات المقال

تاريخ الاستقبال: 2021/10/28

تاريخ القبول: 2022/05/29

تاريخ النشر: 2022/05/31

الكلمات المفتاحية

الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي

استراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي

الأداء الوظيفي

مؤسسة سونلغاز

JEL Code:D74, J28

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التأكد من دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتصميم وتوزيع استبيان لعينة من الموظفين مكونة من 40 عامل منتمين للمؤسسة محل الدراسة. تم استعمال مجموعة من الأدوات والوسائل في تحليل النتائج المتحصل عليها كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التباينات و ذلك بمساعدة برنامج التحليل الاحصائي spss. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة حيث تبين وجود علاقة بين استراتيجية التجنب، التعاون، و السيطرة و الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك خلافا لاستراتيجية المجاملة و التسوية. و عليه، توصلنا إلى ضرورة تبني المؤسسات لإدارة الصراعات التنظيمية الكفيلة بخلق روح المنافسة والإبداع داخل المنظمة و منه تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- مقدمة:

لا تستطيع أية منظمة أن تعمل بكفاءة وفعالية بدون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة المكونة لها عبر مستويات مختلفة حيث تعتمد على بعضها البعض لأغراض كثيرة مثل تبادل المعلومات والآراء و الخبرة، والتعاون والتشاور والتنسيق.... هذه الاعتمادية و العلاقات المنسوجة يمكن أن تؤدي إلى التعاون والتماسك أحيانا أو إلى الصراع والاختلاف أحيانا أخرى. و عليه يمكن القول أنه لا تخلو المنظمات من ظاهرة الصراعات ، و التي تعد من الظواهر السلوكية المعقدة التي لا يمكن للمدير إهمالها، بحيث أن التعامل معها و إدارتها جزء مهم من عمله الإداري. غير أن الأمر ليس بالسهل ، فإذا لم يتم اختيار الأسلوب المناسب لإدارة مختلف الصراعات، فإنها ستستنزف جهد الإدارة و وقتها و أموالها، بدلا من استثمارها في أنشطة أخرى منتجة و مريحة، كما أنها تحبط المعنويات وتضعف روح الفريق بين أفراد المنظمة و بالتالي ينعكس ذلك بوضوح على الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: إشكالية الدراسة:

من هذا المنطق فإن دراستنا الحالية تهدف الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-، و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت-؟

ثانياً: الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05

H1 : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية 0,05

- الفرضيات الفرعية:

1. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التجنب والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية المجاملة والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05

3. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التعاون والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05

4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية السيطرة والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05

5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية والاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 0,05

ثالثاً: أهداف الدراسة:

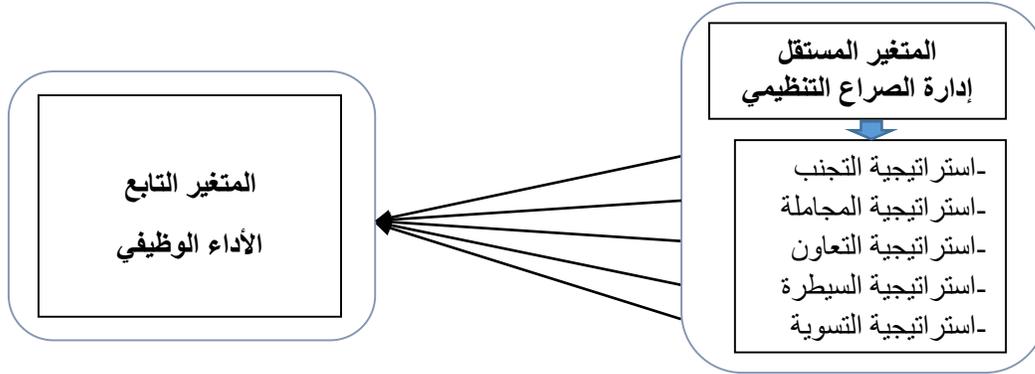
هدفت هذه الدراسة أساساً إلى معرفة:

- الاستراتيجيات التي من يتم من خلالها مواجهة و إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة
- واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة
- و مدى تأثير إدارة الصراعات التنظيمية من خلال الاستراتيجيات الخمس (التجنب، السيطرة، المجاملة، التعاون و التسوية) على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

رابعاً: نموذج الدراسة

يمثل الشكل التالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة المتمثلة في: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

1- التأسيس النظري و الدراسات السابقة

1-1- مفهوم الصراع التنظيمي:

1-1-1- تعريف الصراع:

الصراع لغة: يمثل النزاع أو الخصام أو الخلاف، وهو مستعمل كمرادف للكلمة الفرنسية " conflict " المشتقة من الفعل اللاتيني " conflicts " والتي تعني الاصطدام و التخاصن .كما يعني التعارض بين المصالح والآراء. (دهيمي بالخير 2007، ص 5)

الصراع اصطلاحاً: لا يوجد تعريف محدد متفق عليه فعرفه كل من:

كوسر: " الصراع هو كفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة و الموارد النادرة أو المحدودة"

سميث: " الصراع هو الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف المختلفة"

أي أن الصراع ظاهرة سلبية، ولا تلقى القبول لدى إدارة المنظمة فمنشأ اختلاف الأفراد في الأهداف والقيم الشخصية، ورغبة كل طرف في تحقيق مصالحه، مما يؤدي إلى عرقلة سير أهداف المنظمة.

1-1-2- تعريف الصراع التنظيمي:

يقصد به ذلك الصراع الناشئ داخل المنظمات، ولقد تعددت التعاريف و وجهات نظر المفكرين والباحثين :

- يرى البعض أن الصراع هو تعبير عن الاختلاف بين الأفراد:

حسب (James STONER و Edward FREEMAN 1989 ، ص 15): الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما"

- ويعرف الصراع أيضا بأنه موقف تنافسي:

يرى كل من طه عبد العظيم حسين و سلامة عبد العظيم حسين أن "الصراع وضع تنافسي يدرك فيه طرفا الصراع التعارض بين مصالحهما، ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر.....وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم والمعتقدات والآراء واختلاف المشاعر و الأحاسيس والاتجاهات" (طه عبد العظيم حسين ،سلامة عبد العظيم حسين2006، ص 73)

- يرى آخرون أن الصراع هو حالة عن التعبير عن عدم الرضا:

حصه محمد صادق : "الصراع هو حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة العاملة ناتجة عن تصادم المصالح أ والأهداف أو الحاجات أو القيم...ويتم التعبير عن هذه الحالة بعدة أشكال :الشكاوي، التمرد وعدم التعاون، التهديد بتزك العمل، التقصير في أداء الواجب، الخلاف مع الزملاء، الإضراب وغيرها، مما يستلزم اتخاذ إجراء معين كالمساومة، التسوية، التهذئة، تشكيل لجان التحقيق وغيرها يتناسب مع كل حالة على حدا". (حصه محمد صادق 1994، ص 58)

على الرغم من اختلاف وجهات النظر إلا أنها تتفق على أن الصراع التنظيمي عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويدرك من خلالها وجود مصالح متعارضة أو تباينا في القيم والاتجاهات، والأهداف وغيرها، مما يفرز سلوكا يتسم بالتعارض والإعاقة لإحباط مصالح الطرف الآخر وعرقلة أهدافه.

1-2-1 إدارة الصراع التنظيمي:

انتشر استخدام مفهوم إدارة الصراعات التنظيمية (conflict management) خلال العقود الماضية ليحل محل ما كان شائعا في مرحلة سابقة من مفاهيم كالقضاء على الصراع أو منع الصراع أو حل الصراع. جاء ذلك ليعكس الاهتمام المتزايد من قبل إدارة المنظمة بالصراعات التنظيمية وآثارها على أداء الأفراد و الجماعات ومن ثم الأداء الكلي للمنظمة.

1-2-1- تعريف إدارة الصراع:

يعرف عامر عوض إدارة الصراع بأنها « الطريقة أو الآلية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول، و التي يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف، الذي ينشأ سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتتنوع الاجتهاد والذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة». (عامر عوض 2008 ، ص 260)

وتعرفها ليلي عبد الحليم قطيشات، بأنها « التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع و حل الصراع المدمر». (قطيشات ليلي عبد الحميد 2006 ، ص 36) و عليه، يمكن القول أن إدارة المنظمات تتعامل مع الصراع كأى موضوع تنظيمي آخر، بل، و في بعض الأوقات قد يكون لإدارة لصراع و التعامل معه أهمية أكبر عن التعامل مع بعض الموضوعات الأخرى. و هنا يؤكد (الطفي راشد محمد 1997، ص 9) أن عملية إدارة الصراع تعد من المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في الإداري أو القائد، و ذلك لخلق التعاون بين الأفراد والجماعات وتحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين الأداء.

1-2-2- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عن الطرق والآليات التي يتبعها المديرون في تعاملهم مع الصراعات التنظيمية. يمكن تمثيل الأساليب الأكثر اتفاقا بين الباحثين في مصفوفة تسمى بمصفوفة حل الصراع.

شكل رقم (02): مصفوفة حل الصراع

المجاملة مساعدة الآخرين من أجل الفوز	التعاون العمل معا من أجل حل المشاكل
التجنب العمل على تجاهل التصرفات العدائية للأطراف	السيطرة العمل من أجل السيطرة و فرض الرقابة
التسوية الوصول الى حل مرض لكل الأطراف	

Source: John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON (2005), p 365.

وفقا لهذا النموذج، فإنه يوجد خمسة أساليب لحل الصراع على مستوى المنظمة سواء بالنسبة للصراع بين الأفراد أو داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات. وفيما يلي عرض مفصل لتلك الأساليب:

أ- أسلوب التجنب: يهمل المدير مواقف الصراع تماما، فيتهرب من المسؤولية على أمل أن يتحسن الموقف بمرور الزمن. عموما، قد يلجأ المدير لهذا الأسلوب من أجل تأجيل المواجهة إلى ظرف آخر أكثر ملائمة أو في انتظار أن تهدأ الأمور ومن ثم يعالجها أو لأن الصراع بسيط بحيث لا يستحق التدخل فيه وبذل الجهد و الوقت. (عبد الرحمن بن أحمد محمد هيجان، 1998، ص 134) غير أنه باعتبار هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد أسباب ومصادر الصراع فإنه من المحتمل أن يستمر الصراع أو يزيد سوءا مؤثرا بذلك سلبا على سيرورة العمل بالمنظمة. و عليه، يعاب على هذا الأسلوب ما يلي:

- يعطي انطباع لدى الأفراد بعدم اهتمام الإدارة بهم او بأرائهم ومشاكلهم.
 - يعطي انطباعا لدى الأفراد بقبول الإدارة للصراع و السماح به مما يؤدي إلى تنامي الصراعات بالمنظمة.
 - لا يصلح هذا الأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي إلا في الأجل القصير.
- ب- أسلوب السيطرة : أي استخدام المدير لنفوذه وقوة مركزه، و ذلك من خلال التهديد و التمسك بوجهات نظره واقتراحاته، إضافة إلى تجاهل حاجات و رغبات الأطراف المتصارعة ليركز بذلك على إنهاء الصراع مع الحفاظ على

مصالح الإدارة و العمل على تحقيقها أو مصلحة أحد الأطراف المتحيز لها. و لذلك فإن هذا الأسلوب لا يحل الصراع غالباً، بل يضغطه و يعقده على النحو التالي:

- يؤدي هذا الأسلوب إلى استخدام المدير لسياسات قاسية بغية إجبار الأفراد على حل الصراعات السائدة بينهم مثل : التهديد بالإنذارات، التقييم السلبي للأداء و توقيع الجزاءات، الفصل الكلي أو المؤقت للأفراد ،...
- زيادة الضغوط و التوترات التي يتعرض لها الأفراد تؤدي إلى التأثير على سلوكياتهم و إصابتهم بالاكتئاب و الإحباط لمعنوياتهم.

-زيادة حدة العناد و العداوة بين الأفراد و رؤسائهم أو فيما بين الأفراد و بعضهم البعض.

-زيادة حجم التكتلات ضد إدارة المنظمة، واللجوء الى أعمال تخريبية مدمرة كالتبذير والحريق والإهمال في العمل

ت- **أسلوب المجاملة (التنازل)** : يعرف بالأسلوب النقيض لأسلوب السيطرة (أسلوب الإيثار) ، إذ يسعى الطرف المبادر لحل الصراع إلى تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الآخر، مضحياً بذلك باهتماماته الشخصية. بالرغم من أن هذا الأسلوب قد يبدو للوهلة الأولى أنه موقف ضعف أو استسلام، إلا أنه هناك بعض المواقف التي يعد فيها حلاً إيجابياً ومفيداً لإدارة لصراع غير أنه قد يحذر هذا الأسلوب على المدى الطويل من بذل الجهد لتوليد الأفكار الجديدة وابتكار الحلول المناسبة لحل الصراعات التنظيمية.

ث- **أسلوب التعاون**: نظرياً، يعتبر الأسلوب المثالي لحل الصراعات التنظيمية إلا أنه صعب التطبيق من الناحية العملية. حيث يسعى إلى حل الصراع من خلال دراسة الاختلافات و أسباب الصراع ومناقشتها مع الأطراف المعنية للوصول إلى حل شامل و مقبول يرضي احتياجات و مطالب جميع الأطراف المتصارعة.

ج- **أسلوب التسوية**: يقصد بالتسوية إنشاء علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين الأطراف المتصارعة ، تتضمن نوعاً من أنواع التفاوض بحيث يقوم كل طرف بالتنازل عن شيء ما مقابل الحصول على شيء آخر.

1-3-1 الأداء الوظيفي:

1-3-1-1 تعريف الأداء الوظيفي:

يمكن تعريف الأداء لغةً على أنه النتائج المتحصلة عليها. الأداء: هو منافسة شيء، استغلال. والأداء باللغة الأجنبية هو الـ Performance التي تعني قدرة الفرد على إتمام مهامه بجدارة. (Le grand dictionnaires de François, p264) أما اصطلاحاً: فقد عرفه توماس جليبرت: "على أنه ذلك التفاعل بين السلوك والإنجاز. (محمد سرور الحريري، 2016، ص280).

وحسب نيكولاس F.W.Nicolas هو: " عبارة عن نتائج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد، أما النتائج التي يصدر عنها ذلك السلوك فتعتبر نتائج السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه نتائج ذلك السلوك." (باباه ولد سيدان، 2010/2009، ص49).

يرتبط الأداء بمعياريين أساسيين هما: الكفاءة والفعالية (بوخاتم فريدة 2007-2008، ص 5) ، يضاف إلى ذلك معدل الدوران الوظيفي، الحوادث، الغيابات والتأخر عن العمل، حيث أن العامل المتميز هو الذي يحرص على الرفع من إنتاجيته، وتكون له إضافة إيجابية في إتمام العمل المخول له داخل المؤسسة. لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي

يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفعالية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوك العامل داخل المنظمة (محمد سرور الحريبي، 2016، ص280).

1-3-2- علاقة الصراع التنظيمي بالأداء الوظيفي:

حضي موضوع الصراعات التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام عدد كبير من المفكرين الاقتصاديين والمهتمين بدراسة السلوك الإنساني و ذلك خلافا لما كان سائدا في الفكر الإداري التقليدي الذي اعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سيئة، مدمرة وغير مرغوب فيها ، وأنه مشكلة يجب تجنبها. ولذلك لم يعترف أصحاب هذه المدرسة بحتمية الصراع، أو أنه ظاهرة طبيعية توجد في النظم الاجتماعية كافة كما أنهم أكدوا أن المسبب الرئيسي للصراع هو سوء الإدارة و الموظفين المشاغبين. و من ثم فإن رد فعل الإدارة المباشر نحوه هو إخماده أي الحد منه أو القضاء عليه متجاهلة ما يترتب على مقاومة بروز الصراعات من نتائج مثل تباعد المسافات بين العاملين و المنظمة أو إخفاء الشعور بعدم الرضا و الذي قد يكون حاجزا للأداء الوظيفي و مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم و توضيح مشاكلهم. بالمقابل، و نظرا للنتائج السلبية لما جاء به الفكر التقليدي ، أصبح التركيز الأساسي للفكر الحديث هو الإدارة الجيدة للصراع بدلا من محاولة القضاء عليه، و ذلك بعد الاقتناع بالآثار الايجابية للصراع مثل:

- تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين،
- إعطاء الفرصة للأفراد للتعبير عن آراءهم و أفكارهم،
- توجيه جهود العاملين للتجديد و الابتكار مما يساعد على التقليل من الأضرار السلبية للجمود،

و عليه فإن الإدارة تتدخل إما :

- لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.إذا ا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه
- لتنشيط الصراع والارتفاع به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب في حالة انخفاض مستوى الصراع مما هو مطلوب
- كما و قد يصل الأمر ببعض المديرين لخلق نوع من الصراع بين العاملين و خاصة في الحالات التي يتطلب الأمر فيها زيادة درجة الابتكار و الإبداع لحل مشاكل المنظمة و رفع مستوى أداء العاملين بها.

إن ضعف مستوى الأداء الوظيفي يعتبر كنتاج للصراع التنظيمي الخارج عن سيطرة الإدارة، فوجود الصراع بشكل حاد يجعل الفرد يشعر المضايقة والانزعاج أثناء تواجده بمكان العمل. هنا يظهر دور إدارة الصراع التنظيمي في صياغته وجعله يصب في صالح الأداء الوظيفي من خلال اللجوء لأحد الاستراتيجيات المشار إليها سابقا والمناسبة لموضوع الصراع. (خالد نظمي قيرواني 2016، ص 2)

أكدت الدراسات التي شملت واقع المؤسسات أن وجود درجة مقبولة من الصراع تعتبر الوسيلة لتحفيز الأداء و خلق روح المنافسة والإبداع داخل المنظمة إذا تم ادارته بطريقه علمية فعالة، بالمقابل فإن زيادة حدة الصراع و عدم إدارته بالشكل الصحيح قد تؤدي لخلق عائق امام أداء الأفراد وتحقيق المؤسسة لأهدافها. (ميسرة عبد الرادوف علي الوراق، 2018، ص. ص. 139-196)

2- الدراسة الميدانية:

2-1- الطريقة و الأدوات:

2-1-1- منهج الدراسة و الأداة المستعملة:

لتحقيق اهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اعتمدنا في توفير البيانات والمعلومات على توزيع إستبيان مكون من 37 عبارة على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا بإستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي **SPSS19**

2-1-2- عينة الدراسة:

بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من الأفراد المنتمين لمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- والذين تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز، حيث بلغ عددهم 41 شخص وكان عدد الاستثمارات المسترجعة 40 استبانة صالحة للتحليل والباقي واحدة لم تسترجع.

2-1-3- ثبات أداة الدراسة:

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (**alpha de cronbach**) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس. وبعد حساب قيمته تبين أنها تساوي **0.801** والتي تعتبر مقبولة وهذا معناه أن جميع عبارات الدراسة تتمتع بثبات مقبول و يمكن الاعتماد عليها في إتمام الدراسة الميدانية.

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	37

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

2-2- تحليل و اختبار فرضيات الدراسة

2-2-1- الإحصاء الوصفي لنتائج الدراسة:

الجدول رقم (02):نتائج إجابات العينة لإدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
المحور الأول: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي		
0.553	3.14	استراتيجية التجنب
0.843	3.11	استراتيجية المجاملة
0.057	3.97	استراتيجية التعاون
0.556	3.34	استراتيجية السيطرة
0.729	2.82	استراتيجية التسوية
المحور الثاني: الأداء الوظيفي		
1.874	4.10	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال تحليلنا لنتائج إجابات العينة تمكنا من استنتاج أنها تعكس ما يلي:

-درجة استجابة متوسطة للعبارات الخاصة باستراتيجية التجنب أي أن اعتماد الإدارة عليها لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما، ينحصر أساسا في الحالات التي يكون فيها موضوع الصراع بالمؤسسة ثانويا، أو تكون الأطراف المتصارعة في حالة غضب شديد وتحتاج إلى تهدئة أو من أجل كسب الوقت لجمع المعلومات اللازمة لإيجاد الحلول.

- درجة استجابة متوسطة للعبارة الخاصة باستراتيجية المجاملة أي أن اعتماد الإدارة عليها لإدارة صراعاتها التنظيمية متوسط نوعا ما.
- درجة استجابة مرتفعة نوعا ما للعبارة الخاصة باستراتيجية التعاون أي أن اعتماد الإدارة عليها لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع إلى حد ما. بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فإن الإجابات أكدت أنه عادة ما يحاول أطراف الصراع العمل معا لتحقيق مطالبهم، وذلك من خلال مناقشة القضايا بشكل مفصل وصريح، وتبادل المعلومات والآراء إلى أن يتم التوصل إلى قرار يرضي الجميع إلى حد مقبول مما يعزز روح الفريق والتعاون ويؤثر إيجابا على الأداء الوظيفي.
- درجة استجابة مرتفعة للعبارة الخاصة باستراتيجية السيطرة أي أن اعتماد الإدارة عليها لإدارة صراعاتها التنظيمية مرتفع نوعا ما. حسب ما تلقيناه من إجابات فإن المؤسسة تلجأ أحيانا لاستخدام النفوذ والسيطرة لفرض حل يلبي مطالب أحد الأطراف على حساب الطرف الآخر وعليه أكد أغلب العمال أن هذا الأسلوب سلوك سلبي وهذه الهيمنة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وبالتالي يسوء الأداء الوظيفي. في نفس الوقت أكدت اللقاءات مع بعض العمال أن اللجوء لهذا الأسلوب عادة ما يكون عندما تكون هناك حاجة إلى حل سريع لقضية هامة، أو حينما يكون التزام أحد الأطراف بالحل الذي يفرض عليه غير ضروري أو أن الحل المفروض ينطوي ضمن المصلحة العامة للمؤسسة.
- درجة استجابة منخفضة للعبارة الخاصة باستراتيجية التسوية أي أن الإدارة لا تعتمد عموما عليها لإدارة صراعاتها التنظيمية.
- نلاحظ من خلال الجدول أيضا ان المجموع الكلي للانحراف المعياري للمحور الثاني -الأداء الوظيفي- بلغ 1.874 بمتوسط حسابي قدر ب 4.10 يعكس درجة استجابة مرتفعة لمعظم عبارات هذا المحور.

2-2-2- اختبار الفرضية الرئيسية:

الفرضية H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الفرضية H1: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين ادارة الصراع التنظيمي والاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

النموذج القياسي للفرضية الرئيسية:

$$y = a_0 + a_1x_1$$

حيث:

X : ادارة الصراع التنظيمي المتغير المستقل. **Y :** الاداء الوظيفي للعاملين المتغير التابع

a0 , a1 : معاملات الانحدار

الجدول رقم 03: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة sig
0.49	0.40	البواقي	0.16	0.16	2	0.068	0.000
		الانحدار	6.476	0.231	28		
		المجموع	6.492		30		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية حيث بلغت قيمة $F = 0.068$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,49$ كما بلغ معامل التحديد $R\text{-deux} = 0.40$ أي ان المتغير المستقل إدارة الصراع التنظيمي يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 04: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي

متغير تابع	نموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	الجزء الثابت	3.779	0.49	5.575	0.000
	ادارة الصراع التنظيمي	0,045			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $A = 0,045$ و عليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "إدارة الصراع التنظيمي" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,045 ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل ادارة الصراع التنظيمي على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة المدروسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3,779 + 0.045 \text{ (إدارة الصراع التنظيمي)}$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

2-2-3- اختبار و تحليل الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التجنب و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H1: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التجنب و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الجدول رقم 05: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الاولى

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوى الدلالة
0.64	0.44	البواقي	0.026	0.026	2	0.114	0.000
		الانحدار	6.446	0.231	28		
		المجموع	6.492		30		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى حيث بلغت قيمة $F = 0.114$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.64$ كما بلغ معامل التحديد $R\text{-deux} = 0.44$ اي ان المتغير المستقل استراتيجية التجنب يفسر ما مقداره 44% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

الجدول رقم 06: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الاولى

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	3.792	0.64	7.791	0.000
	استراتيجية التجنب	0,138		0.337	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $A = 0,138$ وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية التجنب" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,138.

ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل استراتيجية التجنب على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية:

$$Y = 3,792 + 0,138 (\text{استراتيجية التجنب})$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المجاملة و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المجاملة و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الجدول رقم 07: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
0.423	0.661	2	0.150	0.150	البواقي	0.23	0.152
		28	0.227	6.342	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم 08: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	3.688	0.152	10.922	0.423
	استراتيجية المجاملة	0,210			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدولين اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $F = 0.068$ بمستوى دلالة **0.423** وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05 .

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.423 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 . ما يعني أن النموذج غير معنوي و بالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل "استراتيجية المجاملة" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة محل الدراسة. وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التعاون و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التعاون و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الجدول رقم 09: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
0.000	0.114	2	0.026	0.026	البواقي	0.40	0.64
		28	0.231	6.461	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة $F = 0.114$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05 .

ينضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,64$ كما بلغ معامل التحديد $R\text{-deux} = 0.40$ اي ان المتغير المستقل "استراتيجية التعاون" يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

الجدول رقم 10: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
	جزء الثابت	3.824	0.046	9.681	0.000

			0,139	استراتيجية التعاون	الاداء الوظيفي للعاملين
--	--	--	-------	--------------------	-------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $A = 0,139$ وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية التعاون" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,139 ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل "استراتيجية التعاون" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية

$$Y = 3.824 + 0.139 (\text{استراتيجية التعاون})$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات السيطرة و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات السيطرة الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الجدول رقم 11: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط
0.000	0.670	2	0.016	0.016	البواقي	0.40	0.59
		28	0.231	6.476	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة $F = 0.670$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية 0.05.

يتضح لنا أن العلاقة بين المتغيرين هي علاقة ارتباطية طردية حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0,59$ كما بلغ معامل التحديد $R\text{-deux} = 0.40$ اي ان المتغير المستقل استراتيجيات السيطرة يفسر ما مقداره 40% بالمئة من التباين في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين ; والباقي يرجع لمتغيرات أخرى.

الجدول رقم 12: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	4.093	0.049	7.532	0.000
	استراتيجية السيطرة	0,017			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05. كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار $A = 0,017$ وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية السيطرة" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0,017 ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل "استراتيجية السيطرة" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية

$$Y = 4.093 + 0.017 (\text{استراتيجية السيطرة})$$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

خامسا: اختبار فرضية الفرعية الخامسة:

H0: لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التسوية و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H1: يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التسوية الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

الجدول رقم 13: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة sig	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط
0.549	0.369	2	0.084	0.084	البواقي	0.013	0.114
		28	0.229	6.408	الانحدار		
		30		6.492	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم 14: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الخامسة

متغير تابع	نموذج	معامل A	Beta معامل	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة Sig
الاداء الوظيفي للعاملين	جزء الثابت	4.162	0.114	11.772	0.549
	استراتيجية التسوية	0,174			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

من خلال الجدولين اعلاه نلاحظ تباث صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $F = 0.068$ بمستوى دلالة 0,549 وهي أكبر من مستوى معنوية 0.05.

بما أن مستوى الدلالة قد بلغ 0,549 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05. فإن النموذج غير معنوي وبالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل "استراتيجية التسوية" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين" في المؤسسة محل الدراسة.

وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية.

الخاتمة: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

الصراع ظاهرة حتمية لا مفر منها، يجب على الإدارة أن تتعامل معه بالشكل الجيد وذلك عن طريق معرفة أسباب الصراع وتشخيصه واستعمال الاستراتيجية المناسبة في إدارته. وعليه يجب على الإدارة وسياساتها القائمة، أن ترسم السبل المثلى في إدارة الصراع التنظيمي بما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها. إن تطبيق المنظمة لإدارة الصراع التنظيمي يمكنها من مواجهة مشاكلها، واتخاذ أفضل القرارات وتنمية علاقات جيدة مع العمال وبالتالي زيادة القدرة على التطوير والأبداع.

يعد أسلوبا التعاون و السيطرة الأكثر استخداما لإدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- حيث يعمل أسلوب التعاون على تحفيز العمال و رفع معنوياتهم و ذلك عكس الحالات التي يستخدم فيها أسلوب السيطرة و الذي يؤدي إلى الإحساس بتجاهل حاجات و رغبات الأطراف المتصارعة و التركيز على إنهاء الصراع و الحفاظ على مصالح الإدارة أو مصلحة أحد الأطراف المتحيز لها، الأمر الذي يزيد الوضع سوءا من خلال تراكم الضغوط التي يتعرض لها الأفراد و التأثير على سلوكياتهم و أدائهم الوظيفي.

احتل أسلوب المجاملة المرتبة الثالثة، يليه أسلوب التسوية بدرجة ممارسة متوسطة أما أسلوب التنازل فيأتي بالمرتبة الأخيرة بدرجة ممارسة ضعيفة فإدارة المؤسسة لا تتنازل إجمالا عن رغباتها و مصالحها مهما كانت الظروف. توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة المتمثلة في وجود تأثير لإدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-، ووضحنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لكل من استراتيجية التجنب، التعاون، والسيطرة على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك خلافا لاستراتيجيتي المجاملة والتسوية.

ومن خلال جملة النتائج اقترحنا ضرورة إعطاء المؤسسة أهمية أكبر لإدارة الصراعات التنظيمية من خلال تدريب العمال على التعامل مع مشاكل العمل ومواجهتها ومنحهم الفرصة للإبداع والابتكار، والاهتمام بكل الصراعات مهما كان حجمها وعدم التهاون في إدارتها كي لا تتفاقم مع مرور الوقت وتخرج عن السيطرة.

قائمة المراجع:

- باباه ولد سيدان (2010/2009)، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان.
- بوخاتم فريدة، علاقة الأداء بالأجور(2008.2007)، أطروحة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية وعلوم تسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان
- حصة محمد صادق، (1994)، العلاقة بين صراع الدور و المناخ التنظيمي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة و الإدارة التعليمية و جامعة عين شمس -كلية التربية
- خالد نزمي قيرواني، (2016) ، "تأثير الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية"، مقال نشر في مجلة دراسات وأبحاث، ISSN : 1112-9751، فلسطين
- دهيمي بالخير(2007) : الصراع في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة ماجستير. جامعة الجزائر.
- طه عبد العظيم حسين ،سلامة عبد العظيم حسين(2006) :إستراتيجيات إدارة الضغوط التربوية و النفسية ، دار الفكر للنشر و التوزيع، الأردن
- عبد الرحمن بن أحمد بن محمد هيجان (1998) ، "ضغوط العمل : مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها"، الرياض: معهد الإدارة العامة.

- عوض (2008): السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- عامر راشد لطفي (1997) : مفهوم الصراع التنظيمي : المفاهيم واستراتيجيات إدارته ، مجلة جمعة الملك سعود ، مج 9
- قطيشات ، ليلي عبد الحميد (2006) :إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ،
- ميسرة عبد الرادوف علي الوراق، (2018)، إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساته على الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية" ، مجلة الجمعية التربوية للدراسات التربوية، مجلد12، عدد107
- محمد سرور الحريري (2016)، علم النفس الاداري، دار القلم للطباعة والتوزيع، بيروت، لبنان
- ناصر محمد العديلي (2005) : إدارة السلوك التنظيمي، ط 1، مرامر للطباعة الإلكترونية، السعودية
- **Le grand dictionnaire de François**
- James STONER & Edward FREEMAN (1989), **management**, 4th ed. Prentice
- Hall PTR John M.IVANCEVICH, Robert KONOPASKE, Michael K. MATTESON, (2005) **Organizational behavior and management**, New York: Library of Congress Cataloging in Publication Data