

واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية  
بديوان الترقية والتسيير العقاري -البويرة-

## The Reality of the Practice of Organizational Conflict Management Strategies in the Algerian Enterprise. An Applied Study at The Office of Promotion and Real estate Management – Bouira-

جميل أحمد

جامعة البويرة، الجزائر  
djemilahmed@yahoo.fr  
تاريخ القبول : 2019-12-12

بلطرش حياة \*

جامعة البويرة، الجزائر  
raouanebell@yahoo.fr  
تاريخ الاستلام: 2019-11-04

مستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال توضيح واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث أجريت الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تكونت من 85 عاملاً بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، وقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى أنّ أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي تتمثل في عدم رضا العاملين عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، وكذا ظروف العمل الصعبة وكثرة الضغوطات والمشاكل اليومية التي يعانون منها. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنّ إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تمارس بمستوى متوسط، حيث حلت إستراتيجية الإجبار في المرتبة الأولى، تليها إستراتيجية التعاون، ثم إستراتيجية التجنب، وبعدها إستراتيجية التهدئة، وفي الأخير إستراتيجية التسوية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الصراع التنظيمي؛ الإجبار؛ التجنب؛ التسوية؛ التهدئة؛ التعاون.

تصنيف JEL: D74 ؛ M12 ؛ M54 ؛ L32

### Abstract:

This study aims to shed light on the organizational conflict management in the Algeria enterprise, by clarifying the reality of the practice of organizational conflict management strategies in enterprise studied; The applied study was conducted on a random sample of 85 workers from the office of promotion and real estate management at the willaya of bouira. The results of this study concluded that the most important reasons that lead to organizational conflict are Workers' dissatisfaction with the levels of wages and incentives they receive, in addition to the difficult working conditions and the high pressures and daily problems they suffer from. This study concluded that organizational conflict management strategies are practiced at a medium level, where domination strategy came first, followed by cooperation strategy, avoidance strategy, accommodation strategy and compromise strategy.

**Keywords:** Organizational Conflict Management; Domination; Avoidance; Compromise; Accommodation, Cooperation.

**Jel Classification Codes :** D74 ؛ M12 ؛ M54 ؛ L32.

\* المؤلف المراسل.

## مقدمة:

يعتبر الصراع التنظيمي أمراً طبيعياً يوجد في كل منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فهو يمثل ظاهرة سلوكية حتمية تحدث نتيجة للتفاعل الإنساني والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، حيث يأخذ الصراع التنظيمي العديد من الصور والأشكال، ويظهر في عدة مستويات وبين مختلف الأطراف والجهات (أفراد، جماعات، داخل الجماعة الواحدة...)، ويحدث للعديد من الأسباب (التعارض في الأفكار والآراء، اختلاف الأهداف والمصالح، التباين في المستوى التعليمي والثقافي، الإحباط، الضغوط النفسية، مشاكل العمل اليومية...)، ويختلف من حيث طبيعته ومستوى شدته والنتائج المترتبة عنه، التي يمكن أن تكون إيجابية أو سلبية، وهذا ما يتوقف على طريقة التعامل معه والأسلوب المتبع في إدارته، وليس محاولة الحد منه وإخماده بشتى الطرق والوسائل، فمن أهم التحديات التي تواجه المنظمة لا تكمن في محاربة الصراع التنظيمي والعمل على إزالته، وإنما تكمن في إدارته بالطريقة الصحيحة عن طريق استخدام الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة الصراع القائم ومستوى حدته وأسبابه وأطرافه. فنجاح المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي بفعالية يمكنها من التقليل من آثاره السلبية والاستفادة من نتائجه الإيجابية، وبذلك تتمكن من تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

وبالاعتماد على الإشكالية الرئيسية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل أهم الأسباب والعوامل التي تساهم في نشوء الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

- ما هي الإستراتيجيات الممارسة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة في حل الصراع التنظيمي؟

- ما مستوى ممارسة إدارة المؤسسة محل الدراسة لإستراتيجيات حل الصراع التنظيمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

وانطلاقاً من الأسئلة الفرعية السابقة يمكن وضع الفرضيات التالية:

- تعتبر ظروف العمل الصعبة ومستويات الأجور المتدنية وضعف الحوافز الممنوحة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛

- تمارس إدارة المؤسسة محل الدراسة كل من إستراتيجية الإجبار، والتجنب، والتسوية، والتهدئة، وإستراتيجية التعاون في حل الصراع التنظيمي؛

- تمارس إدارة المؤسسة محل الدراسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بمستوى منخفض؛

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أ. هدف الدراسة: يتمثل الهدف من هذه الدراسة في التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة والتحقق من صحة الفرضيات الموضوعة، وذلك من خلال التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، وكذا تحديد الإستراتيجيات الممارسة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة التطبيقية في حل الصراع التنظيمي.

ب. المنهج المتبع: بغرض التوصل إلى الهدف من هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وذلك بهدف التعريف بمتغيرات الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك بغرض تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات الواردة في أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان) ومعالجتها إحصائياً.

ت. الدراسات السابقة:

- دراسة 01 بعنوان دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار (لارغو، بن جيمة، 2018):

هدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى تراي بوجمعة بولاية بشار، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة تتكون من 70 عاملاً في المستشفى. ولقد تم التوصل إلى أنّ حدة الصراع التنظيمي بالمستشفى متوسطة، وأنه توجد علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي وأداء العاملين، حيث هناك تأثير لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على أداء العاملين حسب نمط الإشراف ونوع الإستراتيجية المستخدمة. كما تم التوصل إلى أنّ جنس العامل لا يؤثر في كفاءته، وللمستوى التعليمي دور في تحديد مستوى الصراع، وأنّ للخبرة دور في تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي.

- دراسة 02 بعنوان أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى (مقرب، 2019):

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنماط إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة مستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى،

حيث تم إجراء دراسة تطبيقية على عينة تتكون من 45 عاملاً بالمستشفى. ولقد أظهرت النتائج أنّ هناك تنوعاً في استخدام أنماط إدارة الصراع التنظيمي بالمستشفى محل الدراسة، حيث تبين أنّ أكثر الأنماط استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في نمط القوة والسيطرة ونمط التعاون، ثم تليها بقية الأنماط المتمثلة في التنازل والتجنب والتسوية. كما خلصت الباحثة في نتائج دراستها إلى وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين الأنماط المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي بالمستشفى.

- دراسة 03 بعنوان أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة (أبو عساكر، 2008):

حيث تمحورت الإشكالية حول: ما هو أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي؟ وقد خلص الباحث من خلال دراسته إلى أنّ الإدارة تستخدم الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع، وهي مرتبة تنازلياً كالاتي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب ونمط التنازل، إلا أنّ نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة، أما نمط التعاون غير واضح الاستخدام ما يدل على إهمال هذا النمط. كما أوضح أنّ التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعات والتنظيم مهمل، ونسبة تطبيقه ضعيفة جداً، فملاحظه غير واضحة بالنسبة للعاملين.

- Etude 04 sous titre **Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance** (Ongory, 2009) :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أسباب الصراع التنظيمي وأنواعه والآثار المترتبة عنه، وكذا الإستراتيجيات المتعلقة بكيفية إدارته في المنظمات بفعالية وذلك بغرض تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي، إذ تقع على عاتق إدارة المؤسسة بالدرجة الأولى مسؤولية وضع الإستراتيجيات المناسبة للتقليل من حدة الصراعات، لذا تم إجراء هذا البحث ليساهم في مساعدة الإداريين والقادة على تطوير الإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراعات في مؤسساتهم بشكل فعال. حيث تم اختيار عينة من 130 مديراً للدراسة من الدوائر الحكومية والهيئات شبه الحكومية والشركات الخاصة. ولقد أشارت نتائج هذه الدراسة بعد تحليل البيانات إلى أنّ السبب الرئيسي في حدوث الصراع التنظيمي يتمثل في محدودية الموارد..

## 1- الإطار النظري للدراسة:

### 1-1 مفهوم الصراع التنظيمي وأسباب حدوثه:

#### أ. مفهوم الصراع التنظيمي:

إنّ مصطلح الصراع (Conflict) مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflictus)، التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو النزاع، أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية. وهذا المعنى يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض. فالصراع عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل. كما أنه عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة. ينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما، أو أهدافهما، أو قيمهما، أو مدركاتهما (الصيرفي، 2007، ص: 371-373). كما يعبر عن حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات. فالصراع يعبر عن حالة يختلف فيها طرفين أو عدة أطراف، لأسباب يمكن أن تكون ذات صلة بمصالحهم الاقتصادية، أو قيمهم، أو متعلقة باحترام الذات (Henbach, 2009, p. 51). كما يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية إنسانية، تحدث نتيجة بعض العلاقات التي تسود تجمع الأفراد أو الجماعات في العمل. إذ ينتج الصراع كصدي لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن السلطة أو السيطرة، أو الكسب المادي أو المعنوي (العديلي، 1995، ص: 295).

#### ب. أسباب الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع على مستوى المنظمة للعديد من الأسباب، أهمها:

- عواطف الفرد وانفعالاته: فالعواطف المتولدة عن الغضب والإحباط في العمل بسبب الضغوطات والتوتر ومشاكل العمل اليومية، قد تؤدي إلى حدوث صراعات بين الأفراد وردود أفعال عنيفة (الزبيدي وآخرون، 2015، ص: 185).
- الاختلاف في الأهداف: يعتبر من أهم الأسباب الرئيسية للصراع، حيث كلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الجماعات (الأقسام أو الوحدات) ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات عالية (الشماع، خضير، 2007، ص: 298).
- الاختلاف في الثقافة: فالأفراد يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تؤدي إلى صراعات بينهم أو بين الجماعات (العميان، 2005، ص: 365)، فتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات فرعية

تصل أحياناً لحد الصراع داخل المنظمة، لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة.

- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة: فعدم الدقة في تحديد الجماعات والأفراد المسؤولة عن أداء مختلف المهام والأنشطة يؤدي إلى صعوبة تحديد مسؤولية كل طرف وعدم القدرة على تحديد صاحب السلطة على مجال العمل، إضافة إلى تهرب الطرف المكلف بأداء تلك الواجبات من تحمل مسؤولياته، وهذا ما يتسبب في حدوث الاحتكاك في الأداء وزيادة احتمالات نشوء الصراعات. (جرينبرج، بارون، 2004، ص: 480)

- صراع الأجيال: حيث يمكن أن تؤدي الفجوة الزمنية بين الأجيال إلى حدوث صراعات داخل المنظمة، إذ يرفض الأفراد من الشباب أفكار الكبار والعكس، فالعاملين الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية، ويهتم الشباب الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين. (عبد الوهاب، دون تاريخ نشر، ص: 140)

- طبيعة العمل: يمكن أن تؤدي الأعمال الروتينية، التي تتصف بكثرة المهام والمسؤوليات إلى زيادة الضغط النفسي والإجهاد لدى العاملين، ما يزيد من معدلات التغيب، القلق والعدوانية، وضعف القدرة على التركيز وتدني مستوى الروح المعنوية، وكثرة الشكاوى والتظلمات. (عاشوري، 2013، ص: 68)

- صعوبة الاتصال: إن غياب قنوات الاتصال المناسبة وعدم وضوح خطوط الاتصال في كل الاتجاهات يعيق عمليات التنسيق بين مختلف الأطراف بالمنظمة خاصة تلك التي تعتمد مهامها على بعضها البعض، فالصعوبات اللغوية والتفسير الانتقائي للمعلومات يولد سوء الفهم ويشجع على انعزالية الأفراد وعدم الثقة بينهم. (الخطيب، معايعه، 2009، ص: 488)

- مستويات الأجور: التي أصبحت بمثابة الرمز التقليدي للصراع الحقيقي، فالمشكلة الأساسية تكمن في الخلاف بين مفهوم إدارة المنظمة عن الأجر كتكلفة، ومفهوم العاملين عن الأجر كدخل. فغالباً ما تنشأ الخلافات بين الطرفين حول الأجر وقيمه. (عبد العي، 2006، ص: 329، 331)

## 1-2 إدارة الصراع التنظيمي:

### أ. مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

تمثل إدارة الصراع التنظيمي الأساليب والإجراءات التي يتم اعتمادها من طرف إدارة المنظمة لتشخيص الصراع والتعامل معه واستثماره قدر الإمكان بدلاً من القضاء عليه نهائياً، فإدارة

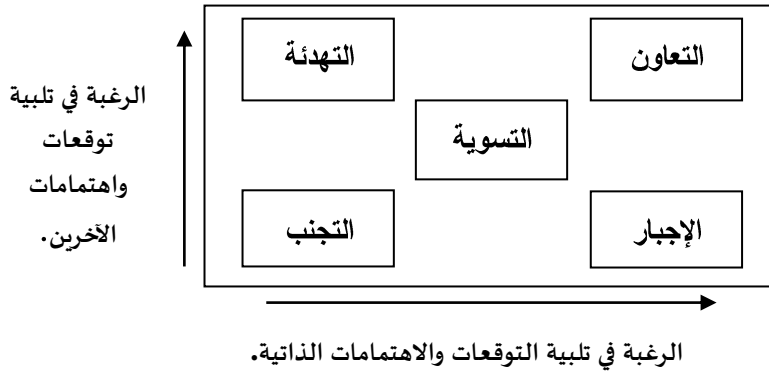
الصراع تمثل عملية التحكم في الصراع البناء وتحفيزه، ومنع حدوث الصراع الضار والعمل على حله عند ظهوره. وإدارة الصراع هي عملية التحكم في ضغط الصراع وفي مساره واتجاهاته، وكذا افتعال الصراع كوسيلة لتصعيد موقف معين أو خلق حالة صراع وهمية لتحفيز السلوك الإيجابي ورفع كفاءة الأداء. (الياسري وآخرون، 2015، ص: 93، 94)

كما يمكن تعريفها على أنها مجموعة الوسائل والأساليب التي تستخدم للوصول بالصراع إلى المستوى الأمثل (الصبري، 2007، ص: 386). إذ تمثل التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع الإيجابي (البناء)، أو التدخل لحل الصراع السلبي. وبهذا يمكن اعتبار إدارة الصراع التنظيمي بأنها عملية التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه، من حيث قياس حجمه، وتحديد مصادره وأسبابه، وأساليب معالجته. (قهواجي، 2015، ص: 82).

ب. إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي:

يعتبر نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون ( La grille Managériale de BLAKE & MOUTON) من أوائل وأهم النماذج التي وضعت لدراسة وتطوير إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، والتي توضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01): إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي



Source : Jacobs, Amiel Bonnet, 1993, **Management de l'administration**, De Boeck université, Belgique, p.104.

يتضح من الشكل السابق أنّ إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تتمثل في:  
- إستراتيجية الإجبار: استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة. إذ يعتبر هذا الأسلوب حل وقتي لا يعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع. (عبد الباقي، 2002، ص: 281)

- إستراتيجية التجنب: تتمثل في تجنب موقف الصراع وإنكار وجوده، دون الاكتراث لأسبابه أو أطرافه، أي الانسحاب من مواجهة الصراع وتجاهله وعدم منحه أي اهتمام. (الكتبي، 2005، ص: 246)

- إستراتيجية التسوية: هذا الأسلوب عبارة عن علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع، ولا ينتج عنه وجود رابح أو خاسر، رغم أنّ الحل المتوصل إليه قد لا يعتبر مثالياً من وجهة نظر أيّاً من الطرفين، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يمكن تقسيم الهدف موضع الصراع. وفي بعض الأحيان قد يتضمن هذا الأسلوب اللجوء إلى تدخل طرف ثالث، والذي يمكن أن يأخذ شكل اللجوء إلى مستويات إدارية أعلى (عبد الرحمن، المرسي، 2002، ص: 504)، أو وسيط، أو طرف ثالث محايد يملك القدرة والتأثير على الطرفين للتوفيق بينهما (عبد الباقي، 2002، ص: 281).

- إستراتيجية التهدئة: يقصد بها محاولة شرح مختلف وجهات النظر لمختلف أطراف الصراع، لكي يتفهم كل منهم وجهة نظر باقي الأطراف، مما يعمل على تهدئة الصراع وتخفيض حدته. إذ يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تسعى إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد يساعد على تخفيض درجة الصراع، ويساهم في زيادة جودة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، بالإضافة إلى المساهمة في حل المشكلات محل الخلاف. (الكتبي، 2005، ص: 246)

- إستراتيجية التعاون: يسعى هذا الأسلوب إلى تحقيق الرضا المتبادل للأطراف المعنية، إذ يعتبر التعاون الحل الذي يبرئ مكسباً لطرفي أو أطراف الصراع (Jacobs, 1993, p. 105)، فهو يعتمد على تبني روح الفريق من أجل زيادة التعاون بين مختلف الأفراد داخل المنظمة، باعتبار أنّ الأهداف والمصالح مشتركة فيما بينهم. كما يقوم هذا الأسلوب على طريقة العمل الجماعي، وتشجيع الأفراد على إحداث نوع من التكامل بينهم (الكتبي، 2005، ص: 246، 247).

## 1- الإطار الميداني للدراسة:

### 1-1 أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية، التي تم تصميمها عن طريق الاستعانة ببعض المراجع والدراسات السابقة. حيث تضمن الاستبيان ثلاثة محاور أساسية، كما يلي:

- الخصائص الشخصية والوظيفية: ويشمل الجنس، السن، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؛
- أسباب الصراع التنظيمي: خصص له 09 عبارات (من العبارة 01 إلى العبارة رقم 09)؛
- إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي: خصص له 11 عبارة (من العبارة 10 إلى العبارة 20)؛



ولقد تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (STATISTICAL PACKAGE FOR SOCIAL SCIENCES) في معالجة بيانات الاستبيان، التي تم ترميزها عن طريق نموذج ليكارت (LIKERT) الخماسي.

### 2-1 مجتمع وعينة الدراسة:

يضم مجتمع الدراسة كل العاملين بالمديرية العامة لديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة، حيث تم توزيع 120 استمارة بطريقة عشوائية، وذلك بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة عن طريق عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين. وقد تم استرجاع 97 استمارة من بين الاستمارات الموزعة، وبعد فحص ومراجعة الاستمارات المسترجعة تم استبعاد 12 استمارة غير صالحة للدراسة لعدم إجابة أصحابها على كل الأسئلة الواردة في الاستبيان. وبالتالي يصبح حجم عينة الدراسة 85 استبياناً مسترجعاً صالحاً للدراسة والتحليل.

### 3-1 اختبار ثبات الاستبيان:

يهدف التحقق من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) لأبد من حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (ALPHA CRONBACH) للعينة الاستطلاعية الصغيرة، والتي حجمها 35 مفردة. والجدول التالي يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان:

الجدول رقم (02): اختبار ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (ALPHA TEST)  
(CRONBACH)

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.925	09	محور أسباب الصراع التنظيمي
0.943	11	محور إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي
0.934	20	معامل الثبات العام

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ قيمة معامل الثبات العام ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان قد بلغ 0.934، وهذا ما يدل على أنّ الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

#### 4-1 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

أ. الخصائص الشخصية والوظيفية:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	50	٪58.8
	أنثى	35	٪41.2
السن	أقل من 30 سنة	14	٪16.5
	من 30 إلى 40 سنة	37	٪43.5
	أكبر من 40 سنة	34	٪40
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	20	٪23.5
	جامعي (مستوى التدرج)	52	٪61.2
	جامعي (دراسات عليا)	13	٪15.3
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	٪23.5
	من 5 إلى 15 سنة	39	٪45.9
	أكثر من 15 سنة	26	٪30.6

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ أفراد عينة الدراسة يتميزون بالخصائص التالية:

- بالنسبة إلى خاصية الجنس: يتضح مما سبق أنّ نسبة الذكور تقدر بـ 58.8%، أي ما يعادل 50 فرداً من مجموع أفراد عينة الدراسة، بينما تقدر نسبة الإناث بـ 41.2%، وذلك ما يعادل 35 فرداً. والملاحظ من هذه النتائج أنّ النسبتين متقاربتين ولا يوجد فارق كبير بينهما. وذلك راجع إلى طبيعة العمل بالمديرية محل الدراسة الذي ينحصر في النشاط الإداري والتسييري، والذي يناسب كلا الجنسين من الإناث والذكور.

- بالنسبة إلى خاصية السن: يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 43.5%، ثم الأفراد الذين يفوق سنهم 40 سنة بنسبة 40%، ثم الأفراد الذين يقل سنهم عن 30 سنة بنسبة 16.5%. ومن الملاحظ أنّ أغلب أفراد العينة يفوق سنهم 30 سنة بنسبة 83.5%. وهذا ما يمكن إرجاعه إلى انخفاض معدل دوران العمل.

- بالنسبة إلى خاصية المؤهل العلمي: يتضح مما سبق أنّ أكبر نسبة تمثل فئة الأفراد ذوي الشهادات الجامعية (مستوى التدرج)، والتي تقدر بـ 61.2%، ثم تليها نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي أو الأقل، والمقدرة بـ 23.5%. أما الأفراد ذوي الشهادات العليا فتقدر

نسبتهم بـ 15.3%. هذا ما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لدى أفراد العينة، فأغلبهم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة 76.5%، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل بالمديرية محل الدراسة الذي يتطلب مؤهلات علمية، كون العاملين بها يشغلون مناصب إدارية.

- بالنسبة إلى خاصية سنوات الخبرة: يتضح مما سبق أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 5 إلى 15 سنة، والتي تقدر نسبتهم بـ 45.9%، ثم تليها فئة الأفراد الذين تفوق سنوات خبرتهم عن 15 سنة بنسبة 30.6%، بينما قدرت نسبة الأفراد الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات بـ 23.5%. وهذا ما يدل على أنّ أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى عالٍ من الخبرة.

ب. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أسباب الصراع التنظيمي: سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بأسباب الصراع التنظيمي، وذلك بعد عرض النتائج الإحصائية الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (04): أسباب الصراع التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
01	أشعر بالإحباط وعدم الارتياح أثناء أداء مهامى.	3.5059	1.1086	مرتفع	6
02	أعاني الكثير من الضغوطات والمشاكل اليومية في عملى.	3.3294	1.1168	متوسط	7
03	أشعر بعدم الرضا عن مستوى الأجر والحوافز التي أحصل عليها.	3.9647	1.1174	مرتفع	1
04	أشعر بعدم الرضا عن ظروف العمل التي أعمل في ظلها.	3.7176	1.2498	مرتفع	2
05	أعاني الإجهاد والضغط النفسي من كثرة المسؤوليات والمهام التي أقوم بها.	3.2941	1.2423	متوسط	8
06	تحدث صراعات بين العاملين سببها اختلاف خلفياتهم الثقافية.	3.7059	1.1733	مرتفع	3
07	تحدث صراعات بين العاملين سببها تعارض أفكارهم وأرائهم.	3.5882	1.2080	مرتفع	4
08	تحدث صراعات بين العاملين سببها اختلاف أهدافهم ومصالحهم	3.5294	1.2010	مرتفع	5
09	تحدث صراعات بين العاملين سببها اختلاف أفكار واتجاهات الجيلين من الشباب وكبار السن (صراع الأجيال).	3.1294	1.3254	متوسط	9
	مستوى أسباب الصراع التنظيمي	3.5294	1.1982	مرتفع	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمحور أسباب الصراع التنظيمي يقدر بـ 3.5294، وهذا ما يدل على أنّ مستوى موافقة العاملين على عبارات هذا المحور مرتفع، حيث يعتبر هؤلاء العاملون أنّ أهم الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراعات بالمؤسسة حسب ترتيب إجاباتهم، تتمثل في:

- شعور العاملين بعدم الرضا عن مستويات الأجور والحوافز التي يحصلون عليها، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.9647.

- شعور العاملين بعدم الرضا عن ظروف العمل التي يعملون في ظلّها، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.7176.

- اختلاف الخلفيات الثقافية للعاملين، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.7059.

- تعارض أفكار وآراء العاملين حول مختلف القضايا المتعلقة بالعمل، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.5882.

- اختلاف أهداف العاملين ومصالحهم الشخصية، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.5294.

- شعور العاملين بالإحباط وعدم الارتياح أثناء أداء مهامهم، حيث حلت هذه العبارة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.5059.

- تعرض العاملين للكثير من الضغوطات والمشاكل اليومية في عملهم. حيث حلت هذه العبارة في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.3294.

- تعرض العاملين للإجهاد والضغط النفسي من كثرة المسؤوليات والمهام التي يقومون بها. حيث حلت هذه العبارة في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.2941.

- اختلاف أفكار واتجاهات العاملين من الشباب وكبار السن (صراع الأجيال). حيث حلت هذه العبارة في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.1294.

ت. التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي:

سيتم تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات المتعلقة بإستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، وذلك بعد عرض النتائج الإحصائية الموضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (05): إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي

الترتيب	مستوى القبول	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبارة
<b>إستراتيجية الإيجاب</b>					
	متوسط	1.2347	3.3176	تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع.	10
	مرتفع	1.2218	3.6471	تجبر إدارة المؤسسة أطراف الصراع على قبول حل معين.	11
1	مرتفع	1.2282	3.4823	<b>مستوى ممارسة إستراتيجية الإيجاب</b>	
<b>إستراتيجية التجنب</b>					
	متوسط	1.2425	3.1647	تتجنب إدارة المؤسسة الصراعات وتتكرو وجودها.	12
	متوسط	1.1670	3.4000	تتجاهل إدارة المؤسسة أسباب المشاكل والصراعات ولا تهتم بإيجاد حلول لها.	13
3	متوسط	1.2047	3.2823	<b>مستوى ممارسة إستراتيجية التجنب</b>	
<b>إستراتيجية التسوية</b>					
	متوسط	1.1336	2.6235	تقوم إدارة المؤسسة بتسوية الصراع عن طريق حل يرضي جميع أطرافه	14
	منخفض	1.0269	2.4118	تعمل إدارة المؤسسة على إيجاد أهداف توافقية بين أطراف الصراع.	15
5	منخفض	1.0802	2.5176	<b>مستوى ممارسة إستراتيجية التسوية</b>	
<b>إستراتيجية التهدئة</b>					
	متوسط	1.1931	2.9294	تعمل إدارة المؤسسة على تهدئة أطراف الصراع وتلطيف الجو بينهم.	16
	متوسط	1.2815	2.9765	تعمل إدارة المؤسسة على تنمية المشاعر الإنسانية وتوطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين.	17
4	متوسط	1.2373	2.9529	<b>مستوى ممارسة إستراتيجية التهدئة</b>	
<b>إستراتيجية التعاون</b>					
	متوسط	1.2346	3.3059	تستخدم إدارة المؤسسة أسلوب الحوار لفهم طبيعة الصراعات ومناقشة أسبابها.	18
	متوسط	1.1989	3.2235	تشجع إدارة المؤسسة العاملين على التحلي بروح الفريق والعمل الجماعي.	19
	مرتفع	1.2400	3.4706	تعمل إدارة المؤسسة بالتعاون مع أطراف الصراع لإيجاد الحلول الممكنة.	20
2	متوسط	1.2245	3.3333	<b>مستوى ممارسة إستراتيجية التعاون</b>	
	متوسط	1.1949	3.1136	<b>مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي</b>	

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي يقدر بـ 3.1136، وهذا ما يدل على أنّ درجة موافقة العاملين على ممارسة إدارة مؤسستهم لإستراتيجيات حل الصراع التنظيمي متوسطة، حيث تمارس إدارة المؤسسة هذه الإستراتيجيات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

- تمارس إدارة المؤسسة إستراتيجية الإجبار في حل الصراع التنظيمي بمستوى مرتفع، حيث حلت هذه الإستراتيجية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.4823.

- تمارس إدارة المؤسسة إستراتيجية التعاون في حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث حلت هذه الإستراتيجية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.3333.

- تمارس إدارة المؤسسة إستراتيجية التجنب في حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث حلت هذه الإستراتيجية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.2823.

- تمارس إدارة المؤسسة إستراتيجية التهدئة في حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث حلت هذه الإستراتيجية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.9529.

- تمارس إدارة المؤسسة إستراتيجية التسوية في حل الصراع التنظيمي بمستوى منخفض، حيث حلت هذه الإستراتيجية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.5176.

وبناءً على ما توصل إليه من نتائج التحليل الإحصائي السابق، يتضح أنّ إدارة المؤسسة محل الدراسة تمارس إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث تبين أنّها تعتمد بالدرجة الأولى على إستراتيجية الإجبار في حل الصراعات التي تحدث بالمؤسسة إما عن طريق استخدام أسلوب القوة لإجبار أطراف الصراع على وقفه أو تجبرهم على قبول حل معين، وهذا في الظروف الطارئة التي تتطلب حلولاً سريعة والصراعات الحادة التي تؤدي إلى حدوث أزمات أو تنجر عنها خسائر تضر بالمؤسسة. كما اتضح أنّها تمارس إستراتيجية التعاون من خلال استخدام أسلوب الحوار لفهم طبيعة الصراعات ومناقشة أسبابها لإيجاد الحلول المناسبة، وذلك بغرض تحقيق المصالح والأهداف المشتركة. كما تمارس إستراتيجية التجنب في حل المشاكل والصراعات التي تتميز بانخفاض حدتها ولا تشكل خطراً على أطرافها. كما أشارت النتائج إلى أنّ إدارة المؤسسة تمارس إستراتيجية التهدئة عن طريق تلطيف الجو بين أطراف الصراع وتنمية المشاعر الإنسانية بينهم، وإستراتيجية التسوية من خلال إيجاد حل وسيط يرضي جميع الأطراف، وذلك في المواقف التي تتطلب الحفاظ على العلاقات القائمة بين العاملين وإيجاد مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تهدئة الأوضاع وتخفيض حدة الصراع القائم .

ث. دراسة تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة:

يمكن توضيح تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كما يلي:

- تأثير الجنس: بهدف توضيح مدى تأثير الجنس على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة ( **INDEPENDENT SAMPLES T-TEST** )، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (6): اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة باختلاف الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
ذكر	3.8325	-2.244	0.028	دالة إحصائياً
أنثى	4.0750			
مستوى الدلالة: <b>P= 0.058</b> <b>F=3.695</b>				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig) التي تقدر بـ (0.028) هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

- تأثير السن: بهدف توضيح مدى تأثير السن على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( **ONE –WAY ANOVA** )، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (7): اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة باختلاف السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	الفروق
بين المجموعات	2.242	2	1.121	4.856	0.010	دالة إحصائياً
داخل المجموعات	18.931	82	0.231			
المجموع	21.174	84				

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج **SPSS**.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ (0.010) هي أصغر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير السن.

- تأثير المؤهل العلمي: بهدف توضيح مدى تأثير المؤهل العلمي على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (8): اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة باختلاف المؤهل العلمي

الفروق	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.298	1.227	0.308	2	0.615	بين المجموعات
			0.251	82	20.558	داخل المجموعات
				84	21.174	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ (0.298) هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05، هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

- تأثير سنوات الخبرة: بهدف توضيح مدى تأثير سنوات الخبرة على مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (9): اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة باختلاف سنوات الخبرة

الفروق	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
غير دالة إحصائياً	0.094	2.429	0.592	2	1.184	بين المجموعات
			0.244	82	19.989	داخل المجموعات
				84	21.174	المجموع

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.



يتضح من الجدول السابق أنّ مستوى الدلالة (sig)، التي تقدر بـ (0.094) هي أكبر من مستوى المعنوية 0.05. هذا ما يدل على أنّه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

### الخلاصة

تعددت تعاريف الصراع التنظيمي واختلفت باختلاف اتجاهات الباحثين والمفكرين الذين تطرقوا إلى هذا الموضوع من عدة زوايا، فهناك من نظر إلى الصراع التنظيمي على أنّه حالة من الاضطراب والتعطيل لعملية اتخاذ القرار، واعتبره البعض الآخر على أنّه ظاهرة سلوكية طبيعية تحدث نتيجة للتفاعل الإنساني والعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد والجماعات أثناء العمل، كما اعتبر أنّه وضع تنافسي بين طرفين أو عدة أطراف بسبب التعارض في المصالح والأهداف، أو الاختلاف في القيم والمستوى الثقافي والانتماء العرقي، وغيرها من الأسباب. وأهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة والاقتراحات المقدمة موضحة فيما يلي:

#### أ. النتائج:

- لقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، والتي من أهمها:
- توجد أسباب الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية بمستوى متوسط؛
- هناك تباين في مستويات ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تعتبر كل من إستراتيجية الإجبار والتعاون أكثر الإستراتيجيات استخداماً، بينما تعتبر إستراتيجية التسوية أقل الإستراتيجيات استخداماً؛
- تمارس إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بمستوى متوسط، حيث حلت إستراتيجية الإجبار في المرتبة الأولى، ثم تلتها إستراتيجية التعاون، بعدها إستراتيجية التجنب، ثم إستراتيجية التهدئة، وفي الأخير إستراتيجية التسوية؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيري الجنس والسن؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة إستراتيجيات حل الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

#### ب. الاقتراحات:

- بناءً على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات، كما يلي:
- إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسة؛

- توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد العاملين على أداء مهامهم بكل ارتياح ودون تعرضهم للضغوطات والمضايقات؛
- العمل على بناء ثقافة تنظيمية موحدة تحظى بإجماع وقبول جميع العاملين بالمؤسسة؛
- العمل على تنمية وتعزيز شعور العاملين بالرضا الوظيفي، وذلك من خلال بناء نظام حوافز فعال يرقى إلى طموحات العاملين ويلبي حاجاتهم ورغباتهم؛
- تحديد المهام والمسؤوليات الموكلة إلى العاملين بدقة ووضوح، وتوفير ظروف العمل المناسبة؛
- تشجيع العاملين على التحلي بروح الفريق والتعاون على حل مختلف المشاكل والقضايا المتعلقة بالعمل؛
- تنظيم العملية الاتصالية في كل الاتجاهات وتوفير المعلومات بشكل واضح لكل العاملين؛
- فتح باب الحوار أمام العاملين للتعبير عن انشغالاتهم وتقديم أفكارهم بكل حرية ودون خوف؛
- العمل على تشخيص طبيعة مختلف الصراعات التي تحدث بالمؤسسة، وتحديد أسبابها وأطرافها؛
- الحرص على إدارة الصراع التنظيمي بالطريقة الصحيحة، وذلك من خلال اختيار الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة وحجم الصراع القائم.

#### قائمة المصادر والمراجع:

##### أ. المراجع باللغة العربية:

##### ➤ الكتب:

- الخطيب، أحمد وعادل سالم معايعه، 2009، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، ط1، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.
- الزبيدي غني دحام تناي وآخرون، 2015، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن..
- الشماع، خليل محمد حسن وخضير كاظم حمود، 2007، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- الصيرفي، محمد، 2007، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر.

- العديلي، محمد ناصر، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- العميان، محمود سلمان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكتبي، محسن علي، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دون دار نشر، مصر.
- الياسري، أكرم محسن وآخرون، 2015، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة: الصراع التنظيمي، إستراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الإستراتيجي، الجزء الأول، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
- جرينبرج، جيرالد وروبرت بارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- عبد الباقي، صلاح الدين، 2002، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.
- عبد الحي، عبد المنعم، 2006، دراسات في علم اجتماع التنظيم والإدارة، دار المصطفى للنشر والتوزيع، دون بلد نشر.
- عبد الرحمن، ثابت إدريس وجمال الدين محمد المرسي، 2002، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر.
- عبد الوهاب، أحمد جاد، دون تاريخ نشر، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- المقالات العلمية:
- لارقو، خامسة وعمر بن جيمة، 2018، دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع-العدد3، ص(146-162)، الجزائر.
- مقراب، سارة، 2019، أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة بولاية عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد العاشر- العدد 2، ص (1-20)، الجزائر.

➤ الرسائل الجامعية:

- أبو عساكر، فوزي عبد الرحمن حامد، 2008، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة الأعمال)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
  - عاشوري، إبراهيم، 2013، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة: دراسة حالة جامعة المسيلة (مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
  - قهواجي، أمينة، 2015، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة: حالة قسم السيارات الصناعية-SNVI- (أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: تسيير المنظمات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة - بومرداس-، الجزائر.
- ب. المراجع باللغة الأجنبية:

➤ **Ouvrages:**

- Henbach, Oliver et Karim Mignonac et Nathalie Richebé, **Les ressources humaines de A à Z**, 2009, DUNOD, France.
- Jacobs, Amiel Bonnet, **Management de l'administration**, 1993, De Boeck université, Belgique.

➤ **Articles:**

- Ongori, Henry, 2009, Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance, **Research Journal of Business Management**, N: 2(1), p (16-24), Botswana.