



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 02 /PG/D/LMD/PSY/18

الموضوع

علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية لدى إطرارات مؤسسة سوناظراك مديرية الصيانة - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إلهام قشي

إعداد الطالبة:

بثينة بن عبد الله

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى قيقوب	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
إلهام قشي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
يوسف جواوي	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
فارس اسعادي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
محمد رضا شنة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 02 /PG/D/LMD/PSY/18

الموضوع

علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية لدى إطارات مؤسسة سوناظراك مديرية الصيانة - بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة الدكتورة:

إلهام قشي

إعداد الطالبة:

بثينة بن عبد الله

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
عيسى قيقوب	أستاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
إلهام قشي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا ومقررا
يوسف جوادي	أستاذ	جامعة بسكرة	عضوا مناقشا
فارس اسعادي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا
محمد رضا شنة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الوادي	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى الأحبة الذين غرسوا في نفسي حبّ العلم وفضيلة التعلم وغمروني بالمحبة
والتشجيع، وزرعوا في نفسي الأمل والصبر.

والديّ العزيزين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى كل عائلتي الكريمة

أهدي لكم هذا العمل المتواضع

شكر وتقدير

نشكر الله عز وجل ونحمده كثيرا على نعمه التي وهبنا إياها.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"؛ بعد أن وفقني الله تعالى على إتمام هذه الدراسة وإخراجها إلى حيز الوجود فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

بداية أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتي المشرفة الدكتورة "إلهام قشي" لتكرمها على الإشراف على هذا العمل وعلى توجيهاتها ونصائحها، كما يسرني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كل الشكر والتقدير إلى أساتذتي في قسم العلوم الاجتماعية على توجيهاتهم القيمة، وأخص بالذكر الأستاذ الدكتور "تاوريريت نور الدين"، والأستاذة الدكتورة "بولقواس زرفة" الأستاذ الدكتور "يوسف جوادي" والأستاذة الدكتورة "رابحي اسماعيل"

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان لعمال مؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة بسكرة، على تعاونهم معي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
11	1. إشكالية الدراسة
13	2. تساؤلات الدراسة
14	3. فرضيات الدراسة
14	4. أهمية الدراسة
15	5. أهداف الدراسة
16	6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
17	7. الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: مهارات العلاقات الإنسانية	
31	تمهيد 🇲🇦
32	1. ماهية العلاقات الإنسانية
32	1.1 تعريف العلاقات الإنسانية

36	2.1 العلاقات الإنسانية والمفاهيم ذات الصلة
38	3.1 النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية
45	2. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية
45	1.2 أهمية العلاقات الإنسانية
46	2.2 أهداف العلاقات الإنسانية
47	3.2 أسباب ظهور العلاقات الإنسانية
48	3. العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري
48	1.3 مبادئ العلاقات الإنسانية
52	2.3 مظاهر العلاقات الإنسانية
53	3.3 العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية
55	4.3 كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها
56	4. مهارات العلاقات الإنسانية
56	1.4 تعريف المهارة
58	2.4 أنواع المهارات
62	3.4 بعض مهارات العلاقات الإنسانية
89	✚ خلاصة
الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي	
92	✚ تمهيد
93	1. ماهية الصراع التنظيمي
93	1.1 تعريف الصراع التنظيمي
96	2.1 الصراع والمفاهيم ذات الصلة
97	3.1 النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
101	4.1 أهمية الصراع التنظيمي
102	2. الصراع التنظيمي في المؤسسة
102	1.2 خصائص الصراع التنظيمي

104	2.2 أنواع الصراع التنظيمي
112	3.2 اتجاهات الصراع التنظيمي
113	4.2 أسباب الصراع التنظيمي
117	5.2 مراحل الصراع التنظيمي
119	3. آثار الصراع التنظيمي وأساليب إدارته
119	1.3 آثار الصراع التنظيمي
121	2.3 إدارة الصراع التنظيمي
135	3.3 مهارات إدارة الصراع التنظيمي
137	4.3 علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي
141	✚ خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
144	✚ تمهيد
145	1. الدراسة الاستطلاعية
146	2. مجالات الدراسة
146	3. منهج الدراسة
148	4. التعريف بميدان الدراسة
156	5. مجتمع الدراسة
157	6. أدوات الدراسة
171	7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
172	✚ خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
175	✚ تمهيد
176	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
204	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

229	3. استخلاص النتائج
231	4. اقتراحات
	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
151	الهيكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنايب	01
158	يوضح استبيان مهارات العلاقات الإنسانية	02
158	يوضح استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	03
160	يوضح صدق استبيان مهارات العلاقات الإنسانية	04
161	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لاستبيان مهارات العلاقات الإنسانية بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه	05
163	يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبيان مهارات العلاقات الإنسانية	06
164	يوضح ثبات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية	07
165	يوضح صدق استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	08
167	يوضح معاملات ارتباط بيرسون لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه	09
169	يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	10
170	يوضح ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي	11
177	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة الاتصال	12
180	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة العمل في فريق	13
183	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة القيادة	14
186	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازليا	15

187	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التعاون	16
189	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبعد أسلوب التنازل	17
191	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب الحل الوسط	18
193	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب المنافسة	19
195	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التجنب	20
197	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازليا	21
198	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	22
199	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	23
201	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	24
203	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي	25

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	يوضح دستور العلاقات الإنسانية	01
101	يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	02
107	يوضح نافذة جوهاري	03
112	يوضح أنواع الصراع التنظيمي	04
117	يوضح أسباب الصراع التنظيمي	05
126	يوضح نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي	06
132	يوضح أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند رحيم	07
153	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة	08

ملخص

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى (108) إطارا بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، ومن أجل القيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي الارتباطي، ولقياس متغيرات الدراسة تم تصميم استبيانين استبيان مهارات العلاقات الإنسانية واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة؛ يستخدمون مهارات العلاقات الإنسانية: (مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق، مهارة القيادة) بدرجة مرتفعة، وقد جاء ترتيبها وفقا للأهمية النسبية كالتالي: مهارة القيادة، مهارة العمل في فريق، مهارة الاتصال.
- أن إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة يستخدمون الأساليب الخمس: (أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة أسلوب التجنب) لإدارة الصراعات التنظيمية، وهناك تباين من حيث درجات استخدام هذه الأساليب حيث تتراوح بين درجة مرتفعة ودرجة متوسطة، إذ جاءت الأساليب المستخدمة بدرجة مرتفعة وفق الترتيب التالي: (أسلوب الحل الوسط، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب)، بينما يستخدم إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة (أسلوب المنافسة، أسلوب التنازل) بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة.
- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة.

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي: (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة) لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.
- ليس هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.

Abstract :

The aim of this study was to investigate the relationship between human relations skills and methods of managing organizational conflict among (108) frameworks at Sonatrach Maintenance Directorate –Biskra and in order to do this study, we relied on the descriptive correlational method, two questionnaires were designed, the Human Relations Skills Questionnaire and the Organizational Conflict Management Methods Questionnaire and this study reached the following results:

- the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra use Human relations skill : (Communication skill , teamwork skill Leadership skill) to a high degree, and they are arranged according to relative importance as follows: leadership skill , teamwork skill communication skill.
- the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra use the five methods : (cooperation style , condescend style , compromise style , competition style , avoidance style) for managing organizational conflict ; and There is a discrepancy in terms of the degrees of use of these methods ranging between a high degree and a medium degree, as the methods used came to a high degree according to the following order : (compromise style , cooperation style , avoidance style) ,While the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra use (competition style , condescend style) to a medium degree.
- There is a correlational relationship with statistical significance between Human Relations Skills and methods of managing organizational conflict among the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra.

- There is a positive correlational relationship between Communication skill and methods of managing organizational conflict among the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra.
- There is a positive correlational relationship between teamwork skill and methods of managing organizational conflict: (cooperation style, compromise style, competition style , avoidance style) among the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra.
- There is no positive correlational relationship between teamwork skill and condescending style among the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra.
- There is a positive correlational relationship between Leadership skill and methods of managing organizational conflict among the frameworks of Sonatrach Maintenance Directorate – Biskra.

مقدمة

مقدمة:

يعد المورد البشري الدعامة الأساسية لتحقيق الإنتاج والتطوير في المؤسسات لاسيما في وقتنا الحاضر الذي يتميز بالثروة المعلوماتية والانفجار المعرفي والتقني، وعليه فإن الاهتمام بالمورد البشري من خلال تعليمه وتدريبه وتشجيعه على التعاون والمشاركة، وتنمية مهاراته وتطويرها بات أمرا ضروريا تسعى إدارة المؤسسات إلى ترسيخه لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالمؤسسة هي بمثابة خلية للتفاعلات الاجتماعية بين مختلف مستويات موظفيها، إذ تتشابك داخل أطرها التنظيمية أشكال الصراع التنظيمي، التي قد تحول دون بلوغها لأهدافها، وتتحول إلى عبء في مسار تحقيق المؤسسة لفاعليتها في حال تركت دون تشخيص وإستراتيجية لمجابهة تأثيراتها السلبية أو أغفلت المؤسسة عبر قياداتها أهمية الاستفادة من ديناميكيتها لخلق جو من الإبداع والتنافسية من خلال ترشيد إدارتها وتكييفها بصورة تجعل منها عاملا أساسيا في تحقيق أهدافها، وبلوغ مستوى أداء عال، فهي معطى لا يمكن تجنبه، في حين تجدر الاستفادة منه في تفعيل كفاءة المؤسسات بشكل عام، ولقد تبلور هذا الطرح باعتباره اتجاها في الأبحاث المعاصرة انطلاقا من طبيعة الصراع بوصفه ظاهرة إنسانية غير قابلة للدحض، في حين يمكن التحكم في تأثيراتها انطلاقا من استثمار ميزاتها لخلق توليفة تساهم في جعلها نقطة قوة في تفعيل الأداء المؤسسي.

تأسيسا على ما سبق، يتضح تركيز العلاقات الإنسانية على الاهتمام بالعنصر البشري بشكل أساسي من خلال توضيح أهمية الفهم المتبادل بين المدير أو المسؤول والعاملين ويقتضي هذا الأمر فهم شخصية العاملين وتحليل سلوكهم والتعرف على قيمهم ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم واتجاهاتهم، وهو ما يُمكن من إيجاد جسر من التفاهم المتبادل لتحقيق التعاون المشترك في العمل وتعزيز روح الفريق، والترفع عن معاملة المورد البشري كآلة منتجة دون النظر إلى قدراته وميوله واتجاهاته وظروفه ومشاكله واحتياجاته، وهو الأمر الذي يستدعي توظيف الاتصال الفعال القائم على المهارات الإنسانية الذي يوظف قدرته

الإنجازية التواصلية التأثيرية في إدارة الصراع التنظيمي ويسمح للمؤسسة بالالتكاء على مرتكزات مرنة تقودها لبسط كفاءتها وتيسير نضجها لتحقيق مكتسباتها وأهدافها بسلاسة.

فلقد أكد العديد من العلماء والباحثين في مجال الإدارة والعلاقات الإنسانية، أنّ تطبيق العلاقات الإنسانية وممارستها بالمؤسسات يتطلب توفر مهارات معينة لتحقيق أهدافها بنجاح، مثل مهارة الاتصال والتفاعل بين الأفراد والجماعات، وتشجيع العاملين على العمل الجماعي من خلال بناء فرق عمل فعالة، بالإضافة إلى تدريب العاملين على القيادة وتحمل المسؤولية، لأنّ أغلب الصراعات في تنظيمات العمل هي في صميمها مشكلات إنسانية تتعلق بطبيعة السلوك الإنساني وأنماط التفاعل والعلاقات بين الأفراد والجماعات، كما تتعلق بسوء إدراك المدير أو المسؤول لدوافع وقيم واتجاهات ومدركات وحاجات العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

في سياق هذا الطرح، ارتأينا من خلال هذه الدراسة الخوض في طبيعة العلاقة بين مهارات العلاقات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي، ومحاولة قياسها وتحليلها انطلاقاً من دراسة ميدانية شملت إطارات بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، حيث سيتم معالجة الموضوع وفق خطة تتضمن جانبين الأول نظري والثاني ميداني.

يشمل الجانب النظري الفصل الأول، والذي يعتبر بمثابة فصل تمهيدي يمثل الإطار العام للدراسة، وفيه تعرض إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى فرضياتها التي تبرز كحلول مؤقتة للتساؤلات المقترحة، ومن ثم تحديد أهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها، مروراً بضبط التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وصولاً إلى عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

وسيخصص الفصل الثاني لمهارات العلاقات الإنسانية؛ أين سيتم التطرق إلى تعريف العلاقات الإنسانية، والمفاهيم ذات الصلة بها كالعلاقات العامة وعلاقات العمل.. بالإضافة

إلى النظريات المفسرة لها التي ظهرت كنتاج للتطور الفكري والتاريخي للمفهوم، والتعرض إلى مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من خلال إبراز أهميتها أهدافها وأسباب ظهورها، والتركيز على العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري في محاولة لفهم المبادئ الأساسية للعلاقات الإنسانية، واستجلاء مظاهر العلاقات الإنسانية والعوامل المؤثرة فيها كالقيادة، الدافعية والاتصال، وصولاً إلى إبراز كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها عبر سرد مختلف الأساليب التي تساهم في ذلك، كما سيتم التطرق إلى مهارات العلاقات الإنسانية من خلال تعريف المهارة وأنواع المهارات، مروراً إلى عرض بعض مهارات العلاقات الإنسانية والتي تكمن في مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق ومهارة القيادة.

في حين سيخصص الفصل الثالث لإدارة الصراع التنظيمي من خلال التطرق إلى تعريف الصراع التنظيمي، والمفاهيم ذات الصلة به من قبيل الاختلاف، النزاع وغيره، بالإضافة إلى النظريات المفسرة له التي مرت بثلاث مراحل نشأت إثرها عدة مدارس فكرية، وسنقوم على إثر ذلك بإبراز أهميته، والتطرق إلى خصائصه، أنواعه، أسبابه ومراحل الصراع التنظيمي في المؤسسة، كما سيتم الخوض في آثار الصراع التنظيمي وأساليب إدارته من خلال إبراز آثاره الإيجابية والسلبية، إدارة الصراع التنظيمي مهارات إدارة الصراع التنظيمي، لنختم هذا الفصل بـ عرض علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي.

أما الجانب الميداني المتضمن في الفصل الرابع، وهو الفصل الذي سنتناول عبر منته الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والذي سنحاول من خلاله الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال التطرق إلى الدراسة الاستطلاعية وإبراز أهميتها، تحديد مجالات الدراسة، ضبط منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، التعريف بميدان الدراسة والمتمثل في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل؛ حيث سيشتغل على إطارات مؤسسة سوناطراك وكذلك اختيار أدوات الدراسة، أين سيتم الاعتماد على أداة الاستبيان مروراً إلى الأساليب المستخدمة في الدراسة.

مقدمة

فيما سيشمل الفصل الخامس عرض، تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناتراك مديرية الصيانة - بسكرة، حيث سيتم عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة، والاستفاضة في مناقشة وتفسير فرضياتها على ضوء ما يتوصل إليه الشق النظري لهذه الدراسة وبناء على نتائج الدراسات السابقة، ومن ثمّ استخلاص النتائج وتقديم بعض الاقتراحات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
7. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

أثارت مسألة أهمية مهارات العلاقات الإنسانية وما يصاحبها من مشكلات ورهانات اهتمام العديد من الباحثين في مختلف الحقول المعرفية، وفتحت مجالا واسعا للنقاش الأكاديمي خاصة في ظل كبر حجم المؤسسات وتعدد شبكة علاقاتها الداخلية والخارجية بين الأفراد والجماعات، حيث لم تعد العلاقات الإنسانية محصورة بين المدير أو المسؤول والعاملين معه فقط. وعلى الرغم من إدراك المؤسسات لضرورة تحسين العلاقات الإنسانية، وضرورة الاهتمام بالفرد كعنصر حيوي في العملية الإنتاجية يجدر بها احترامه وتقديره والاعتراف بقيمه بعيدا عن معاملته كآلة منتجة؛ بيد أن ممارسة هذه العلاقات على مستوى الجوانب التنظيمية تجعل العامل يتعرض لجملة من الصراعات والمشكلات التنظيمية والشخصية والاجتماعية، لاسيما أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية لا بد من وجوده في أي مؤسسة.

وتكمن إشكالية الصراع التنظيمي في كونه يحدث نتيجة لعدة مصادر مختلفة ومتنوعة كتعارض الأهداف والقيم، اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم، غموض الأدوار، عدم وضوح المهام والمسؤوليات، الاضطراب في عمليات الاتصال، بالإضافة إلى عوامل نفسية كالغيرة والكراهة. ضمن هذا المنظور، قد ينجم عن هذه العوامل آثارا سلبية تشكل عائقا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، مثل كثرة الغيابات، تضييع الوقت والجهد انخفاض مستوى الأداء، تدني الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية للعاملين.

وقد جاء في ميدان علم النفس العمل والتنظيم أن الصراع يتميز بقدرته على التظاهر كمصدر إيجابي يولد الطاقات للأفراد ويبرز قدراتهم واستعداداتهم للوصول إلى ابتكار أفكار وآراء جديدة وتقنيات حديثة ومتطورة، واقتراح بدائل من شأنها أن تساهم في حل المشكلات، لذلك كان من الضروري على إدارة المؤسسات التعرف على الصراع التنظيمي وعلى أسبابه للتوصل إلى الطرق المناسبة للتعامل معه، حيث أصبحت القدرة على تخفيف حدة الصراع

ومعالجته وإدارته من المهارات الضرورية اللازم توفرها. فلقد أشارت نتائج بعض الدراسات والبحوث إلى أنّ المديرين يمضون وقتاً معتبراً في القيام بمهمة إدارة الصراع والاستفادة من ذلك بشكل إيجابي لصالح المؤسسة والأفراد العاملين بها، إذ كشفت إحدى الدراسات أنّ العاملين في الإدارة التنفيذية يقضون ما يزيد على 25 % من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية. (شلابي، 2011، ص12) في المقابل، يوجد العديد من الأساليب والاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه واختلاف طبيعة عمل المؤسسات والأسباب المؤدية للصراع وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها.

ويعد موضوع علاقة مهارة العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة) من هذا المنطلق، ذا أهمية بحثية ومجتمعية بالغة إذا ما تمت مقارنته وفق ما تستدعيه دراستنا وربطه بمتغيراتها، فبالنظر إلى التجربة الفتية للمؤسسات الاقتصادية بالجزائر، والتي شهدت العديد من الإصلاحات الهيكلية باعتبارها المحرك الرئيسي للإنتاج، ومرت بمشاكل بنيوية عدة ناجمة عن عوامل متنوعة بعضها تنظيمي؛ تبرز مؤسسة سوناطراك كرافد مهم في الاقتصاد الوطني، يثير جدليات بحثية قد تنطلق من سيرورة المشاكل التنظيمية والتسييرية والتمويلية التي ظهر بعضها نتيجة احتكار الدولة لتسيير هذه المؤسسة وعلى الرغم من جملة الإصلاحات والتغييرات الجذرية، إلا أنّ مسار تمكينها الاقتصادي ومعالجة شوائبها في شق مدخلاتها ومخرجاتها لازالت تواجه العديد من الصعوبات، وهو ما يطرح في سياق بحثي تساؤلات حول مسألة توظيف مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، نظراً لقدرتها التواصلية التأثيرية، خاصة وأن المؤسسات الاقتصادية الناجحة تولي أهمية بالغة لتطوير الأبحاث والممارسات المتعلقة بها، لضمان تلافي الجوانب السلبية من الصراعات

التنظيمية ومعوقات التواصل بين منتسبيها، وذلك بالاستثمار في مهارات العلاقات الإنسانية وتركيز اهتمام العمال والإطارات على تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما دفعنا لاختيار مؤسسة سوناطراك للبحث من خلال فرعها مديرية الصيانة ولاية بسكرة.

ضمن هذا الطرح، سنحاول في دراستنا هذه التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة.

2. تساؤلات الدراسة

- التساؤل العام:

❖ هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك؟ وما طبيعتها؟

وقد تفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة؟
- هل هناك علاقة ارتباطية بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة؟

3. فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

- الفرضيات الفرعية:

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

4. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع في حد ذاته وأهميته بالنسبة للميدان العلمي ومجال التخصص، ويمكن حصر أهمية هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني في النقاط التالية:

- قلة البحوث التي تناولت مهارات العلاقات الإنسانية، فلقد تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة ندرة تطرقها لمثل هذا النوع من المواضيع خاصة على مستوى الجامعات الجزائرية.

- يمكن الاستفادة من هذه الدراسة ونتائجها، كونها تفتح مجالاً واسعاً للباحثين من أجل إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول مهارات العلاقات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي.
- تفيد هذه الدراسة في التعرف على مهارات العلاقات الإنسانية (مهارات الاتصال مهارة العمل في فريق، مهارة القيادة) لدى إطارات مؤسسة سوناطراك، كما يمكن أن تساعد في العمل على تنميتها.
- تسليط الضوء على أهم الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة، وانعكاسها على السير الحسن للعمل.
- توضيح ما يمكن أن يحققه الصراع التنظيمي من نتائج إيجابية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة إذا ما أحسنت إدارته.
- يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة في التعرف على الأسباب المؤدية للصراع بأقسام المؤسسة وإمكانية التنبؤ بحدوثه، بالإضافة إلى بناء برامج وقائية للتخفيف من الصراع التنظيمي والحد من آثاره السلبية.

5. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- التعرف على العلاقة الإرتباطية بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

6. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

مهارات العلاقات الإنسانية: وهي ذلك الأسلوب الذي يوظفه الإطار ويمكنه من التعامل بنجاح مع غيره من الأفراد العاملين سواء كانوا زملاء أو مرؤوسين داخل مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، وإحداث التفاعل بينهم في صورة جماعية تتسم بالتعاون والمشاركة، كذا وقيادتهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المطلوبة وهي ما تقيسه فقرات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية المستخدم في هذه الدراسة.

أساليب إدارة الصراع التنظيمي: وهي مجموعة من الأساليب التي يستخدمها إطار مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة لإدارة الصراع التنظيمي، وسنقوم بقياسها من خلال فقرات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة وفق نموذج توماس وكلمان والمتضمنة الأساليب التالية: أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب حل الوسط، أسلوب المنافسة، أسلوب التجنب.

7. الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات المتعلقة بمهارات العلاقات الإنسانية:

الدراسة الأولى: مقال للباحث محمد يوسف سيار (2006)، عنوانه: مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين وأساليب تنميتها.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين من وجهة نظر المديرين المساعدين والمعلمين وأساليب تنميتها، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين المساعدين والبالغ عددهم (111) مديراً ومديرة، وقد وظف الباحث المنهج الوصفي كما صمم الباحث استبيان لقياس مستوى ممارسة مديري ومديرات المدارس الابتدائية

لمهارات العلاقات الإنسانية في مملكة البحرين، وخلصت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن مديري ومديرات المدارس الابتدائية في مملكة البحرين يمارسون مهارات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة تبعاً لرأي المديرين المساعدين، وبدرجة عالية تبعاً لرأي المعلمين.
- أن مجال العلاقات الإنسانية الأكثر ممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية تبعاً لرأي المديرين المساعدين والمعلمين هو إثارة الدافعية لأفراد المجتمع المدرسي.
- أن مجال العلاقات الإنسانية الذي احتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث درجة الممارسة من قبل مديري ومديرات المدارس الابتدائية هو مجال العمل الجماعي لأفراد المجتمع المدرسي تبعاً لرأي المديرين المساعدين ومجال المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية تبعاً لرأي المعلمين.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين المساعدين والمديرات المساعدات فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين والمديرين المساعدين فيما يتعلق بمستوى ممارسة مديري المدارس الابتدائية في مملكة البحرين لمهارات العلاقات الإنسانية وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

الدراسة الثانية: رسالة ماجستير للباحث حسين خضر العطوي (2009)، عنوانها: درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية، وقد تكونت عينة الدراسة من (158) مديراً ومديرة، ووظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام استبيان مهارات العلاقات الإنسانية من إعداد الباحث مكون من (73) فقرة، فيما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها، وأساليب تنميتها كانت متوسطة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في تقديرات المديرين لدرجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية؛ تعزى لمتغير النوع الاجتماعي ولصالح الإناث، ومتغير الخبرة الإدارية لصالح المديرين والمديرات ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

الدراسة الثالثة: رسالة ماجستير للباحثة سناء محمد عيسى الخاروف (2009)، عنوانها: تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارستهم مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقته بتقديرهم لفعالية المدرسة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية، وقد تكونت عينة الدراسة من (277) مديراً ومديرة بالمدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما أعدت استبيان لقياس تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ودرجة فعالية المدرسة مكون من (56) فقرة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية كانت بدرجة مرتفعة لمجالي المدير والمعلم وكانت متوسطة لمجال الطالب.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط استجابات المستجيبين حول تقديرات درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية باختلاف الجنس، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في الإدارة، وجنس المدرسة التي يديرها المدير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات استجابات المستجيبين حول تقديرات درجة فعالية المدرسة باختلاف الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في الإدارة وجنس المدرسة التي يديرها المدير.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين تقديرات ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية وتقديرات درجة فعالية المدرسة لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية.

الدراسة الرابعة: مقال للباحث محمد خميس حرب (2012)، عنوانه: ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية - دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية.

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية، ودرجة تأثيرها على الجنس وسنوات الخبرة، وقد تكونت عينة الدراسة من (346) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، كما وظف الباحث المنهج الوصفي، وقام بتصميم استبيان يقيس درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات العلاقات الإنسانية، وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- أن هناك نوعاً من الخلل وأوجه القصور يعاني منه رؤساء الأقسام العلمية بجامعة الإسكندرية في ممارستهم لمهارات العلاقات الإنسانية التالية: (التعارف الوثيق، الاتصال الفعال، العدل والمساواة، المشاركة والتفاعل والتحفيز).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع رؤساء الأقسام (ذكور وإناث) في ممارستهم لغالبية المهارات.
- هناك فروق بين ممارسات رؤساء الأقسام لتلك المهارات تبعاً لاختلاف مدة رئاستهم للقسم لصالح المدة الأقل (من سنة الى ثلاث سنوات).

الدراسة الخامسة: مقال للباحثة بوضياف نوال والباحث بن خور خير الدين (2017)، عنوانه: مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم، وأثر كل من متغيرات: الجنس، الخبرة، السن والمؤهل العلمي، وقد تكونت عينة الدراسة من (96) أستاذ وأستاذة، وباستخدام المنهج الوصفي، كما اعتمد

الباحثان على استبيان مهارات العلاقات الإنسانية مكون من (21) فقرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة امتلاك مهارات العلاقات الإنسانية لأساتذة التعليم المتوسط كانت متوسطة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية تُعزى لمتغير الجنس، الخبرة، السن، والمؤهل العلمي.

الدراسة السادسة: رسالة ماجستير للباحثة صفاء علي منصور أبو سرحان (2019)
عنوانها: درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم وقد تكونت عينة الدراسة من (105) معلما ومعلمة من معلمي المدارس الأساسية في مديرية التربية والتعليم الزرقاء الأولى، وقد أعدت الباحثة استبيان مهارات العلاقات الإنسانية مكون من (45) فقرة، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الدرجة الكلية لمجالات ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم، كانت بدرجة مرتفعة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير الجنس في جميع المجالات لصالح الإناث.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي في جميع المجالات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة في جميع المجالات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر متغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح 10 سنوات فأكثر.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى: رسالة ماجستير للباحث محمد رضا شنة (2006)، عنوانها: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، وقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصناعية بالشرق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة)، حيث تكونت عينة الدراسة من (53) عاملا، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأعد استبيان يشمل (30) عبارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أنّ أفراد عينة الدراسة يميلون إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة بالترتيب من حيث مدى التطبيق: التعاون، التجنب، التنافس.
- وجود فروق في مدى تطبيق استراتيجيات التعاون، التجنب، التنافس؛ تعزى لعوامل: المؤهل العلمي، العمر، مدة الخدمة.

الدراسة الثانية: رسالة ماجستير للباحثة خميس أسماء (2013)، عنوانها: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) عاملاً بمستشفيات دائرة تقريت ولاية ورقلة، كما أعدت الباحثة استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي يضم (35) عبارة، واستبيان التوافق المهني ويضم (35) عبارة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني.
- لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط أسلوب التنافس.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، والوظيفة لصالح الأطباء والإداريين على الشبه الطبي، ولا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، السن، الأقدمية والوظيفة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، ولا تختلف باختلاف الأقدمية، والوظيفة.
- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التجاهل حسب الجنس، السن، الأقدمية والوظيفة.

- تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، والوظيفة لصالح الإداريين على الشبه طبي، ولا تختلف باختلاف الأقدمية.
- يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.

الدراسة الثالثة: أطروحة دكتوراه للباحثة أمينة قهواجي (2014)، عنوانها: الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة -دراسة حالة بقسم السيارات الصناعية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة بقسم السيارات الصناعية، وقد تكونت عينة الدراسة من 500 عامل بقسم السيارات الصناعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام استمارة الاستبيان، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أن غالبية الصراعات التنظيمية التي تحدث داخل قسم السيارات الصناعية تتخذ شكل التوقف المفاجئ عن العمل (أي الإضراب)
- أن المشرفين أو الرؤساء في قسم السيارات يستخدمون جميع الأساليب للتعامل مع الصراع التنظيمي وهي مرتبة حسب الأهمية كالاتي: أسلوب إحالة الصراع الى مستوى إداري أعلى، أسلوب التعاون، أسلوب التسوية، أسلوب التجنب وأسلوب التنافس.
- أظهرت نتائج تقويم أداء العاملين في قسم السيارات الصناعية مستوى مرتفعا من الأداء.

- نفي الفرضية التي تنص على أنه يميل غالبية الرؤساء والمشرفين في قسم السيارات إلى إتباع أسلوب التنافس في إدارة الصراعات التنظيمية.
- هناك علاقة عكسية بين مستوى الصراع ومستوى الأداء.

الدراسة الرابعة: مقال للباحث بن جلول نبيل والباحث زاهي منصور (2017)، عنوانه: مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى 180 قياديا بقطاع المحروقات بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وباستخدام المنهج الوصفي كما اعتمد الباحث في دراسته على مقياس مهارات الاتصال لهالة منصور، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الأسلوب الأكثر استخداما لإدارة الصراع التنظيمي هو الأسلوب التعاوني.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومنطقة العمل.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لمهارة الاتصال لكل من أسلوب التعاون وأسلوب القوة، بينما الدرجة لمهارة الاتصال وأسلوب التجنب كانت غير دالة.

الدراسة الخامسة: رسالة ماجستير للباحثة إيمان حفيظ (2018)، عنوانها: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (490)

معلما ومعلمة، باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وقد أعدت الباحثة استبيانين، استبيان استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واستبيان الاتصال الفعال مكونين من (61) فقرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.83)، وكذلك درجة استخدام الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (3.68).
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تُعزى هذه الدلالة لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة (5-10 سنوات) وفئة ماجستير على التوالي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تُعزى لمتغير الجنس.

الدراسة السادسة: رسالة ماجستير للباحثة إسرائ محمد حسين أبو عصبه (2019)،
عنوانها: إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة فرق العمل في المدارس الخاصة في العاصمة عمان، وإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت عينة

الدراسة من (346)، باستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي فيما اعتمدت الباحثة على استبيانين الأول لقياس فاعلية إدارة مديري المدارس الخاصة لفرق العمل ويتكون من (30) فقرة والثاني لقياس مستوى إدارة الصراع التنظيمي ويتكون من (29) فقرة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن درجة فاعلية إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.56).
- مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان متوسطا بمتوسط حسابي (3.13).
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية إدارة فرق العمل لدى المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية إدارة فرق العمل تُعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة لصالح الأدبي بكالوريوس وأقل و 5 سنوات وأقل على التوالي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير التخصص وسنوات الخدمة لصالح الأدبي، و 10 سنوات فأكثر على التوالي.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء العرض السابق للدراسات؛ نجد أنها قد اختلفت عن دراستنا الحالية من حيث المتغيرات المشتركة حيث ركزت دراستنا الحالية على العلاقة الإرتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي ، كما اختلفت عن دراستنا في اختيار

عينة الدراسة حيث تم إجراء هذه الدراسة على مجتمع بحث مكون من إطارات بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة، في حين اتفقت بعض الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في اختيار منهج الدراسة المتبع وهو المنهج الوصفي الإرتباطي، كما اتفقت بعض الدراسات مع دراستنا في اختيار أداة الاستبيان حيث قمنا بتصميم استبيانين استبيان مهارات العلاقات الإنسانية واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة خميس أسماء (2013) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ في اختيار نموذج "توماس وكولمان" لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي كما استفادت دراستنا الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب كتحديد الإشكالية وصياغة التساؤلات والفرضيات ووضع المنهج المناسب والاستعانة بها في تصميم أداة الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

ومن خلال بحثنا عن الدراسات السابقة المشابهة لدراستنا الحالية تبين عدم وجودها -في حدود علمنا، وبالتالي ستكون هذه الدراسة من بين أوائل الدراسات التي تقوم بمعالجة كلا المتغيرين على مستوى الجزائر.

الفصل الثاني

مهارات العلاقات الإنسانية

تمهيد

1. ماهية العلاقات الإنسانية

1.1 تعريف العلاقات الإنسانية

2.1 العلاقات الإنسانية والمفاهيم ذات الصلة

3.1 النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية

2. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

1.2 أهمية العلاقات الإنسانية

2.2 أهداف العلاقات الإنسانية

3.2 أسباب ظهور العلاقات الإنسانية

3. العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري

1.3 مبادئ العلاقات الإنسانية

2.3 مظاهر العلاقات الإنسانية

3.3 العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية

4.3 كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها.


4. مهارات العلاقات الإنسانية

1.4 تعريف المهارة

2.4 أنواع المهارات

3.4 بعض مهارات العلاقات الإنسانية

خلاصة

تمهيد: 

تلعب العلاقات الإنسانية دوراً مهماً في المؤسسات، لأنها تعتبر من أهم الوسائل التي تساهم في تحريك دوافع الأفراد وقدراتهم وطاقاتهم، وتشجيعهم على العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة، فالعلاقات الإنسانية تشير إلى الاهتمام بالعنصر البشري والترفع عن معاملته كآلة منتجة دون النظر إلى قدراته وميوله واتجاهاته، وظروفه ومشاكله واحتياجاته.

ويرى العلماء والباحثين في مجال العلوم السلوكية والإدارية، أنّ نجاح ممارسة العلاقات الإنسانية يعتمد على مهارات معينة، وقد حاولت العديد من الدراسات تحديد هذه المهارات وتوجيه اهتمام المديرين والمسؤولين بضرورة التعرف عليها، لأن نجاح المؤسسة وتطورها يعتمد بدرجة كبيرة على مهارة وكفاءة موردها البشري، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال هذا الفصل.

1. ماهية العلاقات الإنسانية:

1.1 تعريف العلاقات الإنسانية:

التعريف اللغوي:

يقصد بكلمة علاقة "Relation" رابطة بين شيئين أو ظاهرتين، بحيث يستلزم تغيير إحداها تغيير الأخرى، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه أو تبعية (بدوي، 1982، ص203).

أما كلمة "الإنسانية" Humanity فهي مشتقة من كلمة إنسان، والتي اكتسب من استعمالها مع الأيام مجموعة من المعاني صار بها ذلك الإنسان (إنسانا)، حتى أنّ العامة نفسها تقول فلانا رجل (إنسان) أي يتصف بصفات تجعله أهلا لحمل ذلك الوصف.

قال الله تعالى "يا أيها الإنسان.." مخاطبا إنسانية الإنسان التي تميز بها عن سائر الأحياء، وجعل الإنسان الصالح هو ذلك الشخص الذي يتسم بالعقل والعلم والإيمان والعمل (الرشيدة، 2009، ص154).

التعريف الاصطلاحي:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم العلاقات الإنسانية فهناك من يرى: " أنّ مصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم " (أونيس، 2011، ص5).

ويعرفها (فاروق وعبد المجيد، 2005، ص103) بأنها: "ناتج الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس، لهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه بأسلوب يتسم بالتعاون والمودة والرحمة بينهم، آخذين في الاعتبار قدراتهم وشخصياتهم المتفردة "

ويرى سكوت Scott أنّ العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا

الإنساني، كما يساعد على تحقيق المطالب المشروعة، ويساهم في زيادة الفعالية التنظيمية (الربيعي، 2012، ص135).

وتعرف العلاقات الإنسانية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية بأنها: "تلك الصفات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أرباب العمل والعمال، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاجية"

(سلاطينة وآخرون، 2013، ص74).

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم على العمل بإنتاجية وتعاون مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية "

(نوري وكورتل، 2011، ص90).

أما ديفيز Davis فيرى أنّ: " العلاقات الإنسانية هي اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل وبطريقة تدفعهم للعمل متعاونين وبكفاءة عالية، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (حسن، 2003، ص109).

كما تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "ذلك التفهم العميق لقدرات الأفراد وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتعاطف والتحاب" (الدوسري، 2005، ص29).

فالعلاقات الإنسانية هي: "تلك المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية والقيم الإنسانية السوية التي تستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية، وترتكز على التبصر والإقناع والتشويق وتجايفي التضليل والخداع بكافة مظاهره وأساليبه، أي أنّها سلوك مثالي من القائد أو المشرف مع من تحت إشرافه من حيث المعاملة الحسنة، بما يحقق الأهداف المشتركة لإدارة المنظمة والأفراد العاملين" (أبو السعيد، 2014، ص135).

أما ليكرت (Likert,1976,p62) فقد عرفها بأنها: " القواعد المنظمة للتواصل مع الأفراد". وترى (الحري،2010،ص136) أنّ: "العلاقات الإنسانية هي علاقات الجماعة في العمل والجماعة مكونة من أفراد بينهم ميول وقيم ودوافع مشتركة ونمط من التفاعل الاجتماعي تقوم من خلالها الجماعة بممارسة أدوارها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة، كما تركز العلاقات الإنسانية على الفرد أكثر من تركيزها على الجوانب المادية، مما يثير الدافعية ويشجع على التعاون والتفاعل"

ويرى (عبد السميع،2008،ص125) أنّ: "العلاقات الإنسانية تتصف بأنها طيبة أو سيئة بمقدار ما تتطوي عليه من ثقة متبادلة بين الأطراف بعضهم البعض من احترام وتعاون بناء، وأنها مطلب أساسي لأي مؤسسة أو منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بنجاح"

ويضيف ستيف ديك (Steve Duck,p11) بأن العلاقات الإنسانية تحمل معنى أن يشترك الرؤساء والزعماء في العمل تجاربهم الحياتية وأن يتحدثوا عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر بهم الى حد طلب الرأي والنصيحة منهم في بعض شؤون علاقاتهم العائلية الخاصة.

أما روبرت سلتونستال Robert Saltonstall فيرى أنّ: "العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس أثناء العمل، لا بوصفهم أفرادا فحسب بل بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل وبوصفهم رجال تنفيذ في الإدارة، وكلما ازداد وعيهم بهذه العلاقات وفهمهم لمغزاها كلما ازدادت قدرتهم على توجيهه وقيادة الآخرين" (موسى،2010،ص110).

لذلك فالعلاقات الإنسانية بمفهومها الواسع تعني مجموع التفاعلات وأساليب التعامل بين العاملين بالمؤسسة بهدف الوصول الى هدف معين .

كما أوضح باودن وآخرون (Boudon et autres,2005,p196) أنه من صلب العلاقات الإنسانية أيضا موضوع مقاومة التغيير من قبل العاملين بالمؤسسة، ويعتبر التغيير مقبولا من قبل

العمال المنفذين في حال تم العمل على الاتصال الفعال والشرح الجيد لهم بغية الحصول على الحركية والمرونة في مجموعة العاملين، وهذا ما يساهم في إثراء العلاقات بين العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين.

وقد وضع المختصون ما يسمى بدستور للعلاقات الإنسانية، ويتمثل في مجموعة البنود التي تحتوي على ما يتعين على الأفراد والجماعات الاسترشاد به لكي تقيدهم في تعاملهم الاجتماعي بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، وهذه البنود تنطوي تحت حروف الكلمة الانجليزية (human touch) ومعناها اللمسة الإنسانية (الجني، 2006، ص45).

وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (01) يوضح دستور العلاقات الإنسانية

HearHim	H	استمع إليه
UnderstandHim	U	تفهمه
MotivateHim	M	قم بتحفيظه
AcknowledgeHim	A	تعرف على جهوده
News	N	زوده بالمعلومات اللازمة
Train Him	T	قم بتدريبه
Open His Eyes	O	بصره بما لا يبصر
Uniqueness	U	تعرف على فرديته
Contact Him	C	اتصل به
Honor	H	احترمه/قدره

المصدر: (عبد المعز، 2011، ص 130)

ومن خلال جملة التعاريف التي تطرقنا إليها سابقا يمكننا تلخيص مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

✚ أنها تركز على العنصر البشري أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الإدارة.

✚ إثارة دوافع الأفراد وهو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.

تسعى العلاقات الإنسانية من خلال التفاهم والتعاون إلى إشباع حاجات الفرد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين بها (الرشايدة، 2009، ص167)

يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أنّ العلاقات الإنسانية تعني القدرة على تنسيق وتوحيد جهود العاملين من خلال تلبية حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية، فهي تبرز العمل الفريقي وتمنع القلق والتوتر والصراع بين العاملين بالمؤسسة، وتساعدهم على الاندماج والتطوير والتحسين بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.1 العلاقات الإنسانية والمفاهيم ذات الصلة:

1.2.1 العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة:

تعرف جمعية العلاقات العامة الدولية international public relations association العلاقات العامة بأنها: "وظيفة إدارية ذات طابع مخطط ومستمر، تهدف من خلالها المنظمات إلى كسب تفاهم وتعاطف وتأييد الجماهير الداخلية والخارجية، والحفاظ على استمراره"

(احمد إدريس، 2007، ص18)

في حين يعرفها المعهد البريطاني للعلاقات العامة Relations British Institute for Public بأنها: "الجهود الإدارية المرسومة والمستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين أي هيئة وجمهورها" (الجني، 2006، ص19).

فالعلاقات العامة هي عبارة عن وظيفة إدارية متميزة تعمل على تنسيق الجهود المختلفة من خلال استخدام العلوم السلوكية والاتصال، بهدف خلق صورة ذهنية طيبة لدى جمهورها الداخلي والخارجي، وبالاعتماد على وسائل الاتصال والإعلام المختلفة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (جرادات والشامي، 2009، ص25).

وتشير العلاقات العامة الى تلك الوظيفة المتميزة التي تساعد في تأسيس خط اتصال متبادل وتحقيق التفاهم والتعاون والقبول بين المؤسسة و جماهيرها وإدارة القضايا والمشكلات، كما تشدد على خدمة المجتمع ومراعاة اهتماماته. (Allen & Scott,1990,p4)

وتتشارك العلاقات العامة مع العلاقات الإنسانية في أهدافها إلا أنّ العلاقات الإنسانية أشمل وأوسع منها، فالعلاقات العامة هي وظيفة إدارية محددة ذات أنشطة ومسؤوليات وأهداف محددة، بينما العلاقات الإنسانية هي إطار ومفهوم عام تمارس فيه الإدارة والمديرين ومسؤولياتهم من خلالها باعتبارها تمثل أحد الأبعاد الأساسية في العملية الإدارية، وتفيد العلاقات العامة مجال العلاقات الإنسانية من خلال دراستها سلوك الأفراد والجماعات وردود أفعالهم اتجاه مجموعة السياسات التي تضعها المنظمة بهدف التأثير في اتجاهاتهم لصالح المنظمة وأهدافها.

2.2.1 العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل:

يقصد بعلاقات العمل والتي يسميها البعض بالعلاقات المهنية Professional relationships أو العلاقات الصناعية Industrial relations : "مجموع الروابط والنزاعات بين ثلاثة أطراف هي: العمال والمؤسسة والدولة؛ أي العلاقات الرابطة بينها والتي تندرج ضمن علاقات العمل، والتي تتأثر بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية" (مجبوي،2016، ص137).

إنّ علاقات العمل تنشأ عن طريق إبرام عقد عمل من الناحية القانونية، وعند وجود علاقة استخدام بين أصحاب العمل سواء كانوا أشخاص أو مؤسسات، وبين العمال أو المأجورين.

وترى "Bogomolova Nina" أنّ: "مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة، أي أنّ مفهوم علاقات العمل يرتبط بالعوامل القانونية، بينما يرتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بالعوامل النفسية والأخلاقية" (قروي،2009،ص26).

3.2.1 العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية:

يخلط البعض بين مفهومي العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية فهناك من يرى أنّ العلاقات الإنسانية تعني العلاقات الشخصية، في حين يرى سيد عبد المجيد مرسي أنّ هناك فرقا شاسعا وواضحا بينها، فالعلاقات الشخصية تتضمن تلك العلاقات القائمة على القرابة والصداقة والاستلطاف، كما أنّها ترتبط بالتحيز والهوى والتعصب والخواطر والمحسوبة، أما العلاقات الإنسانية فإنّها تستند إلى الموضوعية بحيث يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة على مقومات السعادة والإشباع والتوافق (مرسي، 1986، ص26).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّه وبالرغم من أنّ مفهوم العلاقات الإنسانية يشترك ويتداخل مع العديد من المفاهيم كالعلاقات العامة، وعلاقات العمل، والعلاقات الشخصية إلاّ أنّه يختلف عنها، فقد جاء كمفهوم مستقل قائم بذاته مبني على أسس علمية وموضوعية.

3.1 النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية:

عرفت العلاقات الإنسانية تطورا تاريخيا وفكريا ظهرت من خلاله مجموعة من النظريات والمدارس، التي ساهمت في الاعتراف بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل والتنظيم والإدارة وفق أسس ودراسات علمية.

ويمكن إيجاز أهم مساهمات العلماء والباحثين في مجال العلاقات الإنسانية كما يلي:

1.3.1 العلاقات الإنسانية قبل تجارب التون مايو وزملائه:

تعتبر نقطة البداية في العلاقات الإنسانية، تلك المبادرات التي أبدأها روبرت أوين Robert Owen (1800)، رجل الأعمال والصناعة وأحد الرواد الأوائل في الإصلاح الاجتماعي، و الذي رفض تشغيل الأطفال الذين تقل أعمارهم عن عشر سنوات ونصف في مصنعه، كما عمل على تحسين ظروف العمل للعمال، ويعد هذا بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية التي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية (رشوان، 2014، ص43).

وفي عام (1835) ظهر اعتراف بالعلاقات الإنسانية من طرف اندرو Andrew Are وذلك في كتابه "فلسفة الإدارة"، حيث اعترف بالناحيتين الآلية والتجارية في الصناعة كما أكد من ناحية أخرى على العناية بالإنسان عن طريق تقديم المعونة للمرضى والمصابين وتقديم عناية طبية وفيزيائية للمصنع، غير أنه لم يحظ بالاهتمام من طرف رجال الأعمال (الدوسري، 2005، ص31).

بالإضافة إلى محاولة فرانك بنكر جلبرت F.B.Gilbreth (1868-1924) والتي أطلق عليها فسيولوجية العمل " Physiology of Work " لاهتمامها بدراسة حركات جسم الإنسان أثناء العمل دراسة دقيقة لتخفيض التعب العضوي إلى حد أدنى، كما اهتم بضرورة تحليل العمل من خلال استبعاد طرق العمل غير المجدية والتي تسبب الإجهاد والتعب بالإضافة إلى معرفة آمال ورغبات العمال، والعمل على تحقيقها كلما أمكن ذلك بهدف إشباع رغباتهم والوصول بطموحاتهم إلى الدرجة المناسبة.

وهكذا توصل جلبرت إلى ثلاثية هامة في مجال العلاقات الإنسانية: الأولى متعلقة بالإدارة العلمية، والثانية متعلقة بتحليل العمل وإلغاء الحركات غير المفيدة، أما الثالثة فهي التعرف على آمال ورغبات العمال (محجوبي، 2015، ص163).

وتعد الأمريكية ماري باركر فيوليت Mary Parker Follet (1868-1933)، أحد أهم المساهمين في العلاقات الإنسانية، حيث تلخصت نظرتها في كون أنّ المشكلة الرئيسية لأي تنظيم تكمن في بناء علاقات إنسانية نشطة ومتجانسة والمحافظة عليها، وقد أكدت فيوليت على أهمية التخصص والديمقراطية والتعاون الإنساني في التنظيم، كما شخصت العمل الجماعي والتفكير الجماعي كنماذج صحيحة للسلوك في الإدارة.

وترى فيوليت بأن استخدام الأساليب العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لتوليد الرغبة في العمل وزيادة الإنتاجية، كما يمكن زيادة الإنتاجية إذا ما طبقت مبادئ العلاقات الإنسانية ووفرنا الحافز المعنوي إلى جانب توفير ظروف عمل مناسبة. (عباس، 2007، ص61)

وقد تركزت فلسفة ماري باركر فيوليت على ما يلي:

- مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.
- الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس المدير.
- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والاتصال وتبني نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- القيادة حسب ماري باركر فيوليت مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ظل الموقف، ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.
- لقد ركزت باركر على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاهية من يعمل فيها. (العتيبي، 2005، ص35)

كما لخصت فيوليت أفكارها في النقاط الأساسية التالية:

- قانون التعارض والتكامل
- قانون الموقف
- الخط بين القوة والسلطة
- المسؤولية التراكمية
- قانون التخطيط كنوع من التنسيق

- قانون مهنة الإدارة تحت التكوين (الدوسري، 2005، ص225).

وبالرغم من أنّ فيوليت تعتبر من الأوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية، إلا أنّ تأثير أفكارها لم يكن بقوة التأثير الذي أحدثته دراسات وتجارب التون مايو وزملائه، والذي يعتبر مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية.

2.1.1 نظرية العلاقات الإنسانية:

كانت بداية حركة العلاقات الإنسانية الحقيقية في مجال الصناعة والعمل؛ تلك البحوث التي أجراها التون مايو Elton Mayo وزملائه، روثلسبرجر Roothlisberger ووليام ديكسون W.J. Dickson، على عمال مصنع "هاوثورن" التابع لشركة الكهرباء الغربية Western Electric Comopany بالقرب من مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية ما بين 1924-1932. (رشوان، 2014، ص46)

وقد جاءت أبحاث التون مايو وزملائه كرد فعل عن الاتجاه التaylorي، الذي يرى أنّ الحافز المادي والاقتصادي هو أهم حوافز الإنتاج، إذ يرى مايو أنّ العوامل النفسية والعاطفية أكثر تأثيراً على الإنتاجية من العوامل المادية، كما أكد على أهمية إشراك العاملين في صياغة وتنظيم العمل وإدارته (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص22).

كانت أولى تجارب التون مايو هي الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحول اهتمامه إلى دراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة تكمن في ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمؤسسة.

كما أوضح التون مايو أنّ العامل ليس كائناً سيكولوجياً منعزلاً، لكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها، والمعايير التي تحكمها.

(بن زاف، 2015، ص61)

وقد مرت تجارب الهاوثورن بأربع مراحل أساسية هي:

- المرحلة الأولى: تم دراسة تأثير الضوء على الإنتاجية باستخدام فريقين من العمل يعملان في نفس الظروف من حيث الأجور والآلات المستخدمة، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها: أنه لا يوجد تأثير للضوء على الإنتاجية إلا إذا وصل مستواه إلى درجة ضعيفة جدا لكلتا الفريقين (محبوبي، 2016، ص166).
- المرحلة الثانية: تم دراسة مدى تأثير ظروف العمل المادية في الإنتاجية واشترك في هذه التجربة عاملات في التفونات، حيث أجريت عمليات التغيير على ظروف العمل من حيث فترات الراحة وأيام العمل وتقديم بعض المرطبات والأكل والحواجز المادية الاجتماعية، وقد اتضح في نهاية التجربة أن ظروف العمل المادية لم تؤثر تأثيرا واضحا في الإنتاجية.
- المرحلة الثالثة: تم دراسة العامل الإنساني بصفته أقوى من الظروف الفنية والظروف المادية (العاملين السابقين)، واتضح أن الإنتاجية ارتبطت في زيادتها وانخفاضها بتطور اجتماعي غير رسمي لجماعة العمل ربط بعضهم ببعض وبالمشرفين الملاحظين، أي أن العامل الإنساني يؤثر في الإنتاجية.
- المرحلة الرابعة: تم اختبار نتائج المقابلات، كما جرى إجراء اختبار على مجموعة من العمال بعضهم سريع وبعضهم الآخر بطيء، حيث قدم لهم نظام حوافز وأثبتت التجربة أن التفاعل الجماعي وارتباط أفراد المجموعة بعضهم ببعض كان أهم من أنظمة الحوافز. (الدوسري، 2005، ص192)

1.2.1.1 وارنر ومدرسة شيكاغو:

أجريت الدراسة سنة 1954، وتشكل فريق البحث من كل من غاردنر Gardener و Davis وهاريسون Harbison و Hugues ووايت Whyte ، درست المدرسة العلاقات الإنسانية ليس فقط داخل المؤسسة، ولكن اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج

المؤسسات ذاتها، وركزت عموماً على العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات وأيضاً علاقة المؤسسة ككل بالمجتمع المحلي ومدى التأثير بينهما.

2.2.1.1 العلاقات الإنسانية في أوروبا:

دراسة شركة BATA: أثر العوامل الاجتماعية على تحسين الإنتاج، دراسة شركة Bardet في فرنسا: تغيير نمط الإدارة الكلاسيكية وخلق التضامن بين العمل والإدارة. دراسة يوجين شولر Eugene Schuller درست الأجور التناسبية (Salaire Proportionnel) (سلطانية وآخرون، 2012، ص76).

إنّ تجارب التون مايو وزملائه قد كشفت أنّ أثر الجماعة وزملاء العمل وعاداتهم وأفكارهم وأحاسيسهم تعتبر من العوامل المهمة في سير العملية الإدارية، كما أنّ الإدارة عبارة عن عملية اجتماعية تتكون وتتفاعل بتأثير العلاقات الشخصية وغير الرسمية بين جماعات العمل، وعليه فإنّ تلبية حاجات الأفراد تصبح محور السلوك الإداري دون الإضرار بجوانب السلوك الإداري الرسمي للمنظمة. (عبد فليح وعبد المجيد، 2005، ص63)

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية ما يلي:

- التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل والعلاقات الجيدة بينهم تعد عاملاً أساسياً في رفع روحها المعنوية وبالتالي ترفع من إنتاجيتها.
- إنّ أسلوب العمل القائم على الحركة والزمن واستخدام السلطة والنفوذ في إدارة وتوجيه العمل يؤدي إلى زيادة الضغط على الفرد، وبالتالي تتخفّف إنتاجيته نتيجة استيائه من المعاملة الآلية الصارمة التي يعامل بها داخل المنظمة.
- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة إنتاجية العامل وذلك لما تحدّثه من رضا وراحة نفسية لديه، وهي لا تقل أهمية وتأثيراً عن الحوافز المادية. (عقيلي، 2013، ص272)

- يكتسي نمط القيادة والإشراف والتوجيه السليم للعمال أهمية كبيرة في منظومة العلاقات الإنسانية كونها تؤدي إلى زيادة مستويات الأداء والإنتاجية، فالقيادة الديمقراطية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل لها أثر متميز في تحقيق التكامل والتلاؤم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي. (بوحفص، 2017، ص116)

- للجماعات غير الرسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.

- رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته.

- تطوير نظام للاتصال بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.

- يحتاج مدير المنظمة للمهارات الاجتماعية إلى جانب المهارات الفنية.

(بن زاف، 2015، ص62)

ومن هنا يتضح أن كل الدراسات التي أجراها التون مايو وزملائه قد أكدت على أهمية العنصر الإنساني في المنظمات، وأن نظرة الإدارة للعامل على أنه آلة منتجة فقط ودون مراعاة لظروفه النفسية والاجتماعية قد تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية.

إنّ نظرية العلاقات الإنسانية قد أعطت اهتماما كبيرا للعنصر البشري، وأكدت على أهمية العوامل الإنسانية والاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية في العمل، إلا أنّها قد تجاهلت التنظيم الرسمي في ميدان العمل، كما أغفلت دراسة العناصر الأخرى للتنظيم.

ويمكن تلخيص أهم الانتقادات التي تعرضت لها نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- إن الدراسات التي أجريت ضمنها اكتفت بالمستويات السفلى للهرم، مما يجعل الناس يفترضون ضمنيا وجود قاعدة قائمة بذاتها من أجل تكوين علاقات حسنة في العمل.

- اعتبرت المنظمة نظاما مغلقا متجاهلة الظروف الخارجية والبيئية التي تؤثر تأثيرا

مباشرا على ما يجري داخل المنظمة (العايب، 2006، ص34)

- إنَّ العوامل التي تحفز الأفراد العاملين كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط، كما أنَّ هذه النظرية لم تعط اهتماماً للصراع بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات أو ظهور أنماط من الاتصال السلبي. (محبوبي، 2015، ص168)

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية العلاقات الإنسانية إلا أنَّها قد ساهمت في ظهور العديد من النظريات الحديثة، كما كان لها تأثير كبير في ميدان علم النفس العمل والتنظيم، ونجد من أهم العلماء الذين ساهموا أيضاً بالعديد من الأبحاث والدراسات في مجال العلاقات الإنسانية دوغلاس ماكريغور، رنسيس ليكارت، كريس ارجريس.. وغيرهم.

2. مبررات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

1.2 أهمية العلاقات الإنسانية:

إنَّ العلاقات الإنسانية عامل مهم في الإدارة، فالقدرة على العمل مع الآخرين بطريقة بناءة تعد من السمات الهامة التي يجب أن تتميز بها شخصية العامل، ويمكن إبراز أهمية العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- تعتبر عامل مهم لتحقيق الانسجام بين الجماعة، كما أنَّها تؤدي إلى تدعيم الصحة النفسية وتحقق الرضا والطمأنينة بين الأفراد (زويل، 2010، ص38).
- إصباح الصفة الاجتماعية بالإضافة إلى الصفة الرسمية على المؤسسة: حيث أنَّ المؤسسة التي يسودها الجو الرسمي والمقيد بالقوانين يتصف أفرادها بعدم التفاعل وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، لذلك فكلما تحولت المؤسسة إلى مؤسسة اجتماعية فإن ولاء أفرادها سيرتفع وتزيد ثقتهم فيها نتيجة لإشباع حاجاتهم المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس: من خلال تبني نمط القيادة التشاركية وذلك بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات بعيداً عن النمط القيادي الذي يتميز بالعلاقات الأتانية والتهديد والوعيد.

- أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال: حيث لا تتم العلاقات الإنسانية إلا بواسطة الاتصال الذي يعتبر القناة التي تؤدي إلى بناء العلاقات الإنسانية، فهو وسيلة ضرورية لتحقيق الفهم المتبادل وبناء علاقات طيبة بين أفراد المنظمة والمنظمات الأخرى. (عبد المعز، 2011، ص ص 123-125)

2.2 أهداف العلاقات الإنسانية:

- تسعى العلاقات الإنسانية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:
- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تشكيل أفراد منتجين ومتقاربين داخل المنظمة من خلال تنمية علاقاتهم وتوطيدها.
- تعتبر العلاقات الإنسانية في مجال العمل أنّ الإنتاج عمل جماعي أو عمل فريق ينبغي أن يسوده روح الانسجام، ويخلو من التنافس الضار والمشاحنات.
- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تقوية الروابط بين العاملين مما يرفع من روحهم المعنوية.
- تعمل العلاقات الإنسانية على مساعدة العاملين على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وهذا ما يساعدهم في الوصول إلى مرحلة الرضا عن العمل.
- تعمل العلاقات الإنسانية على التخفيف من حدة الصراعات، وحل مختلف المشكلات المهنية والشخصية والاجتماعية التي يواجهها العاملين.
- تهتم العلاقات الإنسانية بشخصيات العاملين، كما تهدف إلى تحسين العلاقات بين المديرين والعمال مما يزيد من قدرتهم وكفاءتهم. (رشوان، 2014، ص 238)
- وبصفة عامة، تهدف العلاقات الإنسانية إلى تكوين مجتمع صالح ومتعاون يمارس فيه الفرد مسؤولياته مع مراعاة الأمانة والإخلاص والعدل، كما تسعى إلى توفير بيئة عمل يسودها التقاهم والود والاحترام بين العاملين، فينتج عنها الرضا والمحبة والولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها بكفاءة.

3.2 أسباب ظهور العلاقات الإنسانية:

إنّ الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية لم يكن وليد الصدفة، بل هناك عدة عوامل دفعت المنظمات للتركيز على العلاقات الإنسانية، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- حركة الإدارة العلمية والتي كانت تهدف إلى تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين بقيادة فريدريك تايلور، عن طريق دراسة الحركة والزمن، وكان هدفها تقليل الجهد المبذول ووضع معايير ومستويات للأداء، كما ركزت على الجوانب المادية في العمل، إلاّ أنّه وجهت لها العديد من الانتقادات كونها أهملت العامل ولم تراعى ظروفه وطاقاته وحاجاته، ومن هنا بدأ التركيز على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل. (عبد فليح وعبد المجيد، 2005، ص105)

- الإنتاج الصناعي الكبير وما صاحبه من الاتجاه إلى التخصص وتقسيم العمل.
- كبر حجم المنشآت وزيادة عدد العاملين فيها وتعدد العلاقات بينهم.
(الفحطاني، 2015، ص226)

- نمو النقابات العمالية وسن التشريعات العمالية من قبل الحكومات ساهمت في ظهور مشاكل جديدة في العلاقات الإنسانية.

- كان للدراسات والتجارب العملية التي أجري تأثراً في تشجيع الإدارة على ضرورة تطبيق مبادئ وأساليب العلاقات الإنسانية، أبرزها البحوث العلمية التي قام بها رواد العلاقات الإنسانية كألتون مايو " Elton Mayo" لما لها أهمية كونها أجريت في المجال المهني وعلى أساس واقعي.

- ازدياد تكاليف العمل والإنتاج فرض على المديرين الاستفادة القصوى من القوى العاملة، وهذا لا يتحقق إلاّ بتنمية العلاقات الإنسانية الناجحة، حيث أصبحت المكافآت التشجيعية والعلوات والترقيات لها دور كبير في تحفيز العامل على رفع الكفاءة الإنتاجية.

- أدى ارتفاع المستوى المعيشي للأفراد إلى ضرورة التركيز على العلاقات الإنسانية حيث لم يعد العامل يكفي بتلبية حاجاته الفسيولوجية بل أصبح يتطلع إلى ضرورة الاهتمام بحاجاته النفسية والاجتماعية.
- إن أسلوب العلاقات الإنسانية جعل العامل يهتم بالتعليم والتدريب واستخدام الأسلوب العلمي، وهذا ما شجعه على تنمية أساليب العلاقات الإنسانية كالمشاركة والاتصال والقيادة. (الدوسري، 2005، ص35)

3. العلاقات الإنسانية في التنظيم الإداري:

1.3 مبادئ العلاقات الإنسانية:

- من أهم الأسس والمبادئ التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية ما يلي:
- إيمان كل فرد في الجماعة بقيمة الأفراد الآخرين، وبأن كل فرد في الجماعة له قدرات خاصة قد لا تتوفر في بقية الأفراد.
 - العلاقات الإنسانية هي نتاج استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمور وتطبيق المبادئ العامة للعلوم الإنسانية والسلوكية.
 - مشاركة العاملين في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم تتيح لهم فرصة الإسهام في وضع وتحديد الأهداف، والتعرف على الفرص المتاحة لإنجازها.
 - رغبة كل فرد في المجموعة أن يسود الانسجام والتعاون وروح الفريق، ونبذ الأناثية والمحسوبية.
 - التصرف بوضوح وشفافية على ضوء الأهداف الموضوعة للعمل.
 - يعتبر الاتصال الجهاز العصبي للمنظمة أو المؤسسة، ووجود عوائق تعرقل الاتصال داخل التنظيم تخفض من قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
 - الثقة بالنفس وبالأخرين وبقدرتهم على انجاز العمل المطلوب.

- تهيئة الظروف الملائمة التي تساعد الفرد والجماعة على أداء الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية. (عبد المعز، 2011، ص129)
- مهارات العلاقات الإنسانية يمكن تتميتها لدى العاملين بالتعلم والتدريب.
- وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه.
- التحسين المستمر لأداء الأفراد والمجموعات، وهذا هدف مثالي للعلاقات الإنسانية عن طريق التطوير وتنمية الذات.

ويؤي (الشنواني) أن العلاقات الإنسانية تقوم على أسس معينة، هي كالتالي:

- المصلحة المشتركة: وتعني أن هناك مصلحة مشتركة بين العامل والمؤسسة، فكلاهما يسعى لتحقيق أهداف لا يمكن تحقيقها بدون الطرف الآخر.
- تباين الأفراد: وهذا يعني أن كل فرد يختلف عن الآخر، ولا بد من مراعاة حالة كل فرد وإشباع حاجاته والابتعاد عن إشباع الحاجات والرغبات بطريقة نمطية.
- الدوافع: وتعني الوسيلة التي يمكن للقائد الإداري أن يزيد من رغبة العاملين، وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة سعياً وراء إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- الكرامة الإنسانية: وتعني الرغبة في أن يعامل الفرد باحترام وتقدير بغض النظر عن اعتبارات الدين واللغة واللون. (الدوسري ، 2005، ص128)

وقد حددت ماري باركر فيوليت أسس العلاقات الإنسانية في التنظيمات الإدارية كما يلي:

- الإيمان بقيمة الفرد: وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية مميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد إذا ما أتيحت له الفرصة فإنه قادر على اتخاذ قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية تمكنه من مواجهة المشكلات التي تعترضه.

- المشاركة والتعاون: إنّ الإيمان بالعمل الجماعي أكثر قيمة من العمل الفردي، حيث أنّ قدرة الجماعة على فهم الموضوع ومناقشته وإبداء الرأي فيه واتخاذ القرار بشأنه أفضل من أن يترك الأمر لاجتهادات فردية، مهما بلغ فيها الفرد من تفوق.
- العدل في المعاملة: ويعني أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم معاملة تتسم بالعدل والمساواة بعيدا عن التحيز والمحاباة، وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم وإيماننا بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد.
- التحديث والتطوير: إنّ التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو والتعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية في مجال العلاقات الإنسانية، تنمو بالخبرة والممارسة، فالتغلب على العقبات والصراعات هو فيحد ذاته عامل من عوامل التقدم والنمو. (عبد المعز، 2011، ص129)
- أمّا في الفكر الإسلامي فتقوم العلاقات الإنسانية في الإسلام على العديد من الأسس والدعائم والتي تدعو إلى استقامة الفرد، وتبين تعامله مع أفراد المجتمع المسلم على أسس من الاحترام والثقة والمحبة والتحلي بالأخلاق الحميدة، لتجعل منه شخصا ناجحا في كل المجالات، ولنا أسوة حسنة في رسول الله ﷺ الذي يعتبر رجل العلاقات الإنسانية الأول في هذا الكون وسيرته النبوية كفيّلة بإثبات ذلك. (الجني، 2006، ص58)
- ومن الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية في الإسلام ما يلي:
- المساواة: جاء الإسلام بمبدأ المساواة، وأبطل الفوارق الموجودة بين الناس مثل العرق والجنس ولون البشرة، ويظهر ذلك في العديد من الآيات والأحاديث النبوية، حيث يقول سبحانه وتعالى: "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ" (الحجرات، 13).
- العدل: لقد جعل الله تعالى العدل أساسا لتعامل الإنسان مع نفسه ومع الآخرين بغض النظر عما إذا كانوا أعداء أو أصدقاء أو كانوا أغنياء أو فقراء أو كانوا أهلا أو مقربين

ويؤكد ذلك قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ" (المائدة، 08)، فالالتزام بالعدل في الإسلام هو الطريق المستقيم للعمل الإداري، وخاصة في العلاقات الإنسانية وتحقيق الأهداف.

- **التعاون:** أكد الإسلام في مواضيع عديدة على أهمية التعاون، فهو يعتبر من ظواهر الروح الجماعية التي نماها الإسلام في قلوب أفرادها، والإنسان المسلم مطالب بتطبيق مبدأ التعاون مع من يتعامل معهم، فلا يمكن أن يكون هناك عمل دون وجود تعاون بين الأفراد للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويشترط الإسلام أن يكون هدف التعاون هو الخير لقوله تعالى: "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ" (المائدة، 02)

- **العفو والتسامح:** من بين المبادئ التي جاء بها الإسلام لتقوية العلاقة بين الأفراد العفو والتسامح، فقد دعا القرآن الكريم إلى ذلك في آيات كثيرة منها قوله تعالى: "وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ" (الشورى، 40)

- **ومن أهم المبادئ التي جاء بها الإسلام أيضا الصدق والوفاء بالعهد والأمانة والرحمة والصبر، والشورى، وغيرها...**

ومنه يمكن القول أن الدين الإسلامي قد اعتنى بالإنسان فكرمه وحدد له المبادئ والأسس الأخلاقية التي تمكنه من التعامل مع الآخرين في جو يسوده الود والتفاهم والتعاون والمحبة، وهذا ما يساهم في تحقيق الأهداف المطلوبة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل.

2.3 مظاهر العلاقات الإنسانية:

1.2.3 الأداء الجيد:

يعرّف الأداء بأنه قيام العامل بالمهام والأنشطة المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التعبير عنه بالفعالية والكفاءة، ويمكن الوقوف على الأداء من خلال النتائج التي تحققها الإدارة، فتنصف بأنها إدارة فعالة إذا ما حققت أهدافها المطلوبة، لذلك فإن تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في التعامل بين العاملين من شأنه أن ينعكس على مستوى أداء العامل، كما أنّ التقدير الذي يعتبر أحد أهم الحاجات الإنسانية يجعل العامل يفكر في رفع مستوى أدائه. (محبوبي، 2015، ص152)

2.2.3 الروح المعنوية العالية:

إنّ الصلة بين العلاقات الإنسانية والروح المعنوية وطيدة؛ ذلك أنّ العلاقات الإنسانية تتكون بوجود الروح المعنوية العالية، هذه الأخيرة تؤثر في مقدار العمل الذي يقوم به الشخص، فالروح المعنوية الهابطة تقلل الإنتاج وتضعف الثقة والإبداع، بينما تزيد الروح المعنوية العالية من الإنتاج وتزرع الثقة في العامل وتدفعه نحو الإبداع والابتكار. (الجني، 2006، ص75)

3.2.3 التعاون بين العاملين:

يعتبر التعاون من أسس العلاقات الإنسانية، ويعرّف بأنه ذلك الجهد المبذول من طرف جميع العمال داخل التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فالتعاون يشير إلى تلك الرغبة الأكيدة بين العاملين للعمل سوياً قصد تحقيق الهدف المطلوب، لذلك تسعى العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي وتكوين فرق العمل الفعالة إلى تشجيع العاملين على التعاون والمشاركة والتنسيق بين الجهود المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

4.2.3 الرضا الوظيفي:

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه: "ذلك الشعور النفسي بالسعادة أو الارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية" (المغربي، 2016، ص277).

وعرّفه آخرون بأنه: "قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه، والتي من شأنها أن تشعره بتقدير ذاته" (فليه وعبد المجيد، 2005، ص259).

يعتبر رضا العامل عن عمله وعن المنظمة التي ينتمي إليها من أهم مظاهر العلاقات الإنسانية، ذلك أنّ توفر علاقات ايجابية للعامل مع زملائه من العمال، من شأنها أن تحقق له إشباعا لحاجاته الاجتماعية، بالإضافة إلى تبادل المنافع المختلفة مع غيره فالعمل الذي يتيح للفرد فرصة التفاعل والتواصل وإقامة علاقات إنسانية جيدة وفعالة مع الأفراد الآخرين يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح.

3.3 العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة بالمنظمة والتي تؤثر فيها بشكل مباشر، ومن ثم فإن العلم بها يساعد بشكل كبير المدراء والمسؤولين في زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم من العمال وتحسين ظروف عملهم ومستوى أدائهم، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

1.3.3 القيادة:

إنّ القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين كي يعملوا من أجل تحقيق هدف معين، ويتحدد نمط وأسلوب القائد حسب متطلبات الموقف، وطبقا لحاجات موظفيه ومحددات شخصياتهم وطبقا للثقافة التنظيمية، فالمدير الذي يستطيع التأثير في عماله

ودفعهم للعمل بحماس عادة ما يكون أكثر فاعلية من المدير الذي يستخدم السلطة ويقوم بتوجيه التعليمات باستخدام أدوات النهي وأفعال الأمر.

2.3.3 الاتصال:

يؤثر الاتصال على العلاقات الإنسانية السليمة بالمنظمة، فمن خلال التكلم والاستماع والكتابة والقراءة لا يتبادل المديرون والعمال المعلومات المتعلقة بالعمل فقط بل يبنون أيضا شبكات من العلاقات الشخصية المتبادلة، وأنماط مختلفة من التفاعلات فيما بينهم، وتتميز الاتصالات الفعالة بالشفافية والوضوح وفي نفس الوقت تقوم على المجاملة والإقدام، وقد كشفت إحدى الدراسات أن 90% من الأفراد الذين يتمتعون باتصالات جيدة مع رؤسائهم يشعرون بالرضا اتجاه عملهم. (الدوسري، 2005، 152)

3.3.3 الدافعية:

تعتبر الدافعية من أهم العوامل التي تساهم في بناء علاقات إنسانية جيدة، كما أن معرفة لماذا يعمل الأفراد؟ يعد المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية، وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يعرف بالحاجات الإنسانية والتي يقسمها "ماسلو Maslo" إلى خمسة أنواع هي:

- ✓ الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية مثل: (الأكل والشرب، النوم والراحة).
- ✓ الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.
- ✓ الحاجة إلى الانتماء والمشاركة.
- ✓ الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.
- ✓ الحاجة إلى تقدير الذات. (عبد المعز، 2011، ص131)

إن القائد أو المدير الفعال يضع في اعتباره الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، ويبين له أنه يمكن إشباع هذه الحاجات في إطار المنظمة.

4.3 كيفية بناء العلاقات الإنسانية في المؤسسة وتطويرها:

- تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها لخلق جو يسوده الوئام والثقة والولاء للمؤسسة، ومن هذه الأساليب ما يلي:
- **توفير الاتصال الفعال:** للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها وتوجيهها لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة في العمل، ويتحقق الاتصال الفعال من خلال التنظيم العلمي للاتصال وليس مجرد كلمات.
 - **أسلوب عمل الفريق:** تتكون المؤسسة من فئات مختلفة تشكل كل منها فريقاً، ويقوم الأعضاء بالاحتكاك فيما بينهم ويتعاطفون في اتجاهاتهم نحو مواضيع تهمهم. (عبد الهادي، 2006، ص233)
 - **المشاركة:** تعد من الأساليب التي تدعم العلاقات الإنسانية بين العاملين في المؤسسة والمشاركة هي عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم حيث تجعل الفرد يشعر بأهميته وأن له دوراً يساهم من خلاله في توجيه العمل أو المشاركة في اتخاذ القرارات، يبرز هنا دور القائد في إشراك العاملين بكل ما يتصل من أعمالهم من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرار وتنفيذ، أي كل ما يخص العمليات الإدارية بالمؤسسة.
 - **التشاور:** ويعني احترام كرامة الفرد وتفهم قدراته، وإشعاره بالثقة في ذاته وتشجيعه على المشاركة في التوصل إلى البدائل والحلول لأية مشكلة قائمة، مما يزيد من تماسك الجماعة ويساهم في العمل. (عبد المعز، 2011، ص143)
 - **أسلوب اللجان:** تتكون اللجنة من عدة أشخاص مختصين لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات ترفع للإدارة لمساعدتها في اتخاذ القرارات، حيث يتميز أسلوب اللجان بإعطاء الفرصة للفرد لممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
 - **الاهتمام بالنواحي الفنية والاجتماعية:** حيث أن كثيراً من مشكلات العلاقات الإنسانية تنجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية، وقد يترتب عن عدم معالجتها مشكلات تؤثر

على العمل مثل كثرة الغيابات، انخفاض مستوى الأداء الخلفات والشكاوى، لذلك ينبغي توفير مناخ صحي مناسب من العلاقات السليمة بين الأفراد وتوفير البرامج الرياضية والترفيهية وغيرها.

- أسلوب الاستفتاءات والبيانات: وهو أسلوب يستخدم في نطاق واسع بالمؤسسات والدراسات والأبحاث العلمية والاستفتاء، هو عبارة عن نشرة تتضمن العديد من الأسئلة للكشف عن اتجاهات العاملين وحاجات العاملين ومواطن الشكوى وعدم الرضى لديهم، وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن الحلول التي يرونها مناسبة.

(عبد الهادي، 2006، ص235)

4. مهارات العلاقات الإنسانية:

1.4 تعريف المهارة:

لغة:

المهارة تعني الإحكام: فيقال مهر الشيء ومهر فيه ومهر به، لذا فإن المهارة هي المقدرة على عمل شيء بطريقة جيدة وبدراية به، تعني أيضا ماهرا مدريا ذا خبرة

(شاش، 2015، ص31).

وقد ذكر ابن منظور على لسان العرب أنّ المهارة تعني: "الحذق في الشيء والماهر الحاذق بكل عمل، ويقال: مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة أي صرت به حاذقا"

(ابن منظور، 2001، ص85).

كما ورد في الحديث الشريف قول الرسول صلى الله عليه وسلم: ((مثل الماهر بالقران مثل السفرة)).

اصطلاحا:

تعددت تعاريف المهارة، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

المهارة هي: "ذلك الشيء الذي تعلم الفرد أن يؤديه عن فهم بسهولة ويسر ودقة، وقد يؤدي بصورة بدنية أو عقلية" (الحجار، 2015، ص13).

كما تعرف المهارة بأنها: "الأداء المتميز ذو المستوى الرفيع في كافة مجالات الحياة، وهو بذلك يشمل كافة الأداءات الناجحة للتوصل إلى أهداف سبق تحديدها، شريطة أن يتميز هذا الأداء بالدقة والإتقان" (علاوي، 1999، ص110).

المهارة هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو اتخاذ هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، وتحقق أفضل النتائج من الموارد والإمكانات المتاحة، ومصدر المهارة قد يكون الوراثة التي تسمح لبعض الأفراد بقدرات لا تتوافر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة وما توفره من تعليم وتدريب (السلمي، 1999، ص24).

كما عرفها (الرشدي، 2007، ص5) بأنها: "قدرة الإنسان على تنفيذ أي إجراء خاص به في أي مجال بشري وبصورة تخدم هدفه وتقربه من الصورة المثالية التي تعني استغلال كافة الإمكانيات المتاحة لتحقيق الهدف"

ويعرفها أحمد إبراهيم بأنها: "القدرة على عمل شيء معين، وانجازه بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد ووقت".

ويشير Gaberlsen إلى المهارة بأنها: "معرفة كيفية الأداء، وأنها تؤدي إلى الإتقان". بمعنى عندما يرغب الأفراد في عمل شيء ما فإنهم يقومون بدراسته وتحليله وابتداع الوسائل لعمله في أسرع وقت ممكن وبأعلى درجة من الإتقان (أحمد، 2001، ص181).

ويعرفها كوتريل بأنها: "القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما تريد"، والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها، والقصور في أي مهارة فرعية تؤثر على جودة الأداء الكلي.

(شاش، 2015، ص31)

ولمعرفة العلاقة بين المهارة والقدرة نجد أنّ المهارة هي الشكل الممارس أو الوظيفي للقدرة، فالقدرة تسبق المهارة هذه القدرة الكامنة عندما تفعل ينتج عنها سلوك يظهر ويمكن قياسه، وقد ينتج عن هذا الفعل مهارة واحدة أو عدة مهارات

(بن شريك وعبد الحفيظ، 2017، ص212).

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ المهارة تعني القدرة على القيام بشيء معين شرط أن تتميز بالسرعة والدقة والإتقان وبأقل جهد ممكن.

ويشير جونز (Jones,1996) إلى أنّ للمهارة مجموعة من الخصائص أهمها:

➤ **الاتجاه:** ويتمثل في الدافع والرغبة في القيام بالفعل.

➤ **المعرفة:** وتتمثل في معرفة كيفية القيام بالأداء أو السلوك.

➤ **الكفاءة:** وتتمثل في تنفيذ العمل تنفيذاً فعلياً بمعنى أن الشخص الماهر يؤدي العمل

بكفاءة في كل الظروف المتغيرة (شاش، 2015، ص34).

2.4 أنواع المهارات:

تعددت وتنوعت تقسيمات الباحثين للمهارات حسب وجهات نظرهم، فهناك من قسمها إلى مهارات تقنية، مهارات إنسانية وأخرى فكرية عقلية، وهناك من قسمها إلى قسمين صلبة ومرنة، وفيما يلي أهم هذه التقسيمات:

حدد روبرت كاتز **Robert Katz** مجموعة من المهارات التي يجب توافرها لدى المدراء والمسؤولين على جميع المستويات الإدارية وفي جميع أنواع المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أو خدمية، حيث قسمها إلى ثلاثة مهارات أساسية هي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدراكية.

(a) المهارات الفنية: Technical skills

تتمثل هذه المهارات في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب في المجال الفني أو النشاط الإنتاجي أو الهندسي أو التسويقي أو المالي أو شؤون العاملين.. وما شابه ذلك، فالمدير أو المسؤول يحتاج إلى قدر من المهارات الفنية بالشكل الذي يمكنه من إنجاز وظيفته وما تنطوي عليه من مهام وأعمال. (عبد العليم، 2007، ص48)

وترى (جرار، 2015، ص85) أنّ هذه المهارة تتطلب مراعاة الأبعاد التالية:

- ✚ القدرة على السيطرة على الإجراءات والمداخل والطرق المتخصصة.
- ✚ التعرف على المعدات والأدوات اللازمة لممارسة مهام الوظيفة.
- ✚ الإلمام بمختلف علاقات الوظيفة بالوظائف.
- ✚ الابتكار والتجديد لتطوير الأعمال وتمييزها

(b) المهارات الإنسانية: Human skills

هي القدرة على التعامل مع الأفراد والجماعات وتنسيق جهودهم أثناء العمل، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، أيضا القدرة على القيادة والتحفيز والاتصال مع الأفراد لإنجاز أهداف محددة، وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الأفراد وفهم سلوكهم وتوجيهه. (أحمد، 2001، ص185)

فكل مدير أو مسؤول يحتاج إلى مهارات العلاقات الإنسانية حتى يتمكن من العمل مع باقي الأعضاء في المؤسسة من زملاء ورؤساء، وحتى يتمكن من قيادة وتوجيه من يعملون معه من مرؤوسين، وتضم المهارات الإنسانية على سبيل المثال مهارة الاتصال، القيادة، التحفيز، العلاقات المتبادلة والتعاون. (عبد العليم، 2007، ص48)

ويرى (الخرزاعلة، 2009، ص57) أنّ المهارات الإنسانية تتصل بثلاث عوامل هي:

- الخصائص النفسية للأفراد والتي تعكس القدرة على الإدراك والتصور وتمثل الدوافع والرغبات والاتجاهات والميول.
- تأثير الحالة التي ينتمي إليها الفرد وما تحمله من عادات وتقاليد، وتؤثر تأثيراً مباشراً في سلوكه.
- المقومات الروحية والثقافية والحضارية والدينية وتشمل الدين واللغة والقيم الموروثة للجماعة، إذ أنّ تفهم المدير لهذه العناصر يساعده في التعرف على الدوافع الذاتية لسلوك الأفراد

كما ترى (جرار، 2015، ص85) أنّ هذه المهارة تتطلب مراعاة الأبعاد التالية:

- ✚ القدرة على حسن اختيار المجموعات والاستفادة من جهود الأفراد.
- ✚ القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي.
- ✚ القيادة الفعالة لمجموعات العمل، وذلك من خلال الإرشاد والتوجيه والتنسيق بين الأفراد.

✚ إتمام الاتصالات الإدارية بين مجموعات العمل.

✚ تخفيف الضغوط النفسية والتنظيمية عن الأفراد.

(c) المهارات الإدراكية: Conceptual skills

ويطلق عليها أيضاً بالمهارة الفكرية أو المهارة التصورية، وتعني القدرة على التبصر بالمواقف ككل والنظر إلى أية مشكلة نظرة شاملة وكلية داخل إطار المؤسسة وما يتصل بها ككل، وهي مهارات خاصة بالقدرة على تحليل المواقف الصعبة والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج واحتواء المواقف والنظرة الثاقبة والبصيرة النافذة.

(أحمد، 2001، ص186)

إنّ هذا النوع من المهارات يتعلق بالقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات وعلى التنسيق وتحقيق التكامل فيما بين الاهتمامات والأنشطة في المؤسسة.
(عبد العالي، 2005، ص49)

وترى (جرار ، 2015، ص84) أنّ هذه المهارة تتطلب مراعاة الأبعاد التالية:

- ✚ القدرة على تكوين النظرة العميقة للبيئة المحيطة.
- ✚ التمكن من التفكير الاستراتيجي والسيطرة بعد الابتكار.
- ✚ تشخيص المشكلات والمواقف عن طريق التحليل.
- ✚ المهارات الفكرية المطلوبة لكل المديرين ولكنها مطلوبة بصورة أكثر لمن يشتغلون في المستويات الإدارية الأعلى.

ولقد حدد نواف كنعان المهارات اللازمة للمدير على النحو التالي:

- (a) **المهارات الذاتية:** وتتمثل في السمات الجسمانية، القدرات العقلية، الابتكار وضبط النفس.
- (b) **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في نوع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة، القدرة على تحمل المسؤولية، الفهم العميق والشامل للأمور الحزم والإيمان بالهدف.
- (c) **المهارات الإنسانية:** الاستقامة وتكامل الشخصية، الأمانة والإخلاص، الخلق الطيب والقدرة على التعامل مع الأفراد.
- (d) **المهارات الذهنية:** المهارات الإدارية، التخطيط، الاتصال، التعليم.
(أحمد، 2001، ص187)

ويشير بن شريك وعبد الحفيظ إلى نوعين من المهارات وهي:

(a) المهارات الصعبة (الصلبة):

وهي كل المهارات التخصصية التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة كل حسب وظيفته، والمهام المتعلقة بها مثل القراءة والكتابة والحساب والقدرة على استخدام الحاسب الآلي.

(b) المهارات المرنة أو الناعمة:

وهي القدرات والصفات المتعلقة بالشخصية والمواقف والسلوك مثل مهارة التواصل ومهارة العمل الجماعي، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، مهارة القيادة، مهارة إدارة الوقت، المهارة الرقمية ومهارة تطوير الذات.

(بن شريك وعبد الحفيظ، 2017، ص ص 213-215)

من خلال ما سبق، نجد أنّ المهارات السابقة متشابكة ومن الصعب فصلها عن بعضها البعض، كما أنّ المدير أو المسؤول يحتاج إلى مهارات تقنية ومهارات إنسانية وأخرى إدراكية لكي يكون قادراً على أداء عمله بجودة وكفاءة، ولكي يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة المطلوبة.

3.4 بعض مهارات العلاقات الإنسانية :**تعريف مهارات العلاقات الإنسانية:**

عرفها ديفيز (Davis, 1962, p 4) بأنها: "إحداث التفاعلات بين الأفراد بحيث يجتمعون في تشكيلات لتحقيق أهداف محددة في جو من الرضا المادي، النفسي والاجتماعي".
وأما كانز Katz فيعرف مهارات العلاقات الإنسانية بأنها: "الإحساس بمشاكل الآخرين ومساعدتهم على حلها وتفهم حاجياتهم، ومشاركتهم في حياتهم الاجتماعية".

ويرى الدويك أنّ: "مهارات العلاقات الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء لأن ما يدخل في مجال العلاقات الإنسانية هو أكثر تعقيدا وتغييرا من المجالات الفنية وإن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء"

(المشاوية، 2005، ص 211).

أما (الحري، 2010، ص59) فتري أنّ: "المهارات الإنسانية في التعامل تعني القدرة على تنسيق الجهود وخلق العمل الجماعي بين المرؤوسين، مما يتطلب الفهم المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وفهم مشاعرهم وميولهم واتجاهاتهم والثقة بهم وإشباع حاجاتهم وإبراز روح الابتكار والمبادرة لديهم".

ويعرف البعض مهارات العلاقات الإنسانية بأنها فن التعامل مع الغير والإحساس بمشاكل الآخرين والقدرة على حل المشكلات والتعبير عن الذات وفهم الآخرين والمشاركة في الحياة الاجتماعية، وهذه المهارات تكتسب من خلال أساليب تدريبية كالمحاضرات والجلسات والمناقشات وتمثيل الأدوار، وتتجلى هذه المهارات في الاتصال، المشاركة التعاون، الإقناع، العدل في المعاملة، الاحترام، الثقة، الاستماع، التشجيع. (الشايخ وآخرون، 2011، ص28).

ويرى (أحمد، 2001، ص183) أنّ: "المهارات الإنسانية تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها المدير أو المسؤول التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، مما يزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء".

وتعرف (الخاروف، 2009، ص10) مهارات العلاقات الإنسانية بأنها: "تطبيق الأسس العلمية والمعرفية لقيادة العمل وجودة التصرف بكل دقة وسرعة وإتقان بما يحقق أهداف العمل ورضا المرؤوسين".

ومنه نجد أنّ مهارات العلاقات الإنسانية هي تلك القدرة على التعامل مع الأفراد وإحداث التفاعل فيما بينهم في صورة جماعية وتعاونية بهدف توفير المناخ المناسب للعمل

لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال توفير الاتصال الجيد والفعال، خلق روح العمل الجماعي بالتشجيع والتعاون، تطبيق مبادئ القيادة الفعالة والتي تساهم في التقليل من حدة الصراعات وتوجيهها نحو الوجهة الصحيحة.

وتتضمن مهارات العلاقات الإنسانية على سبيل المثال:

1.3.4 مهارة الاتصال: Communication Skill

تعددت الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها ولخلق جو يسوده الثقة والولاء للمؤسسة، كان لابد من توفير الاتصال الجيد، حيث أنه يلعب دورا كبيرا في تحقيق تماسك الجماعة وتوجيهها، لأنه يتعلق بنقل المعلومات والبيانات والمعارف المتصلة بالعمل، فالإتصال هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاط المنظم وفي أي تنظيم مهما كان نوعه، إذ يعتمد نجاح المدير أو المسؤول على قدرته على الإتصال تماما كما يعتمد على المهارات الأخرى، فيما يساعد الإتصال الجيد على أداء الأعمال بالطريقة الأفضل، فالحصول على التعاون من الآخرين وجعل المعلومات تفهم بوضوح وإحداث التغييرات المرغوبة في الأداء تعتمد بدرجة كبيرة على مهارات الإتصال.

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الإتصال (Communication) ولعل أبرزها:

"الإتصال هو عملية تفاعل تتم بين طرفين، مرسل ومستقبل، يتم من خلالها نقل معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو آراء إلى المستقبل سواء كان فردا أو مجموعة أساليب متنوعة لتحقيق هدف معين" (عازة، 2008، ص5).

"الإتصال هو وسيلة تبادل ونقل المعلومات والأفكار والحقائق والمشاعر مع تحقق الفهم الموحد، وتوافر نفس المعلومات والأفكار والحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الإتصال" (رضوان، 2012، ص15).

"الاتصال هو انتقال وتبادل البيانات والمعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات إلى كافة أجزاء التنظيم، وذلك من الخارج إلى المنظمة أو من المنظمة إلى المجتمع المحيط بها وكذلك بين مختلف المستويات الإدارية" (سعدات، 2006، ص7).

وللاتصال أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والجماعات يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✚ يعتبر إحدى المهارات الأساسية التي يجب أن يتعلمها الأفراد بمختلف أصنافهم.
- ✚ إن أهمية الاتصال ليست محددة بمكان العمل فقط فنحن نحتاج إلى مهارات الاستماع والتحدث على المستوى الشخصي لتحقيق النجاح على مختلف المستويات. (أبو شنب، 2006، ص29)
- ✚ الاتصال هو محور عملية نقل الخبرات الإنسانية عبر الأجيال، إذ يتم من خلاله تبادل الأفكار والمعلومات والأحاسيس والمشاعر من فرد إلى آخر، وهو لا يقتصر على استخدام الكلمات والألفاظ فقط بل يتعدى ذلك إلى الصور والأشكال والرموز المختلفة.
- ✚ يقوم الاتصال بدور أساسي في نجاح العلاقات الإنسانية في مختلف مجالات الحياة، فهو من المهارات الضرورية التي يتعين على جميع الأفراد اكتسابها وتطبيقها في تعاملاتهم.

وتخدم عملية الاتصال التنظيم الإداري بطرق عديدة وضحاها (Robbins,1993) على النحو التالي:

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، حيث يلزم العاملون باتباع التعليمات في عمليات اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم.
- تعزز عملية الاتصال الفعالة الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عمله، وكيف يمكن تحسين أدائهم.

- تعتبر عملية الاتصال وسيلة فعالة يعبر من خلالها الأفراد عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم.

ويتكون الاتصال من مجموعة من العناصر هي:

- **المرسل sender:** هو الشخص أو مجموعة من الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه أفكاره وأرائه أو اتجاهات وخبرات معينة، وبعد المرسل العنصر الأساسي في العملية الاتصالية ويسمى في غالب الأحيان بالمصدر أو المتصل (أبوشنب، 2006، ص14).

- **الرسالة message:** يقصد بالرسالة المضمون المراد نقله أو توصيله إلى المستقبل سواء كان معلومة أو خبر أو شكوى أو تقرير.. ولا بد أن تتميز الرسالة بالدقة والوضوح بالإضافة إلى سلامة اللغة.

- **القناة channel:** هي عبارة عن الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الرسالة أو إرسالها حيث يختار المرسل وسيلة لنقل رسالته إما شفويا أو عن طريق وسيلة كتابية أو سمعية أو بصرية أو وسيلة سمعية بصرية أو الكترونية كمواقع الإنترنت (الصديقي بدوي، 1999، ص29).

- **المستقبل receiver:** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة ويستقبلها من خلال كل أو أحد حواسه المختلفة (السمع والبصر الشم الذوق واللمس)، ثم يقوم بتفسير رموزها وإدراك معانيها.

- **التغذية الراجعة feedback:** وهي إعادة إرسال الرسالة من المستقبل إلى المرسل واستلامه لها وتأكده من أنه تم فهمها، والمرسل في هذه الحالة يلاحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة (نصر الله ، 2010، ص72).

- **التأثير:** التأثير هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم تغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتفق مع أهداف المرسل (Bovee,1989 ,p50).

- التشويش: وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال، وعادة ما يكون معنويا إذا كان مرتبطا بالجوانب الاجتماعية والإدراكية للمرسل أو المستقبل، كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية. (حفيظ، 2018، ص28)

ويقسم الاتصالات من حيث أنواعها وأشكالها إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

أولا: أنواع الاتصالات من حيث اللغة المستخدمة:

(a) **الاتصالات اللفظية: Verbal Communication** وتعتبر من أسرع وسائل الاتصال الأخرى، فهي تتيح للمرسل وللمستقبل فرصة المشاركة الفورية وإبداء الرأي حول الرسالة الاتصالية، وتتم الاتصالات اللفظية أو الشفوية وجها لوجه أو عبر الهاتف أو عبر وسائل الاتصال المسموعة والمرئية.

(b) **الاتصالات غير اللفظية: Non-Verbal Communication** ويطلق على هذا النوع من الاتصال أحيانا مصطلح اللغة الصامتة، وتمثل هذه الاتصالات أسلوبا وسطا بين الاتصالات الكتابية والشفوية، ومن أنواع هذه الاتصالات لغة الإشارة، لغة الأفعال، لغة الحركات والإيماءات، السكوت والإنصات، لغة الأشياء. (الحريري، 2008، ص 102-104)

ثانيا: أنواع الاتصالات من حيث حجم المشاركين في عملية الاتصال:

(a) **الاتصال الذاتي: Intrapersonal Communication** هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه، وهو غالبا ما يتضمن أفكاره وتجاريه ومدركاته. (رضوان، 2012، ص17)

(b) **الاتصال الشخصي: Intrapersonal Communication** وهو الاتصال الذي يتم بين شخص وآخر أو بين شخص وعدة أشخاص، وهو اتصال يتم وجها لوجه ويعد هذا النوع أساسيا لتحقيق وحدوث التفاعل الاجتماعي.

(c) **الاتصال الجمعي: Group Communication** يتم الاتصال هنا بين عدة أفراد أو بين مجموعة كبيرة من الناس كما يحدث بين الأصدقاء، أو في الندوات والمؤتمرات وفي الاجتماعات التي تهدف إلى اتخاذ قرار أو حل مشكل أو دراسة موضوع (الحريري، 2008، ص106).

(d) **الاتصال العام: Public Communication** وهو ذلك الاتصال القائم على توصيل المعلومات من الفرد إلى مجموعة من الأفراد، ويظهر ذلك في الندوات والاجتماعات الإدارية وجلسات التدريب في المؤسسة الخاصة بإنتاج منتج معين أو تقديم خدمة محددة (رضوان، 2012، ص108).

(e) **الاتصال الوسيط: Medio Communication** يحتل هذا النوع من الاتصال مكانا وسطا بين الاتصال المباشر والاتصال الجماهيري، والمستقبلون للرسائل هنا يكونون في أماكن متعددة بينما تصل لهم الرسائل في آن واحد وبشكل سريع (الحريري، 2008، ص108).

(f) **الاتصال الجماهيري: Mass Communication** ويشبه الاتصال الوسيط في استخدام الوسائل الالكترونية في نقل الرسالة، ويقصد به الاتصال بجماعات من الناس، وأبرز طرق الاتصال الجماهيري هي وسائل الإعلام من صحافة وراديو وتلفزيون (زويل، 2010، ص10).

ثالثا: أنواع الاتصالات من الناحية الإدارية:

(a) **الاتصالات الرسمية: الاتصالات الرسمية** هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات

وقنوات الاتصال، وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر. (أبو النصر، 2009، ص60)

وللاتصال الرسمي عدة اتجاهات أو قنوات هي:

✚ الاتصال النازل أو الهابط (من أعلى إلى أسفل) وهو الرسائل المرسلة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيم أي من الرؤساء إلى المرؤوسين ويكون في شكل خطط، قرارات، تعليمات، أوامر..

✚ الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) وهو عكس الاتصال الهابط من المستويات الدنيا إلى المستويات العليا في التنظيم، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء ويكون في شكل شكاوى، اقتراحات، تقارير...

✚ اتصالات أفقية أي بين العاملين على نفس المستوى الإداري تهدف إلى التنسيق والتعاون. (جرار، 2015، ص25)

(b) **الاتصالات غير الرسمية:** وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتعتمد أساساً على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية، وتوفيراً للوقت في جمع المعلومات. (سعدت، 2016، ص25)

وتنقسم مهارة الاتصال تبعاً للوسائل والأساليب المتبعة إلى:

- **مهارة اتصال شفوية:** وهي عبارة عن محادثة تعتمد على الإنصات والتعبير والتكلم وتحدث أثناء المناقشات والاجتماعات وجهاً لوجه.

- **مهارة اتصال مكتوبة:** عن طريق المكاتبات والرسائل وتعتمد على قدرات الفرد في التعبير الكتابي، ويحدث ذلك عند إرسال التعليمات والأوامر المكتوبة لضمان سير العمل في المؤسسة.
- **مهارة الإنصات:** اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه. (توفيق، 2014، ص ص 19.21)
- **مهارة الإقناع:** وتتمثل في القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق التجاوب منهم، فالإقناع عملية تهدف إلى جعل طرف آخر (شخص أو جماعة) يتقبل رأياً أو فكرة معينة أو أن يقوم بعمل معين، وهنا يبرز دور القائد في التأثير على العاملين. (أبو النصر، 2009، ص 181)
- **مهارة الكتابة:** وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقية أسلوبهم في الكتابة.
- **مهارة التفاوض:** وفيها تكون عمليات الاتصال وجها لوجه في مناخ يتواجد فيه طرفي التفاوض على مائدة الحوار باستخدام أساليب مختلفة من الإقناع. (توفيق، 2014، ص ص 18.21)

تواجه عملية الاتصال بين الأفراد والجماعات عدة صعوبات وعوائق أهمها:

- **عوائق شخصية:** وهي التي تعود إلى الشخص نفسه سواء المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم وفهمهم لعملية الاتصال، ومن هذه المعوقات تباين الإدراك، الاتجاهات السلبية نحو الأشخاص أو المواضيع، القصور في استخدام مهارات الاتصال، تشويه المعلومات، سوء العلاقات بين الأفراد. (المغربي، 2016، ص 173)

- **عوائق ما بين الأشخاص:** وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلبا على عملية الاتصال وفعاليتها، وقد حدد بيدين Bedein (1986) عوائق الاتصال بين الأفراد فيما يلي: الجو السائد داخل التنظيم، درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء، درجة المصداقية بين الأفراد، تشابه المرسل والمستقبل في السن، المكانة، الثقافة والمهنة. (خواجة، 2005، ص186)

- **عوائق تنظيمية:** يتأثر الاتصال كثيرا بالبيئة التنظيمية السائدة كغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، مركز الفرد في التنظيم، تعدد المستويات الإدارية واتساع نطاقها والذي يؤثر على وصول المعلومة بشكل صحيح، حجم الجماعة وكبرها نقص المعلومات والذي يؤدي إلى ظهور الشائعات، بالإضافة إلى عدم اختيار وسائل الاتصال المناسبة أو استخدام وسيلة واحدة لا تناسب طبيعة مستقبل الرسالة.

وقد توصلت بعض البحوث إلى ضعف عملية الاتصال وصعوبتها في المؤسسات الجزائرية نظرا لعدة أسباب كانت انتشار الأمية خاصة بالمؤسسات القديمة، ضعف الدور النقابي وعدم الاهتمام بالاتصالات حيث أن أغلب المؤسسات لا تعطي أهمية لقنوات الاتصال لذلك فهي تحتاج إلى تنمية مهارات الاتصال لأنها تعمل على زيادة الانسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجموعات العمل، بالإضافة إلى توحيد جهود العاملين من أجل حل المشكلات الداخلية والخارجية التي تواجههم، كما أنّها تعد عنصرا أساسيا في التغلب على أي صراع محتمل بين المسؤولين والعاملين من خلال تعزيز التنسيق والتعاون فيما بينهم، وذلك بوجود قنوات اتصال جيدة تسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات ببسر وسهولة لضمان تحقيق أهدافها .

2.3.4 مهارة العمل في فريق: Working in a team

تعد فرق العمل وبنائها تقنية حديثة تساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد ليساعد في كيفية التعامل معه، بشكل ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتسيير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم.

لقد تعددت التعاريف التي تناولت فرق العمل تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بين هذه التعاريف نجد:

فريق العمل: "هو عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبيا يتم التفاعل والتواصل بينهم ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل معايير وأسس تضبط سلوك الفريق" (عيسى، 2014، ص35).

وتعرف جيسكا Jessica وجيفري Jeffrey فريق العمل بأنه: "مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة يتم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد". (أبو النصر، 2012، ص44)

كما تعرف ماكين (Mackin,1994,p15) فريق العمل بأنه: مجموعة صغيرة من الأشخاص لهم مهارات متكاملة، ولهم هدف مشترك يلتزمون بتحقيقه.

ويرى والتون (Walton,1999,p63,76) أن: فريق العمل ليس جماعة نمو، وإنما هو جماعة عمل موجهة نحو انجاز مهمة معينة.

وقد ذكرت ليبناك وستامبس (Lipnack & Stamps,2002,p20) بأن: فريق العمل هو مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة معينة في زمن محدد.

في حين عرفها جرينبيرج وبارون (Greenberg & Baron,2002,p85) على أنها: جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقه.

أما بالنسبة لفرانسييس ويونغ (Francis & Young) فيعرفان فريق العمل بأنه " مجموعة ناشطة تتكون من أشخاص ملتزمين بتحقيق أهداف مشتركة، ويحسنون العمل معا ويستمتعون به ويتوصلون معا الى نتائج عالية الجودة ". (Tarricone & Luca,2002,p3)

ويعرفه البعض أيضا بأنه: " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وأفراد الفريق تجمعهم أهداف مشتركة، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل بينهم " (إدريس وآخرون، 2014، ص ص 20،16).

ويرى بريل Brill أن: " فريق العمل هو عبارة عن جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بد من انجازها، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق ". (أبو النصر،2012،ص44)

أما صلاح الدين فيعرفها على أنها عبارة عن: " مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، حيث يكون التعاون متبادل ويسود بينهم الالتزام والمسؤولية، والفريق هو عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل مع بعضهم البعض والتخطيط إلى التغيرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة"

(عبد الباقي،2005،ص 305).

كما يعرف فريق العمل بأنه: مجموعة من الأفراد لهم هدف محدد لإنجازه خلال فترة زمنية معينة ضمن موارد محددة، وفريق العمل يجب أن يشمل كافة الأفراد في المؤسسة وأن يكون لهم علاقة مباشرة بالعمل لما هو مخطط له، كما يجب أن يكمل أفراد الفريق بعضهم البعض من أجل انجاز المهام المحددة بنجاح، وتحقيق أهداف المؤسسة ككل (اللوذي،2002،ص130).

ويرى (Schermehorn,2002,p416) أنّ: فريق العمل هو عبارة عن مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة الذين يعملون معا لتحقيق إتمام جملة من الأهداف المشتركة ويحملون أنفسهم مسؤوليات متبادلة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّ مهارة العمل في فريق تتمثل في تكوين فريق عمل فعال يضم مجموعة من الأفراد يلتزمون بأداء مهام واضحة ومحددة لتحقيق جملة من الأهداف المشتركة، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، ولديهم إحساس مشترك بالمسؤولية، والالتزام التام بالأهداف والقيم السائدة في المنظمة.

وهنا يجدر بنا الإشارة إلى الفرق بين جماعات العمل وفريق العمل باعتبارهما مفهومين مترادفين لكنهما مختلفين من الناحية العملية والسلوكية، ويمكن توضيح الفرق بين جماعات العمل وفريق العمل في النقاط التالية:

- أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما أداء الفريق يكون محصلة لشئئين الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض.
- في جماعة العمل يكون كل عضو مسؤول عن العمل الذي أداه ومدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة وتسببه في فشلها، أما في فرق العمل كل فرد من الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس أدائه وحده.
- أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة، أمّا أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم المتعلقة بالكسب أو التفوق.
- تختلف فرق العمل عن الجماعة من حيث ارتباطها بإدارة المنظمة فجماعة العمل عادة ما يكون مطلوب منها الاستجابة للمتطلبات التي تحددها لها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة، أمّا بالنسبة لفرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة

أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها دون تدخل إضافي في عملها (سلطان ، 2003، ص292).

في المحصلة، يمكن القول أنّ فريق العمل يتميز عن جماعة العمل في كونه منفرد ومستقل عن إدارة المنظمة، فهو يدير نفسه بنفسه للحصول على أفضل النتائج كما يتمتع بدرجة عالية من الانسجام والتناسق والالتزام في أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية. وهناك العديد من الفوائد التي يجنيها قائد المؤسسة من جراء تشكيل فرق العمل وقد أوضحها (Barker,1996) في بعض النقاط التالية:

- أن الفريق أفضل في جمع وتحليل البيانات من الأفراد.
 - يضم الفريق أشخاصا لهم خبرات ومعارف ومهارات عديدة مما يعزز التركيز على أهداف معينة.
 - العمل الجماعي يولد عادة أفكارا وبدائل جديدة ومتنوعة وفي فرق العمل يمكن التغلب على التحيزات والمجاملات
 - أن إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم.
 - كما يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم والتغيرات المحتملة.
- وقد أشار كل من أحمد ماهر وأحمد محمد السريدي إلى جملة من الأهداف التي ينشأ من أجلها فريق العمل.

ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

✚ الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة في الأداء.

✚ إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز في فاعلية المؤسسة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.

✚ بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد.

✚ تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المؤسسة بين الرؤساء والمرؤوسين.

✚ تنمية مهارات الأفراد وزيادة مدركاتهم.

✚ حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد والمجموعات. (خميس، 2010، ص 13)

كما ترى (الحري، 2008، ص 290) أنّ: هناك مجموعة من الفوائد التي يجنيها القائد من جراء تشكيل فرق العمل، ويمكن إجمالها فيما يلي:

- تساعد على تسهيل وتحسين سبل الاتصال بين القيادة والمرؤوسين.
- العمل الفريقي يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأهميتهم وتقدير واهتمام القائد بهم، بالإضافة إلى ظهور أفكار وبدائل جديدة ومتنوعة لديهم.
- من خلال العمل الفريقي يطلع المرؤوسون على مشاكل التنظيم والتغييرات المحتملة.
- يقود العمل الفريقي إلى تحسين العلاقات بين القيادة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية.
- إشراك المرؤوسين في وضع الخطط والسياسات والأهداف وفي عملية صنع القرارات يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم، وتقديم مبادراتهم واقتراحاتهم وكل ما يتعلق بهم في المؤسسة.

لفريق العمل أنماط متعددة ضمن عدة مستويات، ولكل نمط وظيفته الخاصة ويتم تشكيله حسب الحاجة، سواء كانت لعمل محدد ينتهي خلال فترة زمنية معينة أو لأعمال روتينية أو لمهام إدارية أو غيرها، سنقوم بحصر أهم هذه الأنماط فيما يلي:

- **فرق المهام: Task Teams** وهي الفرق التي تختص بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد يتطلب انجازه، وهي تنقسم إلى نوعين فرق المهام الكبيرة (فرق عمل الإدارة العليا)، وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات)، هذه الأخيرة غالباً ما يتم تشكيلها للعمل في فترة زمنية معينة. (أبو النصر، 2012، ص61)
- **فرق العمل: WorkTeams** هي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية بالمنظمة وربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع (أبو عصب، 2019، ص19).
- **فرق الإدارة: Management Teams** وهذا النوع يعد من أصعب الفرق وهو من الفرق الدائمة، ويشكل هذا الفريق من مديري الإدارة العليا، وهو مسؤول عن اتخاذ القرارات، وضع الاستراتيجيات والأهداف والسياسات العامة للمنظمة، وتحتاج فرق الإدارة إلى آليات واضحة لإدارة الصراعات داخل الفريق لذلك يستعين فريق الإدارة في بعض الأحيان بمستشارين خارجيين لتوجيه الفريق وتقريب وجهات النظر لرفع كفاءة وفعالية الفريق. (الريحي، 2005، ص66)
- **فرق العمل الإلكترونية: Electronic Teams** حيث ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية إلى ظهور هذا النوع الجديد من فرق العمل، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق إلكترونياً بواسطة شبكة الأنترنت. (أبو النصر، 2012، ص61)
- **حلقات الجودة: Quality Circle** هي مجموعات صغيرة من الأفراد تتراوح ما بين 6 إلى 8 أفراد، يجتمعون مرة واحدة في الأسبوع لتحديد وتحليل وحل أنواع مختلفة من المشكلات التي تنشأ في منطقة أعمالهم. (الريحي، 2005، ص63)

- فرق العمل الموجهة ذاتيا: **Self – Directed Work Teams** وتتكون من مجموعة من العاملين يملكون القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم لتحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي، ويتشكل أعضاء هذه الفرق من وحدة وظيفية واحدة، ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة، وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح، ومن مميزات هذه الفرق تحسين الجودة في المنتجات، تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وغيرها. (مصطفى، 2005، ص163)

- الفرق متعددة الوظائف: **Crossfunctional Teams** وتتكون من مجموعة من العاملين من دوائر مختلفة وأنظمة متعددة، يمنحون مسؤولية تطوير القرارات وتوفير التنوع في المهام والأنظمة، ومن ثم العمل على توحيد جهود الأفراد لتحقيق الأهداف الرئيسية، ويستخدم هذا النوع من الفرق في المنظمات ذات التغيير السريع كشركات الاتصالات والكمبيوتر لسرعة الاستجابة لحاجات المستهلكين. (الريحي، 2005، ص68)

إن فرق العمل يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين أو لإنجاز مهمة معينة، فهناك فرق تشكل لحل مشكلة ما، وهناك فرق تشكل لوضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة لإدارة المنظمة وتطويرها، في حين تشكل فرق أخرى لتحسين جودة المنتجات والخدمات أو لتحقيق أهداف أخرى، وتتأثر هذه الفرق بعوامل عديدة كالفترة الزمنية المحددة، أي أنّ هذه الفرق قد تكون مؤقتة أو دائمة، بالإضافة إلى درجة استقلاليتها عن المنظمة وصعوبة المهمة أو الهدف المطلوب إنجازه، وتجدر الإشارة إلى أنّه يتوجب على إدارة المنظمة أن تقوم باختيار وتحديد نوع الفريق عند تشكيله وبناءه.

تشير العديد من الأبحاث والدراسات إلى مجموعة من المراحل الأساسية التي يمر بها فريق العمل عند تشكيله وبناءه، ولقد اتفق العديد من الباحثين على المراحل التالية:

- **مرحلة التشكيل Forming** يحاول أعضاء الفريق في هذه المرحلة تحديد مكونات المهمة وكيفية إنجازها ونوعية وكمية البيانات المطلوبة واحتياجات الفريق بكل ما

يتعلق بأداء المهمة، وهذه المرحلة تمثل فترة الاختبار، فأعضاء الفريق يحاولون اكتشاف نوع السلوك المتبادل فيما بينهم، كما يحاول أعضاء الفريق اكتشاف القائد للفريق (في حالة عدم اختيار القائد من قبل قيادة المنظمة).

- **مرحلة النزاع أو العصف Storming** تتميز هذه المرحلة بمحاولة فرض قاعدة معينة للفريق وطريقة عمله، ويحاول فيها كل عضو من أعضاء الفريق فرض رأيه أو فرض قوانين ومعايير محددة مما يؤدي إلى حدوث استجابات وانفعالات عاطفية مختلفة، فيظهر الصراع الداخلي بين الأعضاء خاصة في حالة لم يتم اختيار قائد للفريق، وقد تختفي هذه الصراعات بعد تحديد وتوضيح الأدوار والمسؤوليات بين الأعضاء. (الحريري، 2008، ص 146)

- **مرحلة الصياغة ووضع المعايير:** يقوم أعضاء الفريق بعد انتهاء العصف بوضع القواعد والمعايير نتيجة تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، وتتميز هذه المرحلة بالتعاون وانخفاض النزاع وتفهم أعضاء الفريق للأدوار التي سيقومون بها فتظهر الثقة بين الأعضاء، ويشعرون بالراحة النفسية والتفاعل الايجابي ويبدأ أعضاء الفريق بالعمل جاهدا على حل الخلافات وتبادل المعلومات وبناء علاقات شخصية واجتماعية والتركيز على العمل. (الريحي، 2005، ص 74)

- **مرحلة الأداء: Performing** يقوم الأعضاء في هذه المرحلة بحل المشاكل وإنجاز المهام المحددة، كما يقوم الأعضاء بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترضهم في أداء المهام المطلوبة، ويتجه الفريق نحو تحقيق الأهداف ويركز قادة الفريق على إدارة المهام ويشعر أعضاء الفريق بالثقة بالنفس وبالأخرين وبالرضا الوظيفي. (الفايدي، 2008، ص 32)

- **مرحلة التفكير أو الانتهاء:** بعد إنجاز المهام وتحقيق الهدف المطلوب، يتم في هذه المرحلة حل الفريق بنجاح فيشعر أعضاء الفريق بالفخر والاعتزاز والبهجة والسرور وأيضا بالحزن لانقضاء الفريق، كما يتبادل الأعضاء الشكر والتقدير بينهم، وفي

حالة فشل الفريق في تحقيق الأهداف المطلوبة يشعر الفريق بالحزن والغضب والإحباط والعجز فيبدأ باللوم والتبرير والانعزال. (الرجي، 2005، ص75)

يتضح مما سبق أنّ بناء فريق العمل يتم من خلال خمس مراحل أساسية، وهذا ما اتفق عليه أغلب الباحثين، وترى الطالبة أنه يمكن إضافة مرحلة سابقة للمرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط؛ حيث يتم فيها دراسة إمكانية تكوين الفريق والهدف من تكوينه من قبل إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تحديد نوع الفريق، وكذلك اختيار القائد المناسب للفريق والتشاور معه لتحديد أعضاء الفريق مع موافقتهم للعمل سوياً، لأن أغلب الصراعات بين الأعضاء تنشأ نتيجة لعدم توافقهم فيما بينهم، بالإضافة إلى الحرص على امتلاك أعضاء الفريق للقدرات والمهارات اللازمة.

وهناك بعض الصعوبات التي تعترض عمل الفريق خاصة المتعلقة باتخاذ

القرارات، وهذه الصعوبات هي:

- عدم وضوح الاتصال (عدم القدرة على التحدث بلغة مشتركة، ضعف قنوات الاتصال..).
- الاختلافات بين أعضاء الفريق (الاختلاف في المدركات والقدرات..).
- غموض المسؤولية (عدم تحديد الأدوار، عدم اختيار القائد أو المسؤول).
- النمط القيادي غير المناسب للقائد.
- مقاومة التجديد والتغيير نتيجة الخوف من خوض غمار التجربة.
- المكانة التي يتمتع بها بعض الأعضاء.
- الخوف من المجازفة والمسائلة في اتخاذ القرار. (الحري، 2008، ص144)

إنّ بناء فرق العمل واستخدامها في المؤسسات على اختلاف أنواعها أصبح ضرورة حتمية لا بد أن تنتهجها المؤسسات من أجل تحقيق النجاح والتقدم، وهذا ما أثبتته العديد من الدول المتطورة مثل اليابان التي تعتمد على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبناء فرق

العمل الفعالة لإنجاز مهامها، فهي تساعد على تعزيز الدعم والاتفاق والثقة وتحقيق الولاء والرضا، وتطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين، لذلك يجدر بالمؤسسات الجزائرية العمل على تكوين فرق عمل فعالة ومتخصصة لتحقيق النجاح والتطور في مختلف الميادين.

3.3.4 مهارة القيادة: Leadership Skill

إنّ قدرة الفرد على قيادة الآخرين وتوجيه سلوكياتهم والتأثير عليهم يعد مهارة أساسية من المهارات الإنسانية والتي لا تتوفر في جميع الأفراد، ونظرا لذلك أصبحت المنظمات تعمل على إعداد القادة الناجحين القادرين على ممارسة مسؤوليتهم، ولأن القائد يجب أن يكون قدوة حسنة يحتذى به باعتباره المسؤول الرئيسي عن التوجيه والتنظيم وصنع الأهداف والسياسات، واتخاذ القرارات والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية ومسؤول عن تحقيق أهداف المنظمة.

تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة منها:

القيادة هي: "عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، والقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة" (كافي، 2015، ص139).

ويعرف كل من Massarik & Tannenbamm القيادة بأنها: "التأثير الذي يمارس بين الأشخاص من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين" (الطجم والسواط، 2003، ص181).

ويرى هانت وآخرون (Hunt et autres, 2002, p361) بأنها نوع من تأثير العلاقات الشخصية والإنسانية بين الأفراد بواسطتها يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على أحسن وجه

كما تعرف بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين، وجعلهم ينفذون أوامر القائد والحصول على تعاونهم وتنسيق جهودهم وتوجيه سلوكهم وتنشيط طاقاتهم لتحقيق

أهداف معينة" (البعدي، 2013، ص113).

وهناك من يعرفها بأنها: "الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين". (صفحي، 2011، ص16).

ويعرفها بيجورس I.W Bigors بأنها: "عملية التأثير المتبادل بين مجموعة أفراد لتوجيه السلوك نحو غاية مشتركة رغم الاختلافات".

وذكر كوهن Kohn أن القيادة هي: "نوع من القدرة أو المهارة للتأثير على المرؤوسين وجعلهم يرغبون في أداء ما يحدده القائد وإنجازه" (خواجه، 2005، ص47).

ويرى السلمي أن القيادة هي: "تنسيق لجهود الموارد البشرية، وهي توجيه وإرشاد نحو الأهداف والفرص، كما أنها تعد عملية دعم ومساندة لفرق العمل ذاتية الإدارة" (الحري، 2008، ص14).

أما نوربرت هرمان فيرى أن: "القيادة هي القوة الحاسمة خلف المنظمات الناجحة، وهي ضرورية للحفاظ على حيوية المنظمات، وقدرتها على الاستمرار، ويجب أن تكون القيادة نابعة من الإدارة الشخصية، كما أنها لا تعني الإرشاد والتوجيه فقط بل تعني أيضا تحمل المسؤولية". (المغربي، 2016، ص133)

وتعرف (الحري، 2008، ص16-17) القيادة بأنها: "قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد من شأنها استمالة المرؤوسين ومساندتهم في إطلاق قدراتهم، وإبداعاتهم واكتشاف مواهبهم لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة، وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى".

يمكن القول أنّ القيادة هي تلك المقدرة أو المهارة التي يمتلكها شخص معين من بين مجموعة من الأفراد، يعمل من خلالها على تحقيق أهداف المنظمة، ويطلق على هذا الشخص اسم القائد وهو مسؤول على إثارة العاملين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة، مما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات تسودها العلاقات الإنسانية البناءة.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- ✚ أنّها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✚ تساعد القيادة على تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✚ تمكن القيادة من السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✚ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أنّ الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✚ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✚ القيادة هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة. (كافي، 2015، ص141)

والقيادة الفعالة هي التي تتوفر على العناصر التالية:

- **القائد:** بما في ذلك خبراته السابقة، أهدافه وطموحاته، تكوينه الشخصي وتأهيله العملي وقدراته ومؤهلاته، أساليبه في العمل واتجاهاته بالنسبة للآخرين.
- **الأفراد (جماعة العمل):** إنّ تركيب الجماعة وتكوين أفرادها الشخصي وخبراتهم تتفاعل مع بعضها البعض من جهة، ومع شخصية القائد من جهة أخرى.

▪ **الموقف:** فالقائد ومرؤوسيه يتعاملون في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة وتسودها مشكلات أو معوقات، كما تتوفر فيها فرص تفرض نفسها على القائد ومرؤوسيه.

▪ **النظم والقواعد أو المناخ التنظيمي:** والتي في ضوئها تتحدد العلاقات ويحدث التأثير، ويتكون المناخ التنظيمي من مكونات معنوية تشمل الأهداف والنظم والإجراءات والهياكل التنظيمية والقيم والعادات والانفعالات والعلاقات الإنسانية والأساليب والتقنيات، ومكونات مادية تشمل المباني والمعدات والتجهيزات والإمكانات المادية والمؤثرات الطبيعية (كالحرارة، الضوء والرطوبة).

فالقيادة هي نتيجة تفاعل جميع هذه العناصر، والقائد الفعال هو الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، حيث يأخذ في عين الاعتبار خصائص الأفراد وسماتهم، وخصائص الموقف، والمناخ التنظيمي بالمؤسسة لتحقيق الأهداف المطلوبة. (البعدي، 2013، ص114)

إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه فهو الأسلوب الذي يعتمد عليه في مختلف المواقف ويعتمد نجاح القائد على استخدام الأسلوب المناسب مع مرؤوسيه.

وقد صنف (كورت لوين) أساليب القيادة إلى أربعة أساليب هي:

- **الأسلوب الدكتاتوري:** ويقوم هذا الأسلوب على استخدام القائد للتهديد والوعيد والتخويف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد، وعدم معارضة القرارات التي يتخذها، وهو أسلوب محبط للمرؤوسين.

- **الأسلوب التسلطي:** وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الدكتاتوري حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم أسلوب الثناء والعقاب في عمل ما يريد وما لا يريد، كما أنه يثق بنفسه فقط ولا يثق بمرؤوسيه.
 - **الأسلوب الديمقراطي:** ويشار لها بالقيادة المتتورة، يقوم هذا الأسلوب على الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح، كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي، والقائد في هذا الأسلوب يكون أكثر فاعلية لأنه يتيح المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم فهو يسمح لهم بتطوير أنفسهم، وينتج عن هذه المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الأفراد بقيمتهم في المؤسسة. (Harris,2008,p29)
 - **الأسلوب المتساهل أو القيادة المتساهلة:** وهو أسلوب يمارسه القائد في الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية، حيث أنه يترك المرؤوسين يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أقل فاعلية في العمل بصورة عامة. (المغربي،2016، ص138)
- إنّ استخدام القيادة الدكتاتورية والقيادة التسلطية يعتبران أحد أهم عوامل الصراع التنظيمي، وذلك بسبب التمسك الشديد بحرفية القوانين وعدم التسامح وعدم الأخذ بالاعتبار ظروف العاملين، موازاةً مع تلافي الاستماع لآراء العاملين وكبت مبادراتهم، والاعتماد على أساليب التخويف والترهيب والعقاب، وهو ما يتسبب في تعطيل العمل فتكثر العطل المرضية، كما قد تنشأ تنظيمات غير رسمية مقاومة لقرارات القائد، وذلك نتيجة الصراع الخفي الذي يظهر بسبب الخوف من القائد فتزيد حدة التوتر بينه وبين مرؤوسيه.
- أمّا الأسلوب الديمقراطي أو القيادة الديمقراطية فإنّها تتميز بوجود صراع معلن، إذ لا يخلو أي تنظيم من الصراع، فيما يعد سماح القائد لمرؤوسيه بالحوار والاتصال

واستماعه لهم حافظاً لهم للتعبير عن حالات الغضب وعدم الرضا وسوء التفاهم، مما قد يساهم في التخفيف من وطأة الصراع أو توجيهه نحو الوجهة الصحيحة. (قاسمي، 2013، ص 276، 284) أمّا القيادة المتساهلة فهي لا تصلح في الكثير من التنظيمات مثل المنظمات العسكرية والأمنية لأنها تعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية أكثر من المهام الرسمية، ويمكن القول أنّ استخدام الأسلوب المناسب يعتمد بدرجة كبيرة على نوعية التنظيم وأهدافه، فما يصلح في مؤسسة معينة قد لا يصلح في مؤسسة أخرى.

للقائد الناجح العديد من الخصائص والسمات أهمها:

حدد عبد الفتاح (1992) سمات القائد الناجح في النقاط التالية:

- **الضمير:** إنّ القادة يجب أن يكون لديهم إحساس بالمسؤولية ورغبة داخلية في تحقيق الأفضل.
- **الثقة بالنفس:** تعد هذه السمة من أكثر السمات المنتشرة بين القادة لأنهم لا يحتاجون إلى رضا الآخرين عنهم وهم يشعرون بالأمان، ولا يحسون بالذنب كما أنّهم لا يتأثرون بالأخطاء.
- **الحماس:** غالباً يكون القادة نشطين ولديهم القدرة ليعبروا عن أنفسهم بشكل جيد ويكونون شديدي التفاؤل، وهم يتمتعون بالسرعة واليقظة ولا يميلون للعزلة.
- **القدرة على الالتزام:** إنّ القادة يميزهم تماسكهم ودقتهم في تعاملاتهم الاجتماعية، لذلك هم يميلون إلى أن يكونوا متمتعين بقدر من الحرص عند اتخاذ القرارات. (كافي، 2015، ص 142، 145، 158)

في نفس السياق، يشير (البعدي، 2013، ص 118) إلى خصائص القائد الناجح التالية:

- ✚ الطاقة الجسمية والعقلية.
- ✚ الاستقرار النفسي والثقة بقدراته.
- ✚ الإلمام بالسلوك الإنساني.
- ✚ الموضوعية في علاقاته مع الآخرين.
- ✚ وجود رغبة قوية نحو عملية القيادة.
- ✚ توفر مهارة الاتصال.
- ✚ المهارة الاجتماعية في التعامل مع مرؤوسيه.
- ✚ إدراك كافة المواقف المحيطة به.
- ✚ توفر الخبرة العلمية والعملية والوعي والإدراك حيال كافة القضايا المطروحة.

ويرى (الكافي، 2015، ص158) أنّ السمات الشخصية للقادة تتمثل فيما يلي:

- **جاذبية الشخصية:** فالقادة الذين لهم شخصية جذابة لهم القدرة على إثارة المشاعر القوية في نفوس مرؤوسيه عن طريق تحديد رؤية توحدهم للوصول لهدف مستقبلي.
- **العمل في فريق:** يقوم القادة ببناء علاقة مع مرؤوسيهم ليعزز تماسك الفريق وبناء علاقة جيدة معهم والعمل بروح الجماعة.
- **التعاطف:** إن القائد يتعاطف مع مرؤوسيه لكي يتمكن من الحصول على أفضل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- **طاقة عالية:** غالبا ما تكون ساعات العمل طويلة، لذلك لابد من النشاط والعزيمة والتركيز على العمل لتحقيق النمو والتطور.

إنّ عدم نجاح القائد في تحقيق التوازن بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين يعد أحد أهم مصادر الصراع التنظيمي سواء كانت هذه المصالح مادية أو معنوية، فهي حاجات

من الضروري إشباعها حتى تلك المتعلقة برعاية وتحسين العلاقات الإنسانية، ولا يمكن البحث عن أداء جيد في غياب الاهتمام بهذه الجوانب.

لذلك يجب على القائد أن يكون مديراً فعالاً فيحضر ويخطط ويقرر، ويشجع ويتصل ويفوض ويشرف على الانجاز، ويفكر ويكتسب المهارات ويثق في الآخرين، والتحكم في هذه الجوانب كفيل بإكساب القائد الاحترام والثقة والمصداقية، مما يزيد في الأداء وفي الفعالية وبناء فريق متكامل بعيداً عن علاقات الإكراه. (قاسيمي، 2013، ص190)

إنّ القيادة الحقيقية هي أن يُشعر القائد مرؤوسيه بمشاركته الحقيقية في مشاعرهم ومراعاته للعوامل الإنسانية والتأثير فيهم، مع شعورهم الداخلي بقوته وكفاءته وبقدرته على مساعدتهم في تنمية أنفسهم، وبالتالي تنفيذ المهام المطلوبة التي تعينها لهم المؤسسة.

✚ خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بمهارات العلاقات الإنسانية بداية بمفهوم العلاقات الإنسانية وأهميته في التنظيم الإداري، حيث تطرقنا إلى بعض تعاريف العلاقات الإنسانية والمفاهيم ذات الصلة، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة للعلاقات الإنسانية، أهداف العلاقات الإنسانية وأسباب ظهورها، مبادئها ومظاهرها وأهم العوامل المؤثرة في العلاقات الإنسانية، ماهية المهارات وأنواعها وبعض مهارات العلاقات الإنسانية وهي مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق ومهارة القيادة.

وانطلاقاً مما سبق عرضه، يجدر الإقرار بأن إسهامات العلاقات الإنسانية كان لها دور كبير في إبراز أهميتها في المنظمات من جهة، كما أفرزت تأثيراً كبيراً في ميدان علم النفس العمل والتنظيم من جهة أخرى، وذلك نتيجة لما قدمته من إضافات علمية كما ساهمت في ظهور أبحاث ودراسات أخرى في مجال العلوم السلوكية والإدارية وهذا ما أدى إلى ظهور مصطلح مهارات العلاقات الإنسانية، حيث أصبح تطبيق وممارسة العلاقات الإنسانية بالمنظمات بمثابة مهارة قد لا يمتلكها العديد من المدراء والمسؤولين لذلك لا بد من العمل على تنميتها وتعزيزها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث

إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

1. ماهية الصراع التنظيمي:

- 1.1 تعريف الصراع التنظيمي
- 2.1 الصراع والمفاهيم ذات الصلة
- 3.1 النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
- 4.1 أهمية الصراع التنظيمي

2. الصراع التنظيمي في المؤسسة:

- 1.2 خصائص الصراع التنظيمي
- 2.2 أنواع الصراع التنظيمي
- 3.2 اتجاهات الصراع التنظيمي
- 4.2 أسباب الصراع التنظيمي
- 5.2 مراحل الصراع التنظيمي

3. آثار الصراع التنظيمي وأساليب إدارته:

- 1.3 آثار الصراع التنظيمي
- 2.3 إدارة الصراع التنظيمي
- 3.3 مهارات إدارة الصراع التنظيمي
- 4.3 علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي

خلاصة:

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي من بين أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في مختلف المجالات باعتباره ظاهرة طبيعية تتواجد في مختلف المنظمات، هذه الظاهرة قد تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو تكون سببا للتدمير والهدم، وهذا ما دفع الباحثين إلى البحث عن أساليب واستراتيجيات فعالة للحد من الصراعات وتوجيهها إلى الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة، ولهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض لمختلف العروض النظرية التي توضح الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

1. ماهية الصراع التنظيمي:**1.1 تعريف الصراع التنظيمي:****1.1.1 التعريف اللغوي:**

الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام والخلاف والشقاق وهو مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية (Conflict) والتي تعني التخاصم مع باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تعارض وتتناقض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إثارة الصراع. (رحالي، 2012، ص12)

التعريف الاصطلاحي:

من الناحية الاصطلاحية تعددت وتنوعت تعريفات الصراع من بينها:

يعرف كوك و جيمسيلر (Cock & Jimsaler,2001,p20) الصراع بأنه: "عدم اتفاق بين فردين أو أكثر مع إدراكهم بأن لديهم اهتمامات متعارضة".

ويرى كل من ستونر وفريمان (Stoner & freeman,1989,p391) أن 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.

إن الصراع بين الأفراد والجماعات يشتمل على ما يلي: اختلافات حول الأهداف والهيكل والسياسات والممارسات واختلافات شخصية وعاطفية تظهر بين الأفراد. (walton,1987,p4)

كما يعرف الصراع على أنه: "اختلاف بين الأطراف وعدم اتفاقها على موضوعات جوهرية لوجود تناظر وجداني بينها" (جرار، 2015، ص53).

وعرفه سميث (smith) بأنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة" (عياصرة واحمد، 2008، ص19).

ويعرف أيضا بأنه: "إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو سبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية" (القماوي، 2017، ص23).

ويعرف القريوتي الصراع بأنه: "إرباك أو تعطل لوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل".

وهذا ما يتفق مع (Siman & March,1958,p122) حيث يعرفان الصراع بأنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار بحيث يجد الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل. وقد عرفه روبنز Robbins بأنه: "ذلك النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود شخص آخر، بواسطة شكل من أشكال الإعاقة الذي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه".

(عياصرة واحمد، 2008، ص34)

أما ليفيت Leavitt فقد عرف الصراع على أنه: "نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين" (طه، 2012، ص16).

ويعرف أيضا بأنه: "حالة تنشأ من الأنشطة غير المتكافئة للأفراد، وتؤدي إلى منع أو عرقلة أو التدخل بطريقة ما في نشاط الآخر، مما يؤدي بالتالي إلى التأثير سلبا على مستوى كفاءته" (Deborat & David,1998,p5).

ويرى هودج وأنطوني (Hodge & Anthony,1991,p113) أن الصراع التنظيمي هو تلك العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى.

كما يعرف بأنه: "خلاف يظهر في المنظمات بسبب قلة الموارد المالية والبشرية والمراكز الإدارية في كافة الأقسام مما يتولد عنه تعارض في وجهات النظر" (القماوي، 2017، ص29)

ويعرفه بولدنيغ Boulding بأنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر" (شلابي، 2011، ص92).

بينما يعرفه كوانتيس وكوشال (Kaushal & Kwantes, 2006, p580) بأنه: تعارض في المصالح أو تباين في الأهداف والدوافع والأفعال بين طرفين وهذا التعارض موجود في الواقع أو متصور وجوده.

كما يعرف الصراع التنظيمي بأنه: "التصادم المباشر بين الجماعات، وهو أشبه بالمنافسة إلا أنه أشد منه قسوة، وهو السلوك الذي يظهر من خلال الجماعات في المنظمة عندما يشعر الشخص المنتمي لجماعة معينة بأن أحد الجماعات الأخرى تعمل على عرقلة جماعته لإنجاز أهدافها أو توقعاتها" (Draft, 2001, p433).

وهناك من يرى أن الصراع التنظيمي هو عبارة عن: "حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم ويتم التعبير عن هذه الحالة في شكل (شكاوى، تمرد، عزلة، عدم تعاون، تقصير في الأداء، خلاف مع الزملاء) مما يستلزم اتخاذ إجراء معين". (كافي، 2015، ص53)

ويعرفه كيلي Kelly بأنه: "نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة" (Kelly, 1969, p501).

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة سلوكية وتنظيمية تحدث بين الأفراد والجماعات بالمنظمة، وتؤثر على طبيعة العلاقات بين العاملين

نتيجة عدم الاتفاق في الأهداف والمصالح أو نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية للأفراد وطريقة إدراكهم، مما قد ينجم عنها نتائج سلبية قد تقف عائقاً أمام تحقيق المنظمة لأهدافها، كما قد يكون الصراع سبباً للإبداع والابتكار إذا تم توجيهه وإدارته باستخدام أساليب واستراتيجيات مناسبة وفعالة.

2.1 الصراع والمفاهيم ذات الصلة:

1.2.1 الاختلاف، عدم الاتفاق، والمشكلة:

يشير مفهوم الاختلاف **Difference** إلى الطبيعة البشرية التي فطر بها الله تعالى الناس بالإضافة إلى تلك الفروق الفردية التي تميز كل فرد عن غيره من الأفراد، كما قد يختلف الأفراد في آرائهم وتوجهاتهم وقراراتهم، هذا الاختلاف قد يكون سبباً في حدوث الصراع.

أما فيما يتعلق بعدم الاتفاق **Dissagrement** فيرى الكافي (2015، ص17) بأن حدوثه يرتبط بتعبير الأفراد عن تفضيلاتهم وأولوياتهم مقارنة بتلك الخاصة بالآخرين، غير أنه قد لا يترتب عنه أي نوع من الأذى أو الضرر بالآخرين.

فيما تحدث المشكلة **Problem** عندما يسبب عدم الاتفاق أو الاختلاف بعض النتائج على الأقل لأحد الأطراف، وعلى الرغم من إمكانية اجتناب حدوث المشكلة إلا أنها عادة ما تكون مزعجة ومكلفة.

2.2.1 النزاع: Dispute

يعرف النزاع بأنه: "جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة، وبين جماعة أو منظمة أخرى"، أما في الأدبيات المتخصصة فالنزاع يتم تعريفه بأنه: "تعارض في الحقوق القانونية قد تتم تسويته بالتوصل إلى حلول قانونية وسياسية".

إنّ النزاع يفترض وجود أطراف متصارعة تدرك وجود مشكلة واختلاف بينها على أن يبدي على الأقل أحد أطرافها استعدادا لحل المشكلة، وعند المقارنة بين مفهومي النزاع والصراع نجد أنّ الأول هو أقل حدة وأقل درجة من الصراع، كما أنه يمكن احتواءه والسيطرة عليه ومنع انتشاره بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات القانونية المتعلقة بحل وتسوية النزاع. (كافي، 2015، ص16)

3.2.1 المنافسة: Competition

المنافسة هي مثابرة في السعي الموجه للحصول على تفضيلات أكثر أو مميزات أفضل من جانب أحد أطراف التفاعل على حساب الطرف الآخر بحيث يكون هناك فائز أو خاسر، ولكن غالبا ما يتم هذا في إطار القوانين والقواعد التي تحكم وتنظم عملية المنافسة. ويختلف الصراع عن المنافسة في أنه يوجه نحو طرف أو أطراف أخرى (أفراد أو جماعات)، وهو يتضمن سلوكا ومحاولات لإعاقة أهداف الطرف الآخر، بينما المنافسة تسعى لتحقيق هدف دون التدخل في شؤون الطرف الآخر أو إعاقة أهدافه أو نشاطاته. (قهاوجي، 2014، ص46)

3.1 النظريات المفسرة للصراع التنظيمي:

لقد مرّ التطور النظري للصراع التنظيمي في الفكر الإداري بثلاث مراحل أساسية، ظهرت من خلالها مجموعة من المدارس الفكرية، والتي سنحاول إيجازها فيما يلي:

1.3.1 المدرسة الكلاسيكية:

إنّ الصراع التنظيمي من وجهة نظر رواد هذه المدرسة هو ظاهرة سيئة ومدمرة وغير مرغوب فيها، وهو مشكلة يجب تجنبها، حيث تعتبر هذه الأخيرة دليلا على وجود خلل تنظيمي وعلى فشل الإدارة في مواجهتها (قهاوجي، 2014، ص47)

فقد أشارت تجارب الهاوثورن إلى أنّ الصراع التنظيمي ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم الانفتاح وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيقها، كما ينظر للصراع على أنه أمر سلبي يرتبط بالرعب والخوف من العقاب، وغالبا ما يؤدي الصراع إلى التأثير على كفاءة وفعالية المنظمة (رضوان، 2012، ص 49)

وتعتمد هذه المدرسة على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام والاختصاصات الوظيفية، وتعديل وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية (كافي، 2015، ص 57).

ويمكن تلخيص أهم أفكار هذه المدرسة في النقاط التالية:

- النزاع داخل المنظمة سلوك غير مرغوب فيه.
- وجود هذه الظاهرة يوحي بوجود أمور خاطئة في المنظمة.
- يجب على المنظمة التخفيف من حدة الصراع أو القضاء عليه إن أمكن.
- يجب عدم الحديث عن وجوده واجتنابه.
- الحد من الصلاحيات الممنوحة للأفراد كأسلوب للحد من الصراع (الطجم والسواط، 2003، ص 229).

مما سبق، يمكن القول أنّ هذه المدرسة قد اقتصرت على النظرة السلبية للصراع حيث اعتبرته مرادفا للعنف والتخريب، حيث يتوجب على المنظمة أن تعمل على التقليل منه والحد من انتشاره إلى أقصى درجة، والقضاء عليه نهائيا وعدم إظهاره للعاملين؛ فلقد أغفلت هذه المدرسة الجانب الايجابي للصراع، ففي حالة ما إذا تم توجيهه إلى الوجهة الصحيحة فإنه قد يدفع المنظمة نحو الإبداع والابتكار.

2.3.1 المدرسة السلوكية:

تعد وجهة نظر المدرسة السلوكية للصراع التنظيمي تطورا للمدرسة (الكلاسيكية)، حيث ترى أنّ الصراع هو أمر حتمي وطبيعي في المنظمة، كما أنّه يعتبر أمرا حيويا وإيجابيا، ووجوده يمنع ديكتاتورية وسيطرة أفكار معينة، فهو يعد انعكاسا للتغيير (عياصرة وبني احمد، 2007، ص26).

فالصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا، ويكاد هذا التوجه أن يكون مطابقا لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للصراع، حيث اعتبرته نتيجة طبيعية للعلاقات بين الجماعات في المنظمة، وله فوائد كثيرة تعود على التنظيم، فهو ليس بالضرورة ضارا، بل يحتمل أن يكون نافعا وذا قوة ايجابية.

(الفريجات وآخرون، 2009، ص314)

كما أنّ هذه المدرسة تتادي بضرورة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيعه، وهذا ما تتفق عليه المدرسة الكلاسيكية، ويمكن القول أنّ المدرسة السلوكية قد أقرت بحتمية وجود الصراع في المنظمة بين الأفراد والجماعات وأهميته باعتباره ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية، إلاّ أنّها نادت بضرورة التخلص منه وعدم تشجيعه، وهذا ما بين أن الصراع التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة لازال سلبيا.

إنّ كلا المدرستين الكلاسيكية والسلوكية قد فشلتا في إدراك أهمية الصراع ودوره في صحة التنظيم، الأمر الذي أدى إلى ظهور آراء جديدة طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعامل مع الصراع، وتعرف بالمدرسة الحديثة.

3.3.1 المدرسة الحديثة (الأسلوب التفاعلي أو التعاملي):

يرى أنصار هذه المدرسة أنّ الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا إيجابيا نحو التجديد والإبداع في المنظمة. (شلابي، 2011، ص109).

ويرى كوسر Coser أنّ الصراع وعدم الرتابة هي أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة، وأن من أهداف الصراع القضاء على الروتين والرتابة وبالتالي فهو يشجع على الإبداع والابتكار، والتجديد والتغيير بعيدا عن الروتين والملل بالإضافة إلى النقد الذاتي، مما يسمح باستمرارية النمو والتطور في الجماعة والتنظيم (عياصرة وبني احمد، 2007، ص26).

كما ترى هذه المدرسة أن وجود الصراع بين الأفراد والجماعات لا يعني بالضرورة وجود خلل تنظيمي، كما أنه لا يعد دليلا على فشل الإدارة، وهذا لا يعني أيضا أن كل الصراعات مفيدة، فقد يكون للصراع آثار ايجابية كما قد يكون له آثار سلبية تنعكس على الأداء، وتتوقف نوعية هذه الآثار على كيفية إدارة الصراع. (قهواجي، 2014، ص48)

ومن هذا المنطلق، يمكن القول إنّ الصراع التنظيمي يعد ظاهرة طبيعية وحتمية لها آثار سلبية وآثار ايجابية في نفس الوقت، وعليه يجب على الإدارة تحديد الصراعات السلبية الغير مرغوب فيها، والتي قد تلحق ضررا بالمنظمة، وأن تعمل على التقليل منها أو الحد من انتشارها، والاستفادة من الصراعات الايجابية وتوجيهها نحو الوجهة الصحيحة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

شكل رقم (02) يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة:

المدرسة الحديثة	المدرسة السلوكية	المدرسة الكلاسيكية	بيان طبيعة الصراع
ضروري / محرك للإبداع	طبيعي / داخل في ترتيب التنظيم	غريب / دخيل	
عوامل جد قطبية وشخصية	عوامل تنظيمية	عوامل شخصية	أسباب الصراع
مفيد / ضار	ضار/ مفيد	ضار	خصائص الصراع
الجميع	الجميع عرضة له	مثير للمتاعب	أطراف الصراع
تطور	تنافس	تدمير	نتائج الصراع
التشجيع أحيانا	القبول	الرفض	رد الفعل
كيفية الاستفادة منه	علاج	تفادي	طريقة المواجهة
التعاون	التفاهم	السلطة البيروقراطية	دور الإدارة

المصدر: (شلابي، 2011، ص110)

4.1 أهمية الصراع التنظيمي:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد أهمية الصراع، ويمكن إيجاز أهم النقاط التي ذكرها (الدليمي، 1999)، فيما يلي:

أ. الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير، الذي تتمكن من خلاله المنظمة من الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

ب. الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر، والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا

يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات. (عساف، 2013، ص41)

ج. الصراع أداة للإبداع: ولقد ذكر Robinson أنّ هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أنّ الأداء يعاني الجمود، أمّا إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإنّ المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

د. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وفي نفس الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر بها، والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا ما دفع (Lesly) إلى القول بأنّ المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنّها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها. (العبيدي، 2008، ص80)

2. الصراع التنظيمي في المؤسسة:

1.2 خصائص الصراع التنظيمي:

يتميز الصراع التنظيمي بجملة من الخصائص، أهمها:

- ✓ أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ✓ وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- ✓ وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.

- ✓ إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- ✓ تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (مقرون، 2018، ص218)

وبشير شلابي (2011) إلى خصائص الصراع التنظيمي التالية:

- ✓ ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف، وذلك للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار أحد الأطراف على أحد الحلول التي يرضى بها.
- ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- ✓ يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على إضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (شلابي، 2011، ص94-95)

2.2 أنواع الصراع التنظيمي:

تعددت وتتنوع تصنيفات الصراع التنظيمي حسب اختلاف وجهة نظر العلماء والباحثين ويمكن تقسيم أنواع الصراع وفقاً لمستوياته أو وفقاً لاتجاهاته أو وفقاً للتنظيم أو وفقاً للتخطيط، سنحاول عرضها كما يلي:

أولاً: صراع وفقاً لمستوياته:**1. صراع داخل الفرد (Interpersonal Conflict):**

يحدث هذا النوع من الصراع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في العمل، كما يحدث عندما يواجه الفرد حالة تقتضي اتخاذ قرار وعليه الاختيار بين مجموعة من البدائل تبدو كلها حسنة أو كلها سيئة أو مزيج من النوعين معاً. (شلابي، 2011، ص98)

وهذا النوع من الصراع يكون داخل الفرد عندما يواجه مواقف متضاربة وينشأ داخل الفرد نتيجة العديد من الأسباب منها تناقض الفرد مع نفسه وتناقضه مع أهدافه التي يسعى إليها وتناقضاته مع الدور المطلوب منه ويمكن أن يكون لضغوط العمل التي يتعرض لها دور في نشوء الصراع. (مقرون، 2018، ص219)

مما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من الصراع الذي يحدث على مستوى الفرد إلى:

أ- صراع الهدف Goal conflict:

يكون هذا النوع في الأهداف ذات المظاهر السلبية والإيجابية في الوقت نفسه، ويتعين على الفرد اختيار هدف من بين هدفين أو أكثر ولهذا النوع عدة أشكال:

- ✓ صراع بين هدفين إيجابيين مرغوب فيهما ولا يمكن تحقيقهما معاً
- ✓ صراع بين هدفين متعارضين أحدهما إيجابي والآخر سلبي

✓ صراع بين هدفين سلبيين غير مرغوب فيهما ويتوجب الاختيار بين أحدهما. (عياصرة وبنى احمد، 2007، ص22-23)

ب- صراع الدور Role Conflict:

يظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد، ويشمل ذلك تداخل الواجبات والمهام التي يقوم بها، أو نتيجة لغموض دور الفرد، ويرجع ذلك إلى عدم وضوح العلاقات بين الفرد وغيره من الأفراد والجماعات (قمحاوي، 2017، ص33).

يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور عين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.
- تعدد الأدوار حيث يقوم الفرد بعدة ادوار ولا يعرف أي منها يجب أن تكون له أولوية. (العميان، 2002، ص367)

كما أنّ صراع الدور في المنظمة له العديد من الأسباب أهمها:

أ. **عدم إشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك موجه نحو الهدف أو الحافز، وعندما يتعرض الهدف إلى عائق يؤدي إلى شعور الفرد بالإحباط.

ب. **مشاكل العمل:** يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي بنفسه نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم أمثلة وصوراً عن مشاكل العمل:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل لحل المشكلة.
 - عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
 - التعارض بين أساليب وإجراءات العمل.
 - تعارض أساليب وإجراءات العمل مع معتقدات العمل. (قهاوجي، 2014، ص63)
- ج. الهيكل التنظيمي:** إن الهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر، قد تكون متقاربة أحيانا؛ فكثير من المؤسسات أو المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
- د. المركز:** قد يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة أو المنظمة صراعا ذاتيا له؛ كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- هـ. أسلوب الإشراف:** فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالشكل المطلوب؛ يشعر المرؤوس بنوع من الصراع الذاتي، كما قد يشعر المرؤوسين بالتوتر والقلق نتيجة تكليف المشرف لهم بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم وطاقاتهم.
- (الفريجات وآخرون، 2009، ص320-321)
- إنّ الصراع داخل الفرد إذا ما زاد عن حده، قد يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على صحة الفرد النفسية والعقلية والجسدية، ويجعلها تؤثر سلبا على سلوكه وعلى أهداف المنظمة.

2. صراع بين الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع بين الأفراد أنفسهم، وذلك نتيجة لاختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لاختلاف اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومدركاتهم واختلاف قدراتهم في الاتصال (العميان، 2002، ص369).

هذا الصراع شائع جداً، فتتنافس فردين للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى الصراع بينهما، لأنّ من يحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه، كما قد يؤدي الاختلاف بين العاملين بشأن طريقة أداء العمل أو المهام والأنشطة إلى حدوث صراع بينهما. (عنتر، 2017، ص51)

من أمثلة الصراع على مستوى الأفراد، نذكر ما يلي:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل (شلابي، 2011، ص100).

في السياق ذاته، من بين النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد؛ نموذج يعرف باسم "نافذة جوهاري" نسبة إلى Joseph lanftharyingham، ويتضح هذا النموذج في الشكل التالي:

شكل رقم (03): نافذة جوهاري

الفرد يعرف الآخرين الفرد لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: (الفريجات وآخرون، 2009، ص321)

نلاحظ من خلال هذا الشكل أنّ هناك أربعة حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين، وتندرج هذه الحالات كالتالي:

- الفرد يعرف نفسه والآخرين: تعتبر أفضل حالة لأنّ الفرد هنا يدرك نفسه جيداً، ويدرك مشاعر ودوافع وإدراكات الآخرين الذين يتعامل معهم، مما يقلل من احتمالية حدوث الصراع والمشاكل مع الآخرين.
- الفرد يعرف نفسه فقط: وهنا قد يعاني الفرد من الخوف والصراع وعدم إدراكه لمشاعر ودوافع الآخرين وكيفية التعامل معهم، نتيجة عدم قدرته على تفسير السلوك والتنبؤ والتحكم به، فيصبح متردداً وحذراً في التعامل معهم.
- الفرد يعرف الآخرين فقط: قد يعرف الفرد الآخرين بيد أنه يمكن أن تتوفر لديه معلومات كافية حول نفسه، فيشعر بأنه عبء عليهم، فيميل إلى الانطواء والانعزال عن زملائه في العمل.
- الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: وتعتبر أسوأ الحالات؛ حيث يرتفع سوء الفهم وسوء الاتصال بين الأفراد والجماعات، فينطوي عليها صراعات حادة بين الأعضاء. (شنة، 2006، ص67)

يمكن القول أنّ الصراع بين الأفراد في المنظمة، ينشأ نتيجة لأسباب تنظيمية متعلقة بقواعد وإجراءات العمل، وأخرى شخصية متعلقة بالفروق الفردية والصفات الشخصية للأفراد، مثل السلوكيات العدوانية وحب السيطرة.

3. صراع بين الجماعات:

يحدث هذا الصراع على مستوى المنظمة بين جماعتين أو إدارتين أو قسمين، فقد لا تتفق الوحدات والأقسام الإدارية على أسلوب واحد لتأدية العمل، فعلى سبيل المثال قد يضع قسم التخطيط تصورات مستقبلية معينة تتطلب إنشاء وحدات، وتقديم خدمات جديدة، لكن القسم المالي يهتم أكثر بتوفير الاعتمادات المالية، هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنها إيجاد مناخ ملائم للصراع التنظيمي.

(الطجم والسواط، 2003، ص235)

إنّ للصراع بين الجماعات العديد من الأسباب، لعل أهمها:

- ✓ **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة والتي غالباً ما تكون محدودة، كالأموال والمواد الخام.
- ✓ **التنافس في الأداء:** حيث تعاني جماعات العمل التي تتشابه وظائفها مع الجماعات الأخرى من الصراع، إذ تهدف إلى تمييز أدائها عن باقي الجماعات الأخرى.
- ✓ **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.
- ✓ **الصراع بين الإدارات وظيفياً:** حيث تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال، فالنتبؤ بالمبيعات مثلاً يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج.
- ✓ **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** فعندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنياً من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع، لأنّ التنفيذيون يعتقدون أنّ الاستشاريون لا يملكون الخبرة الأكاديمية والخلفية العلمية اللازمة لتحليل الموقف.

4. الصراع بين المنظمات:

هذا النوع من الصراع يقع بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، كالصراع بين المنظمة وبين الاتحادات والنقابات المختلفة والأجهزة الحكومية الأخرى كما قد يحدث بين المنظمة وبين جمهور المنفعين من خدماتها ومنتجاتها. (كافي، 2015، ص64)

كما أنّ نقص الموارد المالية والمواد الخام والأيدي العاملة وندرة الأسواق، تدفع المنظمات إلى الدخول في صراعات من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من مقومات حياتها.

ثانيا: صراع وفقا لاتجاهاته:

انطلاقا من طبيعة العلاقة بين أطراف الصراع يمكن التمييز بين اتجاهين أو نوعين من أنواع الصراع التنظيمي، هما:

1. **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن أمثلة ذلك الصراع الذي يحدث بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.
2. **الصراع العمودي أو (الرأسي):** ويقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ثالثا: صراع وفقا للتنظيم:

1. **صراع المنظم:** وهو الصراع الذي يتطلب التضامن والاتحاد ضد طرف أو أطراف أخرى، ويتضمن أفكار ومطالب معينة، والشخص الذي تؤيده الجماعة وتثق به هو في الغالب من يُدير الصراع.
2. **صراع غير منظم:** ويعبر عنه من خلال الوسائل الفردية، مثل الشكوى والتذمر والغياب عن العمل.

رابعا: صراع وفقا للتخطيط:

أشار كل من رو وبيرس Rue & Byars ، إلى أنّ هناك نوعين من الصراع:

1. **صراع مخطط أو استراتيجي:** ويكون هذا النوع مخطط له مسبقا لتحقيق مصالح ذاتية للفرد أو الجماعة، ويتم الدفاع عنه لتحقيق الأهداف والمصالح.

2. **صراع غير مخطط:** وهو صراع عرضي يحدث بالصدفة نتيجة لتطور الظروف ويطلق عليه الصراع غير المقصود. (كافي، 2015، ص6)

خامسا: صراع وفقا للمضمون:

1. **صراع رسمي:** وهو صراع ظاهر ومعلن، ويتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية، ونعني بهما الإدارة أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة، والنقابات العمالية أو أحيانا عمال المنظمة التي تضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

2. **صراع غير رسمي:** وهو صراع داخلي غير معلن يتم بين الجماعات غير الرسمية أي بين جماعات العمل، لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم أو حتى فيما بينهم، ويظهر هذا الصراع بمظاهر مختلفة مثل التغيب وعدم الرضا عن ظروف العمل بالمنظمة.

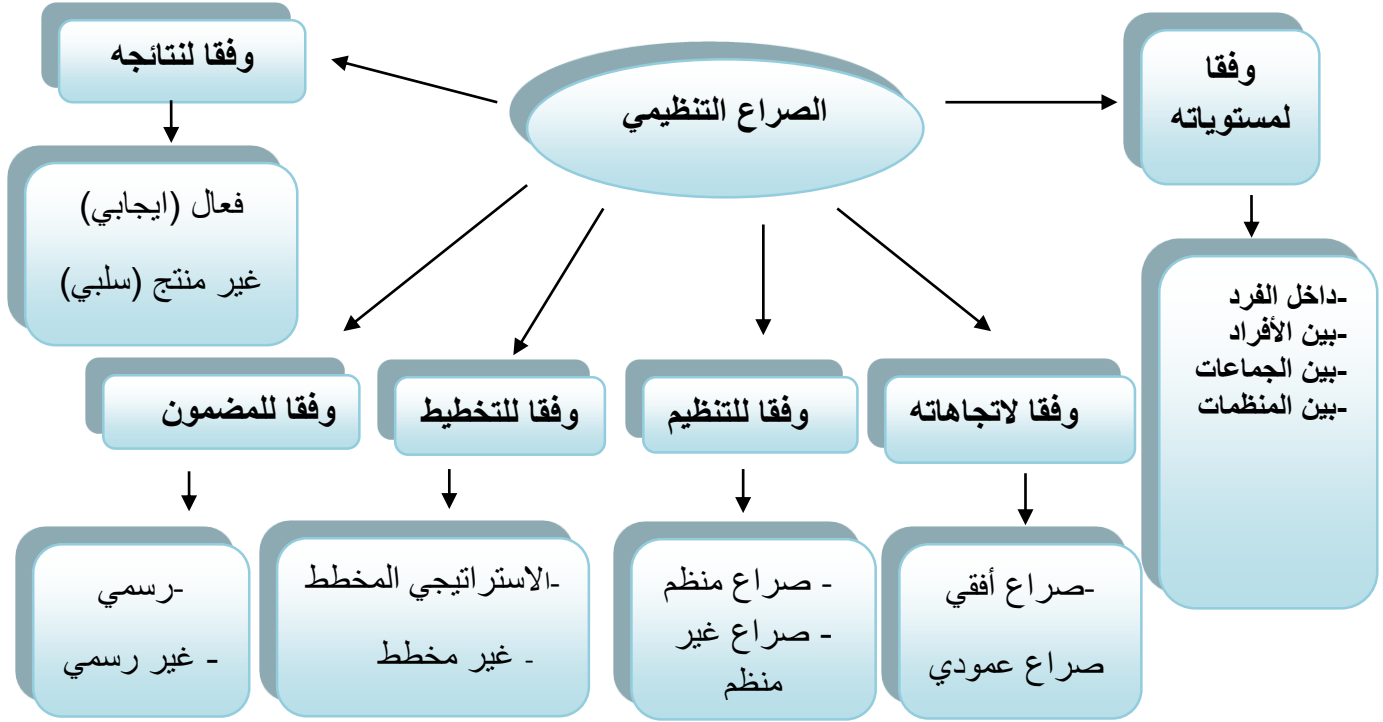
سادسا: صراع وفقا لنتائجه:

1. **صراع فعال (إيجابي):** وهو مواجهة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، يؤدي إلى تعزيز أو تدعيم الأداء الوظيفي التنظيمي (في المؤسسة).

2. **صراع غير منتج (سلبي):** وهو أي مواجهة أو تعامل يتم بين الأفراد أو الجماعات ويترتب عليه إحداث ضرر للتنظيم أو إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية. (رحالي، 2012، ص75-76)

ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي في الشكل الآتي:

شكل رقم (04): بوضوح أنواع الصراع التنظيمي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

3.2 اتجاهات الصراع التنظيمي:

اتفق العلماء والباحثين في مجال العلوم السلوكية والإدارية على أن للصراع التنظيمي

ثلاثة اتجاهات رئيسية يمكن تلخيصها كما يلي:

1.3.2 الاتجاه الإيجابي أو البناء:

ينظر بعض الباحثين للصراع على أنه فرصة للمنظمة لحل مشاكلها بطريقة بناءة فالنزاع يعطي للمنظمة الفرصة للتفكير في مشاكلها والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة لحل تلك المشاكل كما أن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تشهده المنظمة كما انه يعمل على زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين العاملين بالمنظمة كما

يعد محركا قويا للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة مما يؤدي الى تحقيق الإبداع والابتكار. (العبيدي، 2008، ص81)

2.3.2 الاتجاه السلبي أو الهدم:

وينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدهم عن تحقيق أهداف المنظمة، كما أن للصراع التنظيمي أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية وزيادة ضغط العمل عليهم، كما يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيل، وأنه أيضا يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية وقد تؤدي الى حجب انسياب المعلومات الضرورية وتشويهها. (الفقاوي، 2017، ص17)

3.3.2 الاتجاه المتوازن (البناء الهدام):

ينظر هذا الاتجاه للصراع على أنه مرغوب فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه بأحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات على أنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن الى الأثر المترتب على الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة على مستوى معتدل منه داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخالقة. (عساف، 2013، ص43)

4.2 أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي داخل المنظمة يصعب حصرها، لكن يمكن

تقسيمها إلى ما يلي:

1.4.2 الأسباب الإدارية:

المنافسة على الموارد المحدودة: كلما كانت الموارد محدودة (موارد مالية أو معدات أو موارد بشرية وغيرها) كلما اشتد التنافس في الحصول عليها، وبالتالي يتولد الصراع بين الأفراد والأقسام والمنظمات. (عياصرة وبنى احمد، 2008، ص40)

العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات المبنية على اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيقهم لأهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.

(حامد وآخرون، 2019، ص394).

الغموض في المهام: كلما كان هناك غموض في المهام زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، ويمكن أن ينشا صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار. (كافي، 2015، ص75)

2.4.2 الأسباب التنظيمية:

تعارض الأهداف **Incompatibale Goals**: يحدث الصراع عندما تختلف أو تتعارض أهداف ومصالح الشخص أو الجماعة أو القسم مع أهداف ومصالح شخص أو مجموعة أو قسم آخر داخل المنظمة، وبالرغم من أنّ هؤلاء الأفراد والجماعات والأقسام يمارسون نشاطاتهم ضمن الهدف الكلي للمنظمة إلا أنّ هذا لا يمنع من التعارض بين أهدافهم الفرعية. (العريفي، 2013، ص178)

عدم فاعلية نظام الاتصال: عدم وجود نظام اتصالي فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات اللازمة، فتتخذ القرارات في فروع التنظيم بناء على ما يتوفر لديها من معلومات قد تكون متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض (الطجم والسواط، 2003، ص232).

أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر أنظمة الرقابة من أهم المصادر الرئيسية للصراع، وقد حدد ناصر العديلي مشكلات الرقابة التنظيمية فيما يلي:

تنافس أنظمة الرقابة: إنّ تقييم أنظمة الحوافز وتوزيع التعيينات والمكافآت والترقيات والعلاوات تؤدي إلى حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات.

النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة: حيث تساهم إجراءات أنظمة الرقابة في إيجاد الصراع داخل جماعات العمل سواء بالإجراءات المكتوبة أو بطرق وأساليب الإشراف، استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل، والتي قد تساهم في رفع أداء العمال لكنها قد تكون دافعا لإيجاد الصراع بين الجماعات مما ينعكس على فعالية الأداء داخل المنظمات. (قحاوي، 2017، ص38-39)

3.4.2 الأسباب الاجتماعية:

إنّ تباين طبيعة العلاقة ونوعيتها بين الأفراد والجماعات في المنظمة يجعلها تؤثر على الأسلوب المتبع بين الرؤساء ومرؤوسيههم، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية من خلال إتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل بين العاملين، ينتج عنه حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات، فيسود المنظمة جو من العداة والبغضاء. (قهاوي، 2014، ص57)

4.4.2 الأسباب الثقافية:

إنّ التباين في الثقافة بين العاملين في المنظمة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم واتجاهات ومعتقدات وعادات وأعراف نابغة من المجتمع الذي نشأ وترى فيه، والمنظمات هي جزء من المجتمع، فإذا ما تعارضت واختلفت ثقافة المنظمة مع ثقافة المجتمع فإنّ المنظمة ستجد من يتعارض معها في أهدافها ويساومها عليها، وكلما زاد تمسكها بها زادت واشتدت الصراعات. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص42)

كما أنّ تفاوت الأفراد في السن والجنس والقيم والمستوى الثقافي ينتج عنه فجوة زمنية (صراع الأجيال)، قد يؤدي إلى حدوث الصراع؛ حيث يرفض الكبار أفكار الشباب ويرفض الشباب أفكار الكبار.

5.4.2 الأسباب السلوكية والنفسية:

الاختلاف في الإدراك **Differences in Perceptions**: إنّ اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة، وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم. (حمود الفريجات وآخرون، 2009، ص235)

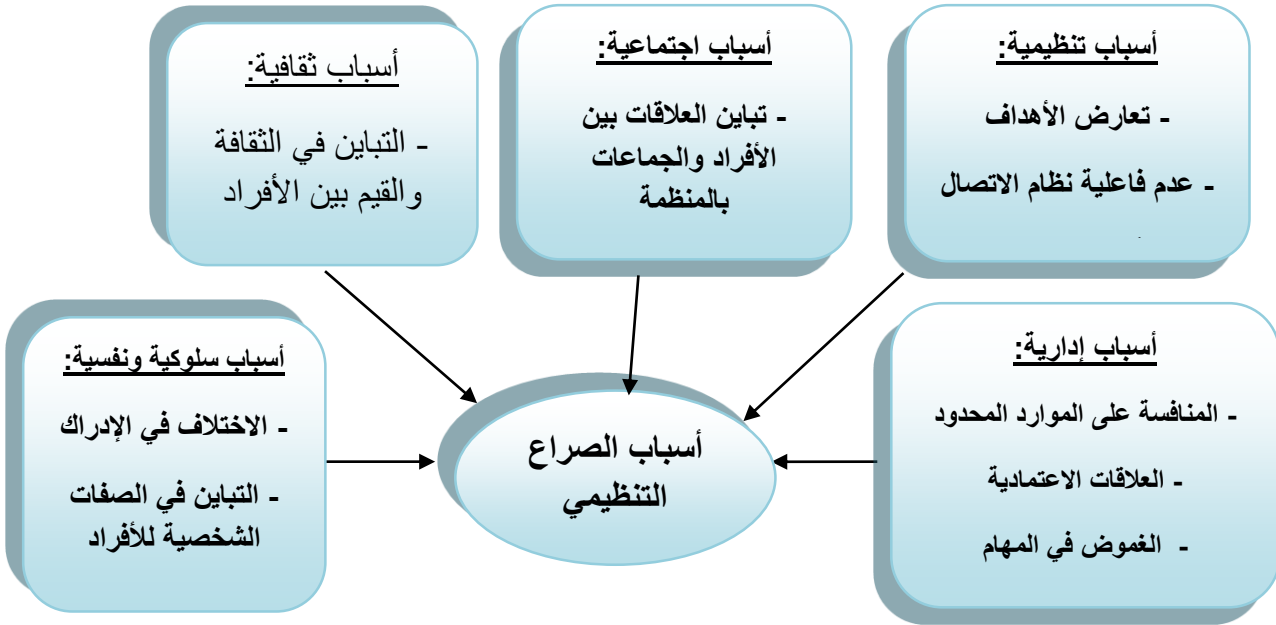
التباين في الصفات الشخصية للأفراد: إنّ امتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة تعد مبرراً لظهور الصراعات، وقد تكون هذه السمات موروثية أو مكتسبة من البيئة من خلال التجربة والخبرة والتدريب. (عياصرة واحمد، 2008، ص42)

بالإضافة إلى أن هناك نمط من الأشخاص الذين لا يرغبون بالتعاون مع الآخرين بحكم أنهم يملكون شخصيات فردية وانعزالية، وهذه الشخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي باعتباره عملاً جماعياً. (شلابي، 2011، ص113)

من خلال ما سبق، يمكن القول أنّ الصراع التنظيمي ينشأ من العلاقات بين الأفراد والجماعات ومن الخصائص الشخصية للأفراد، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمنظمة.

ويمكن تلخيص أهم أسباب الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (05): يوضح أسباب الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبة

5.2 مراحل الصراع التنظيمي:

يرى العلماء والباحثين أنّ الصراع في المنظمة يمر بمجموعة من المراحل الأساسية، لكنهم لم يتوصلوا إلى اتفاق حول ماهيتها ومدتها، ويعتبر نموذج Louis Pondy أحد أهم النماذج وأكثرها انتشاراً، حيث حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

1.5.2 مرحلة الصراع الضمني (الكامن):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأفراد والجماعات، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن. (شلابي، 2011، 116)

2.5.2 مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يبدأ الأفراد في التنظيم بادراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وهنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة وغير كافية، والتي يستمدّها من مختلف قنوات الاتصال التي تعمل على تغذيته وتقويته، وبالتالي يمكن إدراك الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن.

(عياصرة ويني احمد، 2008، ص20)

3.5.2 مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتم الشعور بالصراع بشكل واضح، حيث يبدأ المدراء بتشخيص الصراع وإلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل، كما تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي، فيتبلور الصراع بشكل أكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وقد يحصل تدمير التكامل بين الأقسام والوظائف. (عساف، 2013، ص46)

ففي هذه المرحلة يكبر الصراع ويقل التعاون بين الوحدات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً. (جلاّب، 2011، ص393)

4.5.2 مرحلة الصراع العلني:

في هذه المرحلة يلجا الفرد أو الجماعة إلى التصريح علناً عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، وذلك بإظهار كل طرف منهم أشكالاً مختلفة من السلوك، حيث يتم التعبير عن هذا الصراع بالعدوان والمشاحنات العلنية، الانسحاب اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى. (حمود الفريجات واخرون، 2009، ص317)

5.5.2 مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف لشعوره بالصراع فتكثر أسبابه ويصبح أشد خطورة في المستقبل. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص21)

3. آثار الصراع التنظيمي وأساليب إدارته:

1.3 آثار الصراع التنظيمي:

يترتب على الصراع التنظيمي مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية والسلبية والتي تنعكس على الفرد والجماعة وعلى المنظمة ككل، ويمكن توضيحها كما يلي:

1.1.3 الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز قدراتهم واستعداداتهم الكامنة التي لا تظهر في ظل الظروف العادية.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.
- يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة. (شلابي، 2015، ص123)
- يكشف الصراع المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها، كما يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل. (سلطان، 2003، ص322)
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.
- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص46)

- يحسن من نوعية الأداء الوظيفي.
- يعمل على حل المشكلات والعقبات التي تواجه العمل.
- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها (رزيق ويحياوي، 2018، ص256).

2.1.3 الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

بالرغم من وجود إيجابيات للصراع التنظيمي، إلا أنّ له آثارا سلبية ومدمرة، يمكن إجمالها فيما يلي:

- يمكن أن يؤدي الصراع إلى الإضرار بمصلحة طرف دون آخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.
- يولد الصراع آثارا سيكولوجية سيئة لدى العاملين، حيث يؤدي غالبا إلى العدوانية والبغضاء مما يخلق جوا مليئا بالحقد والكراهية، وبالتالي عدم العمل بروح الفريق وعدم التعاون لتحقيق الأهداف المشتركة. (قمحاوي، 2017، ص45-46)
- قد يهدم الصراع المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال.
- قد يرفع الصراع من معدلات دوران العمل والذي يحتم على المنظمة تحمل التكاليف والأعباء لاستبدال الأفراد الذين سيتركون وظائفهم، زيادة على ذلك تنقل العامل من مصلحة إلى أخرى تعبيرا عن عدم رضاه عن وظيفته.
- انتشار ظاهرة التغيب عن العمل الذي يعبر عن استياء العامل من ظروف العمل المختلفة.
- ضعف الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية لدى العمال. (المغربي، 2016، ص223)

2.3 إدارة الصراع التنظيمي:

تعد إدارة الصراع التنظيمي من المواضيع الحديثة والمعقدة، والتي حظيت باهتمام العديد من العلماء والباحثين في مختلف المجالات، نظرا لانعكاس آثارها الإيجابية والسلبية على أداء الأفراد والجماعات وعلى أداء المنظمة ككل.

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "إجراء يستخدم لحل الصراع بين العاملين في المؤسسة، ويتلخص هذا الإجراء في قيام المختص بمساعدة أطراف الصراع على تحديد طبيعة العلاقات السائدة بينهم، وإزالة معوقات الاتصال وتحديد المشكلات والموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل مع بعضهم لحل مختلف المشكلات". (القماوي، 2017، ص30)

كما تعرف بأنها: "تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته". (شلابي، 2011، ص15)

فيما يعرفها البعض بأنها: "ذلك التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، وأسبابه ومصادره، وفعاليته، وأساليب معالجته". (قهوجي، 2014، ص55)

وأشار كل من (Anshih & Susanto, 2010, p148) الى أن إدارة الصراع التنظيمي هي عبارة عن مجموعة من الأنماط السلوكية المحددة والتي يفضل استخدامها عند التعامل مع الصراع.

كما يمكن تعريفها: "بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولا إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة الصراع" (مقرب، 2019، ص5).

انطلاقاً مما سبق ذكره، يمكن تعريف إدارة الصراع التنظيمي بأنها تلك العملية أو النشاط الذي تستهدف من خلاله المنظمة إدارة الصراعات من خلال تشخيص أسباب الصراع ومصادره وتحديد أبعاده ومستوياته، وذلك بتخفيض حدة الصراع إذا زاد عن المستوى المرغوب فيه أو زيادته إذا انخفض عنه، ويتم ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارته.

وقد توصلت العديد من الدراسات إلى مجموعة من الافتراضات التي ينبغي إدراكها في عملية إدارة الصراع، وهي كالآتي:

- ✓ حتمية وواقعية وجود الصراعات في المنظمات، وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي.
- ✓ أن الصراع أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات.
- ✓ أنه لا بد من وجود الحد المقبول والمتوازن من الصراع.
- ✓ إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات. (عياصرة ويني احمد، 2008، ص55)

بصفة عامة، يمكن القول أن الصراع التنظيمي هو أمر حتمي لا بد منه، حيث لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش، بل أصبحت طريقة التعامل معه وإدارته والإبقاء عليه في المستوى المطلوب؛ المحور الأهم الذي تسعى إلى تحقيقه إدارة المنظمات على اختلاف أنواعها.

1.2.3 تشخيص الصراع التنظيمي:

إنّ تشخيص الصراع من العناصر المهمة لإدارته، وكما هو معلوم تختلف الصراعات حسب نوعها بين الأفراد، إذ أنّها تنشأ في البداية عن توترات واختلافات بسيطة ومحدودة النطاق، ومن ثمة يبدأ هذا الخلاف بالانتشار وذلك بمرور الزمن وتصل إلى درجة يكون

من الصعب معالجتها إن لم تدرك من البداية وتعالج، لذلك فإنّ التشخيص السريع قد يحقق الفوائد التالية:

- ✚ تحديد نطاق المشكلة في أولى مراحلها ومعرفة أطرافها ومسبباتها.
 - ✚ تقليل الجهود المبذولة مع تخفيض في التكاليف والاقتصاد في الوقت.
 - ✚ قد يتسبب استفحال الصراع واتساع نطاقه خلق مشاكل وخلافات أخرى مع جهات متعددة، ممّا يجعل الإدارة أمام معضلة تشخيص المشكلة الرئيسية وتحديد أسبابها، فمن المحتمل أن تقع الإدارة فيخطأ مشكلة أخرى غير المشكلة الصحيحة.
- وهناك مجموعة من الوسائل التي تُمكن الإدارة من تشخيص الصراع، تتمثل فيما يلي:
- ✚ الاهتمام بإجراءات شكاوى الأفراد، إذ أنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر، وطرحها على محمل الجد.
 - ✚ اجراء المقابلات مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال.
 - ✚ اجراء البحوث الميدانية وتوزيع استمارات الاستقصاء على الأفراد والأقسام التي يعتقد أنّها تعاني من مشاكل وخلافات معينة، وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات.
- (العبيدي، 2008، ص 83-84)

2.2.3 أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بأساليب إدارة الصراع التنظيمي تلك الطريقة أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير أو المختص في إدارة الصراعات التي تحدث داخل المنظمة، ولقد عرفت الأساليب العلمية لمعالجة الصراع على مستوى الأفراد، الجماعات، والمنظمات، تطورا كبيرا نتيجة لإسهامات العديد من الباحثين.

يعرف (شلابي، 2011، ص15) أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "تلك الطرق والسلوكيات التي تستخدم في مواجهة الصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع والحد منه، كما أنّ هنالك العديد من الأساليب"

ولهذا سنحاول عرض أهم الأساليب التي قدمها الباحثون في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض كل من Hodage & Anthony الطرق التالية لحل الصراع:

1. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
2. تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم.
3. التجنب والانسحاب، وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر أن يبعد تركيزه عن الصراع.
4. التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك باستخدام المهارات الإنسانية للتأثير عليهم للتحرك نحو حلول مقبولة من الأطراف المعنية. (حمود الفريجات، 2009، ص330)

وقد قدمت Mary Parker Follet عرضاً لأساليب معالجة الصراع، تتمثل فيما يلي:

1. سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.
2. التفاوض، وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد.
3. التكامل، وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فيوليت أنّ الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم أنه أصعبها، فهو الذي يقدم حلاً حقيقياً للصراع. (كافي، 2015، ص79)

أمّا Kelly فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

1. التفاوض: وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع، بهدف الوصول إلى حل تتفق عليه الأطراف المعنية.

2. التوسط: وهي عملية اللجوء إلى طرف محايد للمساعدة في حل الصراع، يقوم بدور الوسيط بين الأطراف المعنية.

3. التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم: التحكيم الاختياري والتحكيم الإجباري؛ فالتحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، في حين أنّ التحكيم الإجباري يُفرض بموجب القوانين والأنظمة (حمود الفريجات، 2009، ص331).

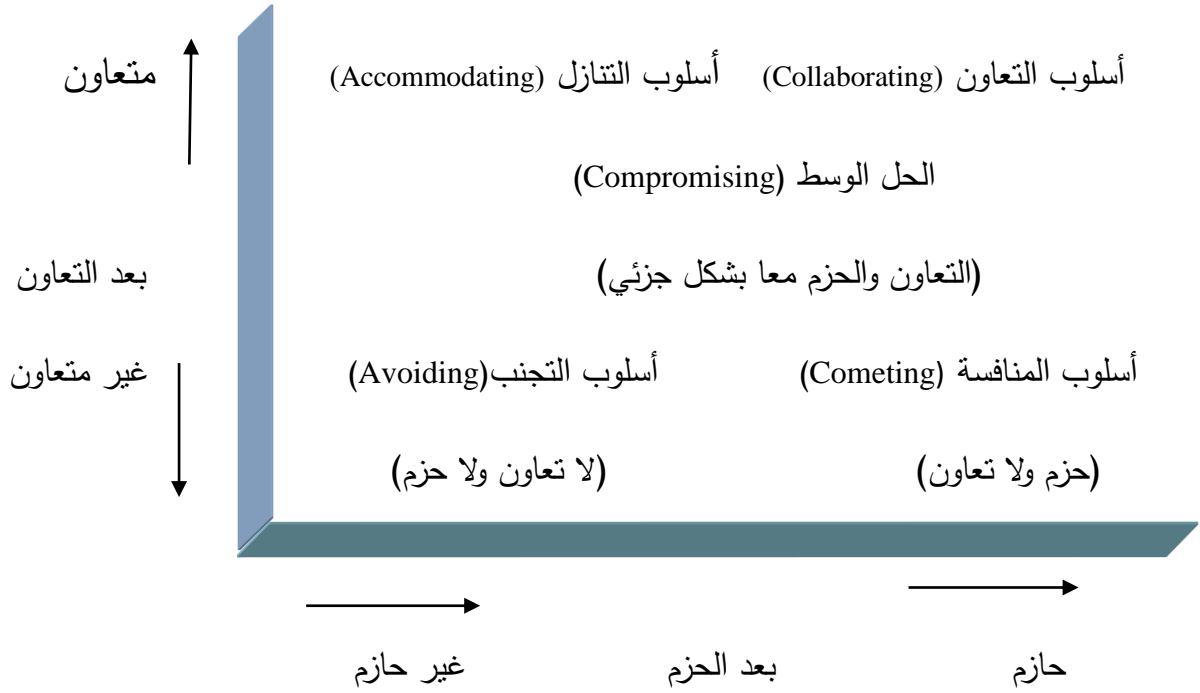
استخدم كل من توماس وكلمان Thomas & Kilmann مخططاً له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول كِلا البعدين، وهما:

1. بعد التعاون: يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2. بعد الحزم: يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج عن هاذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): نموذج توماس وكلمان لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: (كافي، 2015، ص80)

ويعد نموذج توماس وكلمان Thomas & Kilmann من أهم النماذج التي تساعد الأفراد على فهم الأساليب المختلفة لإدارة الصراع التنظيمي وتأثير كل هذه الأساليب على الديناميكيات الشخصية والجماعية، كما يساعد هذا النموذج على اختيار أفضل الأساليب للتعامل مع كل موقف يحدث بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما يمكن استخدام هذا النموذج بفعالية في المؤسسة من أجل تسهيل وتحسين ديناميكيات فريق العمل لتحقيق التطوير بالإضافة الى تعزيز مهارة القيادة وتحسين التواصل وبالتالي تطوير إنتاجية المؤسسة. وهذا ما دفعنا لاختيار نموذج توماس وكلمان في هذه الدراسة من خلال أساليبه المتنوعة والتي تتمثل في أسلوب التعاون، أسلوب التنازل أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة، وأسلوب التجنب وهي موضحة في الشكل السابق.

كما وضع العديد من الباحثين مجموعة من النماذج تتضمن مراحل وخطوات مهمة لإدارة الصراع التنظيمي، مثل نموذج "كوك" و"منساكر" لعملية إدارة الصراع، بالاعتماد على مجموعة من الخطوات، تتلخص فيما يلي:

- ✓ التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
- ✓ التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
- ✓ فحص نتائج الصراع السلبية والإيجابية.
- ✓ مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مسارين: تحسن الأداء أو ضعف الأداء. (شلابي، 2015، ص131)

كما قدم رحيم (Rahim, 2001) أنموذجا يتكون من أربع خطوات لعملية إدارة الصراع التنظيمي بكفاءة وفعالية، وتاليا عرض موجز لهذه الخطوات:

1. التشخيص: حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدة هذا الصراع، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع والأعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة بين العاملين في المنظمة. (عياصرة واحمد، 2008، ص55)

2. التدخل: يأتي التدخل في الصراع من خلال إتباع أسلوبين هما:

أ- أسلوب سلوكي: حيث يشتمل التدخل السلوكي على تفعيل الاتصال، واتخاذ القرارات، القيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

ب- أسلوب هيكلية (تركيبية): يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلية للمؤسسة، مثل تصنيف الوظائف وإعادة التنظيم وتحليل

المهام (كافي، 2015، ص89)

3. الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل، والوجداني المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة.

4. التعلم والفاعلية: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري قادر على إحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها وإحداث تأثير بين المرؤوسين (عياصره وبنين احمد، 2008).

وأوضح " روبنز " Robbins أنّ مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات هي عبارة عن عملية ديناميكية، وقد طرح عدة أساليب لإدارة الصراع هي:

1. أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: وتعني المواجهة والمقابلة بين الأطراف المتصارعة للتركيز على المشكلة نفسها.

2. أسلوب التجنب: وهو عبارة عن حل قصير الأمد تجنباً للمواجهة.

3. أسلوب التهدئة: ونعني به تليين المواقف، ويستخدم لتقليل الاختلافات إلى الحد الأدنى.

4. أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع أطراف الصراع.

5. أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع. (عنتر، 2017، ص55)

كما تناول شحادة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي:

أولاً: إدارة الصراع داخل الفرد:

يلجأ الفرد إلى استخدام أساليب عديدة لإدارة الصراع الذاتي، وباعتبار أنّ شخصية الفرد وأساليب تعامله متغيرة باستمرار، فإنّه يستخدم وسائل دفاعية سيكولوجية، حيث تعتبر هذه الوسائل جزءاً رئيسياً من شخصية الفرد، حيث تتدرج هذه الوسائل من وسائل ايجابية

نسبياً مثل (النمو، التعويض) إلى وسائل سلبية نسبياً مثل: (الانسحاب، التبرير، الإسقاط).
(الحريري، 2008، ص293)

أ- الوسائل الايجابية:

1. النمو: وهو أن يعمل الفرد على الانتقال والتغيير لدوافعه من الجانب السلبي إلى الجانب الايجابي.

2. التعويض: وهو أن يعمل الفرد على تعويض عدم مهارته في أداء معين أو نقصها، إلى التعويض في أداء عمل آخر.

ب- الوسائل السلبية:

1. الانسحاب: أن يتجنب الفرد مصدر الصراع في المنظمة.
2. التبرير: ويتمثل في إعطاء تبريرات وحجج مقبولة اجتماعياً.
3. الإسقاط: وهو إلقاء الفرد اللوم على الغير. (عياصرة وبني احمد، 2008، ص64-65)

ثانياً: إدارة الصراع بين الأفراد:

قام كل من بليك وموتون Blake & Mouton بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد، وهي:

1. أسلوب التجنب: وهو إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين، بتفادي أو تجنب نقاط التعارض والصراع.
2. أسلوب الإجماع: ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب لحسم الموقف بسرعة عند تعطل العمل واستنزاف السبل الأخرى.
3. الحل الوسط: وفيه يلبي الشخص جزئياً اهتمامه واهتمام الطرف الآخر من الصراع.
4. أسلوب التهدئة: وهي محاولة لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف أطراف الصراع.
(عياصرة وبني احمد، 2008، ص65)

5. أسلوب المواجهة: يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليه. (القيوتي، 2000، ص260)

ولقد ميز شحادة بين عدة أساليب في إدارة الصراع بين الأفراد مستخدماً مخططاً شبيهاً بمخطط بليك وموتون Blake & Mouton، على أساس بعدين رئيسيين هما: بعد الاهتمام بالنفس، وبعد الاهتمام بالآخرين، وينتج عن توحيد هذين البعدين الأساليب التالية: (الحري، 2008، ص293)

1. أسلوب التجنب: ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين رغم أن هذا الموقف قد يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف، ومع ذلك يمكن اللجوء إليه في العديد من الحالات.

2. أسلوب المجاملة: وفيه يدعو المدير أطراف الصراع إلى التعاون وذلك للتقليل من التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من الصراعات، ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائماً على الاختلافات الشخصية بين أطراف الصراع.

3. أسلوب الحل الوسط (التسوية أو المصالحة): ويتصف بقدر من معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة أطراف الصراع من خلال المفاوضات. (كافي، 2015، ص87)

4. أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز، وعندما يكون الصراع بين زملاء العمل فقد يلجأ أحدهم إلى المدير لممارسة سلطته على الطرف الآخر، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في بعض الحالات التي تتطلب تصرفاً سريعاً وطارئاً، ويتسم أسلوب المنافسة بعدم التعاون.

5. أسلوب التعاون: ويتميز هذا الأسلوب باللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية، وذلك بدراسة أسباب الصراع وطرح حلول فعالة ومقبولة لدى أطراف الصراع ومناقشتها،

ورغم أنّ هذا الأسلوب يتطلب وقتاً كافياً إلاّ أنّه من أفضل الأساليب التي يمكن اللجوء إليها لأنه يعطي أهمية للأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في آن واحد. (الحري، 2008، ص295)

وتسعى الأطراف المتفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب الى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يصل في الأخير الى قرار يرضي الجميع. (Huan & Yazdanifard, 2012, p146)

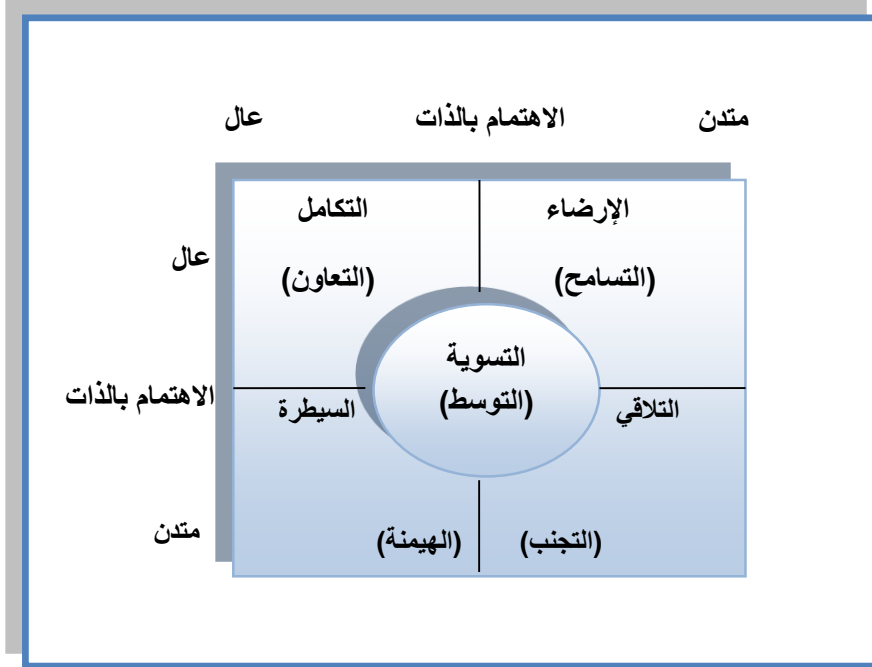
ثالثاً: إدارة الصراع بين المجموعات:

أمّا أساليب إدارة الصراع بين المجموعات فقد فرق (Rahim, 2001) بين هذه الأساليب على أساس بعدين، وهما:

1. بعد الاهتمام بالذات: ويوضح درجة محاولة الفرد إشباع حاجاته واهتماماته الشخصية.
2. بعد الاهتمام بالآخرين: ويوضح درجة محاولة الفرد إشباع حاجات واهتمامات الآخرين.

وينتج عن هاذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل (7): أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند رحيم



المصدر: (عياصرة وبني احمد، 2008، ص66)

ويّرَى (الكافي، 2015، ص84-85) أنّ من أهم الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيض

الصراعات بين جماعات العمل، ما يلي:

1. الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيمية: من أبسط أساليب حل الصراع بين الإدارات

والجماعات هو الرجوع إلى القوانين واللوائح التنظيمية للعمل.

2. الاحتكام إلى الإدارة العليا: في حالة صعوبة الاحتكام إلى القوانين واللوائح يمكن

الاحتكام إلى الإدارة العليا لحسم الصراع، وغالبا ما تكون نتائج هذا الأسلوب ايجابية،

لأن الإدارة العليا تمتلك القوة اللازمة لإجبار الأطراف المتصارعة على العمل

بالحلول المقترحة والالتزام بها.

3. تعيين مسؤول اتصال بين الإدارات: في حالة تكرار الصراع بين الإدارات المختلفة يفضل تعيين مسؤول اتصال كوسيط بين جماعات العمل، يتولى مهمة التنسيق وتبادل الاتصال بين مختلف الإدارات.

4. التفاوض: وهي عبارة عن لقاء وجها لوجه بين طرفين أو عن طريق الوساطة لدراسة ومناقشة مسائل الاختلاف بين أطراف الصراع، وهي طريقة سلمية في حالة الإخلاق في اللجوء إليها. (قاسمي، 2013، ص213)

هناك نوعان أساسيان من التفاوض، وهما:

أ- التفاوض غير المتكافئ: ويكون فيه هدف أحد المتفاوضين تحقيق أكبر قدر من المكاسب على حساب الطرف الآخر.

ب- التفاوض التعاوني: ويكون فيه الهدف الأساسي هو حل المشكلة، وبالرغم من ايجابية هذا الأسلوب إلا أنه يصعب تطبيقه في الحياة العملية نظرا لعدم رغبة الأطراف المتصارعة في التعاون مع بعضها أو لفقدانها للثقة بينها.

وقد أورد لونجينكر وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع بين الجماعات منها:

1. السيطرة على الجماعة الأقوى: ففي حالة عدم توقف الصراع فإنّ الأقوى هو الذي سيفوز حتماً، وإذا كانت الهزيمة قاسية قد ينتحى المدير أو ينتقل في بعض الحالات، أمّا إذا تصارع فريقان فإنّ السيطرة تتم بقرار الأكثرية.

2. المساومة بين المتنافسين: تعد المساومة وسيلة للحل بين المتنافسين، وهذا ينطبق على أنواع أخرى من الصراع كرؤساء الأقسام.

3. تعديل العلاقات التنظيمية: حيث تعد العلاقات بين العاملين أحد أسباب الصراع، وهو ما من شأنه أن يحدث صراعا بين الطبقات المختلفة. (كافي، 2015، ص89)

يتضح من خلال ما سبق، أنّ إدارة الصراع التنظيمي لا تقتصر على أسلوب أو إستراتيجية محددة، كما لا يوجد أسلوب مناسب لجميع الحالات والمواقف يتميز بالكفاءة والفعالية، فالصراع التنظيمي ظاهرة شديدة التعقيد تتطلب تكاتف الجهود المختلفة بين الرؤساء والمرؤوسين لمنع آثارها السلبية، لكونها تتطلب أيضا مهارات إنسانية وفنية وإدراكية عالية لتوجيهها نحو الهدف المطلوب.

رابعاً: إدارة الصراع التنظيمي عن طريق الاستشارة والحث:

إنّ وجود الصراع بالمنظمة لا يعني بالضرورة أنه ضار ويجب التقليل منه أو القضاء عليه، بل قد يكون مفيداً وتولد عنه نتائج إيجابية، فهو قد يساهم في إحداث التغيير وتطوير المنظمة، لذلك تسعى إدارة المنظمة إلى زيادة مستوى الصراع لتحقيق النتائج المرغوبة في حالة عدم بلوغه المستوى المطلوب.

وتظهر الحاجة لاستشارة الصراع عندما تسود أوضاع تجعل أداء العاملين منخفضاً ومن الوسائل المهمة التي تستخدم لإثارة الصراع، نذكر ما يلي:

- تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق أنظمة المكافآت والحوافز بجميع أنواعها وإجراءاتها والاستشهاد بمنجزات قسم معين أو فرد من الأفراد، فمن المعلوم أنّ المنافسة يمكن أن تكون من العوامل الدافعة، ولكن ينبغي أن تراقب بحذر وينبغي إفهامها وتوضيح قواعدها بدقة، لأنّ المنافسة التي تتعدى تلك القواعد لها أثر سلبية لذلك ينبغي توحيد المنافسة باستمرار.
- الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة بهدف إثارة الأفراد والأقسام البطيئة فينقدمها والخاملة منها، على أن تكون خلفيات الأفراد والهيئات وقيمهم وأساليبهم الإدارية مختلفة كلياً عما هو موجود في المنظمة، مع ملاحظة ضرورة توخي الحذر

من استعمال هذا الأسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم، مما يؤدي إلى تدهور المشكلة نحو الأسوأ. (Luthans,1985,p401)

- ومن الوسائل الأخرى لإثارة الصراع هي الاتصالات التي يمكن من خلالها زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال من الانحراف عن القنوات الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة كذلك العمل على تسريب بعضها عن طريق بعض الأفراد.
- إعادة بناء المنظمة (تغيير الهيكل التنظيمي) والذي يؤدي إلى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد، إذ أنّ إعادة التنظيم تعني استعمال أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة ينجم عنها نوع من التوتر. (عساف،2013،ص49)

3.3 مهارات إدارة الصراع التنظيمي:

إنّ عملية إدارة الصراع التنظيمي تعد من المهارات اللازمة التي يجب توفرها لدى المدراء والإداريين لتحقيق النجاح على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ككل، حيث أنّها تساهم في إيجاد مناخ تنظيمي جيد يساعد على تشجيع العاملين ورفع روح الولاء والانتماء وحفزهم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أهم المهارات التي من الواجب توفرها لإدارة الصراع ما يلي:

- ضرورة توافر مهارات سلوكية وفنية وإدراكية عالية لدى المدراء والمسؤولين وتوظيفها لخدمة المنظمة وزيادة فعاليتها.
- القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة، وعدم اللجوء إلى العنف أثناء التدخل لحل الصراع.
- القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف الصراع.

- أن يكون المدير أو المسؤول عن حل الصراع قادرا على فهم مشاعر الآخرين من غضب وحزن، وأن يعمل على إنهاء الحالة الانفعالية قبل البدء في حل الصراع.
- القدرة على الالتزام بالحياد عند التدخل لحل الصراع والتركيز على المشكلة لا على الأشخاص.

وتعتمد مدى استفادة المديرين من حدوث الصراعات المختلفة في زيادة فعالية المنظمة التي يديرونها على عاملين أساسيين، هما:

أ. مدى عمق فهمهم للسلوك الإنساني، على اعتبار أنّ الصراع ظاهرة إنسانية تتطلب معرفة جيدة للسلوك الإنساني.

ب. توافر مهارات سلوكية لدى المدير مع قدرته على توظيف تلك المعرفة لإدارة الصراع وتوجيهه نحو خدمة المنظمة. (فهواجي، 2014، ص83)

- إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف الصراع وجها لوجه خصوصا جماعات العمل، ثم متابعة حل المشكلات.
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، لأنّ وفرتها تؤدي إلى حل مشكلات الصراع.

- فتح باب المناقشات حول المتغيرات المحيطة وأساليب التطوير مع كافة العاملين لمعرفة آرائهم واقتراحاتهم والأخذ بها بعين الاعتبار.

(عبده فليح وعبد المجيد، 2005، ص134)

الجدير بالذكر في هذا الصدد، أنّه يمكن للمدراء وأصحاب القرار استخدام مهارات العلاقات الإنسانية كمهارة الاتصال لتشجيع العاملين على مناقشة مشاكلهم وللتقريب من وجهات النظر، بالإضافة إلى بناء فرق عمل فعالة تعمل على تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين، وتدريب العاملين على مهارة القيادة وتحمل المسؤولية.

4.3 علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي:

يتعرض العامل بالمؤسسة لجملة من الصراعات والمشكلات التنظيمية والشخصية والاجتماعية والتي تنتج عنها ضغوطات نفسية، كالشعور بالإحباط عدم توافر الاتصالات الجيدة والفعالة بين الأفراد العاملين ورؤسائهم، سوء علاقات العمل انخفاض الروح المعنوية، ارتفاع معدلات دوران العمل، العلاقات الإنسانية السيئة بين العاملين بين بعضهم البعض وبين قاداتهم، كثرة الشكاوي من جانب العاملين الغيابات السلوك العدواني، الانطواء والانعزال، بالإضافة لمقاومة العاملين للتغيير تضييع الوقت والجهد، حرمان المدراء والمسؤولين من كثير من صلاحياتهم نتيجة كثرة القيود المفروضة على سلوك العاملين وتصرفاتهم؛ ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

1. مهارة الاتصال والصراع التنظيمي:

قد تكون لمعوقات الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصراع داخل التنظيم، منها صعوبة الاتصال أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل إليه لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال بحيث يكون هنا الاتصال مزعجا ومثيرا للقلق، أو ضعف في أحد أجزاء شبكة الاتصال مما ينتج عنه ضعف في سير التنظيم، فإذا استمر هذا الخلل أو تكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع، بالإضافة إلى تحريف الرسائل وعدم فهمها، ضغط الوقت، وضعف وسائل الاتصال، ضعف المهارات الاتصالية سواء اللفظية أو غير اللفظية أو الكتابية (قاسمي، 2013، ص294). كل هذه العوامل تعد مصدرا رئيسيا للصراع.

إن توفر المهارات الاتصالية اللازمة لدى العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية وسهولتها واختيار وسائل الاتصال المناسبة تساعدهم على تحقيق التعاون والفهم المشترك، حيث تعمل على تنمية العاملين وزيادة خبراتهم وإدارة مختلف الصراعات التنظيمية.

2. مهارة العمل في فريق والصراع التنظيمي:

إنّ تشكيل فرق العمل بالمنظمة يعد عملاً إيجابياً لتحقيق الأهداف المطلوبة، فهو يساهم في بناء علاقات إنسانية جيدة بين العاملين تهدف إلى التعاون والمشاركة، كما تسعى إلى تلبية حاجاتهم المختلفة، غير أنّه يلعب دوراً رئيسياً في ظهور بعض الصراعات التنظيمية، فقد يدخل الأفراد في عملية التنافس الضار فيما بينهم نظراً لندرة الموارد وعدم تكافؤ الفرص في توزيع الموارد والمكانة والسلطة، بالإضافة إلى عدم إشباع حاجات معينة، كما قد تختار فرق العمل الصراع كأداة للاتصال والمفاوضة في مواجهتها للأطراف الأخرى التي قد تكون الإدارة أو جماعات غير رسمية أخرى بهدف إلغاء الطرف الآخر وتجاهل مصالحه والقضاء عليه، مما قد تنتج عنه سلوكيات عدوانية قد تقف عائقاً أمام تحقيق المنظمة لأهدافها.

من هذا المنظور، تظهر حاجة الأفراد العاملين إلى الشعور بالانتماء، فيما يعتبر تكوين فرق العمل الفعالة يستدعي وجود الوضوح التام في المهام والمسؤوليات لتحقيق الأهداف المشتركة، بالإضافة إلى التفاهم مع المدراء والمسؤولين، والتحلي بروح المسؤولية والالتزام في العمل مما يؤدي إلى الشعور بالرضا والاحترام المتبادل، وهذا ما يدفع العامل إلى العطاء المثمر وطرح الأفكار الجيدة التي ترفع من مستوى أدائه مما يساهم في تحقيق الإبداع والابتكار.

كما أنّ مهارة المدير أو المسؤول في تكوين فرق وجماعات عمل سيساعده بلا شك في اتخاذ القرارات السليمة، في حين لا يعني إشراكهم بالضرورة تخليه عن مسؤولياته، بل أنّ القرار النهائي سيكون دائماً له، فهو سيستفيد من آرائهم ووجهات نظرهم وهذا ما يمنحه صفة القائد.

3. مهارة القيادة والصراع التنظيمي:

يعتبر اختيار النمط القيادي غير المناسب في المنظمة أحد أهم مصادر الصراع التنظيمي، لأن سلوك القائد في المنظمة يتحدد وفقاً لأنماط القيادة المستخدمة مع العاملين أو المرؤوسين، حيث أنه لا يمكن الالتزام بطريقة واحدة من المعاملة ونمط محدد من العلاقات وتطبيقها على جميع المرؤوسين، فهناك من لا يعمل إلا بالرقابة المستمرة وهناك من يعمل بفعالية عن طريق إعطائه الثقة التي يستحقها، وهناك من يعمل بالتشجيع المستمر، في حين أن هناك من يعمل بالتهديد والتخويف والضغط.

فاختيار الأسلوب القيادي المناسب يتوقف على أمرين أساسيين هما: ماهية الظروف التي تعمل فيها المؤسسة ونوع الأفراد فقد يحقق المدير أو المسؤول الذي يعمل مع مجموعة تتكون من أفراد يتميزون بثقافة وخبرة عالية نجاحاً أكبر ونتائج أفضل لو اتبع أسلوب القيادة الحرة... (بوزياني، 2013، ص51)

وتظهر مكانة القائد في التخفيف من الصراعات والحد منها إذا ما تجاوزت المستوى المطلوب أو في استثارتها عند انخفاضها عن المستوى المطلوب، نظراً لامتلاكه المهارة والكفاءة اللازمة في إدارة الصراع من خلال الإنصات للمرؤوسين وتقبل آرائهم وانتقاداتهم، ومنحهم لبعض الصلاحيات، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إحداث التغييرات المناسبة وفي الوقت المناسب لتقادي الوقوع في المشكلات بمختلف أنواعها، قبل أن تتطور وتحدث خلافاً في التنظيم، فقد أثبتت بعض الدراسات أن القادة الناجحين يخصصون حوالي 20% من عملهم في إدارة الصراعات.

كما تبرز مهارة القائد الإداري في إدارة الصراع من خلال توجيه مرؤوسيه إلى القراءات حول كيفية إدارة الصراع، والعمل على استخدام الاستراتيجيات المناسبة وتشجيع الاتصال الفعال، وإتاحة الفرص لمرؤوسيه للتعبير عن الانفعالات والتنفيس وسماع شكاويهم التي

ترهقهم وتدفعهم للتوتر والإجهاد، وتقديم النصح والتوجيه وامتصاص القلق والايجابية والبعد عن العنف، بما يحقق لهم الرضا النفسي ويشجع على التخفيف من حدة الصراع من خلال تشجيع العمل الفرقي والحفاظ على وحدة الجماعة وتماسكها. (الحريبي، 2008، ص299)

انطلاقاً مما سبق، يمكن القول أنه بالرغم من توفر أساليب واستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي، والتي قد تتمكن المنظمة من خلالها من القضاء على مختلف الخلافات والنزاعات سواء بين الأفراد أو الجماعات أو بين المنظمات، إلا أنها لازالت تواجه الكثير من الصعوبات لإدارتها، لذلك يجب على المنظمة أن تركز على ضرورة تكوين وتدريب العاملين خاصة الرؤساء وأصحاب القرار على مهارات العلاقات الإنسانية الفعالة، للتخفيف من حدة الصراع وآثاره السلبية، وأن تعمل على توجيه الصراع الايجابي نحو الأهداف المطلوبة، وذلك بالاعتماد على مهارات الاتصال، فالاتصالات الجيدة وسهولتها ووضوح الرسائل الاتصالية داخل المنظمة تعني إنتاجية مرتفعة وعلاقات إنسانية فعالة، فإذا ما توافرت المعلومات الصحيحة لدى العاملين تتحقق الأهداف المطلوبة، وبالتالي يقل الصراع، بالإضافة إلى بناء فرق عمل فعالة تسعى لخلق روح العمل الجماعي من خلال المشاركة والتعاون والانسجام لتحقيق الأهداف المطلوبة، وينبغي لفرق العمل أن تخلو من التنافس الضار والمشاحنات وإلا ستكون مصدراً لحدوث الصراعات في المنظمة، بالإضافة إلى الاعتماد على المهارة القيادية لما لها من تأثير هام؛ فهي تساعد على رفع الروح المعنوية للعاملين كما تعمل على تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية لخلق بيئة عمل مريحة تساهم في بلوغ الأهداف المرجوة .


+ خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى بعض الجوانب النظرية المتعلقة بالصراع التنظيمي بداية بماهية الصراع التنظيمي، حيث تناولنا بعض تعاريف الصراع التنظيمي والمفاهيم ذات الصلة، وكذا أهم النظريات المفسرة للصراع التنظيمي، وأهمية الصراع التنظيمي، خصائصه، أنواعه، أسبابه ومراحله، النتائج المترتبة عنه وبعض الأساليب والمهارات اللازمة لإدارته، بالإضافة إلى العلاقة بين مهارات العلاقات الإنسانية وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الميدانية

تمهيد 

1. الدراسة الاستطلاعية

2. مجالات الدراسة

3. منهج الدراسة

4. التعريف بميدان الدراسة

5. مجتمع الدراسة

6. أدوات الدراسة

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة 

تمهيد:

ترتكز دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على صحة الإجراءات المنهجية التي يتبعها، والأساليب التي يستخدمها أثناء إجراءاته لبحثه وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة من خلال عرض الدراسة الاستطلاعية وإبراز أهميتها، وضبط المنهج المستخدم في الدراسة: ويتمثل في المنهج الوصفي التحليلي مروراً بمجالات الدراسة: المكانية والزمانية والبشرية، بالإضافة إلى تحديد مجتمع الدراسة ويشمل إطاراً مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة وصولاً إلى اختيار أدوات الدراسة المناسبة أين سيتم الاعتماد على استمارة الاستبيان وكذا الأساليب الإحصائية والتي اشتملت على الجداول البسيطة والمركبة، معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين، معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين، معامل سبيرمان براون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيانين، أخيراً معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة أساسية في بناء البحث العلمي وذلك لما يمكن للباحث تحقيقه من خلالها، إذ يعتمد عليها في اكتشاف مجتمع الدراسة وسيره واختيار أدوات الدراسة والتحقق من مدى ملائمتها، بالإضافة إلى الوقوف على العراقيل والصعوبات والأخطاء التي تحدث نتيجة عدم التوقع أو الصدفة أو نتيجة عوامل أخرى، بغية العمل على مواجهتها أو تفاديها.

وتهدف الدراسة الاستطلاعية إلى:

✚ التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث في القيام بها، وذلك قبل أن ينفق

الكثير من الوقت والجهد دون طائل في دراسة لا جدوى منها.

✚ توفر للباحث الفرصة لتقييم مدى مواءمة البيانات التي يحصل عليها مع موضوع

الدراسة.

✚ التأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها الباحث في دراسته، والتحقق من

صدقها وثباتها.

✚ تساعد الدراسة الاستطلاعية على الاختبار الأولي للفروض، حيث تقدم لنا النتائج

الأولية المستقاة بعض المؤشرات التي قد تساعد في التحقق من صحة هذه

الفروض.

✚ اكتشاف العراقيل والصعوبات التي يمكن أن يصادفها الباحث في ميدان الدراسة.

(أبو علام، 2014، ص97)

وبناء على ذلك، وقبل البدء في إجراء الدراسة الأساسية؛ قامت الطالبة الباحثة بإجراء

دراسة استطلاعية، كان الهدف منها ما يلي:

- استكشاف ميدان الدراسة بشكل عام والتعرف على مجتمع البحث والذي يشتمل على (122) إطاراً بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة
- التحقق من أداة جمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان، ومدى صلاحيتها لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة وذلك بتوزيع 30 استبياناً على مجتمع الدراسة.
- التأكد من مدى فهم مجتمع الدراسة (إطارات مؤسسة سوناطراك) لعبارات الاستبيان، وإجراء التعديلات اللازمة عليه.
- مواجهة العراقيل والصعوبات التي اعترضت الطالبة الباحثة، لكون الدراسة الميدانية قد تزامنت مع الوباء العالمي Covid 19، حيث عرفت مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة إجراءات صارمة تعلق بتطبيق البروتوكول الصحي، والتي نتج عنها منع الطالبة من إجراء المقابلات مع مجتمع الدراسة، والاكتفاء بالسماح لها بإجراء مشاهدات بالمؤسسة والتواصل مع وسيط لشرح عبارات الاستبيان والإجابة على تساؤلات مجتمع الدراسة.

2. مجالات الدراسة:

✚ **المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني للدراسة الحالية في مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة.

✚ **المجال الزمني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية التي تتراوح ما بين 2021/03/29 إلى 2021/06/15.

3. منهج الدراسة:

إنّ طبيعة الموضوع أو الدراسة هي التي تفرض على الباحث استخدام المنهج المناسب لها، لذلك وجب علينا الاعتماد على منهج علمي يمكّننا من الفهم السليم لموضوع دراستنا ويجعلنا أكثر إدراكاً لمتغيراتها، كما يتيح معالجتها إحصائياً والإجابة على أهم إشكالاتها، فدراستنا الحالية تبحث عن العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة

الصراع التنظيمي وطبيعتها، لذلك اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الإرتباطي الذي تراه مناسباً لوصف هذه الظاهرة وصفاً دقيقاً فهو لا يقف فقط عند مجرد وصف الظاهرة بل يتعدى ذلك في محاولة لتوصيف علاقاتها ومستوياتها والربط بين مدلولاتها وتحليلها، حيث سيمكننا من الوصف الدقيق لموضوع الدراسة المتمثل في مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وتوضيح العلاقة بين المتغيرين ومقارنتها وتحليل نتائجها، وهذا ما يجعل من النتائج علمية وموضوعية.

4. التعريف بميدان الدراسة:

1.4 نشأة مديرية الصيانة سوناظراك -بسكرة وموقعها:

تقع مديرية الصيانة بسكرة في المنطقة الصناعية بمدينة بسكرة، وقد شهد مسار تطورها عدة مراحل، يمكن إيجازها من خلال ما يلي:

❖ نظرا للحاجة الملحة لإنشاء مديرية لصيانة الأنابيب الناقلة للغاز والبتترول على مستوى ولاية بسكرة، ولضمان نقل المحروقات بأقل مخاطر، تم الإعلان في شهر أكتوبر من سنة 1977 على انطلاق الأشغال بالمنطقة الصناعية لولاية بسكرة لإنشاء مديرية الصيانة، وسخرت آنذاك كل الإمكانيات لضمان السير الحسن للمشروع وبوتيرة متزايدة.

❖ في يوم 27 ديسمبر 1979 تم الاستلام المؤقت لهذه المنشأة، في انتظار تجهيزها بكل الوسائل الحديثة في العمل.

❖ بتاريخ 19 مارس 1980 تم استلام كل المنشآت بصفة نهائية، وأعطيت الإشارة لبدء العمل المبرمج لهذه المديرية، وفي سنة 1982 تم إنشاء قسم للترميم بهدف صيانة أجهزة المنشآت "RTE" "توزيع قطع الغيار".

❖ في غضون سنة 1989 تم إنشاء مديرية الصيانة بالأغواط "DMN"، وقواعدها الثلاث:

❖ قاعدة الصيانة بالأغواط BLG.

❖ قاعدة الصيانة بسكرة BBK.

❖ قاعدة الصيانة حوض الحمراء حاسي مسعود.

❖ ما بين الأعوام 1990 و 2002 تم إنشاء وحدة الترميم DMN التي كان لها دور مركزي في تنفيذ كل عمليات الصيانة.

❖ في مطلع جوان 2002 تم إنشاء مديرية الصيانة بسكرة **Direction Maintenance Biskra**، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة بانفصالها عن مديرية الصيانة الأغواط، بعد صدور القرار رقم: 206/DG، مرجع A-589، المؤرخ في 2002/06/12.

تقع مديرية الصيانة -بسكرة على مساحة إجمالية قدرها 8793 م²، في شكل مباني موزعة كما يلي:

- ورشات تقنية
- مخزن
- مبنى إداري
- مبنى إداري تقني
- مبنى للحماية
- مستودع

لقد تحصلت مديرية الصيانة بسكرة على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001)، وهذا لمواكبة التطورات التي تحدث في الاقتصاد الجزائري، حيث شرعت في مشروع الحصول على شهادة الجودة في 15 ماي 2004، وتحصلت عليها في جويلية 2005 وأضحت تتحصل عليها كل سنة.

وسنأتي لشرح المصطلحات وإعطاء الصفة المفسرة لطبيعة نواحي مديريات نشاط نقل المحروقات التي توجد بها، كما يلي:

- "RTE" سكيكدة ناحية نقل شرقية.
- "DMN" مديرية الصيانة الأغواط.
- "RTC" بجاية ناحية النقل للوسط.
- "GEM" تبسة / تونس / إيطاليا خط رابط بينهم ناحية واد الصفصاف.

- "DMB" مديرية الصيانة بسكرة.
- "RTH" حوض الحمراء ناحية نقل.
- "RTI" ناحية نقل عين أمناس.
- "RTO" ناحية نقل غربية (أرزيو).
- "DRC" مديرية تصليح القنوات (أرزيو).
- "GPDF" ناحية نقل العريشة.

مهام مديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة:

إنّ نشاط النقل عبر الأنابيب يضمن نقل المحروقات بوسائل شبكة أنابيب لنقل البترول والغاز على مسافة إجمالية تقارب 16000 كلم.

هذه الشبكة تستعمل أجهزة جد مهمة ذات تقنيات حديثة، وتندرج ضمن كيفية العمل الخاصة بالاستغلال دون مخاطر للشبكة وهي الصيانة، وهذه الأخيرة تتكفل بما يلي:

- "MTN" خاصة بالعمليات الكبرى.
 - قسم "EXL" خاص بالعمليات العادية.
- كما تقع مديرية الصيانة بسكرة على مقربة من المنشآت التالية:
- من حاسي الرمل / سكيكدة "GK1/GK2/40".
 - من حوض الحمراء / سكيكدة "OK1/34".
 - من حاسي الرمل / واد الصفصاف "GEM" إيطاليا "GO1/GO2/48".

جدول رقم (1): الهياكل التي تشرف على صيانتها المديرية على مستوى خطوط النقل بالأنايب.

	Symbole		Diamètre «En pouce»	Langueur (km)	Ouvert en
GAZ	GK1	Hassirmel- skikda	40	573	1971/78
	G01		48	549	1982
	G02	Hassirmel- ouedsafsaf	48	549	1986
		Hassirmel- ouedsafsaf			
BRUT	OKI	H.E.H-SKIKDA	34	637	1972

المصدر: مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة-

يمنح هذا الموقع الاستراتيجي للمؤسسة استخداما وتسييرا أفضل لمختلف عمليات الصيانة، المراجعة، التدخل، تصليح الأجهزة الكهربائية المنتشرة عبر الكثير من الخطوط الناقلة للمحروقات، كما ذكرنا سلفا.

وتتطلب عمليات الصيانة إتقاننا تتكفل به كل من:

أ) مديريات الصيانة.

ب) مديريات الاستغلال.

2.4 الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة سوناطراك-بسكرة:

تعتبر مديرية الصيانة لولاية بسكرة من أهم المديريات التابعة لشركة سوناطراك الوطنية، وهي تحتوي على هياكل صيانة جد متطورة، وأجهزة إلكترونية جيدة تضمن الصيانة المتخصصة لكل المستويات.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للمديرية فهو يحتوي على مدير مديرية الصيانة وهو أعلى منصب فيها، مسؤول على التسيير الكلي لمختلف دوائر المديرية، فيما تتمثل الأجهزة التي تنطوي تحت إمرته: الأمانة، مركز الإعلام الآلي، مصلحة الأمن والوقاية والمكلف بالأمن الداخلي، إلى جانب مختلف الدوائر التابعة لمسؤوليته، وهي كالتالي:

✚ دائرة التموين والنقل.

✚ دائرة الميكانيك الصناعي.

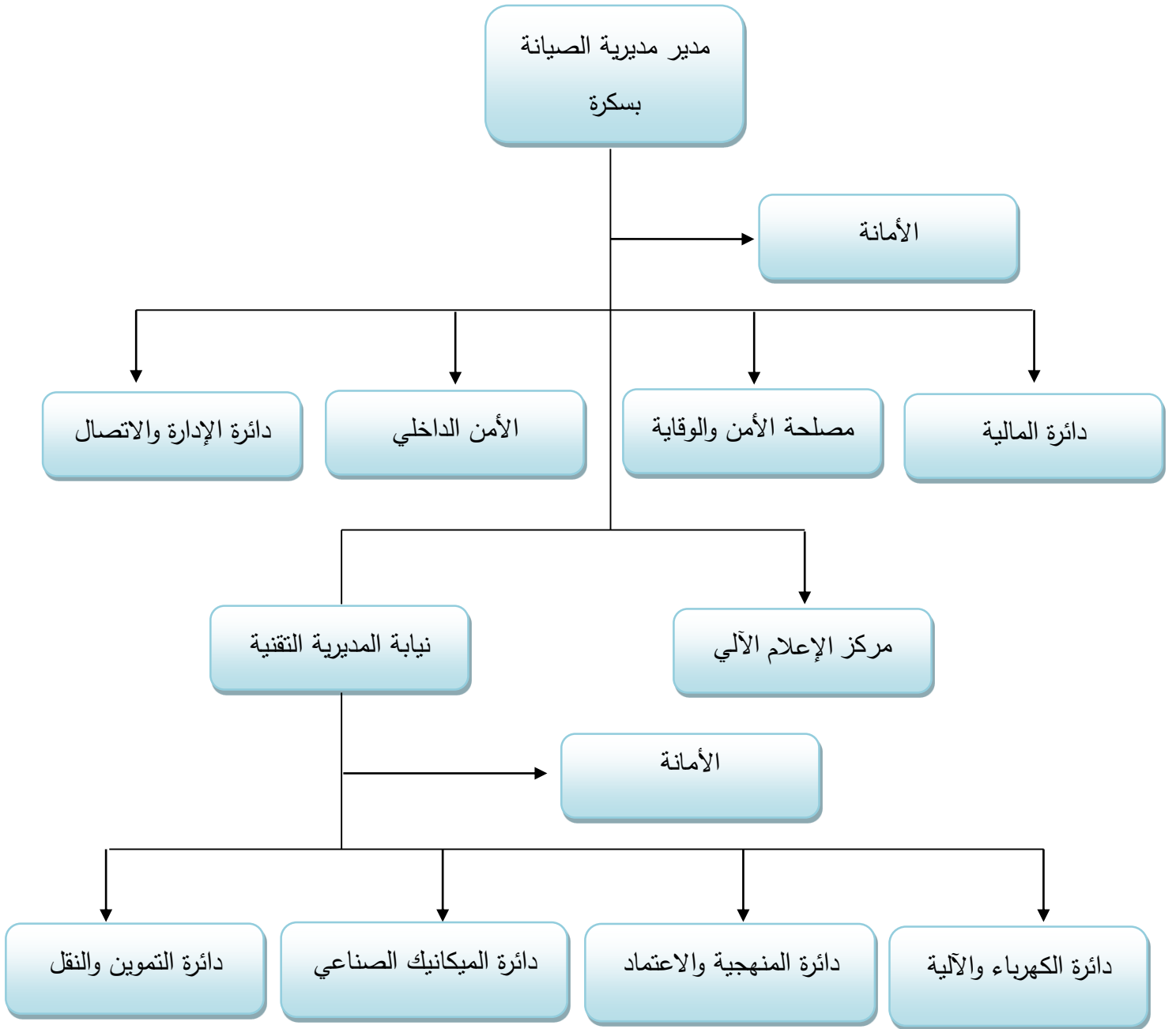
✚ دائرة المنهجية والاعتماد.

✚ دائرة الكهرباء والآلية.

✚ دائرة المالية.

✚ دائرة الإدارة والاتصال.

شكل رقم (8) يوضح: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة



المصدر: مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة

3.4 وظائف مصالح مديرية الصيانة:

1.3.4 مدير الصيانة: هو المشرف على مديرية الصيانة بسكرة، والمسؤول على:

- إعداد وتحديث سياسة وأهداف المؤسسة.
- التخطيط الاستراتيجي ورقابة أهداف المؤسسة.

- توزيع الموارد والوسائل بالمؤسسة.

2.3.4 الأمانة: تهتم بتسجيل الوسائل الصادرة والواردة من وإلى المؤسسة، والتي لها علاقة مباشرة بمدير الصيانة، كما تهتم بالصادر والوارد من المدير إلى مختلف الدوائر التابعة للمؤسسة.

3.3.4 نيابة المديرية التقنية: والتي تشرف على الدوائر التالية:

+ دائرة التموين والنقل: وهي المسؤولة عن:

- تموين المؤسسة بالمواد الأولية، قطع الغيار، الآلات والتجهيزات الضرورية للنشاط، مع احترام الجودة والوقت.

- تسيير المخزون والجرد المادي في المؤسسة، مع احترام الإجراءات والقوانين المطبقة.

- تسيير وصيانة مستودع النقل: السيارات، الآلات، الشاحنات...

- خدمات النقل الضرورية لمختلف هيكل المؤسسة.

- ضمان تحصين عمليات التموين.

+ دائرة الميكانيك الصناعية: وهي المسؤولة عن:

- القيام والإشراف على عمليات الآلات الدوارة.

- الصيانة في الورشات لآلات الضغط (المضخات، المحركات، الآلات الضاغطة..).

- المساهمة في عمليات تحديث التجهيزات.

- صنع قطع الغيار المرتبط باحتياجات نشاط النقل بالأنايب.

- تصليح القطع الخاصة بالآلات الدوارة.

- مراقبة مطابقة القطع المصنعة.

- القيام بتشخيص، تحليل القياس وخبرة القطع الثمينة (pièces nobles).

- تحسين التدخلات الميدانية والخدمات المقدمة للزبائن.
- + **دائرة المنهجية والاعتماد:** هي المسؤولة عن:
 - إعداد المخطط السنوي والأكثر من سنوي، بمساعدة المديريات الجهوية لسوناطراك لضمان صيانة الآلات الدوارة.
 - استقبال طلبات العمل وبرمجتها وتقسيمها على هياكل المؤسسة المسؤولة عن التنفيذ.
 - تسيير وتحديث برنامج وإجراءات الصيانة.
 - تنظيم مجموعات من العمال لإعداد فرق عملية الصيانة.
 - قياس ومتابعة رضا الزبائن، والمعالجة الفعالة لاحتياجاتهم.
- + **دائرة الكهرباء والآلية:** وهي المسؤولة عن:
 - لقيام بالصيانة فيما يخص فرعي الكهرباء والآلية.
 - الإشراف على عمليات الصيانة للآلات الدوارة.
 - المساعدة في عمليات تحديث التجهيزات.
 - القيام بأعمال حول نظام الحماية.
- + **دائرة المالية:** وهي المسؤولة عن:
 - التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسة في إطار الموازنة المعتمدة.
 - إعداد المخطط السنوي وعلى المدى المتوسط للمؤسسة، مع احترام مختلف هياكل المؤسسة ومتابعة تنفيذها.
 - تسجيل جميع العمليات اليومية مع الغير كالزبائن والموردين.
 - إعداد الميزانيات المالية والمحاسبية للمؤسسة.
- + **دائرة الإدارة والاتصال:** وهي المسؤولة عن:
 - تقييم احتياجات المؤسسة للعمال، وإعداد خطط التعيين والتكوين في إطار الموازنات المعتمدة.

- تسيير ملفات العمال في المؤسسة.
- تسيير ومتابعة النشاطات المرتبطة بالفندقة، الإطعام وصيانة التجهيزات ...
- التكفل بمهام النقل والإطعام والمبيت للعمال في إطار المهام التي يقومون بها خارج المؤسسة، وإجراءات الحصول على تأشيرات السفر للعمال الذين يقومون بمهام أو تكوين خارج الوطن.
- تحسين إجراءات الاتصال بالمؤسسة.
- تحسين العمليات المتعلقة بالموارد البشرية.
- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يتعلق بمعالجة المشاكل.

5. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من (122) إطارا بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة، ونظرا لصغر حجم المجتمع تم اختيار جميع مفردات الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب المسح الشامل، لكونه الأسلوب الأنسب والأكثر ملائمة للحصول على معطيات شاملة للبحث.

ضمن هذا المنظور ركزت هذه الدراسة على كافة إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة نظرا لتوفرهم على مجموعة من الخصائص المشتركة من حيث تنفيذ المهام والأنشطة اتجاه العمال والمتعلقة بالاتصال والإعلام وتقديم المعلومات اللازمة، التنسيق بين فرق العمل وكذا قيادة وتوجيه العاملين والحرص على خلق مناخ يسوده التعاون والمشاركة، بالإضافة إلى العمل على تقديم الدعم والمساعدة في أداء المهام واستخدام أساليب الإدارة الحديثة للتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية.

6. أدوات الدراسة:

للكشف عن العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك، تم تصميم استبيانين: استبيان مهارات العلاقات الإنسانية واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد تم توزيع (122) استبيان على عينة الدراسة ذات الخصائص المشتركة، كما قد قامت الطالبة بشرح مختلف الأسئلة الواردة في محاور الاستبيان، وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة تمت مراجعتها فتمت وجود بعض الإجابات غير المكتملة، وعليه قامت الطالبة باستبعاد (14) استبيان، وقد بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل (108) استبياناً، أي بنسبة 88.52%. (انظر الملحق رقم 01)

1.6 وصف أدوات الدراسة:

أولاً: استبيان مهارات العلاقات الإنسانية: يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مهارات العلاقات الإنسانية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك، وقد تم بنائه بالاعتماد على استبيان: "العطوي حسين خضر (2009)".

ويتكون استبيان مهارات العلاقات الإنسانية من (03) أبعاد هي: مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق، مهارة القيادة؛ وقد بلغ عدد بنوده (32) بنداً، وقد كانت بدائل الإجابة: موافق/ محايد/ غير موافق، وتم تنقيط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (3-1).

جدول رقم (02) يوضح استبيان مهارات العلاقات الإنسانية:

الأبعاد	مهارة الاتصال	مهارة العمل في فريق	مهارة القيادة	المجموع
العبارات	10-01	20-11	32-21	32
مجموع العبارات	10	10	12	
البدائل	موافق	محايد	غير موافق	
	03	02	01	

المصدر: من إعداد الطالبة

ثانياً: استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي: ويهدف هذا الاستبيان إلى قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك، وقد تم بنائه وفقاً لنموذج توماس وكلمان، ويتكون من (05) أساليب هي: أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة، أسلوب التجنب؛ وقد بلغ عدد بنوده (36) بنداً مقسمة على الأساليب الخمس، وقد كانت بدائل الإجابة: موافق/ محايد/ غير موافق وتنقط الإجابات بإعطاء وزن لكل بند ما بين (1-3).

جدول رقم (3) يوضح استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأبعاد	أسلوب التعاون	أسلوب التنازل	أسلوب الحل الوسط	أسلوب المنافسة	أسلوب التجنب	المجموع
العبارات	08-01	15-09	22-16	29-23	36-30	36
مجموع العبارات	08	07	07	07	07	
البدائل	موافق		محايد	غير موافق		
	03		02	01		

المصدر: من إعداد الطالبة

2.6 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

استبيان مهارات العلاقات الإنسانية:

الصدق: تم عرض استبيان مهارات العلاقات الإنسانية على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، (انظر الملحق رقم 02) وبعد استرجاع النسخ من لجنة المحكمين كانت معظم آرائهم لصالح الاستبيان ما عدا بعض العبارات المركبة أو المتشابهة أو التي يشوبها نقص في الصياغة، وبعد التحكيم أعادت الطالبة النظر في صياغة بعض العبارات وفك العبارات المركبة ثم حساب صدق الاستبيان.

أ. صدق المحكمين:

بتطبيق معادلة لاوشى (Lawshe) تم حساب صدق محتوى كل عبارة:

$$CVR = \frac{N1-N2}{N}$$

حيث CVR هو نسبة صدق المحتوى.

N^1 هو عدد المحكمين الذين يعتبرون أنّ البند له صلة بالموضوع المدروس.

N^2 هو عدد المحكمين الذين يعتبرون أنّ البند ليس له صلة بالموضوع المدروس.

N هو مجموع المحكمين. (حمادوش وبغول، 2017، ص17)، وقد بلغ عددهم (7).

ثم معادلة صدق الاستبيان : $\frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{العدد الكلي للبنود}}$

وقد وجدنا أنّ معامل صدق استبيان مهارات العلاقات الإنسانية يقدر بـ(0.85)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4) يوضح صدق استبيان مهارات العلاقات الإنسانية:

رقم البند	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	محكم 6	محكم 7	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق البند
1											
المجموع	27.24										

المصدر: من إعداد الطالبة

$$0.85 = \frac{27.24}{32}$$

معادلة صدق الاستبيان :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) أن قيمة معامل صدق استبيان مهارات العلاقات الإنسانية باستخدام معادلة لاوشي قد بلغت **0.85**، وهي قيمة مرتفعة، وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان يعبر عن مدى اتساق فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه، بمعنى هل العبارات تقيس لما أعدت لقياسه أو لا تقيس، وعليه تم حساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation"، بين درجات كل عبارة من عبارات الأبعاد الثلاثة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS 23)، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (5) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لاستبيان مهارات العلاقات الإنسانية بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه

استبيان مهارات العلاقات الإنسانية								
مهارة القيادة			مهارة العمل في فريق			مهارة الاتصال		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
0.01	0.884**	21	0.01	0.698**	11	0.01	0.598**	1
0.01	0.798**	22	0.01	0.695**	12	0.01	0.515**	2
0.01	0.861**	23	0.01	0.667**	13	0.05	0.557*	3
0.01	0.868**	24	0.01	0.671**	14	0.05	0.596*	4
0.01	0.823**	25	0.01	0.758**	15	0.01	0.572**	5
0.01	0.881**	26	0.01	0.695**	16	0.01	0.795**	6
0.01	0.835**	27	0.01	0.760**	17	0.01	0.670**	7
0.01	0.758**	28	0.01	0.692**	18	0.01	0.892**	8
0.01	0.694**	29	0.01	0.789**	19	0.01	0.589**	9
0.01	0.710**	30	0.01	0.816**	20	0.01	0.516*	10
0.01	0.777**	31						
0.01	0.599**	32						

** المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23) (bilatéral) مستوى 0,01. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أنّ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة

والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01)

و0.05)، وقد انحصرت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالنسبة لبعد مهارة الاتصال بين 0.515^{**} كحد أدنى و 0.892^{**} كحد أعلى، أمّا بالنسبة لبعد مهارة العمل في فريق فقد انحصرت ما بين (0.667^{**} و 0.816^{**})، في حين انحصرت مهارة القيادة ما بين (0.599^{**} و 0.884^{**})، وهي قيم مرتفعة ممّا يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية بالبعد الذي تنتمي إليه. (انظر الملحق رقم 03)

كما تم التحقق من صدق الاتساق البنائي للاستبيان من خلال حساب ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (6) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبيان مهارات العلاقات الإنسانية

الأبعاد	الاتصال	العمل في فريق	القيادة
الاتصال	معامل الارتباط	0.643**	0.756**
	مستوى الدلالة	0,01	0,01
	الدرجة الكلية	0.884**	0.934**
العمل في فريق	معامل الارتباط	0.643**	0.758**
	مستوى الدلالة	0,01	0,01
	الدرجة الكلية	.884**	0.934**
القيادة	معامل الارتباط	0.756**	0.758**
	مستوى الدلالة	0,01	0,01
	الدرجة الكلية	0.884**	0.934**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23) **. La corrélation est significative au niveau (bilatéral). 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن كل الأبعاد لها اتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01، وقد تراوح معامل ارتباطها ما بين (0.643** و 0.758**)، وهي قيم مرتفعة وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان. (انظر الملحق رقم 04)

ومنه، يتضح لنا أنه قد تحقق صدق استبيان مهارات العلاقات الإنسانية عند مستوى الدلالة (0,01).

الثبات: تم التحقق من ثبات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية من خلال حساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، باستخدام برنامج (SPSS23)، وبعد الحساب تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (7) يوضح ثبات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية:

الأبعاد	معامل ارتباط التجزئة النصفية	معامل التصحيح لسبيرمان براون	ألفا كرونباخ
مهارة الاتصال	0.70	0.73	0.74
مهارة العمل في فريق	0.52	0.52	0.62
مهارة القيادة	0.83	0.83	0.91
الاستبيان ككل	0.76	0.79	0.89

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج (SPSS 23)

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن الثبات الكلي لاستبيان مهارات العلاقات الإنسانية مرتفع حيث بلغت قيمته **0.89**، وقد احتلت مهارة القيادة المرتبة الأولى بثبات يقدر بـ **0.91** تليها مهارة الاتصال في المرتبة الثانية بثبات يقدر بـ **0.74**، أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب مهارة العمل في فريق بثبات يقدر بـ **0.62**، وعليه فإن الاستبيان دال وثابت عند مستوى الدلالة (**0.01**). (انظر الملحق رقم 05)

استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الصدق: تم عرض استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، وبعد استرجاع النسخ من لجنة المحكمين كانت معظم آرائهم لصالح الاستبيان، ما عدا بعض العبارات المركبة أو المتشابهة أو نقص في الصياغة وبعد التحكيم أعادت الطالبة النظر في صياغة بعض العبارات، وفك العبارات المركبة ثم حساب صدق الاستبيان.

أ. صدق المحكمين:

بتطبيق معادلة لاوشي (Lawshe) تم حساب صدق محتوى كل عبارة

$$CVR = \frac{N1-N2}{N}$$

حيث CVR هو نسبة صدق المحتوى.

N^1 هو عدد المحكمين الذين يعتبرون أن البند له صلة بالموضوع المدروس.

N^2 هو عدد المحكمين الذين يعتبرون أن البند ليس له صلة بالموضوع المدروس.

N هو مجموع المحكمين. (حمادوش ويغول، 2017، ص17)، وقد بلغ عددهم (7).

ثم معادلة صدق الاستبيان : $\frac{\text{مجموع صدق البنود}}{\text{العدد الكلي للبنود}}$

وقد وُجد أنّ معامل صدق استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي يقدر بـ(0.91)، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (8) يوضح صدق استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

رقم البند	محكم 1	محكم 2	محكم 3	محكم 4	محكم 5	محكم 6	محكم 7	يقيس	لا يقيس	الفرق	صدق البند
1 ↓ 36											
المجموع	32.81										

المصدر: من إعداد الطالبة

$$0.91 = \frac{32.81}{36} : \text{معادلة صدق الاستبيان}$$

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أنّ قيمة معامل صدق استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام معادلة لاوشي قد بلغت **0.91**، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات استبيان أساليب الصراع التنظيمي باستخدام برنامج (SPSS 23)، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (9) يوضح معاملات ارتباط بيرسون لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه:

استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي								
أسلوب الحل الوسط			أسلوب التنازل			أسلوب التعاون		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
0.01	0,620*	16	0.01	0,629**	9	0.05	0,572*	1
0.01	0,838**	17	0.05	0,620*	10	0.01	0,851**	2
0.01	0,579**	18	0.01	0,838**	11	0.01	0,791**	3
0.01	0,886**	19	0.05	0,572*	12	0.01	0,819**	4
0.01	0,744**	20	0.01	0,791**	13	0.01	0,774**	5
0.01	0,814**	21	0.05	0,744*	14	0.01	0,642**	6
0.01	0,664**	22	0.01	0,629**	15	0.01	0,625**	7
						0.01	0,701**	8
أسلوب التجنب			أسلوب المنافسة					
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة			
0.01	0,853**	30	0.05	0,511*	23			
0.05	0,550*	31	0.01	0,691**	24			
0.01	0,766**	32	0.01	0,805**	25			
0.01	0,658**	33	0.01	0,769**	26			
0.05	0,550*	34	0.01	0,813**	27			
0.01	0,766**	35	0.01	0,809**	28			
0.01	0,658**	36	0.01	0,774**	29			

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral). (SPSS23) المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أنّ معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للأبعاد الخمسة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، وقد انحصرت معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة بالنسبة لأسلوب التعاون بين *0,572 كحد أدنى و**0,851 كحد أعلى، أمّا بالنسبة لأسلوب التنازل فقد انحصر ما بين (*0,572 و**0,838)، في حين انحصر أسلوب الحل الوسط ما بين (**0,579 و**0,886)، بينما انحصر أسلوب المنافسة ما بين (*0,511 و**0,813)، أمّا أسلوب التجنب فقد انحصر ما بين (*0,550 و**0,853)، وهي قيم مرتفعة مما يشير إلى ارتباط كل عبارة من عبارات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالبعد الذي تنتمي إليه. (انظر الملحق رقم 03)

كما تم التحقق من صدق الاتساق البنائي للاستبيان من خلال حساب ارتباط كل بعد من الأبعاد بالدرجة الكلية للاستبيان، والنتائج موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (10) يوضح معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للبعد والدرجة الكلية لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

التجنب	المنافسة	الحل الوسط	التنازل	التعاون	الأبعاد	
0,851**	0,819**	0,791**	0,851**		معامل الارتباط	التعاون
0,01	0,01	0,01	0,01		مستوى الدلالة	
0.876**	0.844**	0.873**	0.817**	0.876**	الدرجة الكلية	
0,738**	0,838**	0.611**		0,838**	معامل الارتباط	التنازل
0,01	0,01	0,01		0,01	مستوى الدلالة	
0.807**	0.795**	0.819**	0.756**	0.602**	الدرجة الكلية	
0.743**	0.683**		0.611**	0.605**	معامل الارتباط	الحل الوسط
0,01	0,01		0,01	0,01	مستوى الدلالة	
0.807**	0.795**	0.819**	0.756**	0.602**	الدرجة الكلية	
0.707**		0.683**	0.596**	0.820**	معامل الارتباط	المنافسة
0,01		0,01	0,01	0,01	مستوى الدلالة	
0.807**	0.795**	0.819**	0.756**	0.502**	الدرجة الكلية	
	0.707**	0.543**	0.720*	0.664**	معامل الارتباط	التجنب
	0,01	0,01	0,01	0,01	مستوى الدلالة	
0.807**	0.795**	0.819**	0.756**	0.502**	الدرجة الكلية	

** المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23) (bilatéral) مستوى 0,01 (bilatéral) La corrélation est significative au niveau 0,01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنّ كل الأبعاد لها اتساق مع الدرجة الكلية للاستبيان حيث كانت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01، وقد تراوح معامل ارتباطها ما بين (0.543^{**} و $0,851^{**}$)، وهي قيم مرتفعة وهذا يدل على وجود علاقة قوية بين الأبعاد والدرجة الكلية للاستبيان. (انظر الملحق رقم 04)

ومنه يتضح لنا أنّه قد تحقق صدق استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند مستوى الدلالة (0,01).

الثبات: تم التحقق من ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال حساب معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ، باستخدام برنامج (SPSS23)، وبعد الحساب تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (11) يوضح ثبات استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

الأبعاد	معامل ارتباط التجزئة النصفية	معامل التصحيح لسبيرمان براون	الفا كرونباخ
أسلوب التعاون	0.77	0.78	0.85
أسلوب التنازل	0.75	0.76	0.80
أسلوب الحل الوسط	0.84	0.85	0.86
أسلوب المنافسة	0.74	0.75	0.91
أسلوب التجنب	0.86	0.86	0.87
الاستبيان ككل	0.70	0.71	0.92

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS 23)

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أنّ الثبات الكلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتفع حيث بلغت قيمته **0.92**، وقد احتل أسلوب المنافسة المرتبة الأولى بثبات يقدر بـ **0.91**، يليه أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بثبات يقدر بـ **0.87**، ثم أسلوب الحل

الوسط في المرتبة الثالثة بثبات يقدر بـ **0.86**، أما المرتبة الرابعة فكانت لأسلوب التعاون بثبات يقدر بـ **0.85**، في حين جاء أسلوب التنازل في المرتبة الخامسة بثبات يقدر بـ **0.80**، وعليه فإن الاستبيان دال وثابت عند مستوى الدلالة (**0.01**). (انظر الملحق رقم 05)

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إنّ طبيعة الموضوع والهدف منه يفرض على الباحث استخدام أساليب إحصائية معينة تساعد على الوصول إلى نتائج ومعطيات يحلل ويفسر من خلالها موضوع الدراسة، ولقد اعتمدت الطالبة الباحثة في الدراسة الحالية على مجموعة من الأساليب الإحصائية، تمثلت هذه الأساليب فيما يلي:

- الجداول البسيطة والمركبة.
- معادلة لاوشي لحساب صدق المحكمين.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيانين باستخدام برنامج (SPSS 23).
- معامل سبيرمان براون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيانين باستخدام برنامج (SPSS 23).
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية باستخدام (spss23).
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي باستخدام برنامج (SPSS 23).

خلاصة

تعرضنا في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية بدءا بالدراسة الاستطلاعية ثم مجالات الدراسة وحدودها، منهج الدراسة الذي يعد ضروريا لأي بحث علمي، بالإضافة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات، ثم تطرقنا إلى الأساليب المستخدمة في الدراسة الحالية، وسيتم عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها في الفصل الموالي.

الفصل الخامس

عرض وتحليل وتفسير

نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
3. استخلاص النتائج
4. اقتراحات

+ تمهيد:

يتضمّن هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية كما أفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها باستخدام برنامج (spss23)، وبعد التحقق من الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة والمتمثلة في استمارة الاستبيان وتطبيقها على إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة و تحليل وتفسير النتائج وذلك باختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها، للكشف عن العلاقة الإرتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وذلك بالاعتماد على الدراسات السابقة للتوصل إلى جملة من النتائج المعبرة عن مشكلة البحث، واستخلاص مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تقديم إضافات جوهرية تساهم في تحقيق أهداف البحث.

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

قبل التطرق إلى عرض النتائج المسجلة والمتعلقة بفرضيات الدراسة، جدير بنا أن نلقي نظرة حول الإحصائيات المسجلة بعد تطبيق أداة الدراسة من خلال عرض نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد الاستبيان وترتيبهم تنازليا وفقا للأهمية النسبية.

1.1 عرض وتحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد استبيان مهارات العلاقات الإنسانية وهي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (12) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

درجة الموافقة	ترتيب حسب الأهمية %	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	مهارة الاتصال	
								العبارة	رقم البند
مرتفعة	7	92.33	0.60	2.77	94	4	10	انصت باهتمام للعاملين عند الحديث معهم.	1
مرتفعة	1	99	0.16	2.97	104	3	1	احرص على فهم تصرفات العاملين عند التعامل معهم.	2
مرتفعة	2	96.33	0.38	2.89	100	5	3	أتحكم في انفعالاتي خلال الحديث والمناقشات مع العاملين.	3
مرتفعة	5	94	0.48	2.82	94	9	5	احرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة للعاملين (زيارات أعياد ومناسبات دينية ووطنية)	4
مرتفعة	10	56.33	0.66	1.69	12	51	45	استخدم أسلوب الثناء لتنشيط العاملين اتجاه العمل.	5
مرتفعة	3	95.66	0.37	2.87	97	9	2	أراعي الدقة في اختيار الألفاظ أثناء التعامل مع العاملين في المؤسسة.	6
مرتفعة	4	94.67	0.47	2.84	96	7	5	احرص على الحوار الجماعي أثناء الاجتماعات والمناقشات .	7
متوسطة	8	63.33	0.64	1.90	18	62	28	وسائل الاتصال بيني وبين العاملين ميسرة.	8
متوسطة	9	57	0.59	1.71	8	61	39	أشجع العاملين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.	9
مرتفعة	6	93	0.46	2.79	89	16	3	اختر أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع العاملين.	10
مرتفعة	-	84	0.63	2.52	نتائج البعد ككل				

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) الموضح أعلاه والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد مهارة الاتصال ونتائج البعد ككل، أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (1.69 - 2.97)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (2) التي تنص على: " احرص على فهم تصرفات العاملين عند التعامل معهم." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.97 وانحراف معياري بلغ 0.16 وبنسبة مئوية بلغت 99% وبدرجة موافقة مرتفعة وجاءت بالمرتبة الثانية العبارة (3) التي تنص على: " أتحكم في انفعالاتي خلال الحديث والمناقشات مع العاملين" بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.89 وانحراف معياري بلغ 0.38 وبنسبة مئوية بلغت 96.33% وبدرجة موافقة مرتفعة بينما جاءت العبارة (6) في المرتبة الثالثة و تنص على: " أراعي الدقة في اختيار الألفاظ أثناء التعامل مع العاملين في المؤسسة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.87 وانحراف معياري بلغ 0.37 وبنسبة مئوية بلغت 95.66% وبدرجة موافقة مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الرابعة العبارة (7) التي تنص على: " احرص على الحوار الجماعي أثناء الاجتماعات والمناقشات. بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.84 وانحراف معياري بلغ 0.47 وبنسبة مئوية بلغت 94.67% وبدرجة موافقة مرتفعة أما العبارة (4) فقد جاءت بالمرتبة الخامسة وتنص على: " احرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة للعاملين (زيارات ، أعياد ومناسبات دينية ووطنية)" بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.82 وانحراف معياري بلغ 0.48 وبنسبة مئوية بلغت 94% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين حصلت العبارة (10) على المرتبة السادسة و تنص على: " اختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع العاملين "، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.79 وانحراف معياري بلغ 0.46 وبنسبة مئوية بلغت 93% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة السابعة فكانت من نصيب العبارة (1) وتنص على: " انصت باهتمام للعاملين عند الحديث معهم." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.77 وانحراف معياري بلغ 0.60 وبنسبة مئوية بلغت

92.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت العبارة (8) في المرتبة الثامنة و تتص على: " وسائل الاتصال بيني وبين العاملين ميسرة " بمتوسط حسابي بلغت قيمته ب**1.90** وانحراف معياري بلغ **0.64** وبنسبة مئوية بلغت **63.33%** وبدرجة موافقة متوسطة، أما المرتبة التاسعة فكانت للعبارة (9) و تتص على: " أشجع العاملين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل. " بمتوسط حسابي بلغت قيمته ب**1.71** وانحراف معياري بلغ **0.59** وبنسبة مئوية بلغت **57%** وبدرجة موافقة متوسطة، في حين حصلت العبارة (5) على المرتبة العاشرة والأخيرة و تتص على: " استخدم أسلوب الثناء لتنشيط العاملين اتجاه العمل. بمتوسط حسابي بلغت قيمته ب **1.69** وانحراف معياري بلغ **0.66** وبنسبة مئوية بلغت **56.33%** وبدرجة موافقة متوسطة، أما البعد ككل فقد حصل على بمتوسط حسابي بلغت قيمته ب**2.52** وانحراف معياري بلغ **0.63** وبنسبة مئوية بلغت **84%** وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

و درجات الموافقة لمهارة العمل في فريق

رقم البند	مهارة العمل في فريق	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب حسب	درجة الموافقة
11	أنجز الأعمال الموكلة لي في المؤسسة بشكل جماعي.	4	24	80	2.77	0.51	92.33	2	مرتفعة
12	اسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الخطط الخاصة بالعمل .	16	27	65	2.76	0.52	92	3	مرتفعة
13	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	4	9	95	2.71	0.41	90.33	7	مرتفعة
14	أبادر بتقديم المساعدة للعاملين في المؤسسة.	6	10	92	2.82	0.42	94	1	مرتفعة
15	أحرص على تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض .	6	16	86	2.74	0.55	91.33	5	مرتفعة
16	التعليمات التي احددها كافية لتنظيم العمل بين العاملين.	73	21	14	1.45	0.71	48.33	10	منخفضة
17	احرص على تبادل المساعدة بين العاملين لانجاز مهام العمل المطلوبة.	6	21	81	2.69	0.57	89.66	8	مرتفعة
18	أضع ما لدي من معلومات تحت تصرف العاملين.	6	15	87	2.75	0.54	91.66	4	مرتفعة
19	احرص على وضع الأهداف بصورة جماعية.	6	17	85	2.73	0.55	91	6	مرتفعة
20	أعطي الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي يفضلها	8	21	79	2.65	0.61	88.33	9	مرتفعة
نتائج البعد ككل									
					2.60	0.53	86.67	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الموضح أعلاه والذي يمثل نتائج المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد

مهارة العمل في فريق ونتائج البعد ككل. أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (1.45 - 2.82)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (14) التي تنص على: "أبادر بتقديم المساعدة للعاملين في المؤسسة". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.82 وانحراف معياري بلغ 0.42 ونسبة مئوية بلغت 94% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (11) والتي تنص على: "أنجز الأعمال الموكلة لي في المؤسسة بشكل جماعي"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.77 وانحراف معياري بلغ 0.51 ونسبة مئوية بلغت 92.33% وبدرجة موافقة مرتفعة بينما احتلت العبارة (12) المرتبة الثالثة والتي تنص على: "اسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الخطط الخاصة بالعمل". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.76 وانحراف معياري بلغ 0.52 ونسبة مئوية بلغت 92% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (18) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: أضع ما لدي من معلومات تحت تصرف العاملين". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.75 وانحراف معياري بلغ 0.54 ونسبة مئوية بلغت 91.66% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (15) والتي تنص على: "أحرص على تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.74 وانحراف معياري بلغ 0.55 ونسبة مئوية بلغت 91.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت العبارة (19) على المرتبة السادسة والتي تنص على: احرص على وضع الأهداف بصورة جماعية"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.73 وانحراف معياري بلغ 0.55 ونسبة مئوية بلغت 91% وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت العبارة (13) في المرتبة السابعة و تنص على: "أشجع العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.71 وانحراف معياري بلغ 0.41 ونسبة مئوية بلغت 90.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثامنة فكانت للعبارة (17) والتي تنص على: "أحرص على تبادل المساعدة بين العاملين لإنجاز مهام العمل المطلوبة"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.69 وانحراف

معياري بلغ 0.57 وبنسبة مئوية بلغت 89.66% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة التاسعة فكانت للعبارة (20) و تنص على: " أعطى الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي يفضلها " بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.65 معياري بلغ 0.61 وبنسبة مئوية بلغت 88.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين حصلت العبارة (16) على المرتبة العاشرة والأخيرة و تنص على: " التعليمات التي احدها كافية لتنظيم العمل بين العاملين " ، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.45 وانحراف معياري بلغ 0.71 وبنسبة مئوية بلغت 48.33% وبدرجة موافقة منخفضة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.60 وانحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 86.67% وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (14) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

و درجات الموافقة لمهارة القيادة

رقم البند	مهارة القيادة							العبارة				
	موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب حسب الأهمية					
21	4	24	80	2.70	0.53	90	7	افصل بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية.				
22	16	27	65	2.45	0.74	81.67	12	أحافظ على الحدود الوظيفية بيني وبين العاملين.				
23	4	9	95	2.84	0.45	94.67	2	أتفهم قدرات العاملين وإمكاناتهم.				
24	6	10	92	2.79	0.52	93	3	أفوض بعض الصلاحيات للعاملين لصالح العمل.				
25	16	12	80	2.59	0.73	86.33	10	أكافئ العاملين في المؤسسة على انجاز الأهداف المطلوبة.				
26	4	16	88	2.77	0.49	92.33	4	أحرص على تحقيق العدل بين العاملين.				
27	4	20	84	2.74	0.51	91.33	6	أتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة عند اتخاذ القرارات.				
28	3	8	97	2.87	0.41	95.67	1	أحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم.				
29	5	16	87	2.75	0.52	91.67	5	أقبل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة.				
30	12	21	75	2.58	0.68	86	11	أحرص على المرونة في التعامل والتكيف مع المستجدات.				
31	8	22	78	2.64	0.61	88	9	أشرك العاملين في الدورات التكوينية حسب احتياجاتهم المهنية.				
32	11	22	75	2.69	0.67	89.67	8	أختار أساليب مناسبة لتعزيز العلاقات الإنسانية مع العاملين.				
	نتائج البعد ككل							مرتفعة	-	90	0.75	2.70

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) الموضح أعلاه والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد مهارة القيادة ونتائج البعد ككل. أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (2.45 - 2.87)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (28) التي تنص على: "أحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.87 وانحراف معياري بلغ 0.41 وبنسبة مئوية بلغت 95.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (23) والتي تنص على: أتفهم قدرات العاملين وإمكاناتهم"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.84 وانحراف معياري بلغ 0.45 وبنسبة مئوية بلغت 94.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت العبارة (24) المرتبة الثالثة والتي تنص على: " أفوض بعض الصلاحيات للعاملين لصالح العمل." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.79 وانحراف معياري بلغ 0.52 وبنسبة مئوية بلغت 93% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (26) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: " أحرص على تحقيق العدل بين العاملين." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.79 وانحراف معياري بلغ 0.52 وبنسبة مئوية بلغت 93% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (29) والتي تنص على: أتقبل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.75 وانحراف معياري بلغ 0.52 وبنسبة مئوية بلغت 91.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت العبارة (27) على المرتبة السادسة والتي تنص على: " أتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة عند اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.74 وانحراف معياري بلغ 0.51 وبنسبة مئوية بلغت 91.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت العبارة (21) في المرتبة السابعة و تنص على: " افصل بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية."، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.70 وانحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 90% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثامنة فكانت للعبارة (32) والتي تنص على: " اختار أساليب مناسبة لتعزيز

العلاقات الإنسانية مع العاملين"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.69 وانحراف معياري بلغ 0.67 وبنسبة مئوية بلغت 89.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما جاءت العبارة (31) في المرتبة التاسعة و تنص على: " أشرك العاملين في الدورات التكوينية حسب احتياجاتهم المهنية." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.64 معياري بلغ 0.61 وبنسبة مئوية بلغت 88% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (25) في المرتبة العاشرة والتي تنص على: " أكافئ العاملين في المؤسسة على انجاز الأهداف المطلوبة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.59 وانحراف معياري بلغ 0.73 وبنسبة مئوية بلغت 86.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما العبارة (30) فقد جاءت في المرتبة الحادي عشر والتي تنص على: " احرص على المرونة في التعامل والتكيف مع المستجدات" بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.58 وانحراف معياري بلغ 0.68 وبنسبة مئوية بلغت 86% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين حصلت العبارة (22) على المرتبة الثاني عشر والأخيرة و تنص على: " أحافظ على الحدود الوظيفية بيني وبين العاملين"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته 45.2 معياري بلغ 0.74 وبنسبة مئوية بلغت 81.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.70 وانحراف معياري بلغ 0.75 وبنسبة مئوية بلغت 90% وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارات العلاقات الإنسانية مرتبة تنازلياً

المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
مهارة الاتصال	2.52	0.63	%84	3	مرتفعة
مهارة العمل في فريق	2.60	0.53	%86.67	2	مرتفعة
مهارة القيادة	2.70	0.75	%90	1	مرتفعة
المهارات ككل	2.60	0.57	%86.67	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد استبيان مهارات العلاقات الإنسانية، قد انحصرت ما بين (2.52 - 2.70)، وجاءت مهارة القيادة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.70 وانحراف معياري بلغ 0.75 وبنسبة مئوية بلغت 90% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين احتلت مهارة العمل في فريق المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.60 وانحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 86.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت مهارة الاتصال المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.52 وانحراف معياري بلغ 0.63 وبنسبة مئوية بلغت 84% وبدرجة موافقة مرتفعة.

2.1 عرض وتحليل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وهي موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم (16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التعاون

رقم البند	العبارة	أسلوب التعاون									
		موافق غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة		
1	أشجع العاملين على العمل الجماعي.	2	5	101	2.91	0.33	97	2	مرتفعة		
2	أساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم.	0	8	100	2.92	0.26	97.33	1	مرتفعة		
3	أتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع	7	6	95	2.81	0.53	93.67	4	مرتفعة		
4	أبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين.	1	13	94	2.87	0.33	95.67	3	مرتفعة		
5	أتساهل مع زملائي العاملين في حال اختلافي معهم .	5	12	91	2.51	0.53	83.67	8	مرتفعة		
6	أسعى باستمرار للحصول على المساعدة من العاملين لإيجاد حل لبعض المشاكل.	6	11	91	2.79	0.50	93	5	مرتفعة		
7	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.	6	12	90	2.77	0.53	92.33	6	مرتفعة		
8	أشارك مع العاملين في وضع الخطط للتخفيف من حدة الصراع.	2	21	85	2.76	0.46	92	7	مرتفعة		
نتائج البعد ككل								93	0.53	2.79	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الموضح أعلاه والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد أسلوب التعاون ونتائج البعد ككل. أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (2.51 - 2.92)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (2) التي تنص على: "أساعد العاملين على

حل المشكلات التي تواجههم. " بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.92** وانحراف معياري بلغ **0.26** ونسبة مئوية بلغت **97.33%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (1) والتي تنص على: " أشجع العاملين على العمل الجماعي"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.91** وانحراف معياري بلغ **0.33** ونسبة مئوية بلغت **97%** وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت العبارة (4) المرتبة الثالثة والتي تنص على: " أتبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.87** وانحراف معياري بلغ **0.33** ونسبة مئوية بلغت **95.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (3) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: " أتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع " بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.81** وانحراف معياري بلغ **0.53** ونسبة مئوية بلغت **93.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (6) والتي تنص على: " أسعى باستمرار للحصول على المساعدة من العاملين لإيجاد حل لبعض المشاكل"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.79** وانحراف معياري بلغ **0.50** ونسبة مئوية بلغت **93%** وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت العبارة (7) على المرتبة السادسة والتي تنص على: " ادرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.77** وانحراف معياري بلغ **0.53** ونسبة مئوية بلغت **92.33%** وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت العبارة (8) في المرتبة السابعة وتنص على: " أتشارك مع العاملين في وضع الخطط للتخفيف من حدة الصراع"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.76** وانحراف معياري بلغ **0.46** ونسبة مئوية بلغت **92%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثامنة والأخيرة فكانت للعبارة (5) والتي تنص على: " أتساهل مع زملائي العاملين في حال اختلافي معهم". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ **2.51** وانحراف معياري بلغ **0.53** ونسبة مئوية بلغت **83.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط

حسابي بلغت قيمته بـ 2.79 وانحراف معياري بلغ 0.53 ونسبة مئوية بلغت 82% ودرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التنازل

درجة الموافقة	ترتيب حسب الأهمية %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسلوب التنازل	
								العبارة	رقم البند
متوسطة	1	64.67	0.56	1.94	41	4	63	أحاول إرضاء مشاعر العاملين كي أحافظ على علاقتي الطيبة معهم.	9
متوسطة	2	59.67	0.96	1.79	14	74	20	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات العاملين.	10
منخفضة	5	54	0.83	1.62	16	50	42	أحرص على تقديم بعض التنازلات مع من اختلف معهم مهنياً.	11
منخفضة	6	52.33	0.65	1.57	10	42	56	أحاول أن لا أخرج مشاعر العاملين.	12
متوسطة	4	55.67	0.56	1.67	4	52	52	أدع العاملين يحتفظون بوجهات نظرهم.	13
منخفضة	7	50.33	0.57	1.51	4	48	56	لا أتمسك برأيي في القرارات التنظيمية.	14
متوسطة	3	56	0.52	1.68	2	64	42	إذا بدا أن موقف العاملين مهم جداً لهم في حياتهم المهنية أحاول تحقيق رغباتهم	15
متوسطة	-	56	0.23	1.68	نتائج البعد ككل				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الموضح أعلاه والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد أسلوب التنازل ونتائج البعد ككل. أن المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (1.51 - 1.94)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (9) التي تنص على: "أحاول إرضاء

مشاعر العاملين كي أحافظ على علاقتي الطيبة معهم "بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.94 وانحراف معياري بلغ 0.56 ونسبة مئوية بلغت 64.67% وبدرجة موافقة متوسطة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (10) والتي تنص على: "أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات العاملين"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.79 وانحراف معياري بلغ 0.96 ونسبة مئوية بلغت 59.67% وبدرجة موافقة متوسطة، بينما احتلت العبارة (15) المرتبة الثالثة والتي تنص على: "إذا بدا أن موقف العاملين مهم جدا لهم في حياتهم المهنية أحاول تحقيق رغباتهم"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.68 وانحراف معياري بلغ 0.52 ونسبة مئوية بلغت 56% وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة (13) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: "ادع العاملين يحتفظون بوجهات نظرهم"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.67 وانحراف معياري بلغ 0.56 ونسبة مئوية بلغت 55.67% وبدرجة موافقة متوسطة أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (11) والتي تنص على: "أحرص على تقديم بعض التنازلات مع من اختلف معهم مهنياً"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.62 وانحراف معياري بلغ 0.83 ونسبة مئوية بلغت 54% وبدرجة موافقة منخفضة بينما حصلت العبارة (12) على المرتبة السادسة والتي تنص على: "أحاول أن لا أخرج مشاعر العاملين"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.57 وانحراف معياري بلغ 0.65 ونسبة مئوية بلغت 52.33% وبدرجة موافقة منخفضة، وقد جاءت العبارة (14) في المرتبة السابعة والأخيرة و تنص على: "لا أتمسك برأيي في القرارات التنظيمية." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.50 وانحراف معياري بلغ 0.57 ونسبة مئوية بلغت 50.33% وبدرجة موافقة منخفضة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ1.68 وانحراف معياري بلغ 0.23 ونسبة مئوية بلغت 56% وبدرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب الحل الوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

درجة الموافقة	ترتيب حسب الأهمية %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسلوب الحل الوسط	
								العبارة	رقم البند
مرتفعة	1	95.67	0.43	2.87	8	30	4	أخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع في العمل.	16
مرتفعة	3	94.33	0.35	2.83	15	12	1	أشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكل الوظيفي.	17
مرتفعة	2	95.33	0.37	2.86	25	17	1	أحافظ في عملي على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتصارعة.	18
مرتفعة	4	93.67	0.51	2.81	10	42	6	أساعد الأطراف المتصارعة مهنيًا على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	19
مرتفعة	5	93.33	0.42	2.80	6	44	2	أبرز نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة.	20
مرتفعة	6	93	0.54	2.79	4	48	7	أسعى لإيجاد حل توفيقي بين الأطراف المتصارعة.	21
مرتفعة	7	92.67	0.56	2.78	2	64	8	أحاول جعل العاملين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف.	22
مرتفعة	-	94	0.43	2.82	نتائج البعد ككل				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد أسلوب الحل الوسط ونتائج البعد ككل. أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (2.78 - 2.87)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (16) التي تنص على: "أخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع في العمل." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.87 وانحراف

معياري بلغ **0.43** ونسبة مئوية بلغت **95.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (18) والتي تنص على: " أحافظ في عملي على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتصارعة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.86** وانحراف معياري بلغ **0.37** ونسبة مئوية بلغت **95.33%** وبدرجة موافقة مرتفعة بينما احتلت العبارة (17) المرتبة الثالثة والتي تنص على: " أشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكل الوظيفي." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.83** وانحراف معياري بلغ **0.35** ونسبة مئوية بلغت **94.33%** وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (19) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: " أساعد الأطراف المتصارعة مهنيا على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.81** وانحراف معياري بلغ **0.51** ونسبة مئوية بلغت **93.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (20) والتي تنص على: " أبرز نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.80** وانحراف معياري بلغ **0.42** ونسبة مئوية بلغت **93.33%** وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت العبارة (21) على المرتبة السادسة والتي تنص على: " أسعى لإيجاد حل توفيقى بين الأطراف المتصارعة". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.79** وانحراف معياري بلغ **0.54** ونسبة مئوية بلغت **93%** وبدرجة موافقة مرتفعة، وقد جاءت العبارة (22) في المرتبة السابعة والأخيرة و تنص على: " أحاول جعل العاملين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.78** وانحراف معياري بلغ **0.56** ونسبة مئوية بلغت **92.67%** وبدرجة موافقة مرتفعة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ**2.82** وانحراف معياري بلغ **0.43** ونسبة مئوية بلغت **94%** وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (19) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لأسلوب المنافسة

درجة الموافقة	ترتيب حسب الأهمية %	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	حجاب	غير موافق	أسلوب المنافسة	
								العبارة	رقم البند
منخفضة	6	49	0.63	1.47	8	35	65	أسعى لتحقيق أهدافي على حساب زملائي وغيرهم من العاملين.	23
متوسطة	3	77.67	0.53	2.33	37	30	41	أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري لِنفسي.	24
منخفضة	5	49.67	0.50	1.49	1	52	55	استخدم علاقاتي لأكسب موقف تنافسي	25
مرتفعة	2	79.67	0.55	2.39	58	3	47	اضغط على أطراف الصراع سواء كانوا زملاء أو عاملين لقبول الحل المطروح.	26
مرتفعة	1	88.67	0.52	2.66	83	4	21	أتمسك برأيي لتحقيق الفوز بالمنافسة.	27
متوسطة	4	77	0.42	2.31	2	20	86	أحاول إقناع العاملين بمزايا موقعي.	28
منخفضة	7	45.33	0.85	1.36	66	15	27	لا اترك المجال للمنافسين لحل المشكلات بين العاملين.	29
متوسطة	-	66.67	0.61	2.00	نتائج البعد ككل				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد أسلوب المنافسة ونتائج البعد ككل. أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد انحصرت ما بين (1.36 - 2.66)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (27) التي تنص على: " أتمسك برأيي لتحقيق الفوز بالمنافسة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.66 وانحراف معياري بلغ 0.52 وبنسبة مئوية بلغت 88.67% ودرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة (26) والتي تنص على: " اضغط على أطراف الصراع سواء كانوا زملاء أو عاملين لقبول الحل

المطروح. " بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.39 وانحراف معياري بلغ 0.55 ونسبة مئوية بلغت 79.67% وبدرجة موافقة مرتفعة بينما احتلت العبارة (24) المرتبة الثالثة والتي تنص على: " أصرّ على الاحتفاظ بوجهات نظري لنفسي." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.33 وانحراف معياري بلغ 0.53 ونسبة مئوية بلغت 77.67% وبدرجة موافقة متوسطة، في حين جاءت العبارة (28) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: " أحاول إقناع العاملين بمزايا موقفي" بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.31 وانحراف معياري بلغ 0.42 ونسبة مئوية بلغت 77% وبدرجة موافقة متوسطة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (25) والتي تنص على: " استخدم علاقتي لأكسب موقف تنافسي"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 1.49 وانحراف معياري بلغ 0.50 ونسبة مئوية بلغت 49.67% وبدرجة موافقة منخفضة، بينما حصلت العبارة (23) على المرتبة السادسة والتي تنص على: " أسعى لإيجاد حل توفيقى بين الأطراف المتصارعة". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 1.47 وانحراف معياري بلغ 0.63 ونسبة مئوية بلغت 49% وبدرجة موافقة منخفضة، وقد جاءت العبارة (29) في المرتبة السابعة والأخيرة وتنص على: " لا اترك المجال للمنافسين لحل المشكلات بين العاملين." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 1.36 وانحراف معياري بلغ 0.85 ونسبة مئوية بلغت 45.33% وبدرجة موافقة منخفضة أمّا البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.00 وانحراف معياري بلغ 0.61 ونسبة مئوية بلغت 66.67% وبدرجة موافقة متوسطة.

جدول رقم (20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لأسلوب التجنب

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

درجة الموافقة	ترتيب حسب الأهمية %	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق	محايد	غير موافق	أسلوب المنافسة	
								العبارة	رقم البند
مرتفعة	2	93	0.50	2.79	91	12	5	اشعر أن الخلافات بالمؤسسة لا تستحق الاهتمام.	30
مرتفعة	1	93.33	0.51	2.80	93	9	6	أتجنب المواقف التي تؤدي إلى الجدل مع العاملين.	31
مرتفعة	6	89.33	0.63	2.67	84	14	10	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	32
مرتفعة	3	91	0.60	2.73	88	11	9	أحاول تأجيل مواضيع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيها مرة أخرى.	33
مرتفعة	4	90	0.61	2.70	85	14	9	أفقدى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	34
مرتفعة	7	88.67	0.66	2.66	14	12	12	التزم الحياد بين الأطراف المتصارعة.	35
مرتفعة	5	89.65	0.65	2.68	85	12	11	اعتقد أن كلا الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع دون تدخل.	36
مرتفعة	-	90.33	0.35	2.71	نتائج البعد ككل				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) والذي يمثل نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لكل عبارة من عبارات بعد أسلوب التجنب ونتائج البعد ككل. أنّ المتوسطات الحسابية لهذا البعد قد تراوحت ما بين (2.66 - 2.80)، وجاءت بالمرتبة الأولى العبارة (31) التي تنص على: "أتجنب المواقف التي تؤدي إلى الجدل مع العاملين". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.80 وانحراف معياري بلغ 0.51 وبنسبة مئوية بلغت 93.33% ودرجة موافقة مرتفعة أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة

(30) والتي تنص على: " أشعر أن الخلافات بالمؤسسة لا تستحق الاهتمام"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.79 وانحراف معياري بلغ 0.50 وبنسبة مئوية بلغت 93% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلت العبارة (33) المرتبة الثالثة والتي تنص على: " أحاول تأجيل مواضيع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيها مرة أخرى". بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.73 وانحراف معياري بلغ 0.60 وبنسبة مئوية بلغت 91% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت العبارة (34) في المرتبة الرابعة والتي تنص على: " أنقادی تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة." بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.70 وانحراف معياري بلغ 0.61 وبنسبة مئوية بلغت 90% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الخامسة فكانت للعبارة (36) والتي تنص على: " أعتقد أن كلا الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع دون تدخل"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.68 وانحراف معياري بلغ 0.65 وبنسبة مئوية بلغت 89.65% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما حصلت العبارة (32) على المرتبة السادسة والتي تنص على: " أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب"، بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.67 وانحراف معياري بلغ 0.63 وبنسبة مئوية بلغت 89.33% وبدرجة موافقة مرتفعة وقد جاءت العبارة (35) في المرتبة السابعة والأخيرة وتنص على: " التزم الحياد بين الأطراف المتصارعة" بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.66 وانحراف معياري بلغ 0.66 وبنسبة مئوية بلغت 88.67% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما البعد ككل فقد حصل على متوسط حسابي بلغت قيمته بـ2.71 وانحراف معياري بلغ 0.35 وبنسبة مئوية بلغت 90.33% وبدرجة موافقة مرتفعة.

جدول رقم (21) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي مرتبة تنازلياً

الأساليب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
أسلوب التعاون	2.79	0.53	93%	2	مرتفعة
أسلوب التنازل	1.68	0.23	56%	5	متوسطة
أسلوب الحل الوسط	2.82	0.43	94%	1	مرتفعة
أسلوب المنافسة	2.00	0.61	66.67%	4	متوسطة
أسلوب التجنب	2.71	0.35	90.33%	3	مرتفعة
الأساليب ككل	2.40	0.50	80%	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (spss23)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أنّ المتوسطات الحسابية لأبعاد استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي قد انحصرت ما بين (1.68 - 2.82)، وجاء أسلوب الحل الوسط في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.82 وانحراف معياري بلغ 0.43 وبنسبة مئوية بلغت 94% وبدرجة موافقة مرتفعة، أما المرتبة الثانية فكانت لأسلوب التعاون بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.79 وانحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 93% وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاء أسلوب التجنب في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.71 وانحراف معياري بلغ 0.35 وبنسبة مئوية بلغت 90.33% وبدرجة موافقة مرتفعة، بينما احتلّ أسلوب المنافسة المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 2.00 وانحراف معياري بلغ 0.61 وبنسبة مئوية بلغت 66.67% وبدرجة موافقة متوسطة ، أما أسلوب التنازل فقد جاء في المرتبة الخامسة و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته بـ 1.68 وانحراف معياري بلغ 0.23 وبنسبة مئوية بلغت 56% وبدرجة موافقة متوسطة. (انظر الملحق رقم 06)

3.1 عرض، وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

1.3.1 عرض، وتحليل نتائج الفرضية العامة: هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية العامة.

جدول رقم (22): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	N	مستوى الدلالة Sig	دالة عند مستوى الدلالة
مهارات العلاقات الإنسانية	0.86**	108	0.00	0.01
أساليب إدارة الصراع التنظيمي				

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23) 0,01 (La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أنّ قيمة معامل الارتباط "بيرسون" بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي قد بلغت **0.86**** عند مستوى الدلالة **0.01**، وهي قيمة مرتفعة وهذا يعني قبول الفرض، أي أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

2.3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الأولى.

جدول رقم (23): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

دالة عند مستوى دالة	مستوى الدلالة Sig	معامل ارتباط بيرسون	الأساليب الإحصائية المتغيرات
0.01	0.00	0.89**	مهارة الاتصال
			أسلوب التعاون
0.01	0.00	0.58**	مهارة الاتصال
			أسلوب التنازل
0.01	0.00	0.76**	مهارة الاتصال
			أسلوب الحل الوسط
0.01	0.00	0.69**	مهارة الاتصال
			أسلوب المنافسة
0.01	0.00	0.86**	مهارة الاتصال
			أسلوب التجنب

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23) مستوى 0,01 (bilatéral) ** La corrélation est significative au niveau 0,01

نلاحظ من خلال جدول رقم (23) أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون قدّرت بـ **0.89****، وهي أكبر من القيمة المجدولة **0.00** وهي دالة عند مستوى الدلالة **0.01**، ما يعني أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون لدى مجتمع الدراسة، كما يتّضح لنا من خلال نفس الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأسلوب التنازل قدّرت بـ **0.58****، وهي أكبر من القيمة المجدولة **0.00**، وهي بالتالي دالة عند مستوى الدلالة **0.01**، وبذلك على وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأسلوب التنازل لدى

مجتمع الدراسة، كما نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأسلوب الحل الوسط قدرت بـ 0.76^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ممّا يعني أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأسلوب الحل الوسط لدى مجتمع الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأسلوب المنافسة 0.69^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، وبذلك تعتبر دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهو ما يشير إلى أنّ هناك علاقة إرتباطية بين مهارة الاتصال وأسلوب المنافسة لدى مجتمع الدراسة، كما نلاحظ من خلال الجدول-أعلاه- أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب قدرت بـ 0.86^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، كما أنّها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ممّا يعني أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب لدى مجتمع الدراسة، وبالتالي فإنّ هذه الدلالات الإحصائية تؤكد قبول الفرض الذي ينص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.

3.3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم (24): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

الأساليب الإحصائية	المتغيرات	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة Sig	دالة عند مستوى دلالة
مهارة العمل في فريق	أسلوب التعاون	0.79**	0.00	0.01
	مهارة العمل في فريق	0.36*	0.46	غير دالة
أسلوب التنازل	مهارة العمل في فريق	0.60*	0.02	0.05
	أسلوب الحل الوسط	0.65**	0.00	0.01
أسلوب المنافسة	مهارة العمل في فريق	0.76**	0.00	0.01
	أسلوب التجنب			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23). (bilatéra) 0,01 مستوى دلالة

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التعاون قدرت بـ **0.79****، وهي أكبر من القيمة المجدولة **0.00**، كما أنّها دالة عند مستوى الدلالة **0.01**، وهو ما يفسر وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التعاون لدى مجتمع الدراسة كما يتضح لنا من خلال نفس الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل

قدرت بـ*0.36، وهي أصغر من القيمة المجدولة 0.46، وتعتبر بذلك غير دالة. وهذا يعني أنه ليس هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل لدى مجتمع الدراسة، كما نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأسلوب الحل الوسط قدرت بـ*0.60، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.02 أي أنّها دالة عند مستوى الدلالة 0.05، مما يوضح أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب الحل الوسط لدى مجتمع الدراسة في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأسلوب المنافسة* 0.65، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، إذ تجدر الإشارة إلى أنّ هناك علاقة ارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب المنافسة لدى مجتمع الدراسة، كما نلاحظ من خلال الجدول نفسه أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التجنب قدرت بـ*0.76، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، ممّا يؤكد وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التجنب لدى مجتمع الدراسة وهو ما يُحيل إلى قبول الفرض الذي ينص على أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، الحل الوسط، المنافسة، التجنب)، ويُحيل من جهة أخرى إلى وجوب رفض الفرض الذي ينص على أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة.

4.3.1 عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية الفرعية الثالثة.

جدول رقم (25): يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع

التنظيمي

دالة عند مستوى دالة	مستوى الدلالة Sig	معامل ارتباط بيرسون	الأساليب الإحصائية المتغيرات
0.01	0.00	0.74**	مهارة القيادة
			أسلوب التعاون
0.05	0.03	0.54*	مهارة القيادة
			أسلوب التنازل
0.01	0.00	0.70**	مهارة القيادة
			أسلوب الحل الوسط
0.01	0.00	0.65**	مهارة القيادة
			أسلوب المنافسة
0.01	0.00	0.79**	مهارة القيادة
			أسلوب التجنب

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS23). (bilatéral). La corrélation est significative au niveau 0,01

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25): أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة

القيادة وأسلوب التعاون قدرت بـ 0.74^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، كما أنها

دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، وهذا يعني أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية

بين مهارة القيادة وأسلوب التعاون لدى مجتمع الدراسة، كما يتضح لنا من خلال نفس

الجدول أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأسلوب التنازل قدرت بـ 0.54^{**} ،

وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.03 ، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهو ما يُثبت

أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة القيادة وأسلوب التنازل لدى مجتمع

الدراسة، كما نلاحظ أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأسلوب الحل الوسط قدرت بـ 0.70^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ممّا يعني أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة القيادة وأسلوب الحل الوسط لدى مجتمع الدراسة، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأسلوب المنافسة 0.65^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وبالنظر إلى هذه المعطيات يتقرر وجود علاقة إرتباطية بين مهارة القيادة وأسلوب المنافسة لدى مجتمع الدراسة، كما نلاحظ من خلال نفس الجدول أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب قدرت بـ 0.79^{**} ، وهي أكبر من القيمة المجدولة 0.00 ، كما أنّها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 ، ومنه نستنتج أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب لدى مجتمع الدراسة، وهو ما يؤكد قبول الفرض الذي ينص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة. (انظر الملحق رقم 07)

2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1.2 مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد استبيان مهارات العلاقات الإنسانية:

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة الاتصال : يتّضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (12) أنّ المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.52 و انحراف معياري بلغ 0.63 وبنسبة مئوية بلغت 84% وبدرجة موافقة مرتفعة ، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة –بسكرة يمتلكون مهارات

اتصالية مرتفعة تجعلهم يشكلون نسيجاً واحداً يتفاعلون من خلاله وهذا ما يساهم في إبراز أفكارهم واقتراحاتهم البناءة والتي تلعب دوراً كبيراً في تطوير المؤسسة والرقي بها، وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحثة إيمان حفيظ (2018)، المعنونة بـ: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ درجات ممارسة المبحوثين لمهارة الاتصال كانت مرتفعة، في حين اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة بوضياف نوال والباحث بن خورور خير الدين (2017)، الموسومة بـ: مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم " فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ درجات ممارسة المبحوثين لمهارة الاتصال كانت متوسطة، كما تمايزت نتائج دراستنا عن نتائج دراسة الباحث محمد خميس حرب (2012)، والتي وُسمت بـ: "ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية - دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ هناك قصوراً في ممارسة المبحوثين للاتصال الفعال حيث حصل على نتائج منخفضة.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجة الموافقة لمهارة العمل في فريق: يتّضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (13) أنّ المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.60 وانحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 86.67 % وبدرجة موافقة مرتفعة، وتشير هذه النتائج على أنّ أغلبية إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة يمارسون المهام المنوطة بهم بشكل جماعي من خلال المشاركة والتعاون كما يشجعون العاملين على العمل بروح الفريق وتحمل المسؤولية وتعزيز الثقة بينهم من خلال

منحهم القدر الكافي من الحرية والاستقلالية في أداء المهام وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع ما أوردهته دراسة الباحث محمد خميس حرب (2012) والتي عُنوانت بـ: "ممارسة رؤساء الأقسام العلمية لمهارات العلاقات الإنسانية دراسة ميدانية بجامعة الإسكندرية"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ هناك قصورا في ممارسة المبحوثين للعمل الجماعي حيث حصل على نتائج منخفضة.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارة القيادة: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (14) أنّ المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.70 و انحراف معياري بلغ 0.75 وبنسبة مئوية بلغت 90 % ودرجة موافقة مرتفعة، وهذا يبيّن أن إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة يتميزون بصفات قيادية ويرجع ذلك إلى اهتمام الإطار بتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية بينه وبين زملائه وبين غيره من العاملين وتتجلّى مظاهر العلاقات الإنسانية لدى إطار مؤسسة سوناطراك في التفهم والاحترام والثقة المتبادلة وتشجيع الاتصالات بين العاملين وتحديد الأدوار والواجبات التي تحكم العلاقات وإعطاء الحرية للعاملين من خلال حثهم على العمل ضمن فرق وتوجيههم نحو العمل المطلوب وتلبية حاجات العاملين ومطالبهم، وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ويحقق الرضا النفسي والاجتماعي لديهم ، وقد اختلفت نتائج دراستنا مع دراسة الباحثة بوضياف نوال والباحث بن خورور خير الدين (2017)، الموسومة بـ: مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم " فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة : أنّ درجات ممارسة المبحوثين لمهارة القيادة كانت متوسطة.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لمهارات العلاقات الإنسانية : يتضح لنا من خلال ملاحظة القيم الواردة في الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي للمهارات ككل قد بلغ 2.60 و انحراف معياري بلغ 0.57 وبنسبة مئوية بلغت 86.67 % ودرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أن مهارات العلاقات الإنسانية (مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق، مهارة القيادة) تشكل جزءا من شخصيات إطارات مؤسسة سوناطراك وإدراكهم للقيم والفضائل الأخلاقية واتفقهم على ترسيخ التعامل الإنساني في العمل والذي يسعى الإطار إلى تحقيقه بغض النظر عن الاختلافات النفسية والاجتماعية والاقتصادية بينه وبين زملائه من العاملين وذلك من خلال حرصه على تنمية مهارات العلاقات الإنسانية والاهتمام بمشاكل العاملين المهنية والشخصية والاجتماعية، ويتمظهر ذلك في العمل على توفير الاتصالات الجيدة واختيار وسائل الاتصال المناسبة وكذا تحقيق الفهم والتعاون المشترك وتشجيع العاملين على العمل الجماعي وتوجيههم وقيادتهم وحثهم على تحمل المسؤولية، وقد تواءمت دراستنا ضمن هذا الطرح مع دراسة الباحثة صفاء علي منصور أبو سرحان (2019) الموسومة بـ: "درجة ممارسة معلمي المدارس الأساسية لمهارات العلاقات الإنسانية وأساليب تنميتها في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم"، حيث اتضح من خلال قراءة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجات ممارسة المبحوثين لمهارات العلاقات الإنسانية كانت مرتفعة ، بينما نلاحظ اختلاف نتائج دراستنا عن دراسة أجراها الباحث حسين خضر العطوي(2009)، المعنونة بـ: " درجة ممارسة مهارات العلاقات الإنسانية ومعوقات ممارستها وأساليب تنميتها لدى مديري مدارس التعليم الحكومي في مدينة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم" حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجات ممارسة المبحوثين لمهارات العلاقات الإنسانية

كانت متوسطة، وفي ذات السياق اختلفت دراستنا -أيضا- عن دراسة للباحث بوضياف نوال والباحث بن خور خير الدين (2017)، والتي وُسمت بـ: "مدى امتلاك أساتذة التعليم المتوسط لمهارات العلاقات الإنسانية من وجهة نظرهم"، حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن درجات ممارسة المبحوثين لمهارات العلاقات الإنسانية كانت متوسطة.

2.2 مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التعاون : يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.79 و انحراف معياري بلغ 0.53 وبنسبة مئوية بلغت 93 % ودرجة موافقة مرتفعة، وتدل هذه النتيجة على أن أغلبية إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة يستخدمون أسلوب التعاون لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة، ويرجع سبب استخدامهم لهذا الأسلوب بدرجة مرتفعة إلى أنهم يواجهون مشاكل العمل بشكل موحد ويعملون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بدل السعي وراء مصالحهم الشخصية، ويظهر ذلك من خلال تبادل المعلومات ومشاركتها وإثراء المناقشات بحوارات جماعية تخلص إلى قرار نهائي لحل المشكل التنظيمي وبالاتفاق مع جميع الأطراف المشاركة، فأسلوب التعاون يعكس تضافر الجهود التي يبذلها إطارات مؤسسة سوناطراك في مجابهة المشكلات التنظيمية وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما قد يرجع ذلك إلى الثقافة الإسلامية الراسخة بالمؤسسات الجزائرية والتي تؤكد على قيمة التعاون التي تبث روح الألفة والمودة والإخاء، قال الله تعالى ﴿وتعاونوا على البر والتقوى﴾ سورة المائدة، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد

من الدراسات في استخدام هذا الأسلوب أو الإستراتيجية لإدارة الصراعات التنظيمية ومنها على سبيل المثال : دراسة للباحث محمد رضا شنة (2006)، الموسومة بـ: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تمارس أسلوب التعاون لإدارة الصراع التنظيمي وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه الباحثة خميس أسماء (2013)، في دراستها الموسومة بـ: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي" والتي خلصت إلى أن المبحوثين يستخدمون الأسلوب التعاوني في إدارة الصراع التنظيمي وفي ذات السياق اتفقت دراستنا -أيضا- مع دراسة الباحث بن جلول نبيل والباحث زاهي منصور (2017)، التي وُسمت بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات" حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن المبحوثين يستخدمون أسلوب التعاون لإدارة الصراعات التنظيمية.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التنازل : يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 1.68 وانحراف معياري بلغ 0.23 وبنسبة مئوية بلغت 56% وبدرجة موافقة متوسطة يرجع سبب استخدام إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة بسكرة لأسلوب التنازل بدرجة متوسطة إلى يقومون ببعض التنازلات في حالة اختلافهم مع بعضهم أو مع بعض العاملين وذلك لتفادي الدخول في خلافات ودون إلحاق الضرر بالعمل من جهة، وحرصا على تحقيق النظام بالمؤسسة من جهة أخرى فيتنازلون عن آرائهم في بعض الأحيان بطريقة يعتبرونها فرصة لكسب علاقات اجتماعية وللابتعاد قدر المستطاع عن أجواء الصراعات، أو لكسب ود أطراف أخرى، قد يساعد هذا الأسلوب على الحفاظ

على مناخ تنظيمي إيجابي لكنه قد يظهر نتائج سلبية تعيق عملية إدارة الصراع وقد اتفقت نتائج دراستنا مع دراسة الباحثة خميس أسماء (2013)، المعنونة بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تمارس أسلوب التنازل لإدارة الصراعات التنظيمية.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب الحل الوسط: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (18) أنّ المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.82 وانحراف معياري بلغ 0.43 وبنسبة مئوية بلغت 94 % ودرجة موافقة مرتفعة، وتبين هذه النتائج أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك يستخدمون أسلوب الحل الوسط في إدارة الصراعات التنظيمية ودرجة مرتفعة ويظهر ذلك جليا في التوسط بين أطراف الصراع حيث يلجأ العاملین المتصارعين لحل الخلافات في كثير من الأحيان إلى الإطار كطرف ثالث ويستمعون إلى حكمه بعد تزويده بالمعلومات الضرورية كونه معروف بالحيادية والنزاهة واحترامه للغير وقدرته على التأثير في العاملین للتوصل إلى حلول ترضي جميع الأطراف، أمّا في حالة تمركز الإطار كأحد أطراف الصراع فيتدخل أحد زملائه الإطارات لحل المشكل المطروح للوصول إلى الحلول المناسبة دون إلحاق الضرر بأي طرف. فاستخدام هذا الأسلوب من شأنه أن يحقق نتائج إيجابية ملموسة وتطبيقا لمبدأ العدالة وتحقيقا للمصلحة العامة للمؤسسة، ويوصف هذا الأسلوب على أنه حازم ومتعاون، وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة الباحثة خميس أسماء (2013)، الموسومة بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، حيث من بين

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تميل إلى استخدام أسلوب الحل الوسط لإدارة الصراعات التنظيمية.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب المنافسة: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.00 و انحراف معياري بلغ 0.61 وبنسبة مئوية بلغت 66.67 % وبدرجة موافقة متوسطة وهو الأمر الذي يوضح أن إطارات مؤسسة سوناطراك يستخدمون أسلوب المنافسة في إدارة الصراعات التنظيمية حيث يسعى كل إطار إلى كسب تأييد الأطراف الأخرى وذلك للموافقة على وجهة نظره اتجاه مواضيع الصراع المختلفة ، حيث يمتلكون نظرة الفوز والتغلب على الأطراف الأخرى، لذلك فهم يبحثون عن الانفراد والتميز عن طريق التنافس، كما يستخدم هذا الأسلوب القوة لإرغام المرؤوسين على تنفيذ القرارات والأوامر بغض النظر عن موافقتهم أو معارضتهم، لذلك يعد هذا الأسلوب غير متعاون لأن لغة القوة والتهديد قد تدعم علاقة عمل غير صحية وقد لا تحل الصراع ، فاستخدام المنافسة النزيهة التي لا تلحق الضرر بالعمل أو بالمصالح الشخصية للأطراف الأخرى وعدم المساس بمشاعر المرؤوسين وحالتهم النفسية يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة الباحث محمد رضا شنة (2006)، الموسومة ب: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تستخدم أسلوب المنافسة لإدارة الصراعات التنظيمية، وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه الباحثة خميس أسماء (2013)، في دراستها الموسومة ب: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني

لدى عمال القطاع الصحي" والتي خلصت إلى أن المبحوثين يوظفون الأسلوب التنافسي في إدارة الصراعات التنظيمية.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأسلوب التجنب: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للبعد ككل قد بلغ 2.71 وانحراف معياري بلغ 0.35 وبنسبة مئوية بلغت 90.33% وبدرجة موافقة مرتفعة وتبين هذه النتائج أن إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة يستخدمون أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التنظيمية ، وقد يرجع سبب ممارستهم لهذا الأسلوب بدرجة مرتفعة، في أن بعض الخلافات التي يواجهونها قد لا تستحق بذل الجهد أو التدخل ، أو قد يرجع ذلك إلى رغبة الإطارات في تأجيل مواضيع الصراع أو لاقتناعهم أن أطراف الصراع يستطيعون مواجهة المشاكل المطروحة دون تدخل الإطار كطرف ثالث، أو لإحساسهم بعدم التوصل إلى نتيجة ترضي جميع الأطراف. غير أن تجنب الإطار للصراعات في الكثير من المواقف قد يعقد الأمور وقد يدفعها للأسوأ كما قد يبرز النتائج السلبية لهذا التجنب لذلك يوصف هذا الأسلوب بأنه غير حازم وغير متعاون وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة الباحث محمد رضا شنة (2006) الموسومة ب: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تستخدم أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التنظيمية، وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه الباحثة خميس أسماء (2013)، في دراستها المعنونة ب: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي" والتي خلصت إلى أن المبحوثين يستخدمون أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التنظيمية، وفي ذات السياق اتفقت نتائج دراستنا -أيضا- مع دراسة

الباحث بن جلول نبيل والباحث زاهي منصور (2017)، التي وُسمت بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة تمارس أسلوب التجنب لإدارة الصراعات التنظيمية.

- مناقشة وتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي : يتضح لنا من خلال ملاحظة القيم الواردة في الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي للأساليب ككل قد بلغ 2.40 و انحراف معياري بلغ 0.50 وبنسبة مئوية بلغت 80 % ودرجة موافقة مرتفعة، وتعزو الطالبة هذه النتيجة إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد يستخدمه إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة في جميع الحالات لإدارة الصراعات التنظيمية التي تواجههم بالمؤسسة ، وإنما يستخدم الإطارات الأساليب الخمس بدرجات متفاوتة حيث جاءت الأساليب المستخدمة بدرجة مرتفعة في إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التالي : (أسلوب الحل الوسط ، أسلوب التعاون ، أسلوب التجنب)، بينما يستخدم إطارات مؤسسة سوناطراك الأسلوبين الأخيرين (أسلوب المنافسة، أسلوب التنازل) بدرجة متوسطة، وتدلل هذه النتائج أن إطارات مؤسسة سوناطراك يستخدمون أساليب متنوعة في إدارة الصراعات التنظيمية، فاختيار الأسلوب المناسب يعتمد بالدرجة الأولى على معرفة طبيعة موضوع الصراع وحجمه وأسبابه ومصادره فكل موقف عمل له أسلوب خاص به، وقد اتفقت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة الباحثة خميس أسماء (2013)، الموسومة بـ: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس وكولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، حيث من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن عينة الدراسة

يستخدمون الأساليب الخمس (أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة، أسلوب التجنب) لإدارة الصراعات التنظيمية.

3.2 مناقشة وتفسير نتائج فرضيات الدراسة:

1.3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (22) تحقق الفرضية العامة التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة-بسكرة.

حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي **0.86**، وهي قيمة قوية تؤكد تحقق الفرضية وقبول الفرض، وهذا يعني أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ويمكن تفسير هذه النتيجة من منطلق أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك لديهم مهارات وعلاقات إنسانية إيجابية وممتينة تجعلهم يمتلكون القدرة على إدارة مختلف الصراعات والخلافات بالمؤسسة، وذلك من خلال إدراكهم لكيفية التعامل مع العاملين بالمؤسسة عبر مختلف المواقف التي يتعرضون لها، وتوفرهم على المهارات الاتصالية اللازمة بمختلف أنواعها اللفظية وغير اللفظية ويتأسس ذلك أيضا على اختيارهم الجيد لوسائل الاتصال المناسبة والمحافظة عليها مفتوحة وسليمة، بالإضافة إلى فهمهم الجيد لمحتوى الرسائل وإيصالها بكفاءة وفعالية، كما يتميز إطارات مؤسسة سوناطراك بتجاهلهم للإنتاجية الفردية وتركيزهم على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق عمل بناءة تعمل بكفاءة وفعالية وتهدف إلى تحقيق التعاون المشترك، كما تركز على تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، بالإضافة إلى مساهمتهم في تلبية حاجات العاملين النفسية والاقتصادية والاجتماعية، وهذا راجع لمكانة مجمع سوناطراك بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

نظرا لكونها تحقق العديد من الامتيازات للعاملين كالأجور المرتفعة بالإضافة إلى التكوين الجيد، مما يُمكن العمال من الاستفادة من التكوين خارج الجزائر، بالإضافة إلى استفادتهم من قضاء العطل السنوية داخل وخارج الوطن، وهو ما يجعل العمل في هذه المؤسسة مطلباً للعديد من أفراد المجتمع الجزائري.

كما يتحلى إطارات مؤسسة سوناطراك بروح المسؤولية والتزامهم الجاد بالعمل، وهذا ما يساهم في شعور العاملين بالرضا والاحترام المتبادل، بالإضافة إلى اختيارهم للنمط القيادي المناسب خلال تعاملهم مع زملائهم وغيرهم من العاملين، وتقبل آراء العاملين ومواجهتهم لمختلف الصعوبات بثقة وحزم، والحفاظ على وحدة جماعات العمل وتماسكها، إذ تؤكد هذه الخصائص على مكانة الإطار بالمؤسسة كقائد فعال يعمل على التخفيف من حدة الصراعات إذا ما تجاوزت الحد المطلوب من جهة واستثارتها عند انخفاضها عن الحد المطلوب من جهة أخرى، وعليه يمكن القول أنّ ممارسة الإطارات لمهارات العلاقات الإنسانية تمكنهم من إدارة مختلف الصراعات بالشكل المناسب، وهو ما يسهم في تحقيق أفضل النتائج.

2.3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (23) تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة-بسكرة، وقد جاء ترتيبها كما يلي:

1. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون: حيث بلغت

قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون

0.89، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، كما احتل أسلوب

التعاون المرتبة الأولى؛ كأكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناطراك

مديرية الصيانة - بسكرة، وهو ما يدل على أنّ أغلبية الإطارات يستخدمون الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة ويتميز هذا الأسلوب بالعمل الجماعي والمشاركة في أداء المهام المطلوبة وتبادل الأفكار والآراء والاهتمامات، وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى توافق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات في جزئية العلاقة الإرتباطية الموجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون، بالإضافة إلى تمركز الأسلوب التعاوني في المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما خلّصت إليه دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017) الموسومة بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، فمن جملة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التعاون، كما أنّ الأسلوب الأكثر استخداما هو الأسلوب التعاوني، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسة إيمان حفيظ (2018) المعنونة بـ: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين"، والتي أوردت من خلال النتائج التي توصلت إليها: وجود علاقة إرتباطية موجبة بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال، كما تتلاءم نتائج دراستنا الحالية مع ما توصلت إليه دراسة محمد رضا شنة (2006)، والتي وردت بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"؛ في كون الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر استخداما لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى دراسة خميس أسماء (2013)، تحت عنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع

الصحي"، إذ يتضح من خلال النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أنّ الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

2. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب: حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب **0.86**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية ضمن أكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهو ما يبين أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك يسعون إلى تفادي وتجنب المواقف التي تثير الخلافات في المؤسسة وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع ما أفرزته دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017) بعنوان: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، فمن مجمل النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: انتفاء وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التجنب، في حين انفتحت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في كون أسلوب التجنب يحتل المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، كما تتفق دراستنا الحالية مع دراسة أجراها محمد رضا شنة (2006)، حملت عنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، ذلك أنّها خلصت -أيضاً- إلى أنّ أسلوب التجنب يحتل المرتبة الثانية ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، وهو نفس الحال بالنسبة لدراسة خميس أسماء (2013) التي وردت تحت عنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: يحتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

3. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب الحل الوسط: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة الاتصال وأسلوب الحل الوسط 0.76، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب الحل الوسط المرتبة الثالثة ضمن أكثر الأساليب استخداما لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهذا يبين أنّ إدارات مؤسسة سوناطراك يمتازون بمهارات اتصالية مرتفعة، تجعلهم يملكون القدرة على التقريب في وجهات النظر بين أطراف الصراع، ممّا يساهم في حل الخلافات التي تواجههم، وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، الموسومة بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات" فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب القوة يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي، كما اختلفت نتائج دراستنا بالمقارنة مع الدراسة التي أجراها محمد رضا شنة (2006) المعنونة بـ: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، ويتمظهر وجه الخلاف بين الدراستين في كون دراسة محمد رضا شنة قد توصلت -على خلاف دراستنا- إلى أنّ أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي، في المقابل أفضت الدراسة التي أجرتها خميس أسماء (2013) بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، إلى نتيجة مفادها: يتأتى أسلوب التنازل في الصف الثالث بعد كل من أسلوب التعاون والتجنب، ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

4. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب المنافسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة الاتصال وأسلوب المنافسة **0.69**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد تمرتب أسلوب المنافسة في المرتبة الرابعة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهو الأمر الذي يوضح أنّ إدارات هذه المؤسسة ذوي المهارات الاتصالية المرتفعة يتميزون بقدرتهم على التنافس والسعي نحو تحقيق أهدافهم دون محاولتهم إعاقة الأطراف الأخرى، وقد تمايزت نتائج دراستنا الحالية عن نتائج دراسة لـ خميس أسماء (2013)، وُسّمت بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب الحل الوسط يحتل المرتبة الرابعة بعد أساليب التعاون، التجنب والتنازل، ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

5. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأسلوب التنازل: لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة الاتصال وأسلوب التنازل **0.58**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد تركز أسلوب التنازل في المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وتفسر هذه الدلالة الإحصائية بناء على أنّ إدارات مؤسسة سوناطراك ذوي المهارات الاتصالية المرتفعة يحرصون على تقديم بعض التنازلات في حالة اختلافهم مع بعضهم أو مع بعض العاملين وذلك لتفادي الدخول في خلافات قد تقف عائقا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع ما أوردهته دراسة خميس أسماء (2013)، بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق

المهني لدى عمال القطاع الصحي"، فمن زاوية ما توصلت إليه نتائج هذه الدراسة يتضح أن أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الخامسة-حسبها- ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

3.3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (24) تحقّق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة-بسكرة، وقد جاء ترتيبها كما يلي:

1. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التعاون: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التعاون **0.79**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، كما احتل أسلوب التعاون المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداما لدى إدارات مؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة - بسكرة، وهذا يدل على أنّ أغلبية الإدارات يستخدمون الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، كما يُبيّن أنّ إدارات مؤسسة سوناطراك الذي يعملون ضمن فرق العمل يتميزون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الهدف المشترك للمؤسسة، كما تتجلى فيهم مشاعر الانتماء والتماسك بين أعضاء الفريق.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات فيما يخص احتلال الأسلوب التعاوني المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع التنظيمي ومنها على سبيل المثال دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017) الموسومة بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في شقها المتعلق بالأسلوب الأكثر استخداما أنّ الأسلوب التعاوني يحتل الصف الأول حسب نتائج

تحليل عينة الدراسة، كما تتفق نتائج دراستنا الحالية مع دراسة محمد رضا شنة (2006)، المعنونة بـ: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"؛ في أنّ الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر استخداماً لدى عينة الدراسة، وهو نفس الاتجاه الذي ذهبت إليه خميس أسماء (2013) في دراستها الموسومة بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ والتي خلصت إلى: أنّ الأسلوب التعاوني هو الأسلوب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

2. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التجنب: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التجنب 0.76، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية ضمن أكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، ما يُحيل إلى أن إطارات مؤسسة سوناطراك الذين يعملون ضمن فرق العمل يتقادون ويتجنبون المواقف التي تثير الخلافات في المؤسسة، وقد انفتحت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، والتي عُنوانت كالتالي: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، ذلك أنه من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب التجنب يحتل المرتبة الثانية بعد أسلوب التعاون كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، كما تتفق هذه الدراسة مع ما أفصت إليه دراسة لـ محمد رضا شنة (2006)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، في أنّ أسلوب التجنب يحتل المرتبة الثانية ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي وهو نفس الأمر بالمقارنة مع ما توصلت إليه دراسة خميس أسماء (2013)، بعنوان:

"أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، حيث أفضت نتائج هذه الدراسة إلى اتخاذ أسلوب التجنب المرتبة الثانية في الترتيب بعد أسلوب التعاون ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

3. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب المنافسة: فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب المنافسة **0.65**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب المنافسة المرتبة الثالثة ضمن أكثر الأساليب استخداما لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهذا يبين أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك الذين يعملون ضمن فرق يتميزون بقدرتهم على التنافس والسعي نحو تحقيق أهدافهم دون محاولتهم إعاقة الأطراف الأخرى وقد اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة لـ محمد رضا شنة (2006)، وردت بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" في أنّ أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي، في حين اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، الموسومة بـ: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، حيث تُظهر النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب القوة يحتل المرتبة الثالثة بعد أسلوب التعاون والتجنب كأكثر الأساليب استخداما في إدارة الصراع التنظيمي في ذات السياق نلاحظ اختلاف دراستنا -أيضا- عن دراسة أجرتها خميس أسماء (2013)، بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ والتي توصلت لمجموعة من النتائج من بينها: احتلال أسلوب التنازل للمرتبة الثالثة بعد

أسلوبي التعاون والتجنب، في حين احتل أسلوب المنافسة المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

4. هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب الحل الوسط: لقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب الحل الوسط **0.60**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد تمركز أسلوب الحل الوسط في المرتبة الرابعة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، مما يبين أنّ إدارات مؤسسة سوناطراك الذين يعملون ضمن فرق العمل يسعون للتقريب بين وجهات النظر لحل الخلافات التي تواجههم، بهدف المحافظة على تماسك الفريق ووحدته، وقد تواءمت دراستنا ضمن هذا السياق مع دراسة خميس أسماء (2013)، الموسومة بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ حيث اتضح من خلال قراءة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب الحل الوسط يحتل المرتبة الرابعة ضمن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

5. ليس هناك علاقة ارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل: اتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل **0.36**، وهي قيمة ضعيفة تؤكد على عدم تحقق الفرضية ورفض الفرض الذي ينص على أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل، وقد احتل أسلوب التنازل المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهذا يبين أنّ إدارات مؤسسة سوناطراك الذين يعملون ضمن فرق العمل يتميزون بقدرتهم على مواجهة زملائهم وغيرهم من العمال بثقة وحزم، وقد اختلفت دراستنا مع دراسة لـ

خميس أسماء (2013) وردت تحت عنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ ذلك أنّ هذه الدراسة قد توصلت في نتائجها إلى: أنّ أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الخامسة بينما يحتل أسلوب التنازل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع التنظيمي.

كما اتفقت نتائج هذه الدراسة فيما يخص وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي مع دراسة إسراء محمد حسين أبو عصبه (2019)، الموسومة بـ: " إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان"؛ فالملاحظ أنّ هذه الدراسة قد توصلت إلى: وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة فعالية إدارة فرق العمل لدى المدارس الأساسية الخاصة ومستوى إدارة الصراع التنظيمي.

4.3.2 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: يتضح لنا من خلال عرض نتائج الجدول رقم (25) تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناپراك مديريةية الصيانة-بسكرة، وقد جاء ترتيبها كما يلي:

1. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب 0.79، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، كما احتل أسلوب التجنب المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناپراك مديريةية الصيانة - بسكرة، وهذا يدل على أنّ أغلبية الإطارات العاملين بالمؤسسة يستخدمون أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي بمؤسستهم، وقد اختلفت نتائج

دراستنا مع ما خلصت إليه دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، بعنوان: "مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"؛ فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب التعاون يحتل المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية، في نفس السياق، تتفق دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور مع دراسة محمد رضا شنة (2006)، التي وردت بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"؛ ومكمن التوافق بينهما يخص الترتيب الذي حظي به أسلوب التجنب (المرتبة الثانية) ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، وهو الأمر ذاته بالنسبة لـ دراسة خميس أسماء (2013)، حول: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"، والتي صنفت -أيضاً- من خلال ما توصلت إليه من نتائج؛ أسلوب التجنب في المرتبة الثانية، بينما احتل أسلوب التعاون المرتبة الأولى كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

2. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأسلوب التعاون: فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب 0.74، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، كما تترتب أسلوب التعاون في المرتبة الثانية باعتباره ثاني أكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، وهو ما يوحي إلى كون أغلبية الإطارات يستخدمون الأسلوب التعاوني لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، كما يُبين أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك الذي يتميزون بقدرتهم على التأثير في زملائهم وغيرهم من العمال؛ يقومون بحث العاملين على العمل الجماعي وكذا التعاون والمشاركة

من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة للمؤسسة، وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع بعض الدراسات في دلالة أن الأسلوب التعاوني يحتل المرتبة الثانية كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، ومن بين هذه الدراسات التي جاءت نتائجها مغايرة لما توصلت إليه دراستنا في هذا الصدد، نذكر دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، الموسومة بـ: "مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"، حيث أظهرت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن أسلوب التجنب يحتل المرتبة الثانية كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، بينما احتل أسلوب التعاون المرتبة الأولى، كما تتواءم نتائج هذه الدراسة أيضاً مع ما أفضت إليه دراسة لـ محمد رضا شنة (2006)، بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؛ في احتلال أسلوب التعاون المرتبة الأولى ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي حسب عينة الدراسة، بالموازاة مع ذات السياق الذي ورد في دراسة خميس أسماء (2013) تحت عنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ فمن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أن أسلوب التعاون يحتل المرتبة الأولى، بينما احتل أسلوب التجنب المرتبة الثانية كأكثر الأساليب استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

3. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأسلوب الحل الوسط: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب الحل الوسط **0.70**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض كما احتل أسلوب الحل الوسط المرتبة الثالثة كأكثر الأساليب استخداماً لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة – بسكرة، وهذا يدل على أن أغلبية الإطارات يستخدمون

أسلوب الحل الوسط لإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة وهو ما يُبيّن أنّ إطارات مؤسسة سوناطراك الذين يتميزون بصفات قيادية يمتلكون القدرة على التأثير في الأطراف المتصارعة من خلال تشجيعهم على تبادل وجهات النظر وإبراز نقاط الاتفاق لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة والمحافظة على علاقات إنسانية طيبة بين العاملين، وقد جاءت نتائج دراستنا الحالية مغايرة لما توصلت إليه دراسة بن جلول نبيل وزاهي منصور (2017)، الموسومة بـ: "مهاراة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات"؛ ذلك أن هذه الأخيرة قد خلصت إلى: أنّ أسلوب القوة يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، كما اختلفت دراستنا مع دراسة محمد رضا شنة (2006)، المعنونة بـ: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"؛ حيث من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي، فيما أفضت دراسة خميس أسماء (2013)، تحت عنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي؛ إلى أنّ أسلوب التنازل يحتل المرتبة الثالثة بعد أسلوب التعاون والتجنب ضمن الأساليب الأكثر استخداماً في إدارة الصراع التنظيمي.

4. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأسلوب المنافسة: اتضح أنّ قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب المنافسة 0.65، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب المنافسة المرتبة الرابعة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهذا يوحي بأنّ إطارات مؤسسة سوناطراك يتميزون بقدرتهم على التأثير في زملائهم وغيرهم من العاملين من خلال تشجيعهم على

التنافس المثمر والعاقل والسعي نحو تحقيق أهدافهم، بعيدا عن التنافس الضار أو إلحاق الأذى بالأطراف الأخرى، مما يحول دون ظهور النزاعات التي قد تزرع في نفوس العمال مشاعر الكره والحقد والكرهية وهذا ما يخلق بيئة عمل مريحة تسودها العلاقات الإنسانية والطيبة، وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع ما توصلت إليه خميس أسماء (2013)، في دراستها الموسومة بـ: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ إذ تكشف النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: أنّ أسلوب المنافسة يحتل المرتبة الخامسة والأخيرة بعد أساليب التعاون، التجنب، التنازل، الحل الوسط، ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

5. هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأسلوب التنازل: حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب التنازل **0.54**، وهي قيمة قوية تؤكد على تحقق الفرضية وقبول الفرض، وقد احتل أسلوب التنازل المرتبة الخامسة والأخيرة ضمن الأساليب المستخدمة لدى إدارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة -بسكرة، وهو ما يوضح حرص إدارات مؤسسة سوناطراك ذوي الصفات القيادية على تقديم بعض التنازلات (ضمن حدود معينة) في حالة اختلافهم مع بعضهم أو مع بعض العاملين في بعض الأحيان التي تفرضها ظروف العمل، وذلك لتفادي الدخول في خلافات قد تقف عائقا أمام تحقيق المؤسسة لأهدافها، والملاحظ أنّ نتائج دراستنا الحالية جاءت مختلفة بالمقارنة مع دراسة لخميس أسماء (2013)، التي وردت بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"؛ فمن خلال الاطلاع على هذه الدراسة تبين أنّها توصلت إلى أنّ: أسلوب التنازل يحتل المرتبة الثالثة ضمن الأساليب الأكثر استخداما في إدارة الصراع التنظيمي.

3. استخلاص النتائج:

تعد مرحلة استخلاص النتائج خطوة أساسية في هذه الدراسة، فبعد مرحلة إخضاعها إلى تحليل وتفسير النتائج الكمية المتوصل إليها، وصولاً إلى مناقشة نتائجها بناءً على ما أفرزته المعالجة الإحصائية، ومن ثم مقارنتها بالدراسات السابقة، تأتي هذه المرحلة للإجابة على مجموعة من التخمينات أو الفرضيات التي انطلقنا منها في هذه الدراسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وطبيعتها لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، انطلاقاً من الفرضية العامة التالية:

✚ هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، وبغية التحقق من صدقها تم تحليلها إلى ثلاث فرضيات فرعية، وهو ما أفضى لجملة من النتائج ويمكن إيرادها على النحو التالي:

1.3 نتيجة الفرضية الفرعية الأولى: نصت الفرضية الفرعية الأولى على أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وقد أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي أي قبول الفرض، وانطلاقاً من مخرجات نتائج الجدول رقم (23) تحققت الفرضية أي قبول الفرض، وهذا يعني أنّه توجد علاقة طردية بين المتغيرين أي وجود ارتباط موجب بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهذا يوضح أنّه كلما زادت المهارة الاتصالية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة - بسكرة زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية، ما يشير إلى أنّ كلا المتغيرين يسيران في نفس الاتجاه.

2.3 نتيجة الفرضية الفرعية الثانية: نصت الفرضية الفرعية الثانية على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وقد أظهرت النتائج أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المنافسة)، في المقابل، أظهرت النتائج عدم وجود علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل وانطلاقاً من مخرجات نتائج الجدول رقم (24) تحققت الفرضية التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المنافسة) أي قبول الفرض، وهذا يعني أنّ هناك علاقة طردية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المنافسة)، إذ يتضح من خلال ما سبق أنّه كلما زادت قدرة إطارات مؤسسة سوناطراك على العمل ضمن فرق كلما زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية باستخدام الأساليب التالية: (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المنافسة)، بينما لم تتحقق الفرضية التي تنص على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل، وهذا يعني رفض الفرض.

3.3 نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة: نصت الفرضية الفرعية الثالثة على أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولقد تبين من خلال النتائج أنّ هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، أي قبول الفرض، وانطلاقاً من مخرجات نتائج الجدول رقم (25) تحققت هذه الفرضية، وهذا مفاده وجود علاقة طردية بين المتغيرين، أي وجود ارتباط موجب بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما يوضح أنّه كلما زادت المهارة القيادية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية، كما يشير في نفس السياق إلى أنّ كلا المتغيرين يسيران في نفس الاتجاه.

4. اقتراحات:

في ضوء نتائج الدراسة فإنّ الطالبة الباحثة تقترح ما يلي:

+ إجراء دراسات أخرى حول موضوع مهارات العلاقات الإنسانية.

+ تنمية الحس والإدراك حول أهمية مهارات العلاقات الإنسانية في إدارة الصراع داخل المؤسسات.

+ العمل على توظيف مهارات الاتصال بفعالية أكثر خاصة مهارتي الإنصات والإقناع لحسم مختلف الصراعات داخل المؤسسات.

+ تدعيم القوى الايجابية للصراع في المؤسسات وامتصاص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

+ العمل على استثارة الصراع الإيجابي عند انخفاضه عن المستوى المطلوب وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسات.

خاتمة

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة، وقد استندت على جانبين أحدهما نظري يتكون إجمالاً من ثلاثة فصول متتالية على النحو التالي: فصل أول مُعنون ب : الإطار العام للدراسة، فيما يتعلق الفصل الثاني بالمتغير الأول وورد تحت عنوان: مهارات العلاقات الإنسانية، أما الفصل الثالث فقد تضمن تفصيلاً للمتغير الثاني، وحمل عنوان: إدارة الصراع التنظيمي، فيما اشتمل الجانب الميداني للدراسة على فصلين؛ هما الفصل الرابع الموسوم ب : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والفصل الخامس المعنون ب : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة؛ يستخدمون مهارات العلاقات الإنسانية (مهارة الاتصال، مهارة العمل في فريق، مهارة القيادة) بدرجة مرتفعة، وقد جاء ترتيبها وفقاً للأهمية النسبية كالتالي: مهارة القيادة، مهارة العمل في فريق، مهارة الاتصال.
- أن إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة يستخدمون الأساليب الخمس (أسلوب التعاون، أسلوب التنازل، أسلوب الحل الوسط، أسلوب المنافسة أسلوب التجنب) لإدارة الصراعات التنظيمية، وهناك تباين من حيث درجات استخدام هذه الأساليب حيث تتراوح بين درجة مرتفعة ودرجة متوسطة، إذ جاءت الأساليب المستخدمة بدرجة مرتفعة وفق الترتيب التالي: (أسلوب الحل الوسط، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب)، بينما يستخدم إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة (أسلوب المنافسة، أسلوب التنازل) بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة - بسكرة.

خاتمة

- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي: (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المنافسة).
- ليس هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأسلوب التنازل لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.
- هناك علاقة إرتباطية موجبة بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة -بسكرة.

مراجع

المراجع

القرآن الكريم.

ابن منظور، أبو الفضل. (2001). *لسان العرب*. لبنان: دار صادر.

أبو السعيد، أحمد العبد؛ عابد، زهير عبد اللطيف. (2014). *مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين*. عمان: دار اليازوري.

أبو النصر، مدحت. (2009). *مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر.

أبو النصر، مدحت. (2012). *فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة*. القاهرة: للمجموعة العربية للنشر.

أبو شنب، جمال محمد. (2006أ). *الاتصال والإعلام والمجتمع*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أبو شنب، جمال محمد. (2006ب). *العلاقات الإنسانية دراسة في مهارات الاتصال والتعامل*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

أبو عصب، إسرائ محمد حسين. (2019). *إدارة مديري المدارس الأساسية الخاصة لفرق العمل وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.

أبو علام، رجاء محمود. (2014). *مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.

أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). *مدخل الى الإدارة التربوية النظريات والمهارات*. عمان: دار المسيرة.

أحمد إدريس، محمد العزازي. (2007). *العلاقات العامة المعاصرة وفعالية الإدارة*. مصر: المكتبة العلمية.

أحمد، إبراهيم أحمد. (2001). *العلاقات الإنسانية في المؤسسة التعليمية*. الإسكندرية: دار الوفاء.

إدريس، حاتم محمد فتحي؛ خضر عبد الفتاح، محمد الطنطاوي؛ رمضان، عبد الحميد؛ المعداوي، محمد إبراهيم وشوشة، أمير علي. (2014). *أهمية وتطبيق فرق العمل في مجالات متنوعة لتحقيق المستوى المثالي في الأداء*. مجلة بحوث التربية النوعية، 2014(33)، 1605-1631.

اونيس، عبد المجيد. (2011). *إدارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي*. عمان: دار اليازوري.

بدوي، أحمد زكي. (1982). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. دب: مكتبة لبنان.

بن زاف، جميلة. (2015). *العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة*. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (21)، 59-70.

بن شريك، عمر؛ مني، عبد الحفيظ. (2017). *نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل*. مجلة الحقوق والعلوم السياسية، 10(03)، 207-220.

بوحفص، عبد الكريم.(2017). *تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

بوزياني، زبيدة .(2013).*القيادة والاتصال في المؤسسة الصناعية الجزائرية مؤسسة SOITEX بتلمسان انموذجاً دراسة انثروبولوجية* (أطروحة دكتوراه منشورة).جامعة تلمسان،الجزائر.

توفيق، عبد الرحمان .(2014).*مهارات الاتصال الفعالة*.دب: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

الجحني، علي بن فايز.(2006).*مدخل إلى العلاقات العامة والإنسانية*.الرياض: جامعة نايف العربية.

جرادات، أحمد عبد الناصر؛ الشامي، لبنان. (2009). *أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق*.عمان: دار اليازوري.

جرار، أماني غازي.(2015).*الإدارة والتميز حقائب علمية تدريبية*. مصر: دار الرواق للنشر.

جلاب، إحسان دهش.(2011).*إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير*. عمان: دار صفاء للنشر.

حامد، محمد؛ برياوي، كمال وسليمانى الياس.(2019).*علاقة القيادة التحويلية بإدارة الصراع التنظيمي -دراسة حالة اتصالات الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. 12(01)، 190-400.

الحجار، وفاء خليل.(2015).المهارات الاجتماعية وعلاقتها بالضغط النفسية لدى المرأة القيادية بمحافظات غزة(رسالة ماجستير منشورة).الجامعة الإسلامية، غزة.

الحريري، رافدة.(2008).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية. عمان: دار المناهج.

الحريري، رافدة.(2010). مهارات الإدارة الصفية. عمان: دار الفكر.

حسن، عادل.(2003).إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية.الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الخاروف، سناء محمد عيسى. (2009). تقدير مديري المدارس الحكومية في محافظات وسط الضفة الغربية لممارستهم مهارات العلاقات الإنسانية وعلاقته بتقديرهم لفعالية المدرسة(رسالة ماجستير منشورة).جامعة القدس، فلسطين.

الخرزاعله، عبد الله عقله مجلي. (2009). الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية. عمان: دار الحامد.

خميس، السديري احمد محمد. (2010). آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل(رسالة ماجستير منشورة).الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.

خواجه، عبد العزيز. (2005). مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل. وهران: دار الغرب.

الدوسري، محمد بن عابد المشاوية. (2005). العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. الرياض: جامعة الفكر العربية.

رحالي، حجييلة. (2012). الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع.
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

الرحبي، عصام أحمد أحمد. (2005). بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء
السعودي (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة الخرطوم، السودان.

رزيق، حنان؛ يحيوي، محمد. (2018). الأنماط القيادية ودورها في الحد من الصراع
التنظيمي. مجلة الاقتصاد والتنمية، 06(02)، 248-264.

الرشايدة، محمد صبيح. (2009). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي. عمان:
دار وائل للنشر.

رشوان، حسين عبد الحميد أحمد. (2014). العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها.
الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

الرشيدى، علي بن ضبيان. (2007). مهارات محقق الحوادث المرورية وأثرها في إنجاح
القضايا المرورية أثناء التحقيق. (ملتقى وطني حول حوادث المرور) جامعة نايف
العربية، المملكة العربية السعودية.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012أ). الاتصال اللفظي وغير اللفظي. القاهرة: المجموعة
العربية للتدريب والنشر.

رضوان، محمود عبد الفتاح. (2012ب). مهارات التكيف مع ظروف العمل. القاهرة:
المجموعة العربية للتدريب والنشر.

زويل، محمود أمين. (2010). الاتصالات وسيكولوجية العلاقات. الإسكندرية: مكتبة وفاء
للنشر.

- سعدات، محمود فتوح. (2016). *مهارات الاتصال الفعال*. دب: شبكة الألوكة.
- سلاطنية، بلقاسم؛ وآخرون. (2012). *علم الإجتماع الإعلامي*. الجزائر: دار الفجر.
- سلاطنية، بلقاسم؛ بن تركي، أسماء؛ قريشي، نجاة وبن رحمون سهام. (2013). *الفعالية الإدارية في المؤسسة*. الجزائر: دار الفجر.
- سلطان، محمد سعيد أنور. (2003). *السلوك التنظيمي*. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- السلمي، علي. (1999). *السلوك الإنساني في الإدارة*. القاهرة: مكتبة غريب.
- شاش، سهير محمد سلامة. (2015). *تنمية المهارات الحياتية والاجتماعية لنوي الاحتياجات الخاصة*. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- الشايح، علي؛ عبد الرؤوف، عامر طارق وعبد الرؤوف، عامر ربيع. (2011). *العلاقات الإنسانية والإبداع الإداري في المؤسسات التعليمية*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر.
- شلابي، زهير بوجمعة. (2011). *الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة*. القاهرة: دار اليازوري.
- شنة، محمد رضا. (2006). *استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية* (رسالة ماجستير منشورة). جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- صابر، فاطمة عوض؛ حفاجة، ميرفت علي. (2002). *أسس ومبادئ البحث العلمي*. القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية.
- الصدقي، سلوى عثمان؛ بدوي، هناء حافظ. (1999). *أبعاد العملية الاتصالية رؤية نظرية وعملية وواقعية*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

صفحي، يحيى بن موسى بن عبد الله. (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي (رسالة ماجستير منشورة). الجامعة العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان.

صوالح، عبد الرزاق؛ بوصلاح، النذير. (2019). التوافق المهني وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي الإدارة في المجال الرياضي. مجلة دفاتر المخبر، 14(01)، 78-99.

الطجم، عبد الله بن عبد الغني؛ السواط، طلق بن عوض الله. (2003). السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية - التطبيقات. ط4. المملكة العربية السعودية: دار حافظ.

طه، لينا داود محمد. (2012). العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأزهر، غزة.

عازة، محمد سلام. (2007). مهارات الاتصال. القاهرة: مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث.

العايب، رايح. (2006). مدخل إلى ميادين علم النفس العمل والتنظيم. عين مليلة: دار الهدى.

عباس، علي. (2007). أساسيات علم الإدارة. (ط2). عمان: دار المسيرة.

عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). التفاوض واستراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد العليم، محمد بكري. (2007). مبادئ إدارة الأعمال. القاهرة: مركز التعليم المفتوح.

عبد المعز الجمال، رانيا. (2011). الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

عبد الهادي، جودت عزت. (2006). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. عمان: دار الثقافة. عبده، فليه فاروق؛ السيد، عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسرة.

العبيدي، أمل؛ محمود، علي. (2008). إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق هدف المنظمة. مجلة الإدارة والاقتصاد، دمج(69)، 78-102.

العتيبي، صبحي جبر. (2005). تطور الفكر والأساليب في الإدارة. عمان: دار الحامد للنشر.

العريقي، منصور محمد اسماعيل. (2013). السلوك التنظيمي. (ط2). صنعاء: جامعة العلوم والتكنولوجيا.

عساف، محمد حسين. (2013). إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق.

عقيلي، عمر وصفي. (2013). تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة. عمان: دار زهران.

عكاشة، محمود فتحي. (1999). العلاقات الإنسانية. الإسكندرية: المطبعة الجمهورية.

علاوي، محمد حسن. (1999). علم التدريب الرياضي. القاهرة: دار المعارف.

علي البعداني، محمد نعمان محمد. (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي. صنعاء: جامعة الايمان.

العميان، محمود سليمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

عنتر، صلاح. (2017). الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة محمد لمين دباغين، سطيف.

عواد، فتحي احمد ذياب. (2013). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر.

عواد، فتحي احمد ذياب. (2013). السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة. عمان: دار صفاء للنشر.

عياصرة، معن محمود؛ بني احمد، مروان محمد. (2008). إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل. عمان: دار الحامد.

عيسى، أبو جربوع يوسف علي. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الاقتصاد الوطني (رسالة ماجستير منشورة). جامعة الأقصى، فلسطين.

الفايدي، سالم بن بركة. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الفريجات، خضير كاظم حمود؛ اللوزي، موسى والشهابي، إنعام. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. عمان: دار إثراء للنشر.

الفقعاوي، ميسون اسماعيل محمود.(2017).استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة (رسالة ماجستير منشورة).جامعة الأزهر، غزة

قاسيمي، ناصر.(2013). الصراع داخل المنظمة وفاعلية التسيير الإداري. القاهرة: دار الكتاب.

القحطاني، محمد بن دليم.(2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل.ط4.الرياض: دار العبيكان.

قروي، رفيق. (2009). علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية (أطروحة دكتوراه منشورة).جامعة باجي مختار، عنابة.

القيوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الإنساني في المنظمات المختلفة. القاهرة: دار الشروق للنشر.

القمحاوي، نوره فايز.(2017).استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية. الإسكندرية: دار الوفاء.

قهواجي، أمينة. (2014). الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

كافي، مصطفى يوسف.(2015). إدارة الصراع والأزمات التنظيمية. عمان: دار الحامد.

كورتل، فريد ؛ بوغليطة، الهام. (2011). الاتصال واتخاذ القرارات. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر.

اللوزي، موسى. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*. عمان: دار وائل للنشر.

محبوبي، مصطفى. (2015). *دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الإداري دراسة ميدانية بمقر ولاية ورقلة* (أطروحة دكتوراه منشورة). جامعة محمد خيضر، بسكرة.

محمد، مصطفى عبد السميع. (2008). *مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم*. ط2. عمان: دار الفكر.

محمود داود، الربيعي (2012). *الفكر الإداري المعاصر في التربية والتعليم*. بيروت: دار الكتب العلمية.

مرسي، عبد المجيد. (1986). *العلاقات الإنسانية*. القاهرة: دار التوفيق.

مصطفى، أحمد السيد. (2005). *المدير ومهاراته السلوكية*. مصر: جامعة بنها.

المغربي، محمد عبد الفاتح محمود بشير. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن: دار الجنان.

المغربي، محمد عبد الفاتح محمود بشير. (2016). *السلوك التنظيمي*. دار الجنان.

مقرب، سارة. (2019). *أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية للعاملين بمستشفى خميس مليانة*. مجلة الاقتصاد الجديد، 10(02)،

مقرون، هبة. (2017). قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي وآليات تسييره في المؤسسة الجزائرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، 36(02)، 214-227.

موسى، محمد فتحي. (2010). العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية. عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

نصر الله، عمر عبد الرحيم. (2010). مبادئ الاتصال التربوي والإنساني. عمان: دار وائل للنشر.

نوري، منير؛ كورتل، فريد. (2011). إدارة الموارد البشرية. عمان: مكتبة المجتمع العربي. الهواسي، محمود حسن؛ البزرنجي، حيدر شاكرا. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. دب: ددن.

Allen H, Scott M. Glen M. Broom.(1990).*Effective Public Relations* (6th ed). Englewood Cliffs New Jersey : Prentice Hall Inc.

An Shih ,Hsi and Susanto Ely.(2010). Conflict management styles emotional intelligence and job performance in public Organizations. *International Journal of Conflict Management*, 21(02),147-168

Barker, A. (1996). *How to be Abettor Decision Maker*. UK: Kogan Page LTD.

Borisoff, DEBORAT, Victor, DAVID .(1998).*Conflict management: a communication skills approach*. Boston :Allyn and Bacon.

Bovee, C. & Thill, J. (1989). *Business communication today*.(2th ed.) New York: Random house.

Cook ,W, Hunsaker ,p.(2001).*Management and organizational behavior* .(3ed). New York: graw hill com.

Davis,K. (1962).*Human Relations at Work* .New York: graw hill com.

Draft, Richard .(2001).*Organization Theory and Design*.(7th ed).Western: College Publishing.

Greenberg, J. , Baron R. (2002). *Behavior in organization*, N.J. : Prentice Hall.

Hodge, B.J. & Anthony, W.P. (1991). *organization theory a strategic approach*.WS : ed Allyn & Becon, inc.

Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). The Difference of Conflict Management Styles and Conflict Resolution in Workplace. *Business & Entrepreneurship Journal* , 1 (1).

James.G.Hunt et autre.(2002). *comportement humain et organisation*. (2 éme édition). vilage mondial France :Tra Claire De Billy.

Kaushal , Ritu & Kwantes ,Catherine T.(2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations* ,30(02) , 580.

Kelly, Joe , Richard, D .(1969).*Organizational Behavior* . Ontario: Irwin Inc.

LaTasha M. Harris.(2008). *The Relationship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention*. USA : capella university.

Lipnack, J. and Stamps, J. (2002). *The Team net factor*.New York: Oliver Whight publications.

Luthans, Fred .(1985).*Organaizational Behavior*. (4th ed) New York : Mc Grew – Hill.

Mackin, D. H. (1994) .*The team building tool kit: Tips and Tactics for Effective workplace teams*. Takin from the internet in 20/12/2020. <https://www.amazon.com/Team-Building-Tool-Kit-Effective-Workplace/dp/081447439X>

March j. & Simon H.(1958). *Organization*. New York : John Willey & Sons Inc.

Pina Tarricone & Joe Luca.(2002). *Successful teamwork A case study*. Perth Australia : Edith Cowan University.

Raymond Boudon et autres.(2005). *Dictionnaire de Sociologie*. Montréal Bussière :WE.

Robbins, S. (1993). *organizational Behavior concept, controversies and applications*. (6 th ed). Englewood Cliffs New Jersey: Prentice hall.

Schermerhorn, J.R. Jr. (2002). *Management* (Sixth Edition). New York: John Wiley & Sons.

Steve Duck .(2007). *Human Relationships*. London : SAGE Publications Ltd.

Stoner , James & Edward , Freeman.(1989).*Management*.(fourth edition).London: prentice Hall international edition.

Walton ,E, Richard.(1987).*Managing conflict interpersonal dialogue and third parts roles*.(2edition).California USA : wesley publishing Company.

Walton, P. (1999). Using competence as abasis for developing reflective Practice. *Journal of Practice Teaching in Health and Social Work*, 2(2), 63-76.

ملاحق

ملحق رقم (01): استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

شعبة: علم النفس

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتدرج في إطار بحث لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان " علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي " بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا، لذا أرجو منكم أن تعبروا عن آرائكم حول كافة بنود هذه الاستمارة بصدق وأمانة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة.

نشكركم على تعاونكم ونتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

الأستاذة المشرفة:

طالبة دكتوراه:

* أ.د قشي الهام

* بن عبد الله بثينة

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	أنصت باهتمام للعاملين عند الحديث معهم.			
2	أحرص على فهم تصرفات العاملين عند التعامل معهم.			
3	أتحكم في انفعالاتي خلال الحديث والمناقشات مع العاملين.			
4	أحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية المختلفة للعاملين (زيارات ، أعياد ومناسبات دينية ووطنية)			
5	أستخدم أسلوب التناء لتنشيط العاملين اتجاه العمل.			
6	أراعي الدقة في اختيار الألفاظ أثناء التعامل مع العاملين في المؤسسة.			
7	أحرص على الحوار الجماعي أثناء الاجتماعات والمناقشات .			
8	وسائل الاتصال بيني وبين العاملين ميسرة.			
9	أشجع العاملين على إبداء الملاحظات حول أمور العمل.			
10	أختار أساليب اتصال مناسبة للتعامل مع العاملين			
11	أنجز الأعمال الموكلة لي في المؤسسة بشكل جماعي.			
12	أسمح للعاملين بالمشاركة في وضع الخطط الخاصة بالعمل .			
13	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.			
14	أبادر بتقديم المساعدة للعاملين في المؤسسة.			
15	أحرص على تشجيع العاملين على التعلم من بعضهم البعض .			
16	التعليمات التي احدها كافية لتنظيم العمل بين العاملين.			

			احرص على تبادل المساعدة بين العاملين لإنجاز مهام العمل المطلوبة.	17
			أضع ما لدي من معلومات تحت تصرف العاملين .	18
			احرص على وضع الأهداف بصورة جماعية.	19
			أعطي الحرية الكاملة لفريق العمل لممارسة أعماله بالطريقة التي يفضلها.	20
			افصل بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية.	21
			أحافظ على الحدود الوظيفية بيني وبين العاملين .	22
			أتقهم قدرات العاملين وإمكاناتهم.	23
			أفوض بعض الصلاحيات للعاملين لصالح العمل.	24
			أكافئ العاملين في المؤسسة على انجاز الأهداف المطلوبة.	25
			أحرص على تحقيق العدل بين العاملين.	26
			أتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة عند اتخاذ القرارات.	27
			أحرص على تلبية مطالب العاملين وحل مشاكلهم.	28
			أقبل اقتراحات العاملين وانتقاداتهم البناءة.	29
			احرص على المرونة في التعامل والتكيف مع المستجدات.	30
			أشرك العاملين في الدورات التكوينية حسب احتياجاتهم المهنية.	31
			أختار أساليب مناسبة لتعزيز العلاقات الإنسانية مع العاملين.	32

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
1	أشجع العاملين على العمل الجماعي.			
2	أساعد العاملين على حل المشكلات التي تواجههم.			
3	أتعاون مع العاملين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع.			
4	أبادل المعلومات الدقيقة مع العاملين .			

			5	أتساهل مع زملائي العاملين في حال اختلافي معهم .
			6	أسعى باستمرار للحصول على المساعدة من العاملين لإيجاد حل لبعض المشاكل.
			7	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع أطراف الصراع.
			8	أشارك مع العاملين في وضع الخطط للتخفيف من حدة الصراع.
			9	أحاول إرضاء مشاعر العاملين كي أحافظ على علاقتي الطيبة معهم.
			10	أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات العاملين.
			11	أحرص على تقديم بعض التنازلات مع من اختلف معهم مهنياً.
			12	أحاول أن لا أخرج مشاعر العاملين.
			13	أدع العاملين يحتفظون بوجهات نظرهم.
			14	لا أتمسك برأيي في القرارات التنظيمية.
			15	إذا بدا أن موقف العاملين مهم جداً لهم في حياتهم المهنية أحاول تحقيق رغباتهم .
			16	أخفف مشاعر الغضب لدى أطراف الصراع في العمل.
			17	أشجع أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكل الوظيفي.
			18	أحافظ في عملي على العلاقات الطيبة بين الأطراف المتصارعة.
			19	أساعد الأطراف المتصارعة مهنياً على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.
			20	أبرز نقاط الاتفاق بين الأطراف المتصارعة.
			21	أسعى لإيجاد حل توفيقي بين الأطراف المتصارعة.
			22	أحاول جعل العاملين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف.
			23	أسعى لتحقيق أهدافي على حساب زملائي وغيرهم من العاملين.

			أصر على الاحتفاظ بوجهات نظري لنفسي .	24
			استخدم علاقاتي لأكسب موقف تنافسي .	25
			اضغط على أطراف الصراع سواء كانوا زملاء أو عاملين لقبول الحل المطروح.	26
			أتمسك برأيي لتحقيق الفوز بالمنافسة.	27
			أحاول إقناع العاملين بمزايا موقعي.	28
			لا اترك المجال للمنافسين لحل المشكلات بين العاملين	29
			اشعر أن الخلافات بالمؤسسة لا تستحق الاهتمام.	30
			أتجنب المواقف التي تؤدي إلى الجدل مع العاملين.	31
			أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	32
			أحاول تأجيل مواضيع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيها مرة أخرى.	33
			أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	34
			ألتزم الحياد بين الأطراف المتصارعة.	35
			اعتقد أن كلا الأطراف المتصارعة قادرة على حل الصراع دون تدخل.	36

◀ ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	المحكم	التخصص	مؤسسة الإنتماء
.1	أ.د نور الدين تاويريريت	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة بسكرة
.2	أ.د عيسى قبوقب	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة بسكرة
.3	أ.د زرفة بولقواس	علم اجتماع تنظيم وعمل	جامعة بسكرة
.4	أ.د جابر نصر الدين	علم النفس الاجتماعي	جامعة بسكرة
.5	أ.د اسماعيل رابحي	علم النفس التربوي	جامعة بسكرة
.6	د. بوعطيط جلال الدين	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة سكيكدة
.7	د. دوباخ قويدر	علم النفس عمل وتنظيم	جامعة المسيلة

Q27	Corrélation de Pearson	.835**	.587**	-.062-	-.050-	.312	.308	.266	1	-.097-	.695**	.561**	.312	-.050-
	Sig. (bilatérale)	.188	.001	.745	.795	.093	.098	.155		.611	.000	.001	.093	.795
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q28	Corrélation de Pearson	.758**	.016	.043	-.139-	.465**	-.020-	.237	-.097-	1	-.139-	-.015-	.465**	.383*
	Sig. (bilatérale)	.083	.935	.820	.463	.010	.918	.207	.611		.463	.937	.010	.037
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q29	Corrélation de Pearson	.694**	.606**	-.089-	-.071-	.168	.443*	.122	.695**	-.139-	1	.575**	.168	-.071-
	Sig. (bilatérale)	.593	.000	.640	.708	.374	.014	.521	.000	.463		.001	.374	.708
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q30	Corrélation de Pearson	.710**	.742**	-.155-	.342	.415*	.377*	.212	.561**	-.015-	.575**	1	.293	.342
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.413	.065	.023	.040	.261	.001	.937	.001		.116	.065
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q31	Corrélation de Pearson	.777**	.451*	-.140-	-.112-	.559**	.063	.328	.312	.465**	.168	.293	1	.168
	Sig. (bilatérale)	.116	.012	.461	.555	.001	.740	.077	.093	.010	.374	.116		.374
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Q32	Corrélation de Pearson	.599**	.367*	-.089-	-.071-	.730**	.443*	.383*	-.050-	.383*	-.071-	.342	.168	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.046	.640	.708	.000	.014	.037	.795	.037	.708	.065	.374	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

2. صدق الاتساق الداخلي لاستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

البعد الأول: أسلوب التعاون

	التعاون	q1	q2	q3	q4	q5	q6	q7	q8	
التعاون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,572* ,018 30	,572* ,584* ,018 30	,851** ,582* ,018 30	,791** ,348 ,187 30	,819** ,267 ,317 30	,774** ,214 ,426 30	,642** ,188 ,487 30	,625** ,238 ,375 30	,701** ,327 ,216 30
q1	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,572* ,018 30	1 ,584* ,018 30	,851** ,582* ,018 30	,791** ,348 ,187 30	,819** ,267 ,317 30	,774** ,214 ,426 30	,642** ,188 ,487 30	,625** ,238 ,375 30	,701** ,327 ,216 30
q2	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,851** ,003 30	,584* ,018 30	1 ,582* ,018 30	,791** ,348 ,187 30	,819** ,267 ,317 30	,774** ,214 ,426 30	,642** ,188 ,487 30	,625** ,238 ,375 30	,701** ,327 ,216 30
q3	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,791** ,008 30	,348 ,187 30	,582* ,018 30	1 ,541* ,030 30	,541* ,593* ,016 30	,593* ,683** ,004 30	,683** ,414 ,111 30	,414 ,497 ,050 30	,497 ,497 ,050 30
q4	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,819** ,296 30	,267 ,317 30	,686** ,003 30	,541* ,030 30	1 ,737** ,001 30	,737** ,611* ,012 30	,611* ,550* ,027 30	,550* ,415 ,110 30	,415 ,415 ,110 30
q5	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,774** ,105 30	,214 ,426 30	,637** ,008 30	,593* ,016 30	,737** ,001 30	1 ,439 ,089 30	,439 ,260 ,332 30	,260 ,625** ,010 30	,625** ,625** ,010 30
q6	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642** ,011 30	,188 ,487 30	,278 ,296 30	,683** ,004 30	,611* ,012 30	,439 ,089 30	1 ,496 ,051 30	,496 ,218 ,417 30	,218 ,218 ,417 30
q7	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,625** ,018 30	,238 ,375 30	,420 ,105 30	,414 ,111 30	,550* ,027 30	,260 ,332 30	,496 ,051 30	1 ,253 ,345 30	,253 ,253 ,345 30
q8	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,701** ,003 30	,327 ,216 30	,619* ,011 30	,497 ,050 30	,415 ,110 30	,625** ,010 30	,218 ,417 30	,253 ,345 30	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعد الثاني : أسلوب التنازل

	التنازل	q9	q10	q11	q12	q13	q14	q15	
التنازل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 .018 30	.629** .187 30	.620* .317 30	.838** .426 30	.572* .487 30	.791** .375 30	.744** .216 30	.629**
q9	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.629** .018 30	1 .000 30	.646** .001 30	.595** .003 30	.518** .014 30	.443* .007 30	.484** .007 30	.484**
q10	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.620* .187 30	.646** .000 30	1 .000 30	.810** .001 30	.567** .001 30	.198 .293 30	.106 .579 30	.403* .027 30
q11	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.838** .317 30	.595** .001 30	.810** .000 30	1 .000 30	.629** .000 30	.440* .015 30	.102 .590 30	.345 .062 30
q12	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.572* .426 30	.518** .003 30	.567** .001 30	.629** .000 30	1 .000 30	.650** .000 30	.116 .540 30	.291 .119 30
q13	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.791** .487 30	.443* .014 30	.198 .293 30	.440* .015 30	.650** .000 30	1 .048 30	.364* .443 30	.146 .443 30
q14	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.744* .375 30	.484** .007 30	.106 .579 30	.102 .590 30	.116 .540 30	.364* .048 30	1 .000 30	.746** .000 30
q15	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.629** .216 30	.484** .007 30	.403* .027 30	.345 .062 30	.291 .119 30	.146 .443 30	.746** .000 30	1 30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعء الثالث : أسلوب الحل الوسط

	الحل	q16	q17	q18	q19	q20	q21	q22	
الحل	Corrélation de Pearson	1	,620*	,838**	,579**	,886**	,744**	,814**	,664**
	Sig. (bilatérale)		,000	,024	,009	,039	,008	,032	,013
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q16	Corrélation de Pearson	,620*	1	-.125-	.164	.118	.118	.213	-.182-
	Sig. (bilatérale)	,000		.509	.385	.535	.535	.258	.336
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q17	Corrélation de Pearson	,838**	-.125-	1	.505**	.579**	.579**	.234	.421*
	Sig. (bilatérale)	,024	.509		.004	.001	.001	.214	.021
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q18	Corrélation de Pearson	,579**	.164	.505**	1	.814**	.950**	.561**	.467**
	Sig. (bilatérale)	,009	.385	.004		.000	.000	.001	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q19	Corrélation de Pearson	.886**	.118	.579**	.814**	1	.886**	.528**	.437*
	Sig. (bilatérale)	,039	.535	.001	.000		.000	.003	.016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q20	Corrélation de Pearson	,744*	.118	.579**	.950**	.886**	1	.616**	.518**
	Sig. (bilatérale)	,008	.535	.001	.000	.000		.000	.003
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q21	Corrélation de Pearson	.814**	.213	.234	.561**	.528**	.616**	1	.668**
	Sig. (bilatérale)	,032	.258	.214	.001	.003	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q22	Corrélation de Pearson	,664**	-.182-	.421*	.467**	.437*	.518**	.668**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	.336	.021	.009	.016	.003	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعد الرابع: أسلوب المنافسة

		المنافسة	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29
المنافسة	Corrélation de Pearson	1	,511*	,691**	,805**	,769**	,813**	,809**	,774**
	Sig. (bilatérale)		,022	,013	,009	,045	,083	,790	,264
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q23	Corrélation de Pearson	,511*	1	,523**	,469**	,536**	,017	,000	,059
	Sig. (bilatérale)	,022		,003	,009	,002	,930	1.000	,757
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q24	Corrélation de Pearson	,691**	,523**	1	,846**	,901**	,259	,055	,261
	Sig. (bilatérale)	,013	,003		,000	,000	,167	,771	,164
	N	3	30	30	30	30	30	30	30
q25	Corrélation de Pearson	,805**	,469**	,846**	1	,934**	,529**	,203	,111
	Sig. (bilatérale)	,009	,009	,000		,000	,003	,281	,558
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q26	Corrélation de Pearson	,769**	,536**	,901**	,934**	1	,374*	,019	,139
	Sig. (bilatérale)	,045	,002	,000	,000		,042	,922	,462
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q27	Corrélation de Pearson	,813**	,017	,259	,529**	,374*	1	,454*	-.050-
	Sig. (bilatérale)	,083	,930	,167	,003	,042		,012	,793
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q28	Corrélation de Pearson	,809**	,000	,055	,203	,019	,454*	1	,376*
	Sig. (bilatérale)	,790	1.000	,771	,281	,922	,012		,041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q29	Corrélation de Pearson	,774**	,059	,261	,111	,139	-.050-	,376*	1
	Sig. (bilatérale)	,264	,757	,164	,558	,462	,793	,041	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعد الخامس: أسلوب التجنب

		التجنب	q23	q24	q25	q26	q27	q28	q29
التجنب	Corrélation de Pearson	1	,853**	,550*	,766**	,658**	,550*	,766**	,658**
	Sig. (bilatérale)		,043	,003	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q23	Corrélation de Pearson	,853**	1	,523**	,469**	,536**	,017	,000	,059
	Sig. (bilatérale)	,043		,003	,009	,002	,930	1.000	,757
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q24	Corrélation de Pearson	,550*	,523**	1	,846**	,901**	,259	,055	,261
	Sig. (bilatérale)	,003	,003		,000	,000	,167	,771	,164
	N	3	30	30	30	30	30	30	30
q25	Corrélation de Pearson	,766**	,469**	,846**	1	,934**	,529**	,203	,111
	Sig. (bilatérale)	,000	,009	,000		,000	,003	,281	,558
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q26	Corrélation de Pearson	,658**	,536**	,901**	,934**	1	,374*	,019	,139
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,000		,042	,922	,462
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q27	Corrélation de Pearson	,550*	,017	,259	,529**	,374*	1	,454*	-.050-
	Sig. (bilatérale)	,000	,930	,167	,003	,042		,012	,793
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q28	Corrélation de Pearson	,766**	,000	,055	,203	,019	,454*	1	,376*
	Sig. (bilatérale)	,000	1.000	,771	,281	,922	,012		,041
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
q29	Corrélation de Pearson	,658**	,059	,261	,111	,139	-.050-	,376*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,757	,164	,558	,462	,793	,041	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

◀ ملحق رقم (04) صدق الاتساق البنائي

1. صدق الاتساق البنائي لأبعاد استبيان مهارات العلاقات الإنسانية

البعد الأول: مهارة الاتصال

		Corrélations			
		الاتصال	العمل	القيادة	المهاراتالثلاث
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	.643**	.756**	.884**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
العمل	Corrélation de Pearson	.643**	1	.758**	.886**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	.756**	.758**	1	.934**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
المهاراتالثلاث	Corrélation de Pearson	.884**	.886**	.934**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثاني: مهارة العمل في فريق

		Corrélations			
		العمل	الاتصال	القيادة	المهاراتالثلاث
العمل	Corrélation de Pearson	1	.643**	.758**	.886**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
الاتصال	Corrélation de Pearson	.643**	1	.756**	.884**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
القيادة	Corrélation de Pearson	.758**	.756**	1	.934**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
المهاراتالثلاث	Corrélation de Pearson	.886**	.884**	.934**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثالث: مهارة القيادة

Corrélations

		القيادة	الاتصال	العمل	المهاراتالثلاث
القيادة	Corrélation de Pearson	1	.756**	.758**	.934**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
الاتصال	Corrélation de Pearson	.756**	1	.643**	.884**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
العمل	Corrélation de Pearson	.758**	.643**	1	.886**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
المهاراتالثلاث	Corrélation de Pearson	.934**	.884**	.886**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2. صدق الاتساق البنائي لأبعاد استبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

البعد الأول: أسلوب التعاون

		التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	التجنب	الأساليب الخمس
التعاون	Corrélacion de Pearson	1	,851**	,791**	,819**	,851**	.876**
	Sig. (bilatérale)		.057	.007	.764	.880	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التنازل	Corrélacion de Pearson	,851**	1	.628**	.606**	.607**	.817**
	Sig. (bilatérale)	.057		.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الحل	Corrélacion de Pearson	,791**	.628**	1	.606**	.687**	.873**
	Sig. (bilatérale)	.007	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
المنافسة	Corrélacion de Pearson	,819**	.606**	.606**	1	.803**	.844**
	Sig. (bilatérale)	.764	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التجنب	Corrélacion de Pearson	,851**	.607**	.687**	.803**	1	.876**
	Sig. (bilatérale)	.880	.000	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأساليب الخمس	Corrélacion de Pearson	.876**	.817**	.873**	.844**	.876**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثاني: أسلوب التنازل

Corrélations

		التنازل	التعاون	الحل	المنافسة	التجنب	الأساليب الخمس
التنازل	Corrélation de Pearson	1	,838**	.611**	,838**	,738**	.756**
	Sig. (bilatérale)		.010	.004	.005	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاون	Corrélation de Pearson	,838**	1	.605**	.082	.064	.602**
	Sig. (bilatérale)	.010		.000	.667	.735	.005
	N	30	30	30	30	30	30
الحل	Corrélation de Pearson	.611**	.605**	1	.483**	.543**	.819**
	Sig. (bilatérale)	.004	.000		.007	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
المنافسة	Corrélation de Pearson	,838**	.082	.483**	1	.707**	.795**
	Sig. (bilatérale)	.005	.667	.007		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التجنب	Corrélation de Pearson	,738**	.064	.543**	.707**	1	.807**
	Sig. (bilatérale)	.021	.735	.002	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأساليب الخمس	Corrélation de Pearson	.756**	.602**	.819**	.795**	.807**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

البعد الثالث: أسلوب الحل الوسط

Corrélations

		الحل	التعاون	التنازل	المنافسة	التجنب	الأساليب الخمس
الحل	Corrélation de Pearson	1	.605**	.611**	.683**	.743**	.819**
	Sig. (bilatérale)		.000	.004	.007	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاون	Corrélation de Pearson	.605**	1	.461*	.082	.064	.602**
	Sig. (bilatérale)	.000		.010	.667	.735	.005
	N	30	30	30	30	30	30
التنازل	Corrélation de Pearson	.611**	.461*	1	.496**	.420*	.756**
	Sig. (bilatérale)	.004	.010		.005	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30
المنافسة	Corrélation de Pearson	.683**	.082	.496**	1	.707**	.795**
	Sig. (bilatérale)	.007	.667	.005		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التجنب	Corrélation de Pearson	.743**	.064	.420*	.707**	1	.807**
	Sig. (bilatérale)	.002	.735	.021	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأساليب الخمس	Corrélation de Pearson	.819**	.602**	.756**	.795**	.807**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعد الرابع: أسلوب المنافسة

Corrélations

		المنافسة	التعاون	التنازل	الحل	التجنب	الأساليب الخمس
المنافسة	Corrélation de Pearson	1	.820**	.596**	.683**	.707**	.795**
	Sig. (bilatérale)		.667	.005	.007	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاون	Corrélation de Pearson	.820**	1	.461*	.605**	.064	.502**
	Sig. (bilatérale)	.667		.010	.000	.735	.005
	N	30	30	30	30	30	30
التنازل	Corrélation de Pearson	.596**	.461*	1	.511**	.420*	.756**
	Sig. (bilatérale)	.005	.010		.004	.021	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الحل	Corrélation de Pearson	.683**	.605**	.511**	1	.543**	.819**
	Sig. (bilatérale)	.007	.000	.004		.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التجنب	Corrélation de Pearson	.707**	.064	.420*	.543**	1	.807**
	Sig. (bilatérale)	.000	.735	.021	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأساليب الخمس	Corrélation de Pearson	.795**	.502**	.756**	.819**	.807**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

البعد الخامس: أسلوب التجنب

Corrélations

		التجنب	التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	الأساليب الخمس
التجنب	Corrélation de Pearson	1	.664**	.720*	.543**	.707**	.807**
	Sig. (bilatérale)		.735	.021	.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
التعاون	Corrélation de Pearson	.664**	1	.461*	.605**	.082	.502**
	Sig. (bilatérale)	.735		.010	.000	.667	.005
	N	30	30	30	30	30	30
التنازل	Corrélation de Pearson	.720*	.461*	1	.511**	.496**	.756**
	Sig. (bilatérale)	.021	.010		.004	.005	.000
	N	30	30	30	30	30	30
الحل	Corrélation de Pearson	.543**	.605**	.511**	1	.483**	.819**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.004		.007	.000
	N	30	30	30	30	30	30
المنافسة	Corrélation de Pearson	.707**	.082	.496**	.483**	1	.795**
	Sig. (bilatérale)	.000	.667	.005	.007		.000
	N	30	30	30	30	30	30
الأساليب الخمس	Corrélation de Pearson	.807**	.502**	.756**	.819**	.795**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.005	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

◀ ملحق رقم (05) ثبات الاستبيان

1. ثبات استبيان مهارات العلاقات الإنسانية

البعد الأول: مهارة الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,745
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,697
		Nombre d'éléments	5 ^b
		Nombre total d'éléments	10
Corrélation entre les sous-échelles			,577
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,731
	Longueur inégale		,731
Coefficient de Guttman			,701

a. Les éléments sont : Q1, Q2, Q3, Q4, Q5.

b. Les éléments sont : Q6, Q7, Q8, Q9, Q10.

البعد الثاني: مهارة العمل في فريق

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,628
		Nombre d'éléments	5 ^a
	Partie 2	Valeur	,453
		Nombre d'éléments	5 ^b
		Nombre total d'éléments	10
Corrélation entre les sous-échelles			,405
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,527
	Longueur inégale		,527
Coefficient de Guttman			,527

a. Les éléments sont : Q11, Q12, Q13, Q14, Q15.

b. Les éléments sont : Q16, Q17, Q18, Q19, Q20.

البعد الثالث: مهارة القيادة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,911
		Nombre d'éléments	6 ^a
	Partie 2	Valeur	,872
		Nombre d'éléments	6 ^b
		Nombre total d'éléments	12
Corrélation entre les sous-échelles			,717
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,835
	Longueur inégale		,835
Coefficient de Guttman			,834

a. Les éléments sont : Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26.

b. Les éléments sont : Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32.

الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,896
		Nombre d'éléments	16 ^a
	Partie 2	Valeur	,739
		Nombre d'éléments	16 ^b
		Nombre total d'éléments	32
Corrélation entre les sous-échelles			,522
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,794
	Longueur inégale		,794
Coefficient de Guttman			,763

a. Les éléments sont : Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16.

b. Les éléments sont : Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32.

2. ثبات استبيان أساليب الصراع التنظيمي:

أسلوب التعاون:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,859
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,799
		Nombre d'éléments	4 ^b
		Nombre total d'éléments	8
Corrélation entre les sous-échelles			,644
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,783
	Longueur inégale		,783
Coefficient de Guttman			,778

a. Les éléments sont : q1, q2, q3, q4.

b. Les éléments sont : q5, q6, q7, q8.

أسلوب التنازل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,808
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,809
		Nombre d'éléments	3 ^b
		Nombre total d'éléments	7
Corrélation entre les sous-échelles			,625
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,769
	Longueur inégale		,772
Coefficient de Guttman			,756

a. Les éléments sont : q9, q10, q11, q12.

b. Les éléments sont : q12, q13, q14, q15.

أسلوب الحل الوسط:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,860
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,807
		Nombre d'éléments	3 ^b
		Nombre total d'éléments	7
Corrélation entre les sous-échelles			,676
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,855
		Longueur inégale	,859
Coefficient de Guttman			,849

a. Les éléments sont : q16, q17, q18, q19.

b. Les éléments sont : q19, q20, q21, q22.

أسلوب المنافسة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,915
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,510
		Nombre d'éléments	3 ^b
		Nombre total d'éléments	7
Corrélation entre les sous-échelles			,695
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,755
		Longueur inégale	,758
Coefficient de Guttman			,742

a. Les éléments sont : q23, q24, q25, q26.

b. Les éléments sont : q26, q27, q28, q29.

أسلوب التجنب:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,874
		Nombre d'éléments	4 ^a
	Partie 2	Valeur	,920
		Nombre d'éléments	3 ^b
		Nombre total d'éléments	7
Corrélation entre les sous-échelles			,763
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,866
	Longueur inégale		,868
Coefficient de Guttman			,865

a. Les éléments sont : q30, q31, q32, q33.

b. Les éléments sont : q33, q34, q35, q36.

الاستبيان ككل:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,922
		Nombre d'éléments	18 ^a
	Partie 2	Valeur	,924
		Nombre d'éléments	18 ^b
		Nombre total d'éléments	36
Corrélation entre les sous-échelles			,555
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,715
	Longueur inégale		,715
Coefficient de Guttman			,705

a. Les éléments sont : q1, q2, q3, q4, q5, q6, q7, q8, q9, q10, q11, q12, q13, q14, q15, q16, q17, q18.

b. Les éléments sont : q19, q20, q21, q22, q23, q24, q25, q26, q27, q28, q29, q30, q31, q32, q33, q34, q35, q36.

← ملحق رقم (06) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ودرجات الموافقة لبنود وأبعاد استبيان مهارات العلاقات الإنسانية واستبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي

مهارة الاتصال

Statistiques

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	الاتصال
N Valide	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	2.7778	2.9722	2.8981	2.8241	1.6944	2.8796	2.8426	1.9074	1.7130	2.7963	2.5222
Ecart type	.60114	.16510	.38524	.48968	.66217	.37981	.47679	.64904	.59673	.46883	.43820

مهارة العمل في فريق

Statistiques

	q11	q12	q13	q14	q15	q16	q17	q18	q19	q20	العمل
N Valide	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	2.7778	2.7685	2.7178	2.8241	2.7407	1.4537	2.6944	2.7500	2.7315	2.6574	2.6070
Ecart type	.51760	.52251	.41760	.42862	.55316	.71544	.57125	.54900	.55714	.61389	.53200

مهارة القيادة

Statistiques

	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	القيادة
N Valid	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	2.703	2.453	2.842	2.796	2.592	2.777	2.740	2.870	2.7592	2.58	2.64	2.69	2.701
Ecart type	.5340	.7411	.4567	.5252	.7367	.4992	.5182	.4122	.52721	.685	.616	.670	.7522
	6	1	7	4	1	2	7	6	0	29	21	29	8

المهارات ككل

Statistiques

		الاتصال	العمل	القيادة	المهارات الثلاث
N	Valide	108	108	108	108
	Manquant	20	20	20	20
Moyenne		2.5222	2.6070	2.7011	2.6004
Ecart type		.43820	.53200	.75228	.57683

أسلوب التعاون

Statistiques

		C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	التعاون
N	Valide	108	108	108	108	108	108	108	108	108
	Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne		2.9167	2.9259	2.8148	2.8704	2.5185	2.7963	2.7778	2.7685	2.7967
Ecart type		.33836	.26311	.53211	.33746	.53793	.50713	.53535	.46577	0.53222

أسلوب التنازل

Statistiques

		c9	c10	c11	c12	c13	c14	c15	التنازل
N	Valide	108	108	108	108	108	108	108	108
	Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne		1.9463	1.7944	1.7593	1.5741	1.5556	1.5185	1.6296	1.6881
Ecart type		.56441	.96093	.69538	.65857	.56920	.57163	.52226	0.23298

أسلوب الحل الوسط

Statistiques

	C16	C17	C18	C19	C20	C21	C22	الحل
N Valide	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	2.8704	2.8396	2.8611	2.8056	2.8113	2.7963	2.7870	2.8233
Ecart type	.43433	.35435	.37337	.51986	.42139	.54274	.56454	0.43778

أسلوب المنافسة

Statistiques

	c23	c24	c25	c26	c27	c28	c29	المنافسة
N Valide	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	1.4722	2.3324	1.4907	2.3907	2.6687	2.3125	1.3611	2.0004
Ecart type	.63332	.53624	.50224	.55527	.52251	.42139	.85880	0.61767

أسلوب التجنب

Statistiques

	C30	C31	C32	C33	C34	C35	C36	التجنب
N Valide	108	108	108	108	108	108	108	108
Manquant	20	20	20	20	20	20	20	20
Moyenne	2.7963	2.8056	2.6852	2.7315	2.7037	2.6667	2.6852	2.7123
Ecart type	.50713	.51986	.63611	.60537	.61537	.66977	.65064	0.35084

الأساليب ككل

Statistiques

		التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	التجنب	الأساليب الخمس
N	Valide	108	108	108	108	108	108
	Manquant	20	20	20	20	20	20
	Moyenne	2.7967	1.6881	2.8233	2.0004	2.7123	.24000
	Ecart type	.53222	.23298	.43778	2.61767	0.35084	0.50828

← ملحق رقم (07) يوضح معاملات الارتباط بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي

1. نتائج الفرضية العامة

Corrélations		مهارات العلاقات الإنسانية	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
مهارات العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson	1	.869**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	108	108
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	.869**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	108	108

*. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

2. نتائج الفرضية الفرعية الأولى

Corrélations		الاتصال	التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	التجنب
الاتصال	Corrélation de Pearson	1	.893**	.584**	.769**	.696**	.869**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
التعاون	Corrélation de Pearson	.893**	1	.626**	.476**	.172	.148
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
التنازل	Corrélation de Pearson	.584**	.626**	1	.461**	.372**	.379**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
الحل	Corrélation de Pearson	.769**	.476**	.461**	1	.494**	.469**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
المنافسة	Corrélation de Pearson	.696**	.172	.372**	.494**	1	.594**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108
التجنب	Corrélation de Pearson	.869**	.148	.379**	.469**	.594**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3. نتائج الفرضية الفرعية الثانية

Corrélations

		العمل	التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	التجنب
العمل	Corrélation de Pearson	1	.797*	.364**	.608*	.656*	.760*
	Sig. (bilatérale)		.000	.460	.002	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
التعاون	Corrélation de Pearson	.797*	1	.226**	.476**	.172	.148
	Sig. (bilatérale)	.000		.230	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
التنازل	Corrélation de Pearson	.364**	.226**	1	.461**	.372**	.379**
	Sig. (bilatérale)	.460	.230		.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
الحل	Corrélation de Pearson	.608*	.476**	.461**	1	.494**	.469**
	Sig. (bilatérale)	.002	.000	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
المنافسة	Corrélation de Pearson	.656*	.172	.372**	.494**	1	.594**
	Sig. (bilatérale)	.000	.075	.000	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108
التجنب	Corrélation de Pearson	.760*	.148	.379**	.469**	.594**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

4. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

Corrélations

		القيادة	التعاون	التنازل	الحل	المنافسة	التجنب
القيادة	Corrélation de Pearson	1	.747**	.545*	.700**	.653**	.791**
	Sig. (bilatérale)		.000	.003	.002	.002	.002
	N	108	108	108	108	108	108
التعاون	Corrélation de Pearson	.747**	1	.626**	.476**	.172	.148
	Sig. (bilatérale)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
التنازل	Corrélation de Pearson	.545*	.626**	1	.461**	.372**	.379**
	Sig. (bilatérale)	.030	.000		.000	.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
الحل	Corrélation de Pearson	.700**	.476**	.461**	1	.494**	.469**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	108	108	108	108	108	108
المنافسة	Corrélation de Pearson	.653**	.172	.372**	.494**	1	.594**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	108	108	108	108	108	108
التجنب	Corrélation de Pearson	.791**	.148	.379**	.469**	.594**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	108	108	108	108	108	108

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).



إلى السيد المحترم مدير: مؤسسة سوناطراك
- مديرية الصيانة بولاية بسكرة-

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية"

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطالب(ة): بن عبد الله بثينة.

من خلال تمكينه من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة الدكتوراه

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

في شعبة: علم النفس

الموسومة بـ: علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

بسكرة في: 2021/03/29

مساعد رئيس القسم



د. سوناطراك
مديرية الصيانة بسكرة
Le Directeur Maintenance
NE. 433000 BSKRA

ملاحظة: - نسخة لاستخدامها فيما يسمح به القانون
- على الطالب الالتزام بشروط الوقاية الصحية واحترام إجراءات المؤسسة في ذلك