

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

بعنوان:

**إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المصني لدى عمال الإدارة المحلية
دراسة ميدانية ببلدية زلفانة**

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

- د. شيخي عبد العزيز

إعداد الطالبان:

- صالح عبد العالي

- عباس كتييلة

نوقشت وأجيزت في جوان 2021

من قبل اللجنة التالية:

جامعة غرداية	رئيسا	دكتور	خطارة عبد الرحمن
جامعة غرداية	مشرفا	دكتور	شيخي عبد العزيز
جامعة غرداية	مناقشا	دكتور	معمري حمزة

السنة الجامعية: 1441-1442هـ / 2020-2021م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

بعنوان:

**إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المصني لدى عمال الإدارة المحلية
دراسة ميدانية ببلدية زلفانة**

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف:

- د. شيخي عبد العزيز

إعداد الطالبان:

- صالح عبد العالي

- عباس كتييلة

نوقشت وأجيزت في جوان 2021

من قبل اللجنة التالية:

جامعة غرداية

رئيسا

دكتور

خطارة عبد الرحمن

جامعة غرداية

مشرفا

دكتور

شيخي عبد العزيز

جامعة غرداية

مناقشا

دكتور

معمري حمزة

السنة الجامعية: 1441-1442هـ / 2020-2021م

الإهداء

أهدي ثمار جهدي وعملي بفضل الله عزو جل

إلى الوالدين الكرمين حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى كل أفراد عائلتي وأحبابي

إلى كل أصدقائي كل باسمه

إلى كل من ساندني ودعمني من قريب أو بعيد ولو بالكلمة الطيبة

عباس كتيبة

صالح محمد العالي

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الذي بتوفيقه تتم الأعمال حمدا وشكرا خالصا يليق بجلاله
ومعظم سلطانه

نتقدم بجزيل شكرنا وخالص إمتناننا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل
سواء من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر:

الأستاذ شفيق عبد العزيز علي إشرافه علينا ومساعدتنا في إعداد هذه
المذكرة.

والذي لم يبخل علينا بإرشاداته وتوجيهاته طوال فترة إنجاز المذكرة.
كما لا ينوتنا تقديم كامل الامتنان والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم
الاجتماعية والإنسانية بجامعة خرداية.

عباس ختيلة

صالح عبد العالي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم استخدام أداة إستبيان للباحثة خميس أسماء، وذلك بعد تعديله وتكييفه بغية الإجابة على إشكالية الدراسة، وتم استخدام عينة مكونة من 42 عامل من بلدية زلفانة.

توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- ضعف مستوى كل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

الكلمات المفتاحية: الصراع، النزاعات، إدارة الصراع التنظيمي، التوافق المهني.

Summary:

This study aims to determine the level of the relationship between organizational conflict management and professional compatibility among the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.

This study relied on the descriptive analytical method, as a questionnaire tool was used by the researcher Khamis Asmaa, after it was modified and adapted in order to answer the problem of the study, and a sample of 42 workers from the Zelfana municipality was used.

This study reached the following results:

- There is a positive direct correlation between the management of organizational conflict and the professional compatibility of the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.
- The weak level of both organizational conflict management and professional compatibility among local administration workers in the municipality of Zelfana.
- There is a low negative inverse correlation between the method of cooperation and professional compatibility among the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.
- There is a low negative inverse correlation between the competitive method and the professional compatibility of the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.
- There is a low positive direct correlation between the mediation method and the professional adjustment among the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.
- There is a low positive direct correlation between the waiver style and the professional compatibility of the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.
- There is a low positive direct correlation between the ignoring style and the professional adjustment among the workers of the local administration in the municipality of Zelfana.

Key words: conflict, conflicts, organizational conflict management, professional compatibility

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
2-1	مقدمة
11-4	الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة
5-4	1- إشكالية الدراسة
5	2- التساؤلات الفرعية
6-5	3- الفرضيات
6	4- أهداف الدراسة
7-6	5- أهمية الدراسة
7	6- دوافع الدراسة
8-7	7- المفاهيم الإجرائية
11-9	8- الدراسات السابقة
11	9- التعقيب على الدراسات السابقة
25-13	الفصل الثاني: مدخل عام إلى إدارة الصراع التنظيمي
13	تمهيد
18-14	1- ماهية الصراع التنظيمي
14	1-1- أسباب الصراع التنظيمي
15-14	2-1- تعريف الصراع التنظيمي
16-15	3-1- مراحل الصراع التنظيمي
18-17	4-1- أنواع الصراع التنظيمي

24-18	2- أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي
19-18	1-2- تعريف إدارة الصراع التنظيمي
20-19	2-2- مراحل إدارة الصراع التنظيمي
21-20	2-3- أنماط إدارة الصراع التنظيمي
24-21	2-4- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
25	خلاصة الفصل الثاني
35-27	الفصل الثالث: الإطار النظري حول التوافق المهني
27	تمهيد
31-28	1- عموميات حول التوافق المهني
28	1-1- تعريف التوافق المهني
29-28	1-2- علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة
30-29	1-3- أسباب سوء التوافق المهني
31-30	1-4- معايير التوافق المهني وكيفية قياسه
34-31	2- عوامل التوافق المهني ونظرياته ومبادئه ومظاهره وآلية تحقيقه
32-31	2-1- العوامل المؤثرة في التوافق المهني
33-32	2-2- النظريات المفسرة للتوافق المهني
34-33	2-3- مبادئ التوافق المهني ومظاهره
34	2-4- آلية تحقيق التوافق المهني في المنظمة
35	خلاصة الفصل الثالث
51-37	الفصل الرابع: منهجية الدراسة الميدانية
37	تمهيد
37	1- منهج الدراسة
37	2- حدود الدراسة
38-37	3- مجتمع الدراسة
43-38	4- عينة الدراسة
44-43	5- أدوات جمع البيانات
51-45	6- أدوات الصدق الدراسة
51	7- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الاستبيان

70-53	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج
53	تمهيد
57-53	1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
56-53	1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى
57-56	1-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
59-57	2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
58-57	1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية
59-58	2-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
61-59	3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
60-59	1-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة
61-60	2-3- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
63-61	4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
62-61	1-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة
63-62	2-4- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
65-63	5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
64-63	1-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة
65-64	2-5- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
67-65	6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
66-65	1-6- عرض نتائج الفرضية السادسة
67-66	2-6- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية السادسة
70-67	7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
68-67	1-7- عرض نتائج الفرضية الرئيسية
70-68	2-7- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
74-72	الخاتمة
79-76	قائمة المراجع
106-81	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أنماط إدارة الصراع التنظيمي	21
02	يوضح الإستثمارات الموزعة والمستردة	38
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب	39
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	40
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	41
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	42
07	يوضح مجالات الإجابة على بنود الاستبيان وأوزانها	44
08	يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي	45-46
09	يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس التوافق المهني	46-47
10	يوضح ثبات صدق الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ)	47
11	يوضح الإتساق الداخلي لمحاور مقياس إدارة الصراع التنظيمي	48-49
12	يوضح الإتساق الداخلي لمحاور مقياس التوافق المهني	49-50
13	يوضح إتجاهات آراء العينة المدروسة لمقياس إدارة الصراع التنظيمي	53-54
14	يوضح إتجاهات آراء العينة المدروسة لمقياس التوافق المهني	55
15	تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التعاون مع مقياس التوافق المهني	58
16	تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التنافس مع مقياس التوافق المهني	60
17	تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التوسط مع مقياس التوافق المهني	62
18	تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التنازل مع مقياس التوافق المهني	64
19	تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التجاهل مع مقياس التوافق المهني	66
20	يمثل نتائج مستوى العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني	68

قائمة الأشكال البيانية:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مراحل الصراع التنظيمي	16
02	مراحل إدارة الصراع التنظيمي	20
03	إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد	22
04	إستراتيجيات إدارة الصراع	24
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب	40
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	41
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	42
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	43

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
84-81	إستمارة التحكيم	01
85	أسماء الأساتذة المحكمين	02
89-86	إستمارة الإستبيان النهائي	03
91-90	الصدق التمييزي للبنود	04
93-92	معامل الثبات ألفا كرومباخ	05
99-94	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي للبنود	06
100	التوزيعات التكرارية المتعلقة بالمعلومات الشخصية	07
102-101	المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية	08
106-103	معاملات التفسير	09

مقدمة

مقدمة:

إن الصراع التنظيمي يعد أمراً طبيعياً وحتماً لا بد أن يظهر في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، لذا أصبح على الإدارة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة المؤسسات، إذن فالصراع داخل المؤسسة يعتبر ظاهرة سلوكية إنسانية تنتج إختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات بغية تحقيق مكاسب مادية أو معنوية، حيث يعد الصراع التنظيمي من أهم معوقات العمل لدى عمال المؤسسات، فإذا لم يتم إستخدام إستراتيجيات مناسبة لإدارة الصراع فإن المؤسسة تستهلك جهدها ووقتها في مواجهتها، بدلا من إستثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة وتشثيت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف. (شنة، 2007، ص 2).

كما يعتبر الصراع التنظيمي أحد الظواهر الطبيعية التي تلازم الأفراد والجماعات في المجتمعات البشرية، وهو أحد الإفرازات الناتجة للتغيرات الدائمة التي تشهدها المؤسسات في العصر الحالي على مستوى جميع المجالات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية وغيرها، حيث يمثل الصراع في المؤسسات، أحد أهم قوى التغيير، فإذا تمت إدارته بكفاءة وفعالية فإنه يؤدي إلى إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة قوامها التمييز والإبداع والتطور. (الفقعاوي، 2017، ص 13).

كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها، أولا لإشباع حاجاته، وثانيا للمحافظة على توازنه، وهو ما ينطبق على بيئة المنظمات بمختلف أنواعها، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدرا عاليا من التوافق النفسي والمهني، إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتفاعلات مختلفة ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية وانفعالية ... إلخ، تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها واستمرارها. (خميس، 2014، ص 9).

كما أن هناك عوامل كثيرة ومتنوعة مؤثرة في التوافق المهني، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها يتعلق بشخصية الفرد ذاته، فالعلاقة مع الزملاء، والرؤساء، والفروق المرتبطة بالعمل أصبحت كلها عوامل مهمة في تحقيق التوافق المهني، حيث أشارت الكثير من الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن عدم توافق الفرد مع مهنته قد تعود إلى عدم الوفاء بمتطلبات المهنة، أو عدم وجود الوقت الكافي، وإلى عدم القدرة على تحقيق توقعات الآخرين، وإلى الأساليب الإدارية

غير الملائمة، وزيادة حجم العمل، وعدم الرضا عن المكانة الاجتماعية والحوافز المادية، والعلاقة مع الزملاء. (مطاطلة، 2010، ب-ج)

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا سعياً للكشف عن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد اشتملت الدراسة على جانبين نظري والتطبيقي، وتضمنت خمس (05) فصول على الشكل التالي:

الجانب النظري: والذي قسم إلى ثلاث (03) فصول:

الفصل الأول: تقديم موضوع الدراسة يتضمن إشكالية الدراسة، تساؤلاتها، فرضياتها، أهدافها، أهميتها، ودوافع الدراسة، والمفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: مدخل عام إلى إدارة الصراع التنظيمي يضم ماهية الصراع التنظيمي التي تشمل أسباب الصراع التنظيمي وتعريفها ومراحلها وأنواعها، بالإضافة إلى أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي الذي يتضمن تعريف إدارة الصراع التنظيمي ومراحلها وأتماطها وإستراتيجياتها.

الفصل الثالث: الإطار النظري حول التوافق المهني يشمل عموميات حول التوافق المهني التي تضم تعريف التوافق المهني، وعلاقته ببعض المفاهيم المشابهة، وأسبابه ومعايره وكيفية قياسه، بالإضافة إلى عوامل التوافق المهني، ونظرياته، ومبادئه، ومظاهره وآلية تحقيقه.

الجانب التطبيقي: يتضمن فصلين:

الفصل الرابع: يتناول منهجية الدراسة الميدانية والتي تتضمن منهج الدراسة وحدودها ومجتمعها وعينتها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وصدقها والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الإستبيان.

الفصل الخامس: خصص لعرض نتائج الدراسة وتحليلها، حيث تم عرض نتائج الفرضية العامة والفرضيات الفرعية.

في الأخير انتهت الدراسة بخاتمة الذي تتضمن مجموعة من النتائج والتوصيات وآفاق للدراسة المستقبلية.

الفصل الأول:

تقديم موضوع الدراسة

1- إشكالية الدراسة:

يقع الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتطبيق فيها صلاحيات التصرف المستقل، ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار، وهذا يخلق جوا من التوترات والحساسيات، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي لهم، خاصة إذا كان توزيع السلطة يعبر عن نمط من علاقات السيطرة، وتدرج محدد للأفراد والجماعات، ويتيح الفرصة لظهور صراعات بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة إذا استشعر أطراف الصراع تجاوز من الطرف الآخر، أو مجادلات تسعى لتقليص سلطاته وصلاحياته، أو الإنقاص من قدره ومكانته وإستقلاله. (زرفاوي، 2014، ص 12).

تعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة والمعقدة وشديدة التشابك، والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائدا إداريا إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءا لا يتجزأ من عمله الإداري، كما أن الصراعات من أهم معوقات هذا العمل، فإذا لم يتم إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، فالإدارة الفاعلة للصراع يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلا ضمن مناخ تسوده روح التشارك، وبالتالي يؤدي إلى مخرجات إيجابية تزيد من إحساس النظام بصحته ومقدرته على التعامل الناجح مع أهدافه. (حفيظ، 2018، ص 1-2).

كما أن إدارة الصراع في تعاملها مع أفراد المنظمة أو الجماعات لا تقرر أسلوب عمل واحد بوصفه الأمثل أو الأفضل لإدارة الصراع، بل تختار أسلوب العمل وفق طبيعة الموقف الإداري الذي تتعامل معه وبما يتفق مع الأهداف التنظيمية، ذلك أن مواجهة المشكلات تؤدي إلى الصراعات هي أفضل الطرق لإحتواء الصراع، ويعد تعلم كيفية إدارة الصراع هو مفتاح إحتواء تلك الصراعات. (نفس المرجع السابق، ص 2).

إن التوافق المهني يتحقق من خلال حصول الشخص على عمل يناسب قدراته وإمكاناته، ويرضي ميوله وطموحه، ويشعره بالنجاح والتفوق، ويدرك من خلاله القبول والتقدير، ورضا رؤسائه وزملائه، وكل ذلك ينعكس على علاقته الاجتماعية مع أفراد البيئة المهنية من زملاء ومشرفين ورؤساء، ويؤدي إلى الرضا النفسي عن مكونات بيئته المهنية، الأمر الذي يجعله قادرا على الإستمرار

في العطاء والحرص على إتقان عمله، والسعي الدائم إلى إكتساب الخبرات والمهارات التي تحسن من أدائه، وترفع كفاءته وإنتاجه. (الرواحية، 2016، ص 2).

وهناك يكمن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التوافق المهني للعمال، وذلك من خلال حل النزاعات التي تنشأ بين الرؤساء والعمال أو بين العمال فيما بينهم، وإيجاد حل أو إتفاق يحقق أهداف كل الأطراف، ويرضي مطالبهم لتحفيزهم على العودة إلى القيام بأعمالهم اليومية بكل نشاط وسعادة، ونسيان الخلافات والنزاعات السابقة التي تعيق الأهداف التي تصبوا إليها المؤسسة التي يعملون بها.

ومن هنا تتجلى إشكالية الدراسة التي يمكن لنا طرحها على النحو التالي:

ما العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟

2- التساؤلات الفرعية:

ومنه يمكن وضع التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟
- هل توجد علاقة بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة؟

3- الفرضيات:

للإجابة على هذه الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

✓ **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **الفرضيات الفرعية:** تتمثل في:

- يوجد مستوى عالي لكل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.
- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

4- أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى العمال في بلدية زلفانة.
 - الكشف عن درجة التوافق المهني لدى العمال في بلدية زلفانة.
 - إظهار دور إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدى العمال في بلدية زلفانة.
 - تحديد مستوى علاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى العمال في بلدية زلفانة.
 - إبراز تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي في بلدية زلفانة على التوافق المهني لدى عمالها.

5- أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- أن الصراعات التنظيمية أصبحت تحتل مكانة في مختلف أنواع المؤسسات العمومية، كونها عاملا أساسيا في نجاح بلدية زلفانة في تأدية خدماتها للمواطنين وتحقيق المنفعة العامة.
 - ضرورة الإلمام بمختلف جوانب إدارة الصراع التنظيمي في بلدية زلفانة، حيث يتم تعطيل مصالح المواطنين من أجل مصالح أو نزاعات شخصية.

- أهمية معرفة المسؤولين في بلدية زلفانة على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكيفية ووقت استخدامها، وتحديد أسلوب مناسب لكل ظرف.

- إبراز دور إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدى العمال في بلدية زلفانة.

6- دوافع الدراسة:

للإمام بمختلف جوانب الدراسة ومعالجة الإشكالية، يمكن تقديم الأسباب التالية:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الذاتية من الباحث والرغبة في دراسة موضوع ذو صلة مباشرة بتخصصي وهو إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني.

- الرغبة بالإحتكاك بالجانب التطبيقي، ومعرفة مدى القدرة على تطبيق المفاهيم في الواقع.

ب- الأسباب الموضوعية:

- محاولة الباحث التمكن من الأدوات المنهجية للبحث العلمي.

- الأهمية العلمية للموضوع، ومحاولة إثرائه من أجل إبراز أثر إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التوافق المهني في بلدية زلفانة.

- محاولة معرفة مستوى العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني في بلدية زلفانة.

- قلة الدراسات والبحوث الجامعية التي تناولت موضوع دراسة العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني على حدود علم الباحث.

- إثراء المكتبة الجامعية بنتائج دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني اللذان يعتبران من أهم الموضوعات الهامة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على العمال وعلى سير الخدمات في بلدية زلفانة.

7- المفاهيم الإجرائية:

- **الصراع التنظيمي:** هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب، حيث إن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ إذ أن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم، فقد يكون هنا صراع إجتماعي نظرا لتعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في إيجاد

الإستراتيجيات التي تساعد في السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.
(Crozier. M, 1964, p 8)

- **تعريف الصراع التنظيمي إجرائيا:** هو عبارة عن نزاع يقع بين العمال داخل بلدية زلفانة حول القيم والمكانة والسلطة أو الموارد النادرة من أجل تحقيق مصالح شخصية خاصة بهم، من خلال تحييد الآخرين عن تلك المطالب.

- **إدارة الصراع التنظيمي:** هو تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة، ولهذا فإدارة الصراع التنظيمي تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين حيث أن الصراع في التنظيمات أمرا محتوما، كما أنه مفيد أحيانا. (العويوي، 2013، ص 9).

- **تعريف إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا:** وهي عملية تحويل أي نزاع أو صراع تنظيمي يحدث داخل بلدية زلفانة بين العمال إلى صراعات بناءة، وإستغلالها من عائق إلى حافز من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، وأن يمتلك المسؤولين هذه المهارة.

- **أساليب إدارة الصراع التنظيمي:** هي الطرق التي تتبع لحل النزاع أو الخلاف بين الأفراد أو الجماعات سعيا لتحقيق أهداف العمال من أجل التخفيف من شدة الصراعات. (خميس، مرجع سابق، ص 15).

- **تعريف أساليب إدارة الصراع التنظيمي إجرائيا:** هي الطرق والإجراءات التي تنتهجها بلدية زلفانة في حل النزاعات والخلافات بين الأفراد أو التنظيمات، من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال والمؤسسة، وإيجاد إتفاق يرضي جميع أطراف المتنازعة.

- **التوافق المهني:** هو معرفة شعور ومدى قدرة الأفراد على التلاؤم مع بيئة العمل، ومستوى رضاهم عن الزملاء والرؤساء، وكذلك رضاهم عن الأجر وظروف العمل المختلفة، من خلال الدرجة التي يحصل عليها العمال في مقياس التوافق المهني. (نفس المرجع السابق، ص 15).

- **تعريف التوافق المهني إجرائيا:** وهو شعور العامل في المؤسسة بالتلاؤم والرضا عن بيئة العمل وبالأخص رؤساءه وزملاءه في العمل، والأجر، وغيرها من ظروف الأخرى المحيطة بعمله.

8- الدراسات السابقة

يمكن أن ندرج أهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة فيما يلي:

أ- إدارة الصراع التنظيمي: وتتمثل أهمها في:

- دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة المستخدمة في الإستبانة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 371، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن هناك تنوعاً واضحاً في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وأن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إستخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون.

- دراسة عايد فايزة، بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، مذكرة الماستر، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2017: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع بين الأساتذة داخل الكلية وطرق إدارتها، وقد إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة المستخدمة في الإستبانة، وتكونت عينة الدراسة من 40 أستاذاً، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: أن عملية الإتصال من أسباب خلق الصراعات داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كما أن فروق ثقافية ووظيفية من أسباب خلق الصراعات بكلية العلوم الإنسانية.

- دراسة إيمان حفيظ، بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر، وعلاقتهم بدرجة إستخدامهم للإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، وقد

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة في الإستبانة، حيث بلغ عدد أفراد العينة 490 معلما ومعلمة، إذ توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة الإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الإستخدام، أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في درجة إستخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة إستخدامهم للإتصال الفعال تعزى لمتغير الجنس.

ب- التوافق المهني: وتمثل أهمها فيما يلي:

- دراسة ظلال محمود حليوي، بعنوان: دور المشكلات النفسية والإجتماعية في التوافق المهني: دراسة ميدانية في جامعة حلب، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، 2014: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين في جامعة حلب، بالإضافة إلى الفروق الجوهرية في بعض المشكلات النفسية، والإجتماعية، والتوافق المهني التي تعزى لبعض المتغيرات الديموغرافية، وقد إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة المستخدمة في هذه الدراسة في إستمارة الإستبيان، حيث بلغت العينة 385 عاملا في جامعة حلب، ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة ما يلي: تتمتع عينة الدراسة بمستوى توافق مهني متوسط نسبيا، وأنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقلق في التوافق المهني، كما أن دور ذو دلالة إحصائية للإكتئاب في التوافق المهني.

- دراسة هشام زروقة، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر، بالإضافة إلى التعرف على علاقة مستوى الثقافة التنظيمية السائد ومستوى التوافق المهني لدى موظفي إتصالات الجزائر، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي، حيث تمثلت أداة الدراسة المتمثلة في الإستبيان، وقد بلغت العينة 103 موظفا، إذ توصلت الدراسة إلى جملة النتائج وهي: أن مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر - فرع بسكرة - كان متوسطا، وجود علاقة إرتباطية موجبة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

- دراسة بن شعبان وهيبة، بعنوان: التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني: دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية - المسيلة-، مذكرة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني بالتطبيق على عينة من العمال الإداريين، وقد إستخدم الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة، حيث بلغت عينة 40 عاملا من العمال الإداريين في هذه المؤسسة، إذ توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التمكين الإداري وتحقيق التوافق المهني لدي العمال الإداريين بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة.

9- التعقيب على الدراسات السابقة:

تطرقت الدراسات لبعث كل متغير على حدى كدراسة (شيخي، 2008)، وبعضها درس العلاقة بين المتغيرين كدراسة (بقادير، 2010) وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية في بحثها للعلاقة بين المتغيرين، ويمكن أن نبرز أهم أوجه التعقيب فيما يلي:

- من حيث المنهج: تتشابه كل من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم في إجراء الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.
- من حيث الأدوات: تتشابه كل من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الأدوات المستخدمة في الدراسة والمتمثل في الإستبانة والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة الإستبيان.
- من حيث العينة: تختلف كل من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث عدد أفراد العينة وحجمها، بالإضافة إلى أسلوب إختيار العينة.
- من حيث النتائج: تختلف كل من الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث النتائج المتوصل إليها، والتوصيات المقترحة.

الفصل الثاني:

مدخل عام إلى إدارة

الصراع التنظيمي

تمهيد:

إن الصراع التنظيمي يعد نزاع أو تنافس أو شجار يقع بين الأفراد داخل المنظمة حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، حيث يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية أو الحالية، مما يحدث توتر ويزيد فجوة بينهم، إذ يسعى كل طرف من أطراف النزاع إلى تحقيق مصالحه الشخصية، حتى لو كان على حساب المصالح الجماعية.

كما يقع على عاتق مدير المنظمة والإدارة العليا تركيز على الصراع التنظيمي وجعله وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، عوضاً أن يكون أداة لتأخير تحقيق الأهداف المسطرة وتعطيلها، لهذا تعمل الإدارة على محاولة فهم أسباب الصراع التنظيمي وأطرافه وأهداف كل منهم، لمعرفة الطريقة التي يمكن بها معالجته وتوجيهه نحو ما يتناسب مع وضع وأهداف المنظمة.

حيث يمكن عرض في هذا الفصل مدخل عام إلى إدارة الصراع التنظيمي من خلال:

1- ماهية الصراع التنظيمي

2- أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

1- ماهية الصراع التنظيمي:

يحتل الصراع التنظيمي مكانة مهمة في الفكر الإداري الذي مر بإرهاصات ومراحل النقد والنقد المضاد ليتوصل إلى إفتراضات ذات أهمية كبرى في فهم التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين أعضاء التنظيم، فتطور النظرة حول الصراع تولد عنها مدارس فكرية مرتبطة فيما بينها وفق سلسلة متتابعة.

1-1- أسباب الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي مجموعة من الأسباب من بينها:

✓ **مشكلات الاتصالات الإدارية:** تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة يترتب عليه ضعف الروح المعنوية، وإنعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، ومن أهم المشكلات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري: الفروقات بين الأفراد، كأن يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، أو أن يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، ويتضمن الاتجاهات الأشكال السلوكية التالية: الانطواء، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة، وما إلى ذلك من سلوكيات غير موزونة يترتب عليها مشكلات تؤثر على الأداء الوظيفي، أو قد يكون هناك قصور في المهارات الإدارية أثناء القيام بعمليات الاتصال.

✓ **المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** وتتمثل في وجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاء لكل وظيفة.

✓ **معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية، وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة، أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. (العمرى، 2007، ص 70).

1-2- تعريف الصراع التنظيمي:

لقد تعددت تعاريفه وإختلفت بين الباحثين والمختصين كل حسب تخصصه، حيث نورد أهم هذه التعاريف فيما يلي:

✓ الصراع التنظيمي هو خلاف مدرك ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت توجيهه. (شلابي، دون سنة، ص 15).

✓ الصراع التنظيمي هو نتيجة جانبية للتغيير من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً، مما يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (الصيرفي، 2006، ص 372).

✓ الصراع التنظيمي هو نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة لإدراك كل مجموعة بأن حقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى، فهذا التعريف يشير إلى إختصار الصراع على الجماعات ولا يتضمن الصراع بين الفرد ونفسه أو الفرد وآخر أو الفرد والجماعة. (Huse Edgar. F, Bowditch James. L, 1980, p 106).

✓ الصراع التنظيمي هو 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. (عياصرة، بني أحمد، 2008، ص 18).

نستنتج مما سبق أن الصراع التنظيمي هو حالة من خلاف مدرك أو الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، حيث يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة.

1-3- مراحل الصراع التنظيمي:

يمر الصراع التنظيمي داخل المنظمة بعدة مراحل من بينها:

✓ مرحلة الصراع الخفي: يكون فيها هناك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور إلى صراع، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفوناً أو خفياً.

✓ مرحلة إدراك الصراع: وفيها يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصلحته، الذي قد يؤدي الخلاف إلى صراع.

✓ مرحلة الشعور بالصراع: وفيها يتولد شعور لدى المتنازعين بالصراع، حيث يسعى كل منهم لتحقيق أهدافه، ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

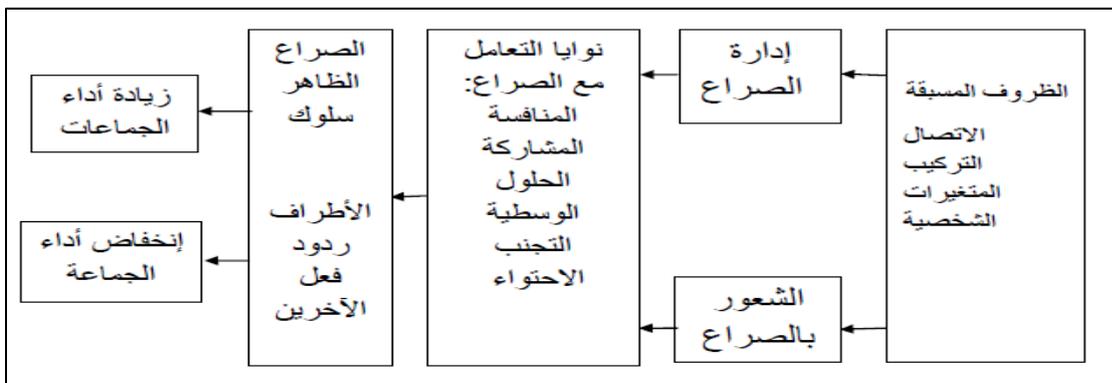
✓ مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو على السطح ويصبح مكشوفاً، حيث يسعى كطرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه، وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمراً، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

✓ مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف مما يؤدي إلى تشجيع التعاون والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً، وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، كما أنه إذا عم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني أن هناك صراع خفياً. (القاسمي، 2014، ص 45).

وقد لخص كل من معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد مراحل الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: عياصرة، بني أحمد، مرجع سابق، ص 43.

1-4- أنواع الصراع التنظيمي:

إن للصراع التنظيمي جملة من الأنواع المختلفة والمتنوعة، من أهمها:

أ- **الصراع داخل الفرد:** يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، حيث أن هذا النوع من الصراع ينشأ عادة للأسباب التالية:

- **عدم تقبل القرار:** هي حالة عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

- **عدم إمكانية المقارنة:** هي نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة المشكلة موضوع القرار، حيث أن التوزيع الإحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار إلى أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

- **عدم التأكد:** في هذه الحالة يتعذر على الفرد توزيع إحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل. (خضير، 2002، ص 145).

ب- **الصراع بين الأفراد:** يحدث هذا النوع كنتيجة لإختلاف حاجاتهم والأدوار التي يقومون بها، وكذلك لإختلاف إيجابياتهم وقيمهم ومعتقداتهم، أيضا تفاوتهم في مدركات الأشياء وإختلاف قدراتهم في الإتصال، كل هذا يجعل من الطبيعي أن ينشأ بينهم تعارض في المواقف، كنتيجة حتمية للتفاعل بين أعضاء الجماعة. (العميان، 2002، ص 371)

ج- **الصراع بين الجماعات:** وينشأ هذا النوع من الصراع داخل المنظمة، حيث يكون لجماعة العمل والأقسام والإدارات وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات الأخرى، وعادة ما يكون هناك إختلاف في وجهات النظر إلى السطح. (Edgar H. Schein, 1965, p 85)

ويمكن أن نوجز أهم العوامل المؤدية لحدوث الصراع بين الجماعات فيما يلي:

- التباين في مدركات الجماعة المتصارعة.

- الإختلاف في الهدف. (خضير، مرجع سابق، ص 148).

د- **الصراع داخل المنظمة:** يأخذ هذا النوع من الصراع الصور التالية:

✓ **الصراع الأفقي:** يكون عادة بين الأقسام والشعب والوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

✓ **الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبل الإنجاز المستهدف للعمل مثلا.

✓ **الصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين:** يحصل هذا النوع من الصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين حول إستخدام الموارد المتاحة أو في مجال إتخاذ القرارات المتعلقة أداء الأعمال الإنتاجية.

✓ **صراع الدور:** يحصل نتيجة قيام الفرد بتأدية أدوار متعددة في مجال أو نطاق عمله أي قد ينشأ من طبيعة المنصب وسياسة المؤسسة، فصراع الفرد مع منصب عمله يتعلق بالأنواع الثلاثة للدور وإدراكات الفرد لها. (Lebouyer, 1980, p 88).

2- أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي:

إن كل المنظمة تسعى من خلال ما يسمى بإدارة الصراع التنظيمي فيها إلى الإستفادة من الصراع التنظيمي بصورة إيجابية من خلال إدارته، وتوجيهه أو تقليله بما يتناسب مع أهدافها، فالصراع يمكن أن يكون سلبيا أو إيجابيا، وهذا يتوقف على مدى التعامل الصحيح للمنظمة مع الصراع التنظيمي وكيفية إستغلاله وتوجيهه نحو أهداف مسطرة.

2-1- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن أن نوجز أهم تعاريفها فيما يلي:

✓ ذلك النشاط الذي يهدف من خلاله إلى إدارة المنظمة للوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه، والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة، من أجل زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها. (جمال الدين وآخرون، 2014، ص 14).

✓ العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته. (شلاي، مرجع سابق، ص 15).

✓ أسلوب أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة بهدف تضييق هوة الخلاف بينهم من خلال الوصول إلى نتيجة قد تكون الأفضل للطرفين، أو محاولة فرض حل على طرف لحساب طرف آخر. (غنيم، 2006، ص 8).

✓ عملية تحكم في الصراع الوظيفي وإستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيفه عند ظهوره. (عايد، 2017، ص 48).

✓ إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حل الصراع التنظيمي بالضرورة، حيث تتضمن بالضرورة التدخل للتقليل منه إذا كان أكثر من اللازم أو لدعمه إذا كان أقل مما يجب. (العوبي، مرجع سابق، ص 9).

نستنتج مما سبق أن إدارة الصراع التنظيمي هي نشاط أو أسلوب أو عملية أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة بهدف تضيق هوة الخلاف بينهم، بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته، من خلال تحويل هذه الصراعات إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة، للوصول بها إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ عليه، بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها.

2-2- مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بمجموعة من المراحل من أهمها:

✓ **التشخيص:** هو الخطوة الأولى للتعامل مع الصراع وإدارته يتم من خلالها إكتشاف الصراع عن طريق قياس مستواه والتعرف على أسبابه، وتحليل العلاقة بين متغيراته ومعرفة مشاعر أطرافه، بالإعتماد على المقابلات والإستمارات للوصول إلى التشخيص السليم.

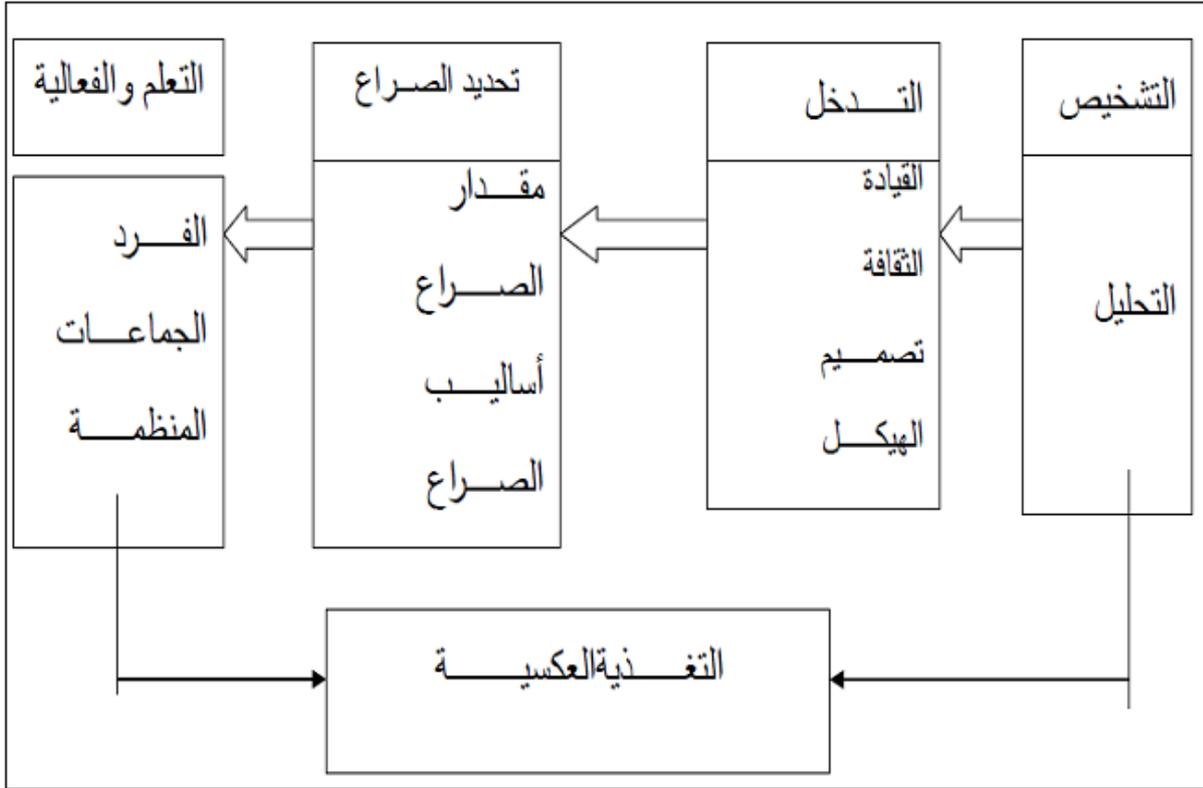
✓ **التدخل:** هي المرحلة الثانية يتم وفقها دراسة الأساليب التي سيتم من خلال إختيار الأسلوب الأمثل في معالجة عملية الصراع مع الأخذ بعين الإعتبار عدة عوامل منها القيادة، والثقافة التنظيمية والهيكلة التنظيمي.

✓ **تحديد الصراع:** يتم من خلال هذه المرحلة الوصول إلى الأسلوب الأمثل الذي سيتم إعتماده في معالجة الصراع، والذي يضمن الحفاظ على المستوى المرغوب فيه داخل المنظمة.

✓ **التعلم والفعالية:** في هذه المرحلة يتم التركيز على مدى التعلم والفعالية لدى الأفراد وتسخيرها لمصلحة الأفراد والمنظمة ككل ومحاولة توجيه توترات الأفراد.

✓ **التغذية العكسية:** تتمثل في وصول الإدارة إلى ما تصبوا إليه من خلال القياس البعدي، وهي النتيجة المخطط لها في بداية وضع إستراتيجية إدارة الصراع. (عبد الكريم، 2018، ص ص 65-66).

الشكل رقم (02): مراحل إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 66.

2-3- أنماط إدارة الصراع التنظيمي:

هناك خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات، والتي نوجزها فيما يلي:

أ- **المنافسة:** وهو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة مصالحه الخاصة به وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يربح موقع الطرف الآخر وهو نمط حازم، وغير تعاوني.

ب- **المجاملة:** وهو ترك أحد أطراف الصراع لرغباته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين، وهو غير حازم، ولكنه تعاوني.

ج- **التجنب:** فصاحب هذا النمط يتبع نمط السياسة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب، أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني.

د- التعاون: وهو عكس التجنب ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع إهتمامات الأطراف جميعها وهو نمط حازم وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم بعضا.

هـ- التسوية: وهو إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب، ولكن ليس بعمق التعاون. (الطراونة، 2016، ص ص 20-21).

ويمكن أن نبين هذه الأنماط في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أنماط إدارة الصراع التنظيمي

أنماط	إيجابياته	سلبياته	مناسبتها للتطبيق
المنافسة	✓ سرعة إتخاذ القرارات. ✓ الحزم في تحقيق القرارات.	✓ قلة رضا بعض أطراف الصراع. ✓ توتر بيئة العمل.	✓ الوقت محدود. ✓ الموضوع طارئ.
المجاملة	✓ علاقات جيدة بين الطرفين المجامل والذي يتم مجاملته.	✓ يخسر الطرف المجامل.	✓ الموضوع هامشي. ✓ إذا كانت الخسارة أقرب للفوز فالتنازل أولى.
التجنب	✓ ناجح على المدى القصير. ✓ سهل الإستخدام.	✓ بيئة العمل تظل متوترة. ✓ قد يؤدي لزيادة المشكلات.	✓ الموضوع قليل الأهمية.
التعاون	✓ ناجح على المدى الطويل. ✓ تتسم بيئة العمل بالهدوء.	✓ يحتاج لوقت طويل. ✓ يحتاج لمهارات ممن يدير الصراع.	✓ الوقت متاح. ✓ مهم لأطراف الصراع.
التسوية	✓ يرضي جميع أطراف الصراع ✓ يبحث عن أسباب الصراع	✓ يتطلب وقتا طويلا لإجراء المساومات.	✓ الوقت متاح ✓ وجود توازن بين قوى أطراف الصراع.

المصدر: العاصي، أبريل 2019، ص 161، (بتصرف).

4-2- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تختلف إستراتيجيات بحسب نوع الصراع التنظيمي التي تعاني منه المنظمة، حيث نوجز أهمها

فيما يلي:

أ- إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد: وتتمثل في:

✓ إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

- لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته أو أهدافه الحقيقية.

- تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

✓ إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر: وتتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص

التالية:

- تحقق لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات أو أهداف الآخرين.

- طالما أن جذور الصراع لم تحل، فإن هناك احتمالاً لتكراره في المستقبل.

✓ إستراتيجية يكسب فيها الجميع: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها:

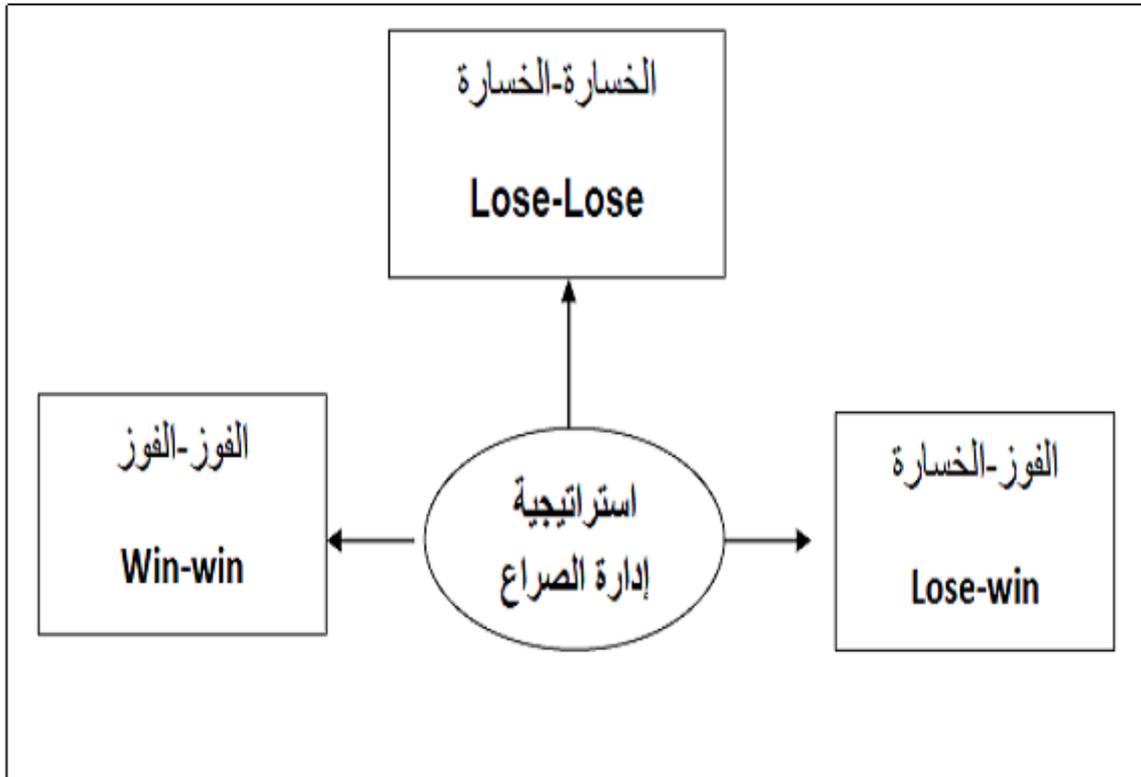
- يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.

- تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً، ويعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين

الإنبهاه إليه. (تومي، 2018، ص 90).

يمكن توضيح هذه الإستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 90.

- ب- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة: وتمثل فيما يلي:
- ✓ إستراتيجية استخدام القوة: تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، حيث لا تؤدي هذه الإستراتيجية إلى إشباع أهداف أي من الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.
 - ✓ إستراتيجية التلطيف: تعني قيام الإدارة بدعم الأطراف المتصارعة ومؤازرتهم وإستخدام اللغة العاطفية المؤثرة من أجل المعاشة مع بعضهم بسلام.
 - ✓ إستراتيجية تدخل جهة أو طرف ثالث: تعني تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في النزاع لمحاولة حله عن طريق التنسيق بين الأطراف المتصارعة، ويمكن أن يكون الطرف الثالث المدير أو أحد زملاء العمل.
 - ✓ إستراتيجية الانضمام: تعني ضم الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.
 - ✓ إستراتيجية العملية الديمقراطية: تنفذ هذه الإستراتيجية عن طريق الاجتماعات، واللقاءات ...، وذلك لتبادل وجهات النظر، أو إستخدام التصويت في إتخاذ القرارات، ... إلخ. (علي، دون سنة، ص 211، ص 213).
 - ✓ إستراتيجية التجنب: فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.
 - ✓ إستراتيجية التسوية: تتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.
 - ✓ إستراتيجية التعاون: ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.
 - ✓ إستراتيجية المجابهة: تقوم بموجها الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها. (رويم، 2015، ص 89).

✓ إستراتيجية تبادل الوظائف: تقوم على توظيف كل طرف من أطراف الصراع في مكان الطرف المتصارع الآخر، إذ إن هذا المكان يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والإتجاهات، حيث يكون على إطلاع مباشر بمجريات الأمور، مما يجعله أكثر إستيعاباً للمشكلة.

✓ إستراتيجية توسيع الأهداف: تعني هذه الإستراتيجية إضافة أهداف جديدة، أو تنويع الأهداف الحالية، حيث سيتبعها تركيز الجماعات على هذه الأهداف بدلا من أهدافهم الشخصية، وبالتالي إزالة الظروف التي تؤدي إلى الصراع. (علي، مرجع سابق، ص ص 213-214).

ويمكن أن نلخص ما سبق من إستراتيجيات فيما يلي:

الشكل رقم (04): إستراتيجيات إدارة الصراع



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 212.

خلاصة الفصل الثاني:

نستنتج مما سبق أن الصراع التنظيمي هو حالة من خلاف مدرك أو الكفاح أو نتيجة جانبية حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، ويمر الصراع التنظيمي داخل المنظمة بعدة مراحل منها مرحلة الصراع الخفي، ومرحلة إدراك الصراع، ومرحلة الشعور بالصراع، ومرحلة الصراع المكشوف، ومرحلة ما بعد تسوية الصراع، حيث أن للصراع التنظيمي مجموعة من الأسباب من بينها: مشكلات الاتصالات الإدارية، والمشكلات التي يسببها البناء التنظيمي، ومشكلات تسببها البيئة، أما إدارة الصراع التنظيمي هي نشاط أو أسلوب أو عملية أو طريقة مواجهة المديرين للخلافات بين الأطراف المتصارعة بهدف تضييق هوة الخلاف بين طرفي الصراع، إذ تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بمجموعة من المراحل من أهمها التشخيص، والتدخل، وتحديد الصراع، والتعلم والفعالية، والتغذية العكسية، وهناك خمسة أنماط لإدارة الصراع بين الأفراد في المؤسسات والمتمثلة في المنافسة، والمجاملة، والتجنب، والتعاون، والتسوية، وتختلف إستراتيجيات بحسب نوع الصراع التنظيمي التي تعاني منه المنظمة، فمنها إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد، وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة.

الفصل الثالث:

الإطار النظري حول

التوافق المهني

تمهيد:

يمثل التوافق المهني نمط الحياة الأفراد العاملين في مؤسسات الدولة أو غيرها، فهو عملية ديناميكية مستمرة يقوم بها الفرد لتحقيق التكيف والانسجام بينه وبين البيئة التي تحيط بعمله، حيث قد ينشأ سوء التوافق المهني من عوامل تتعلق بالعاملين، أو عدم تناسب قدراتهم مع نوع أعمالهم، أو عيوب في البيئة المادية الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، مما يؤدي إلى عدم الانتفاع من قدراته في مجال عمله.

كما أن يشكل الأفراد الذين يعملون في المؤسسات العمومية الدعامة الأساسية والفعالة لها، إذ من دونهم لا يمكن أن تحقق أهدافها ومهامها الإدارية والخدمية، وقد يكون التوافق المهني للأفراد العاملين من المؤشرات المهمة لنجاحهم في أداء مهامهم وواجباتهم. يمكن عرض الفصل الثاني الإطار النظري حول التوافق المهني من خلال العناصر التالية:

1- عموميات حول التوافق المهني

2- عوامل التوافق المهني ونظرياته ومبادئه ومظاهره وآلية تحقيقه

1- عموميات حول التوافق المهني:

يعد التوافق المهني من الموضوعات الهامة في المؤسسات، وذلك لأسباب متعددة من بينها تأثير الأفراد بالبيئة المحيطة بهم سواء العائلة، زملاء العمل، رؤساء العمل، ... إلخ، فما يرضى الفرد عنه حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، حيث يتأثر توافق الفرد بالتغير في مراحل حياته، فما يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل، فالتوافق المهني ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط بالموظف بزملائه ورؤسائه.

1-1- تعريف التوافق المهني:

إن للتوافق المهني عدة تعاريف من أهمها ما يلي:

- العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل التكيف، والإنسجام بينه وبين المهمة، أو الوظيفة التي يؤديها بينه، وبين بيئة العمل. (حجازي، 2013، ص 424).

- متغير أساسي في مجال السلوك التنظيمي وهو يتضمن التقليل من المعوقات في بيئة العمل مما يضمن الاستفادة من القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن، وتأتي حالة التوافق من خلال عملية مستمرة من التفاعل بين الفرد والمهنة، بدءا بالميل إليها وإنهاء بالتمسك بها. (عطالله، 2009، ص 692).

- عملية ديناميكية مستمرة في تفاعل الشخص مع الآخرين حيث يتضمن الفهم الكلي للذات والنضج المهني بما يؤدي إلى الإنسجام مع الرؤساء، وظروف العمل لتحقيق الرضا والكفاية والنجاح. (حسن، دون سنة، ص 5).

نستنتج مما سبق أن التوافق المهني هو عملية ديناميكية مستمرة من التفاعل والتكيف والإنسجام بين الفرد والمهنة التي يؤديها، وبين بيئة العمل، حيث يتضمن الفهم الكلي للذات والنضج المهني بما يؤدي إلى الإنسجام مع الرؤساء، حيث يعد متغير أساسي في مجال السلوك التنظيمي يتضمن التقليل من المعوقات في بيئة العمل مما يضمن الاستفادة من القدرات البشرية إلى أقصى حد ممكن.

1-2- علاقة التوافق المهني ببعض المفاهيم المشابهة:

هناك عدة مفاهيم تتشابه مع التوافق المهني من حيث الأهداف وتتقاطع في مضامينها، ومن بينها:

✓ **الصحة النفسية:** فالسلوك التوافقي هو أحد مظاهر الصحة النفسية، فالصحة النفسية حالة أو مجموعة شروط والسلوك التوافقي دليل توافرها.

✓ **التكيف المهني:** التوافق والتكيف هما عمليتان مستمرتان تسيران في خطين متوازيين نحو تحقيق التوافق بين الفرد وبيئته المهنية، لأن تكيف العامل يحصل عبر العلاقة الإنسجامية المستمرة بينه وبين محيط العمل.

✓ **الموائمة المهنية:** وضع العامل في المكان الذي يناسب قدراته ويجعله يمارس نوعية العمل الذي يميل إليه، وهذا يشمل التوجيه المهني والإختيار المهني والتأهيل والتدريب المهنيين.

✓ **الرضا الوظيفي:** هو حالة إنفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته، ويرتبط الرضا بعوامل عديدة: مثل الراتب، ساعات العمل، فرص الترقى، ... إلخ.

✓ **الروح المعنوية:** هي المزاج السائد بين جماعة من الأفراد، وعلى ذلك فالروح المعنوية تتكون من الروح المعنوية لمجموع أفراد هذه الجماعة وتشير إلى وظيفة الجماعة ووحدها وتماسكها. (زرزوقة، 2017، ص ص 77-82).

1-3- أسباب سوء التوافق المهني:

إن أسبابه عديدة، ويمكن عرض بعضها فيما يلي:

- **أسباب تعود للعامل نفسه:** مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإرهاك والقصور الإدراكي والإكتثار من الأخطاء والتمرد والإسراف في الشكوى.

- **أسباب تعود للعمل:** مثل سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقية والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الإحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

- **أسباب تعود إلى البيئة تتعلق بظروف البيئة غير الملائمة:** ومرض أحد أفراد العائلة، وسوء الحالة المالية والسكن البعيد وغير المناسب، والصراعات داخل الأسرة، تعد من العوامل المؤثرة على التوافق المهني التي تؤدي إلى سوء التوافق، وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية المتكررة، حيث يسبب تعباً جسدياً أو عضوياً أو عصبياً أو عقلياً أو حسيماً، ويمكن قياس تعب العامل من خلال كمية الإنتاج ونوعيته، أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية أو

إستمرار الفرد في الموقف لا يميل إليه وينجم عن ذلك كراهية العامل بالإستمرار في النشاط أو الموقف وضعف الإحتكام به. (لوزاعي، دون سنة، ص 40).

1-4- معايير التوافق المهني وكيفية قياسه:

يخضع التوافق المهني إلى مجموعة من المعايير والأساليب في كيفية قياسه، وهي كالتالي:

أ- معايير التوافق المهني: تتمثل في معايير التوافق المهني من بعدين أساسيين:

✓ الرضا عن العمل: فإنه يعكس رضا العامل عن العمل، ومكونات بيئة العمل، ويصور حقيقة علاقات العامل بزملاء العمل ووجهة نظره في رؤسائه المشرفين عليه، ووجهة نظره للظروف المحيطة بعمله.

✓ الإرضاء: فإنما يعكس إنتاجية العامل وكفايته الإنتاجية والطريقة التي يقدره بها رئيسه وزملائه والشركة التي يعمل بها، وهذه المتغيرات يعبر عنها سلبا بغيابه وتأخره في الحضور إلى العمل، والحوادث يرتكبها أو تقع له، وبعدم قدرته عن الإستمرار في عمله مدة مرضية من الزمن. (طه، 2001، ص 79).

ب- قياس التوافق المهني: يمكننا قياس التوافق المهني بإستخدام ما يلي:

- مقياس لقياس الرضا الإجمالي عن العمل.
 - مقياس إتجاه يشمل مقاييس فرعية لقياس الإتجاهات نحو جوانب العمل المختلفة.
 - مقياس للرغبات.
 - مقياس لقياس مستوى الطموح.
 - بطارية القدرات.
 - مقياس للميول.
 - مقياس للإنتاجية أو الكفاية الإنتاجية.
 - مقاييس مقننة للغياب والحوادث والنقل ومخالفات النظام والشكاوى.
 - إستبيان عن التاريخ المهني.
- ويشمل قائمة بالأعمال التي شغلها الفرد منذ بدء عمله طول الوقت، مع وصف هذه الأعمال، ومدة بقائه في كل منها، ووسائله في إيجاد العمل وفترات تعطله.
- صحيفة متابعة في العمل.

- محك للصلاحيّة المهنية.

يمكن أن يقارن على أساسه مدى كون العامل تناسب للعمل من حيث خصائصه، كإستعدادته وميوله. (الداهري، 1994، ص 79).

2- عوامل التوافق المهني ونظرياته ومبادئه ومظاهره وآلية تحقيقه:

إن التوافق المهني يتأثر بمجموعة من العوامل من أهمها عوامل حضارية وتكنولوجية وعوامل داخل المصنع، ... وغيرها من العوامل الأخرى، وقد وضع الباحثين والعلماء مبادئ ومظاهر التي تتعلق بالتوافق المهني، كما يتم تحقيقه من خلال جملة من الإجراءات التي ترتبط معظمها بالعامل.

2-1- العوامل المؤثرة في التوافق المهني:

للتوافق المهني مجموعة من العوامل التي يتأثر بها منها:

أ- **عوامل حضارية وتكنولوجية:** التغيرات الحضارية والتكنولوجية أدت إلى تغيرات هامة في الكيان الاجتماعي نتيجة إلى قلة العمل اليدوي، كما أدت من ناحية أخرى إلى تحسين ظروف العمل الفيزيائية وإرتفاع معدلات الإنتاج ونقص الإحتياجات من العمالة، مما أدى إلى تزعزع أمن العامل وإستقراره النفسي، وبالتالي إنعكس على توافقه المهني.

ب- **عوامل داخل المصنع:** رغم أن العامل هو ركيزة الصناعة اليوم فإنه يؤدي دور بالغ الصعوبة، فزيادة الإنتاج تتطلب منهم زيادة ساعات العمل، وتتم السرعة والدقة في الإنتاج على حساب أعصابه وراحته النفسية، ورغم التوسع الملموس في رفع مستواه المادي فهو بحاجة إلى الشعور بالرضا والسعادة، وكذا فهو في أشد الحاجة لأن يشعر بالإطمئنان ناحية مستقبله، مع رؤساء وزملاء يحترمونه، تربط بينهم علاقات ودودة حميمة. (بن شعبان، 2018، ص 46).

ج- **العوامل المرتبطة بظروف العمل:** يقصد بظروف العمل كل ما يحيط الفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله إتجاه عمله، لقد إهتم المختصون في المجال الصناعي وعلى وجه خاص المهتمين بالكفاية الإنتاجية وزيادة الإنتاج بدراسة تأثير الظروف الفيزيائية من ضوضاء وإضاءة وحرارة ورطوبة وغازات على كفاءة العامل وقدرته على العمل، فقد يتعرض العامل في أماكن العمل مهما كانت طبيعة الأعمال التي يقوم بها إلى العديد من الظروف المختلفة التي تؤثر على مستوى أدائه سلبا أو إيجابا.

د- العوامل المرتبطة بالعامل: هناك عوامل تتعلق بعمل العامل وطبيعته، أي وضع العامل المناسب له من حيث قدراته وميوله، ونتيجة لعدم وجود الإختيار والتوجيه المهني السليم نجد العامل يترك عمله لعجزه عن تحقيق التوافق المهني، والذي يترتب عنه فصله من عمله أو فرض نقله إلى غيره.

هـ- العوامل المرتبطة بالرؤساء: يوجد عدد من العوامل ترتبط بالمديرين والمشرفين على العمل منها، فإذا إستطاع الرئيس أو المشرف نقل هذه المشاعر، فإنه بذلك يجوز على ثقة رؤوسيه، وبالتالي يدفعهم إلى الإنتاج والإستمرار في العمل بروح الفريق الواحد. (لوزاعي، مرجع السابق، ص 45).

2-2- النظريات المفسرة للتوافق المهني:

تعددت النظريات المفسرة للتوافق المهني وإختلفت، حيث نورد أهمها فيما يلي:

أ- نظرية نموذج مظهر الرضا: تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها (Lawler, 1973) نموذجا خاصا لتحديد الرضا المهني، وطبقا لهذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب، عندما يدرك الأفراد هذا المقدر المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه، فيجب أن يعم عليهم شعور بالذنب وباللامساواة، وأخيرا إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الإستياء.

ب- نظرية الثبات (الأفاق): تم تطوير من قبل (Korman, 1976) وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل والأداء الوظيفي، وبناء على هذه النظرية، هناك علاقة موجبة بين الإثنين إضافة إلى أن العمال ذوي التقدير العالي للذات يرغبون في أداء عملهم على مستويات عالية، بينما العمال ذوي التقدير المنخفض للذات يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة، وهناك ثلاث أنواع من تقدير الذات مهمة لأداء الوظيفي وهي:

- تقدير الذات المؤمن: الذي يعني شعور الفرد العام حول نفسه.

- تقدير الذات في المواقف: الذي يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة، ...

- تقدير الذات بالتأثر الاجتماعي: الذي يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الآخرين، وبالإمكان تحسين أداء العامل، وذلك بزيادة مستوى تقديره الذاتي. (شيخ، 2018، ص ص 53-

54).

ج- نظرية سوبر: تحتل هذه النظرية مكانة مميزة في تحديد مفهوم التوافق المهني من خلال ما أسماه النمو المهني، حيث جمع بين مفهوم الاختيار المهني وبين مفهوم الذات في نظرية أطلق عليها نظرية النمو المهني، يستخدم سوبر تعبير نمو أكثر من استخدامه تعبير الاختيار، لأنه يرى أن تعبير النمو يشتمل على التفضيل والاختيار والالتحاق والتوافق.

تفترض هذه النظرية أن الأفراد يميلون إلى التوافق في المهن التي يستطيعون من خلالها تحقيق مفهوم عن ذاتهم، وأن السلوكيات التي يقوم بها الفرد لتحقيق مفهوم ذاته مهنيًا عبارة عن وظيفة المرحلة النمائية التي يمر بها، وعندما ينضج الفرد يصبح مفهوم الذات متوافقاً ومستقراً.

د- نظرية مينسوتا: تستخدم نظرية مينسوتا مكونين للدلالة على العلاقة بين الفرد والبيئة **P-E**، حسب ما أوضحه براون ولينت (2005) هما التوافق والتفاعل.

- التوافق: معناه أن بعض العاملين لديهم مجموعة مهارات التي تتطلبها الوظيفة، ولكن الآخرين ليس لديهم هذه المهارات.

- التفاعل: يشير إلى أفعال **P** وأفعال **E** وردود أفعالهما مع بعضهما البعض.

ترتكز نظرية مينسوتا على الأفراد **P** وعلى سلوك الفرد **PS**، وتجد أن الفرد لا يتصرف من فراغ، فالفرد دائماً يوجد ويتصرف في البيئة **E** المحيطة به. (حليوي، 2014، ص 115، ص 117).

3-2- مبادئ التوافق المهني ومظاهره:

تتمثل فيما يلي:

أ- مبادئ التوافق المهني: للتوافق المهني جملة من المبادئ من بينها:

- أن يكون العمل مرغوباً ومتنوعاً.
- أن يحتوي العمل على عملية التعليم المستمر.
- أن يشترك العمال في وضع القرار.
- أن يحتوي العمل على التدعيم الاجتماعي والمعرفة.
- أن ترتبط الحياة المهنية بالحياة الخاصة والإجتماعية للعمال.
- أن يؤدي العمل كمستقبل يرحوه العامل. (عويصة، 1996، ص 165).

ب- مظاهر التوافق المهني: من أهم مظاهر التوافق المهني، نذكر ما يلي:

- القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتنميتها.
- القدرة على التعامل بذكاء مع المشكلات التي يواجهها العامل في مهنته.
- القدرة على تقبل الذات والآخرين مع إدراك جوانب القوة والضعف فيهم.
- القدرة على الإلتزام بمواعيد العمل والإهتمام والإجتهاد في العمل.
- القيام بالأداء الوظيفي على الشكل الجيد.
- الاستقرار والتوازن الإنفعالي. (حدي، 2019، ص 31).

2-4- آلية تحقيق التوافق المهني في المنظمة:

تتمثل آلية تحقيق التوافق المهني في المنظمة فيما يلي:

- العمل على تحقيق مشاعر الأمن والطمأنينة بين الإدارة والعمال، وذلك بإزالة عوامل القلق وتقصي الإشاعات وتحسين وسائل الإتصال المختلفة.
- إنشاء الخدمات وتوفير العلاج النفسي للعمال ومعالجة مشكلاتهم حتى خارج المنظمة التي ينتمون إليها بالقدر المستطاع.
- العمل على تلافي وتخفيف العوامل التي تؤدي إلى سوء العلاقات بين العاملين داخل المنظمة عن طريق تجنب الحوافز القليلة في العمل.
- العناية التامة بأساليب الإختيار المهني، ذلك أن العامل الكفاء كثيرا ما يتصف بالإستقرار في العمل والشعور بالرضا، مما له من أثر حسن على نسب دوران العمل والصحة النفسية بصفة عامة.
- خلق جو للعمل يتصف بالروح المعنوية العالية، وذلك بتنظيم عمليات التوجيه الجماعي للعاملين بالمنظمة ومعالجة المشكلات الجماعية أول بأول.
- العناية التامة بالتوجيه المهني للعمال المبتدئين بتدريبهم وتدريب جميع الموظفين كلما إستدعت الضرورة علما بأن لكل عمل خصائص معينة يجب أن تقابلها صفات خاصة في الفرد المسند إليه هذا العمل وأهمها القدرات، ودرجة الذكاء والميول، ودرجة سلامة الشخصية إلى غير ذلك من متطلبات العمل.
- تدريب رجال الإدارة العليا على تفهم العوامل الإنسانية في الإدارة وأثرها على الإنتاج والتكاليف. (دلال، 2016، ص ص 109-110).

خلاصة الفصل الثالث:

نستنتج مما سبق أن التوافق المهني هو عملية ديناميكية مستمرة من التفاعل والتكيف والإنسجام بين الفرد والمهنة أو الوظيفة التي يؤديها بينه، وبين بيئة العمل، وهناك عدة مفاهيم تتشابه معه من حيث الأهداف وتتقاطع في مضامينها كالصحة النفسية، ... إلخ، حيث أن له أسباب عديدة قد تعود للعامل نفسه، أو للعمل أو إلى البيئة تتعلق بظروف البيئة غير الملائمة، كما يخضع التوافق المهني لعدة المعايير والمقاييس تحدد درجته، كما أن للعوامل حضارية وتكنولوجية، وعوامل المرتبطة بالمنظمة تأثير عليه، وقد تعددت النظريات المفسرة له وإختلفت في مضمونها كنظرية سوبر، ونظرية مينسوتا، ... إلخ، وترتبط بجملة من المبادئ مثل أن يكون العمل مرغوبا ومتنوعا، أما مظاهره فتتمثل في القدرة على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية مع الآخرين وتنميتها، ومن أهم إجراءات آلية تحقيق التوافق المهني في المنظمة هي العمل على تحقيق مشاعر الأمن والطمأنينة بين الإدارة والعمال، وذلك بإزالة عوامل القلق وتقصي الإشاعات وتحسين وسائل الإتصال المختلفة.

الفصل الرابع: منهجية الدراسة
الميدانية

تمهيد:

من خلال فصلنا هذا سنحاول الإلمام بصلب موضوع دراستنا والمتمثل في إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال في الإدارة المحلية (بلدية زلفانة نموذجاً)، حيث تضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها لتحقيق أهداف هذه الدراسة من حيث منهجية الدراسة والمتمثلة في تحديد المنهج المتبع ومجالات ومجتمع الدراسة وعينتها، وكذا تحديد أداة الدراسة المستخدمة، ووصف إجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحليل النتائج المتعلقة بمجالات دراسة آراء العينة، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

تماشياً مع طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، وللإجابة على إشكالية الدراسة الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة موضوع بحثنا، حيث يساعد هذا المنهج في إلقاء الضوء على مختلف الجوانب عن طريق الوصف والتحليل من خلال جمع المعلومات التي تفيد في توضيح الأبعاد المختلفة لموضوع الدراسة.

2- حدود الدراسة:

✓ **حدود المكانية:** لقد تم إجراء هذه الدراسة في بلدية زلفانة ولاية غرداية.

✓ **حدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى ماي 2021، تم خلالها زيارات ميدانية إلى المؤسسة محل الدراسة، تمثلت فيما يلي: زيارة استطلاعية في شهر مارس تم فيها تحديد عينة الدراسة، ثم مجموعة من الزيارات الميدانية في شهر أفريل، وزعت فيها الاستمارات، وتم إسترجاعها بعد مدة.

✓ **حدود البشرية:** إستهدفت هذه الدراسة عمال في بلدية زلفانة ولاية غرداية من مختلف مناصب.

3- مجتمع الدراسة:

3-1- تحديد مجتمع الدراسة:

إن مجتمع الدراسة يمثل كل عمال بلدية زلفانة بمختلف مناصبهم بولاية غرداية، حيث يبلغ عدد المستخدمين الإجمالي في البلدية 84 موظف دائمين.

3-2- التعريف بمجتمع الدراسة:

أ- من حيث توزيع وتنظيم المستخدمين:

حيث نلاحظ ان بلدية زلفانة كبقية البلديات التي يمثلها أعضاء يبلغ عددهم 11 عضو موزعين على اللجان البلدية وهم: رئيس المجلس الشعبي البلدي وثلاث (03) النواب وسبعة (07) أعضاء عدد المستخدمين الإجمالي في البلدية يبلغ عددهم 84 موزعون كما يلي:

06 متصرفين إداريين يمارسون أعمال مختلفة في المصالح البلدية.

26 عون متحكم (منهم 08 مكلفين إدارة البلدية)

52 عون تنفيذ.

ب- من حيث التنظيم: وتضم ما يلي:

✓ عدد رؤساء المصالح 03.

✓ عدد رؤساء المكاتب 08.

✓ عدد الإداريين 32.

بالإضافة إلى الأعوان في إطار الشبكة الاجتماعية وتشغيل الشباب موزعين عبر المصالح البلدية.

4- عينة الدراسة:

4-1- حجم عينة الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على 50 عامل من عمال الإدارة المحلية بزلفانة (بلدية زلفانة) بولاية غرداية، وقد تم استرجاع 42 استبيان منها صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستجابة بلغت 84%، وهي نسبة ممتازة لأغراض البحث العلمي، حيث يبين عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح الإستثمارات الموزعة والمستردة

اسم المؤسسة	الاستثمارات الموزعة	نسبة التوزيع	الاستثمارات المستردة	نسبة الاسترداد
بلدية زلفانة	50	100 %	42	84 %

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج توزيع الاستبيان

بالنظر إلى الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الاستثمارات الصالحة للاستعمال 84%، وهي نسبة ممتازة ومقبولة يمكن الاعتماد عليها.

4-2- أسلوب اختيار العينة:

تمثلت العينة في دراستنا الحالية في مجموعة من عمال بلدية زلفانة بولاية غرداية، وقد تم اختيار العينة بأسلوب عشوائي بغية تحقيق جملة من الإمتيازات من أهمها توفير التكلفة والوقت والجهد في جمع البيانات، بالإضافة إلى الدقة في الإجراءات الميدانية والنتائج وتفسيرها، وذلك نظرا لأن الباحث لا يستطيع أن يجري بحثا على مجتمع أصلي بأكمله، لهذا اقتصر على اختيار عينة تمثل في أفرادها جميع الصفات للأصل وتضمن الحصول على الفرص المتساوية للأفراد مما يحقق دقة في النتائج والاستنتاجات.

4-3- خصائص أفراد عينة الدراسة:

قمنا بعرض خصائص أفراد العينة والتي تتمثل في الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والأقدمية، وكانت النتائج على النحو التالي:

4-3-1- الجنس: تم جمع استمارات الاستبيان وتصنيفها على أساس جنس المستجوب ذكرا أم أنثى، وتم الحصول على النتائج التالية:

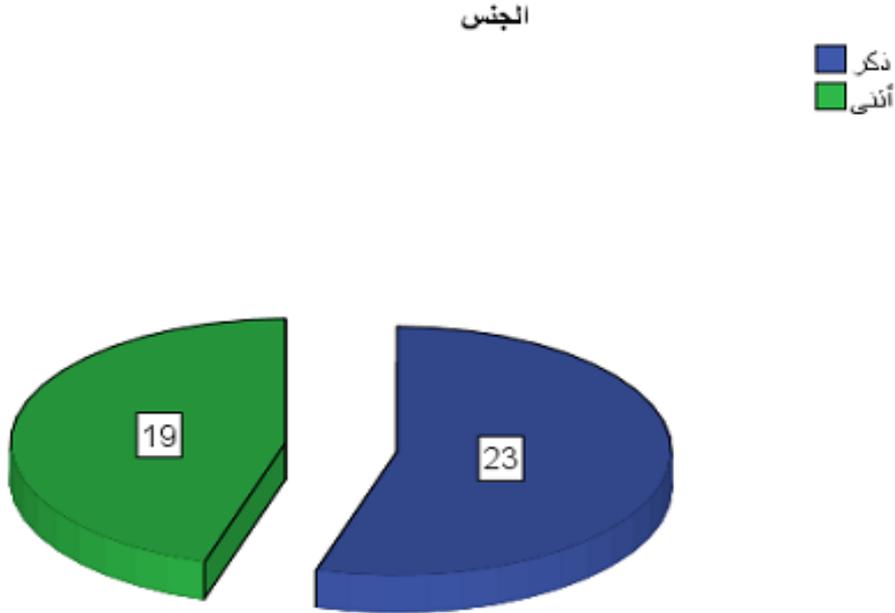
الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	23	54.8
أنثى	19	45.2
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

يتضح من خلال الجدول السابق إرتفاع نسبة العمال من جنس الذكور في بلدية زلفانة مقابل نسبة العمال من جنس الإناث، حيث بلغ عدد الذكور 23 بنسبة 54.8%، في حين بلغ عدد الإناث 20 والذين يمثلون نسبة 45.2% من العدد الكلي لعينة الدراسة، ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير جنس المستجيب



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 02

4-3-2- الحالة الاجتماعية: من خلال إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

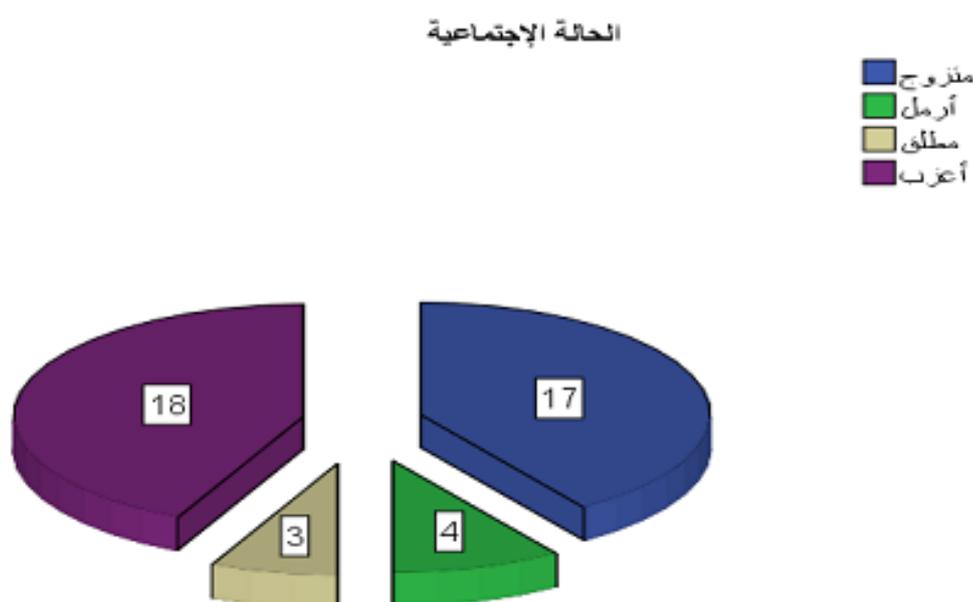
الجدول رقم (04): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متزوج	17	40.5
أرمل	4	9.5
مطلق	3	7.1
أعزب	18	42.9
المجموع	42	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

من الجدول السابق يتبين لنا أن الفئة الغالبة من حيث الحالة الاجتماعية في عينة الدراسة هي فئة العزاب، والتي بلغ عددهم 18 بنسبة 42.9%، وتليها فئة المتزوجين حيث قدر عددها بـ 17 بنسبة 40.5%، في حين قدر عدد فئة الأرامل بـ 4 أي ما يعادل نسبة 9.5%، وفي الأخير بلغت فئة المطلقين 3 أي بنسبة 7.1%، ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 03

4-3-3- المؤهل العلمي: من خلال إجابات أفراد العينة على استمارة الاستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

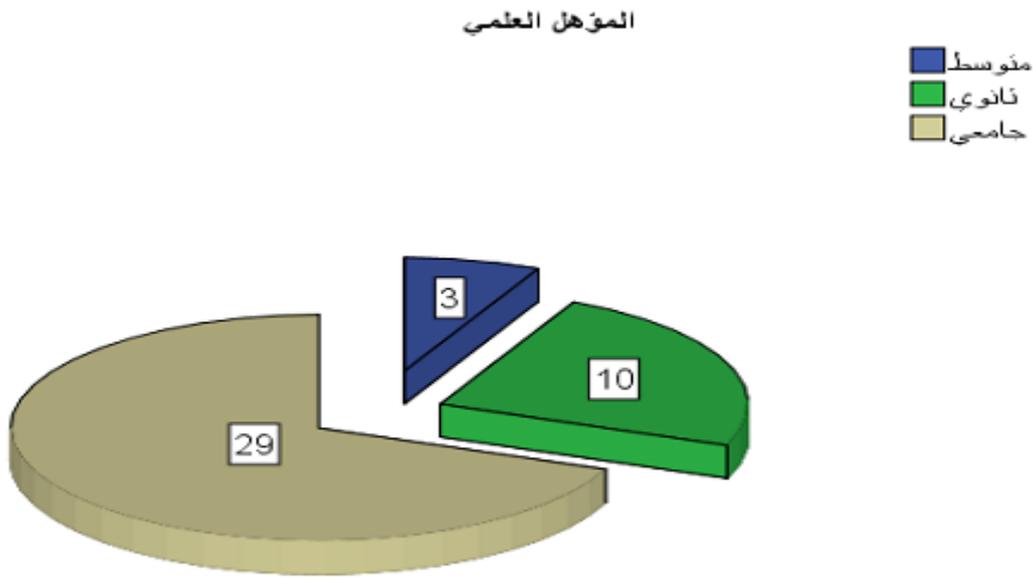
الجدول رقم (05): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار المطلق	التكرار النسبي
متوسط	3	7.1
ثانوي	10	23.8
جامعي	29	69.0
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن العدد الأكبر من عينة الدراسة كان من نصيب الفئة الثالثة (ذوي المؤهل الجامعي) الذين بلغ عددهم 29 أي ما يعادل 69.0%، ثم تليها الفئة الثانية أي العمال الذين لديهم مؤهل ثانوي الذي قدر عددهم بـ 10 أي بنسبة 23.8%، أما الفئة المتبقية والمتمثلة في العمال الذين لديهم مؤهل متوسط بلغ عددهم 3 حيث حظيت بأقل نسبة وهي 7.1%، ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 04

4-3-4- الأقدمية: من خلال الإجابة على استمارة الاستبيان تم التوصل إلى ما يلي:

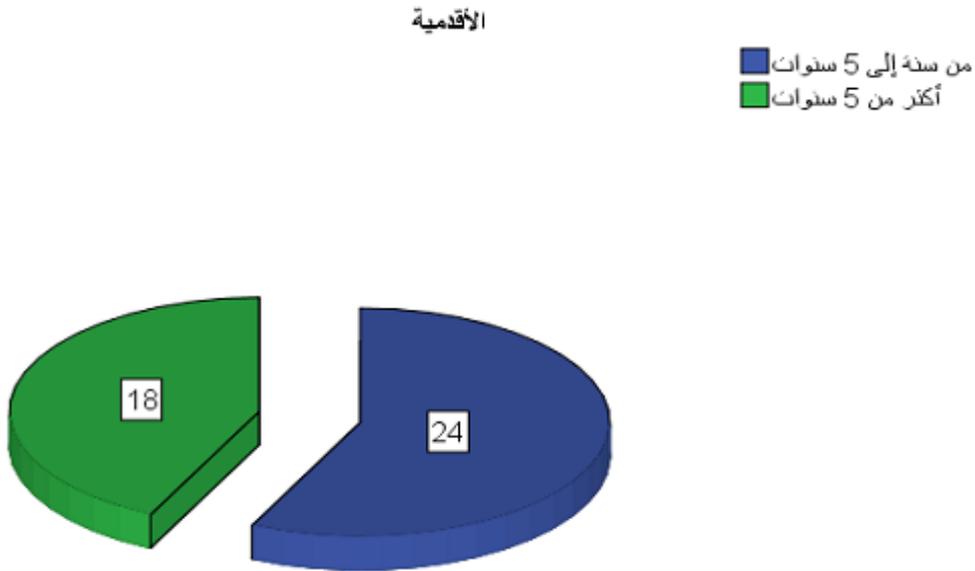
الجدول رقم (06): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من سنة إلى 5 سنوات	24	57.1
أكثر من 5 سنوات	18	42.9
المجموع	42	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 24 أي بنسبة 57.1% لديهم عدد سنوات العمل تتراوح ما بين سنة إلى 5 سنوات، أما أفراد عينة الدراسة المتبقية البالغ عددها 18 والذي يمثلون 42.9% لديهم عدد سنوات العمل أكثر من 5 سنوات، ويمكن تمثيل ذلك بالرسم البياني الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول رقم 05

5- أدوات جمع البيانات:

تم استخدام الاستبيان من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة (الملحق 01)، مع التركيز على تحليل العينة المستهدفة والتوصل إلى أفضل النتائج، إذ يعتبر من أنسب الوسائل المستعملة والأكثر شيوعاً، وهو عبارة عن مجموعة من البنود المصاغة من قبل الباحثة، إذ يقوم المستجوب بتسجيل إجابته عليها للحصول على بيانات ومعلومات تكون بمثابة منطلق أساسي للباحثين من أجل تحليل الأسئلة التي طرحتها في البداية.

انطلاقاً من مشكلة الدراسة فقد تم تصميم استمارة الاستبيان، والتي تقيس العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال بلدية زلفانة، حيث تتضمن 40 بنداً موزعاً على مقياسين:

✓ مقياس إدارة الصراع التنظيمي: يضم هذا المقياس 20 بندا حول إدارة الصراع التنظيمي، موزع على خمسة (05) محاور، وهي:

- المحور الأول: أسلوب التعاون: يتكون هذا المقياس من 4 بنود تتعلق بأسلوب التعاون، والذي يتمثل في البنود (1، 2، 3، 4).

- المحور الثاني: أسلوب التنافس: يتكون هذا المقياس من 4 بنود تتعلق بأسلوب التنافس، والذي يتمثل في البنود (5، 6، 7، 8).

- المحور الثالث: أسلوب التوسط: يتكون هذا المقياس من 4 بنود تتعلق بأسلوب التوسط، والذي يتمثل في البنود (9، 10، 11، 12).

- المحور الرابع: أسلوب التنازل: يتكون هذا المقياس من 4 بنود تتعلق بأسلوب التنازل، والذي يتمثل في البنود (13، 14، 15، 16).

- المحور الخامس: أسلوب التجاهل: يتكون هذا المقياس من 4 بنود تتعلق بأسلوب التجاهل، والذي يتمثل في البنود (17، 18، 19، 20).

✓ مقياس التوافق المهني: يضم هذا المقياس 20 بندا حول التوافق المهني، والذي يتمثل في البنود (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20).

وقد تم وضع درجة الاستجابة على كل بند من بنود المقياس التي أجاب عليها المستجيب، واستخراج الدرجة الكلية عن طريق جمع درجات الاستجابة على المقياس، حيث يتم تصحيح مفردات القائمة وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم (07): يوضح مجالات الإجابة على بنود الاستبيان وأوزانها

الترميز	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس رينسيسز ليكارت خماسي

6- أدوات الصدق الدراسة:

تم استخدام مجموعة من الأدوات لقياس صدق الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

✓ صدق المقارنة الطرفية:

حيث تم حساب الصدق التمييزي بطريقة صدق المقارنة الطرفية وكانت النتائج موضحة في

الجدول التالية:

الجدول رقم (08): يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	البند	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	أسعى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	-9,308	41	0,01
2	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	-12,029	41	0,01
3	أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	-12,844	41	0,01
4	أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	-11,121	41	0,01
5	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	-13,290	41	0,01
6	أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	-12,029	41	0,01
7	أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	-12,558	41	0,01
8	أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	-10,344	41	0,01
9	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	-10,949	41	0,01
10	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موقفي في العمل.	-11,096	41	0,01
11	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	-9,842	41	0,01
12	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	-7,294	41	0,01
13	أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقاتنا المهنية.	-9,841	41	0,01
14	أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	-8,581	41	0,01
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	-6,732	41	0,01
16	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك	-7,394	41	0,01

			يسعدهم.
0,01	41	-12,498	17 أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .
0,01	41	-18,636	18 أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.
0,01	41	-11,647	19 أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.
0,01	41	-9,463	20 أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل البنود دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

الجدول رقم (09): يمثل صدق المقارنة الطرفية لمقياس التوافق المهني

الرقم	البند	قيمة ت	قيمة Sig	درجة الحرية	مستوى الدلالة
1	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	-5,088	0,00	41	0,01
2	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	-6,489	0,00	41	0,01
3	ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	-8,937	0,00	41	0,01
4	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	-7,992	0,00	41	0,01
5	أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	-5,698	0,00	41	0,01
6	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	-6,489	0,00	41	0,01
7	راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	-5,975	0,00	41	0,01
8	أشعر بالإستقرار النفسي في العمل.	-8,360	0,00	41	0,01
9	ألتزم بالعمل المطلوب مني.	-6,959	0,00	41	0,01
10	المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	-6,489	0,00	41	0,01
11	زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	-8,360	0,00	41	0,01
12	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	-7,992	0,00	41	0,01

0,01	41	0,00	-6,489	أنا لا أتغيب عن العمل.	13
0,01	41	0,00	-7,992	زملائي يقدرّون الجهود التي أقوم بها في عملي.	14
0,01	41	0,00	-8,360	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	15
0,01	41	0,00	-6,489	أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	16
0,01	41	0,00	-5,975	أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	17
0,01	41	0,00	-8,360	الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	18
0,01	41	0,00	-6,959	أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	19
0,01	41	0,00	-6,489	أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل البنود دالة عند مستوى دلالة 0.01، وهذا يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

✓ معامل ألفا كرومباخ:

ويقصد به مدى ثبات أسئلة الاستبيان وتناسقها، فكلما كانت ألفا كرومباخ مرتفعة وتزيد عن 0.6 أي 60%، كلما دل ذلك على ثبات الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليه، ويمكن تلخيص معامل الثبات (ألفا كرومباخ) فيما يلي:

الجدول رقم (10): يوضح ثبات صدق الاستبيان (معامل ألفا كرومباخ):

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	N of Items	مقياس
,950	20	إدارة الصراع التنظيمي
,0.948	20	التوافق المهني
0.951	40	مقياس كلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

نلاحظ من خلال الجدول السابق أنه تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة القياس، حيث قدرت قيمته بالنسبة لإدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني على التوالي: 95% $\alpha=$ 94.8%، كما بلغت قيمة معامل ألفا كرومباخ لجميع بنود الإستهبيان $\alpha=$ 95.1، وهي نسب ممتازة جداً لأغراض الدراسة، كونها أعلى من النسبة المقبولة 60%، مما يدل على صدق

وثبات الاستبيان وتناسق بنوده، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج البحث والاطمئنان على مصداقيتها، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

✓ الإتساق الداخلي (معامل الارتباط):

يدرس معامل الارتباط (بيرسون) العلاقة بين كل فقرات الإستبيان، ومدى إتساق بنود الإستبيان، ومن خلال نتيجة هذا الاختبار (بيرسون) يمكن تحديد ما إذا كانت أبعاد صادقة ومنسقة، وصالحة لقياس ما وضعت لقياسه، حيث نلخص هذه النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يوضح الإتساق الداخلي لمحاور مقياس إدارة الصراع التنظيمي

مقياس إدارة الصراع التنظيمي			
الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة المعنوية
1	أسعى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	0.827	0.01
2	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	0.826	0.01
3	أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	0.633	0.01
4	أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	0.758	0.01
5	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	0.639	0.01
6	أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	0.826	0.01
7	أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	0.687	0.01
8	أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	0.789	0.01
9	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	0.848	0.01
10	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موقفي في العمل.	0.774	0.01
11	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	0.738	0.01
12	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب	0.865	0.01

			الإمكانيات المتاحة.	
0.01	0.00	0.713	أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقاتنا المهنية.	13
0.01	0.00	0.740	أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	14
0.01	0.00	0.787	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	15
0.01	0.00	0.785	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم	16
0.01	0.00	0.852	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	17
0.01	0.00	0.649	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	18
0.01	0.00	0.872	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	19
0.01	0.00	0.617	أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط (بيرسون) لكل بنود مقياس إدارة الصراع التنظيمي تتراوح بين (0.617-0.872)، وهذا يدل على أن هذه البنود ترتبط فيما بينه ارتباطا موجبا، وهي نسب ممتازة لاقتربها من الواحد الصحيح.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن بنود الإستهيبان لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ وذلك بمقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية $(sig) = 0.00$ لكل بند من بنود الإستهيبان، حيث نجد أن هذه الأخيرة $(sig) = 0.00$ قيمها أقل من مستوى المعنوية 0.01، ومنه نستنتج أن بنود الاستهيبان صادقة وصالحة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (12): يوضح الإتساق الداخلي لمحاوّر مقياس التوافق المهني

مقياس التوافق المهني				
الرقم	البنود	قيمة معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
1	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	0.646	0.00	0.01
2	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	0.877	0.00	0.01
3	ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من	0.766	0.00	0.01

			الضوضاء.
0.01	0.00	0.922	4 ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.
0.01	0.00	0.811	5 أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.
0.01	0.00	0.877	6 أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل.
0.01	0.00	0.827	7 راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.
0.01	0.00	0.912	8 أشعر بالإستقرار النفسي في العمل.
0.01	0.00	0.693	9 ألتزم بالعمل المطلوب مني.
0.01	0.00	0.877	10 المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.
0.01	0.00	0.912	11 زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.
0.01	0.00	0.922	12 نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.
0.01	0.00	0.877	13 أنا لا أتغيب عن العمل.
0.01	0.00	0.922	14 زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.
0.01	0.00	0.912	15 عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.
0.01	0.00	0.877	16 أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.
0.01	0.00	0.827	17 أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.
0.01	0.00	0.912	18 الإدارة تعاملني معاملة سيئة.
0.01	0.00	0.693	19 أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.
0.01	0.00	0.877	20 أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول السابق نجد أن معاملات الارتباط (بيرسون) لكل بنود مقياس التوافق المهني تتراوح بين (0.646-0.922)، وهذا يدل على أن هذه البنود ترتبط فيما بينه ارتباطا موجبا، وهي نسب ممتازة لاقتربها من الواحد الصحيح.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن بنود الإستبيان لها دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$ وذلك بمقارنتها مع مستوى الدلالة الإحصائية $(sig) = 0.00$ لكل بند من بنود

الإستبيان، حيث نجد أن هذه الأخيرة $(sig) = 0.00$ قيمها أقل من مستوى المعنوية 0.01، ومنه نستنتج أن بنود الاستبيان صادقة وصالحة، وتقيس ما وضعت لقياسه.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة الاستبيان:

بما أن في هذه الدراسة تم استخدام مقياس رينسيز ليكارت والذي يعتبر كمقياس ترتيبي، ومن بين الأدوات الإحصائية التي استعملت للوصول لهدف الدراسة، وتم استخدام الاختبارات التالية عن

طريق برنامج التحليل الإحصائي **spss v 24.0**:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، استخدمت لمعرفة إجابات المبحوثين.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومعرفة اتجاه العينة.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة.
- اختبار (K-S) للتأكد من مدى التوزيع الطبيعي للبيانات.
- اختبار معامل الارتباط بيرسون.
- اختبار ANOVA و **Coefficients** ومعادلة الإنحدار الخطي.

الفصل الخامس:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد جمع المعلومات الضرورية حول موضوع الدراسة وتحديد عينة البحث والأداة المستخدمة يتطلب ترتيب وتصنيف وتبويب وتحليل هذه البيانات وتلخيصها وعرضها في الجداول الإحصائية، وذلك للوصول إلى النتائج الخاصة بموضوع الدراسة، ففي هذا تم التطرق إلى تفرغ البيانات في الجداول الإحصائية حسب فرضيات الدراسة وكذلك عرضها ومناقشتها.

فمن خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة وتحليل الاستبيان بغية اختبار الفرضيات من أجل تأكيدها أو نفيها، واستعراض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاستبيان عن طريق برنامج SPSS -v. 24 وهذا باستخدام مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية.

1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد مستوى عالي لكل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك تبعا لإجابات المقترحة في أداة الإختبار، والمتمثلة في مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس التوافق المهني وهي على التوالي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، حيث توضح نتائج مستوى مقياسي إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة في الجداول التالية:

الجدول رقم (13): يوضح إتجاهات آراء العينة لمقياس إدارة الصراع التنظيمي

مقياس إدارة الصراع التنظيمي				
الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إتجاه العينة
1	أسمى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	1.61	0.96	غير موافق بشدة
2	أسمى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	1.57	0.76	غير موافق بشدة
3	أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	1.61	0.69	غير موافق بشدة
4	أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	1.64	0.79	غير موافق بشدة

المحور الأول: أسلوب التعاون			
غير موافق بشدة	0.66	1.61	
5	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	1.66	0.65
6	أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	1.57	0.76
7	أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	1.57	0.73
8	أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	1.64	0.85
المحور الثاني: أسلوب التنافس			
غير موافق بشدة	0.58	1.61	
9	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	1.45	0.91
10	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي في العمل.	1.47	0.89
11	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	1.61	0.90
12	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	1.76	1.10
المحور الثالث: أسلوب التوسط			
غير موافق بشدة	0.83	1.57	
13	أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقاتنا المهنية.	1.57	0.94
14	أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	1.83	0.88
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	2.00	0.96
16	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	1.85	1.00
المحور الرابع: أسلوب التنازل			
غير موافق	0.76	1.81	
17	أنتفدى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	1.45	0.80
18	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	1.28	0.59
19	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	1.45	0.86
20	أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	1.69	0.89
المحور الخامس: أسلوب التجاهل			
غير موافق بشدة	0.67	1.47	
غير موافق بشدة	0.65	1.61	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

يبين الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتعلقة بمقياس إدارة الصراع التنظيمي، فضلا عن المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لكل بنود مقياس إدارة الصراع التنظيمي، بالإضافة إلى إتجاه العينة لكل بند من بنود هذا المقياس، حيث

الفصل الخامس عرض ومناقشة النتائج

تراوحت قيمة المتوسطات المرجحة النسبية لبنود هذا المقياس بين (1.28-2.00)، وقيمة الإنحرافات المعيارية بين (0.59-1.10)، ومما يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية المرجحة للبنود أن معظمها تنتمي إلى المجال الأول (1-1.79) وهو غير موافق بشدة.

الجدول رقم (14): يوضح اتجاهات آراء العينة المدروسة لمقياس التوافق المهني

مقياس التوافق المهني				
الرقم	البنود	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	إتجاه العينة
1	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	2.21	1.00	غير موافق
2	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	2.02	0.97	غير موافق
3	ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	1.69	0.94	غير موافق بشدة
4	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	1.71	1.04	غير موافق بشدة
5	أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	1.90	1.24	غير موافق
6	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل.	2.02	0.97	غير موافق
7	راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	1.88	1.21	غير موافق
8	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل.	1.57	1.10	غير موافق بشدة
9	ألتزم بالعمل المطلوب مني.	1.69	1.21	غير موافق بشدة
10	المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	2.02	0.97	غير موافق
11	زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	1.57	1.10	غير موافق بشدة
12	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	1.71	1.04	غير موافق بشدة
13	أنا لا أتغيب عن العمل.	2.02	0.97	غير موافق
14	زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	1.71	1.04	غير موافق بشدة
15	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	1.57	1.10	غير موافق بشدة
16	أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	2.02	0.97	غير موافق
17	أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	1.88	1.21	غير موافق
18	الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	1.57	1.10	غير موافق بشدة
19	أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	1.69	1.21	غير موافق بشدة
20	أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	2.02	0.97	غير موافق
التوافق المهني		1.82	0.90	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

يبين الجدول السابق قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود المتعلقة بمقياس التوافق المهني، فضلا عن المتوسط الحسابي المرجح العام والانحراف المعياري العام لكل بنود مقياس التوافق المهني، بالإضافة إلى إتجاه العينة لكل بند من بنود هذا المقياس، حيث تراوحت قيمة المتوسطات المرجحة النسبية لبنود هذا المقياس بين (1.57-2.21)، وقيمة الانحرافات المعيارية بين (0.94-1.24)، ومما يلاحظ من قيم المتوسطات الحسابية المرجحة للبنود أن معظمها تنتمي إلى المجال الثاني (1.80-2.59) وهو غير موافق.

1-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: يوجد مستوى عالي لكل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

أظهرت نتائج الجدول رقم 12 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة المدروسة حول إدارة الصراع التنظيمي تراوحت بين (1.28-2.00)، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية لمعظم البنود (17 بند من أصل 20 بند) والمتمثلة في (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 17، 18، 19، 20) تنتمي إلى المجال الأول (1-1.79) وهو غير موافق بشدة، بينما قيم المتوسطات الحسابية للبنود الباقية (3 بنود من أصل 20 بند) والمتمثلة في (14، 15، 16) تنتمي إلى المجال الثاني (1.80-2.59) وهو غير موافق، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح العام لكل بنود المقياس بـ 1.61، والذي ينتمي إلى المجال الأول (1-1.79)، وهو غير موافق بشدة، وهذا يدل على ضعف مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم 13 أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة المدروسة حول التوافق المهني تراوحت بين (1.57-2.21)، حيث أن قيم المتوسطات الحسابية لمعظم البنود (10 بنود من أصل 20 بند) والمتمثلة في (1، 2، 5، 6، 7، 10، 13، 16، 17، 20) تنتمي إلى المجال الثاني (1.80-2.59) وهو غير موافق، بينما قيم المتوسطات الحسابية للبنود الباقية (10 بنود من أصل 20 بند) والمتمثلة في (3، 4، 8، 9، 11، 12، 14، 15، 18، 19) تنتمي إلى المجال الأول (1-1.79) وهو غير موافق بشدة، وقد قدر المتوسط الحسابي المرجح العام لكل بنود المقياس بـ 1.82، والذي ينتمي إلى المجال الثاني (1.80-2.59)، وهو غير موافق، وهذا يدل على ضعف مستوى التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

ومنه نستنتج بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على ضعف مستوى كل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: يوجد مستوى عالي لكل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

تعزى هذه النتائج إلى عدة عوامل من أهمها الروتين اليومي الذي اعتاد عليه العمال في بلدية زلفانة بأخص المسؤولين منهم أدى إلى عدم تطور مهاراتهم الإدارية، وهذا يرجع إلى إقتناع المسؤولين بالتركيز على مهاراتهم الذي تساعد على سير العمل فقط، دون الاهتمام بإكتساب المهارات الإدارية الجديدة، أو تطوير مهاراتهم الإدارية الحالية.

كما تعزى هذه النتائج أيضا إلى طبيعة المؤسسة كونها المؤسسة العمومية الخدمية أي لا تهدف إلى الربح، ولا توجد أي المنافسة لها، بالإضافة إلى ضعف الأجور والعلاوات والمنح المقدمة لأغلب العمال، وهذا ينعكس على أداءهم وتركيزهم على إنهاء مهام وظائفهم فقط، دون بذل أي جهد إضافي، وبالتالي فإن كل العامل يركز على الأداء الفردي، كونه مقتنعا بأن ما يتقاضاه من الأجر أقل من الجهد المبذول في سبيل سير عمل المؤسسة.

2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

2-1- عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقا من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التعاون مع مقياس التوافق

المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الارتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.09	- 0.12	0.00	0.05	5.41

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الخطي لمحور أسلوب التعاون مع مقياس التوافق المهني هي $R = 0.09$ ، كما بلغت قيمة $\beta = -0.12$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية سالبة منخفضة جدا بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

2-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التعاون والتوافق المهني، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لمحور أسلوب التعاون مع مقياس التوافق المهني $R = 0.09$ ، كما أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين محور أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائيا، وقد بلغت قيمة $\beta = -0.12$ ، ويمكن كتابة

نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أسلوب التعاون) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y = 2.03 + (-0.12) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التعاون قل التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التعاون تأثيرا عكسيا منخفضا جدا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة إلى أن القائمين بالإدارة لا يشجعون العمل بروح الفريق، ولا يهتمون بدراسة الأسباب المؤدية إلى الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة، كما أن المسؤولين يفضلون أسلوب القيادة الفردية أو الديكتاتورية، كون هذه المؤسسة تهدف إلى تقديم خدمات عمومية، فهي لا تهتم بالربح، ولا تخضع للمنافسة.

تعزى هذه النتيجة أيضا إلى ضعف الإتصال التنظيمي بين الإدارة العليا والعمال، وبين الإدارة العليا والمصالح داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تركيز العمال في المؤسسة على أدائهم الفردي، وعدم رغبتهم في العمل الجماعي، بالإضافة إلى إهتمام كل العامل بمهامه فقط.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الروتين اليومي للعمال في بلدية زلفانة، كون أغلب مهام هؤلاء العمال تكون متكررة بصفة اليومية، مما يؤدي إلى تقليل من أدائهم الجماعي وزيادة أدائهم الفردي، وذلك بسبب إعتيادهم على مهامهم اليومية، والتي لا تحتاج إلى التعاون في معظم الأحيان، فوظائف في هذه المؤسسة تتميز بالطابع الفردي.

3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

3-1- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التنافس مع مقياس التوافق المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.04	- 0.75	0.00	0.05	4.64

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لمحور أسلوب التنافس مع مقياس التوافق المهني هي $R= 0.04$ ، كما بلغت قيمة $\beta= -0.75$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية سالبة منخفضة جدا بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

3-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التنافس والتوافق المهني، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط

الخطي لمحور أسلوب التنافس مع مقياس التوافق المهني $R = 0.04$ ، كما أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين محور أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائياً، وقد بلغت قيمة $\beta = -0.75$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أسلوب التنافس) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y = 1.94 + (-0.07) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التنافس قل التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التنافس تأثيرا عكسيا منخفضا جدا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة جدا بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة في أن المسؤولين في هذه المؤسسة لا يحرصون على البحث عن التميز، بالإضافة إلى عدم وجود حوافز مادية تشجع العمال على المنافسة بينهم، كما أن نظام المنح والعلاوات لا يعتمد أساسه على مجهود ومردودية العامل بل على الأقدمية، إذ أن العامل الذي يبذل جهد أكبر في المؤسسة يتقاضى نفس الأجر الذي يبذل جهدا أقل، فالأجر في بلدية زلفانة يعتمد على المنصب، والمنح والعلاوات أساسها الأقدمية.

4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

4-1- عرض نتائج الفرضية الرابعة:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التوسط مع مقياس التوافق المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.03	0.04	0.00	0.05	5.77

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لمحور أسلوب التوسط مع مقياس التوافق المهني هي $R = 0.03$ ، كما بلغت قيمة $\beta = 0.04$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

4-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التوسط والتوافق المهني، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط

الخطي لمحور أسلوب التوسط مع مقياس التوافق المهني $R = 0.03$ ، كما أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين محور أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائيا، وقد بلغت قيمة $\beta = 0.04$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أسلوب التوسط) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y = 1.76 + (0.04) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التوسط زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التوسط تأثيرا طرديا منخفضا جدا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة أن القائمين بالإدارة في بلدية زلفانة لا يشجعون أطراف الصراع على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة، بالإضافة إلى ضعف التواصل بين العمال من أجل إيجاد حل وسط للخروج من المأزق، فالمسؤولين لا يهتمون بالصراع التنظيمي الذي يحدث بين العمال داخل المؤسسة، بل يركزون على أداءهم لمهامهم في الوقت المناسب.

5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

5-1- عرض نتائج الفرضية الخامسة:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التنازل مع مقياس التوافق المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.02	0.03	0.00	0.05	4.81

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لمحور أسلوب التنازل مع مقياس التوافق المهني هي $R = 0.02$ ، كما بلغت قيمة $\beta = 0.03$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

5-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التنازل والتوافق المهني، حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط

الخطي لمحور أسلوب التنازل مع مقياس التوافق المهني $R= 0.02$ ، كما أن مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين محور أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائيا، وقد بلغت قيمة $\beta= 0.03$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أسلوب التنازل) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y= 1.77 + (0.31) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التنازل زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن أسلوب التنازل تأثيرا طرديا منخفضا جدا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة أن معظم أطراف الصراع في بلدية زلفانة لا يقدمون أي تنازلات، بحكم مناصبهم رفيعة المستوى بالنسبة للمسؤولين، أي بحكم معتقداتهم ومبادئهم بالنسبة للعمال، حيث أن بعض العمال يبقون على مواقفهم ولا يرغبون في إنهاء الصراع التنظيمي لإيمانهم بأنهم على الصواب، أو لأن الحلول المطروحة لا تناسب بعض أطراف الصراع.

6- عرض ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

6-1- عرض نتائج الفرضية السادسة:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل معامل التفسير لمحور أسلوب التجاهل مع مقياس التوافق المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.03	0.04	0.00	0.05	5.12

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لمحور أسلوب التجاهل مع مقياس التوافق المهني هي $R = 0.03$ ، كما بلغت قيمة $\beta = 0.04$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

6-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني، حيث بلغت قيمة

معامل الارتباط الخطي لمحور أسلوب التجاهل مع مقياس التوافق المهني $R= 0.03$ ، كما أن مستوى الدلالة $sig= 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين محور أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائيا، وقد بلغت قيمة $\beta= 0.04$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (أسلوب التجاهل) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y= 1.75 + (0.04) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التجاهل زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التجاهل تأثيرا طرديا منخفضا جدا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية السادسة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة جدا بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة أن العمال في بلدية زلفانة لا يميلون إلى تجاهل الصراع، وهذا يعود لأن تجاهلهم للصراع يجعلهم في موقف الشخص الضعيف، أو يجعل أطراف الصراع الآخرين ينظرون إليهم بنظرة إحتقار ودونية، كما أن العمال هذه المؤسسة يفتقدون إلى التحكم والسيطرة على إنفعالاتهم في المواقف الحرجة، بالإضافة إلى أن المشاكل الأسرية والإجتماعية للعمال تلعب دورا فعال في ضعف تأثير أسلوب التجاهل على التوافق المهني لديهم.

7- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

7-1- عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

والتي كان نصها: توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients عند مستوى دلالة إحصائية 0.05 من أجل قبوله أو رفضها، إنطلاقاً من الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

- الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

حيث تبين نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط وإختبار ANOVA و Coeffients في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يمثل نتائج مستوى العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق

المهني

الدرجة التفسيرية		معنوية نموذج الإنحدار		
معامل الإرتباط	β	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة t المحسوبة
0.81	1.32	0.00	0.05	- 1.64

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS. V 24

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الإرتباط الخطي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي مع مقياس التوافق المهني هي $R= 0.81$ ، كما بلغت قيمة $\beta= 1.32$ ، وهذا يدل على وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين هذين المتغيرين عند مستوى المعنوية 0.05.

أما من حيث الدلالة الإحصائية فنجد أن مستوى الدلالة $\text{sig}= 0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha= 0.05$ ، وهو ما يجعلنا نقبل الفرضية البديلة التي تنص بأنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

7-2- تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وقد أظهرت نتائج الجدول السابق وجود علاقة إرتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني، حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي لمقياس إدارة الصراع التنظيمي مع مقياس التوافق المهني $R=0.81$ ، كما أن مستوى الدلالة $sig=0.00$ أصغر من مستوى المعنوية $\alpha=0.05$ ، وهذا يدل على أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05.

كما أن بينت النتائج في الجدول السابق أن نموذج الإنحدار الخطي بين مقياس إدارة الصراع التنظيمي ومقياس التوافق المهني لدى أفراد العينة المدروسة دال إحصائياً، وقد بلغت قيمة 1.32 $\beta=$ ، ويمكن كتابة نموذج الإنحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (إدارة الصراع التنظيمي) والمتغير التابع (التوافق المهني) كما يلي: $y= - 0.44 + (1.32) x$.

ومن خلال النتائج السابقة نستنتج أنه توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زادت إدارة الصراع التنظيمي زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لإدارة الصراع التنظيمي تأثيراً طردياً عالياً على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

مما سبق نلاحظ وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وتفسر هذه النتيجة أن بلدية زلفانة تضم بعض وسائل لإدارة الصراع التنظيمي، مثل القوانين التي تمنع أي نزاعات من شأنها عرقلة سير العمل، كما تضمن في المقابل حقوق العمال المنصوص عليها قانوناً بشرط أدائهم لواجباتهم والمتمثلة في أداءهم لمهامهم الموكلة إليهم، وضمان حسن سير العمل، فهذه وسيلة لها تأثير فعال في تحقيق التوافق المهني، ويتجلى ذلك في منع نزاعات بين العمال داخل بلدية زلفانة التي من شأنها عرقلة سير العمل من جهة، ومن جهة أخرى ضمان حصولهم على أجورهم، بما يحقق التوافق المهني، وذلك في كون الأجر من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق التوافق المهني لدى هؤلاء العمال.

كما تعد الحوافز والمكافآت والمنح إستراتيجية فعالة من أجل الحد من النزاعات والصراعات التي تحدث في بلدية زلفانة، مما ينعكس على زيادة التوافق المهني لدى عمالها، حيث يمكن القول إن إدارة

الصراع التنظيمي منصوص عليها ضمناً في القوانين والإجراءات التي تخضع لها بلدية زلفانة، وهذا يؤثر بشكل إيجابي في تحقيق التوافق المهني لهؤلاء العمال.

الخاتمة

لقد سمحت لنا هذه الدراسة التي تحمل عنوان: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية (بلدية زلفانة نموذجاً)، والتعرف على مختلف الجوانب النظرية لهما، كما تم إسقاط عنوان الدراسة على الواقع الميداني، حيث قمنا بإجراء دراستنا في الإدارة المحلية (بلدية زلفانة) ولاية غرداية، بغية الإجابة على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية وإثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها باستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية لبرنامج **SPSS -v. 24**، والتي توصلنا من خلال إلى جملة من النتائج والتوصيات.

1. النتائج:

من خلال هذه الدراسة تم اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في بداية البحث، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

✓ **بالنسبة للفرضية العامة:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زادت إدارة الصراع التنظيمي زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لإدارة الصراع التنظيمي تأثيراً طردياً عالياً على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرئيسية، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية الأولى:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على ضعف مستوى كل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، وهذا ينفي صحة الفرضية الأولى، والتي تنص على أنه: يوجد مستوى عالي لكل من إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية الثانية:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التعاون قل التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التعاون تأثيراً عكسياً منخفضاً على التوافق المهني في هذه

المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية الثالثة:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية عكسية سالبة منخفضة بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التنافس قل التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التنافس تأثيرا عكسيا منخفضا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الثالثة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنافس والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية الرابعة:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التوسط زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التوسط تأثيرا طرديا منخفضا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التوسط والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية الخامسة:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التنازل زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التنازل تأثيرا طرديا منخفضا على التوافق المهني في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية الخامسة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التنازل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

✓ **بالنسبة للفرضية السادسة:** بعد القيام بالعمليات الإحصائية تحصلنا على نتائج تدل على أنه توجد علاقة إرتباطية طردية موجبة منخفضة بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة عند مستوى المعنوية 0.05، أي كلما زاد أسلوب التجاهل زاد التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة، أي أن لأسلوب التجاهل تأثيرا طرديا منخفضا على التوافق المهني

في هذه المؤسسة، وهذا يثبت صحة الفرضية السادسة، والتي تنص على أنه: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجاهل والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية ببلدية زلفانة.

2. التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تشجيع إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الإدارة المحلية.
- وضع مجموعة من الوسائل والأساليب من أجل تحقيق التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية.
- البحث عن أسباب ضعف مستوى إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية وإيجاد حلول لها.
- توعية بأهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التوافق المهني لدى عمال الإدارة المحلية.
- توضيح مفهوم إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لجميع عمال الإدارة المحلية.
- العمل على توضيح أهمية جميع القرارات التي تتخذها الإدارة، وانعكاساتها الإيجابية على العمال.
- يجب أن تهتم الإدارة المحلية بإيجاد أساليب لإدارة الصراع التنظيمي من أجل تحقيق التوافق المهني.

3. آفاق الدراسة:

من أجل مواصلة البحث في موضوع إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني، نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة، والتي من أهمها:

- فعالية إدارة الصراع التنظيمي في تخفيف من النزاعات داخل الإدارات المحلية.
- دور التوافق المهني في مواجهة الصراع التنظيمية داخل الإدارات المحلية.
- أثر الصراع التنظيمي على تحقيق التوافق المهني في الإدارات المحلية.
- أهمية إدارة الصراع التنظيمي في الإدارات المحلية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- الداھري صالح حسن، الشخصية والصحة النفسية، دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 1994.
- شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة.
- الصيرفي محمد، السلوك الإداري، دار وفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2006.
- طه فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والتوزيع والنشر، مصر، 2001.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- عويصة كامل محمد، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996
- عياصرة معن محمود، بني أحمد مروان محمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط 1، عمان، 2008.
- القاسمي ناصر، سوسولوجيا المنظمات: دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، الجزائر، 2014.

2. الأطروحات الجامعية:

- ظلال محمود حليوي، دور المشكلات النفسية والاجتماعية في التوافق المهني، أطروحة الدكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، الجمهورية العربية السورية، 2014.
- هشام زروقة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني، أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2017.

3. المذكرات الجامعية:

- بن شعبان وهيبه، التمكين الإداري وعلاقته بتحقيق التوافق المهني، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017/2018.

- تومي حسين، إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة بين النظرية والتطبيق، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018/2017.
- حدي خلو، الضغوط النفسية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى أساتذة التعليم الابتدائي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2019/2018.
- حفيظ إيمان، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالإتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة الماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
- خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس " و " كولمان " وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، سطيف، 2014/2013.
- دلال علال، الضغوط المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدراء الطور الابتدائي، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015.
- الرواحية بدرية محمد يوسف، التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة الداخلية، رسالة الماجستير، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، عمان، 2016.
- زفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- شنة محمد رضا، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات: قسنطينة، سطيف، بسكرة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
- شيخ رقية، الإختيار المهني وعلاقته بالتوافق المهني لدى مربّي التربية الخاصة، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2017.

- الطراونة دعاء فرحان اعبيد، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماط الإدارة من وجهة نظرهم، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.
- عايد فايزة، الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017.
- عبد الكريم نورة، القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2017/2018.
- محمد فراس شاهر العويوي، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2012/2013.
- مطاطة موسى، ضغوط العمل وعلاقتها بالتوافق المهني: دراسة ميدانية على رجال الحماية المدنية - سكيكدة-، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010.

4. المجالات العلمية:

- بن علي غنيم أحمد، إستراتيجيات إدارة الصراع بين المعلمين في المدارس المتوسطة الحكومية، مجلة جامعة طيبة، ع 2، المملكة العربية السعودية، 2006.
- جمال الدين نجوى يوسف، حامد سامي سليمان جابر، حامد نجلاء محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة العلوم التربوية، ع 1، ليبيا، 2014.
- حجازي جولتان حسن، فاعلية الذات وعلاقتها بالتوافق المهني جودة الأداء لدى معلمات غرف المصادر في المدارس الحكومية في الضفة الغربية، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 9، العدد 4، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013.
- حسن إيمان كاظم، التوافق المهني لدى موظفي كلية التربية الأساسية في جامعة بابل، كلية التربية الأساسية، جامعة بابل، العراق، دون سنة.
- رويم فائزة، الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جوان 2015.

- العاصي نهي، توظيف بحوث الفعل في تحسين إدارة القيادات النسائية للصراع التنظيمي في بيئة العمل الجامعية، مجلة الإدارة التربوية، ع 22، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر، أبريل 2019.
- عطالله صلاح الدين فرح، مقياس التوافق المهني لمعلمي التربية الخاصة، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 21، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
- علي أمل عبد محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العدد 22، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بابل، العراق، دون سنة.

5. المحاضرات الجامعية:

- لوزاعي رزيقة، محاضرات في مقياس الصحة النفسية والعمل، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، موجهة لطلبة السنة الثالث، جامعة البويرة، دون سنة.

6. المواقع الإلكترونية:

- هاني عبد الرحمن العمري، التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، ط 1، 2007، تاريخ التصفح: 2021/02/19، كتاب منشور على موقع:

https://www.kau.edu.sa/Files/0002473/Subjects/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A9_%D9%85%D8%A7%D8%AF%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B7%D9%88%D9%8A%D8%B1_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A_436.pdf

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- Crozier. M, **The bureaucratic phenomenon**, The University of Chicago Press, Chicago, 1964.
- C- Levy, Lebouyer, **La psychologie et l'entreprise**, Nasson, Editeur, Paris, New York, Barcelone, Millan, 1980.
- Edgar H. schein, **psychologie et organisation** prentice Hall, ING, Enghood cliffis, New York, u.s.a, 1965.
- Huse Edgar. F, Bowditch James. L, **Behavior in organization, A Systeme Approach**, Addison Wesley publishing, Co. CA, 1980.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستمارة التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

جامعة غرداية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

مقياس إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني

أختي الموظفة

أخي الموظف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار دراسة ميدانية لنيل شهادة التخرج
الماستر بعنوان إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني.

تحتوي هذه الإستمارة مجموعة من البنود التي تتضمن آرائك حول موضوع الدراسة، هذه
البنود قد تنطبق عليك وقد لا تنطبق عليك، لذا يرجى منكم وضع علامة (X) أمام الخانة التي
تنطبق على حالتك (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، ليس هناك وقت
محدد للإجابة ولكن حاول الإجابة بأسرع ما يمكن وبأول إستجابة تتبادر إلى ذهنك.
نرجو عدم ترك أي بند بدون إجابة، لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، والإجابة الصحيحة
هي رأيك الخاص، في الأخير نذكر أن كل ما تذكره هو محاط بسرية تامة، وأن هذه المعلومات لا
تستخدم إلا للدراسة العلمية فقط.

شكرا على تعاونكم

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

أنثى

الجنس: ذكر

أعزب

الحالة الإجتماعية: متزوج

جامعي

ثانوي

المؤهل العلمي: متوسط

أكثر من 5 سنوات

من سنة إلى 5 سنوات

الأقدمية: أقل من سنة

من إعداد الطالبان

الجزء الثاني: يحوي معلومات عن إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوافق المهني، ويشمل ما يلي: ¹

البعد الأول: إدارة الصراع التنظيمي:

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: أسلوب التعاون						
1	أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.					
2	أطرح ما لدي من أفكار وأطلب من الآخرين أن يطرحوا ما لديهم من أفكار.					
3	أضع أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع					
4	أشارك مع زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة					
5	أقوم بإشراك الآخرين في المشكلة لنتمكن كلنا من الوصول إلى حلها					
المحور الثاني: أسلوب التوسط						
1	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل العمل					
2	أتنازل عن بعض المطالب مقابل الحصول على غيرها					
3	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي.					
4	أحاول مراعاة مزج بين أهدافي وأهداف آخرين حتى يستفيد الجميع.					
5	أحاول إيجاد موقف توفيقى بيني وبين الآخرين					
6	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف.					
7	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.					

¹ خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، سطيف، 2013/2014.

المحور الثالث: أسلوب التنازل						
					أحاول إرضاء مشاعر الآخرين كي أحافظ على علاقتنا.	1
					أضحى برغباتي الخاصة في سبيل رغبات الآخرين.	2
					أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	3
					أحاول أن لا أجرح مشاعر الأشخاص الآخرين.	4
					أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	5
					لا أتمسك برأيي في القرارات المهنية.	6
					إذا بدا أن موقف الشخص الآخر مهم جدا له أحاول تحقيق رغباته.	7
المحور الرابع: أسلوب التجاهل						
					أنفادي تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	1
					أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير مرغوب.	2
					أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	3
					أشعر أن الإختلافات لا تستحق دائما القلق والإهتمام.	4
					أتجنب في بعض الأحيان إتخاذ مواقف قد تؤدي إلى الجدل.	5
					أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	6
					أعتقد أن طرفي الصراع قادرين على حله وحدهما	7

البعد الثاني: التوافق المهني:

الرقم	البند	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.					
2	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.					
3	ظروف عملي ملائمة من حيث التهوية والحرارة والضجيج.					
4	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.					
5	أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.					

					أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	6
					راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	7
					أشعر بالإستقرار النفسي في العمل.	8
					ألتزم بالعمل المطلوب مني.	9
					المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	10
					زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	11
					نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	12
					أنا لا أتغيب عن العمل.	13
					زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	14
					عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	15

الملحق رقم (02): أسماء الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة العلمية	إسم الأستاذ
جامعة غرداية	دكتور	شيخى عبد العزيز
جامعة غرداية	دكتور	شنقال طارق
جامعة غرداية	دكتور	بقادير عبد الرحمن
جامعة غرداية	دكتور	معمري حمزة
جامعة غرداية	دكتور	قشار محمد
جامعة غرداية	دكتور	جديد عبد الحميد

الملحق رقم (03): إستمارة الإستبيان النهائي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا

مقياس إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالتوفيق المهني

أخي الموظف أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة في إطار دراسة ميدانية لنيل شهادة التخرج
الماستر في علم نفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

تحتوي هذه الإستمارة مجموعة من البنود التي تتضمن آرائك حول حياتك المهنية والوظيفية،
لذا نرجوا منكم وضع علامة (X) أمام الخانة التي تعبر عن رأيك (غير موافق بشدة، غير موافق،
محايد، موافق، موافق بشدة).

في الأخير نرجو عدم ترك أي بند دون الإجابة، ونحيطكم علما أن ما ستدلون به سيحظى
بالسرية التامة ولا يستخدم إلا في الآفاق العلمية.

شكرا على تعاونكم

المعلومات العامة

الجنس: ذكر أنثى

الحالة الإجتماعية: متزوج أرمل مطلق أعزب

المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية: من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

من إعداد الباحثان:

عبد العالي صالح

كتيلة عباس

1. إدارة الصراع التنظيمي:

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: أسلوب التعاون						
1	أسمى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.					
2	أسمى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.					
3	أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.					
4	أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.					
المحور الثاني: أسلوب التنافس						
5	أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.					
6	أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.					
7	أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.					
8	أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.					
المحور الثالث: أسلوب التوسط						
9	أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.					
10	أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي في العمل.					
11	أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.					
12	أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.					
المحور الرابع: أسلوب التنازل						
13	أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقاتنا المهنية.					
14	أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.					
15	أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.					

					16	أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.
					المحور الخامس: أسلوب التجاهل	
					17	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.
					18	أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.
					19	أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.
					20	أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلاً.

2. التوافق المهني:

الرقم	البند	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.					
2	واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.					
3	ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.					
4	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.					
5	أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.					
6	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل.					
7	راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.					
8	أشعر بالاستقرار النفسي في العمل.					
9	ألتزم بالعمل المطلوب مني.					
10	المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.					
11	زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.					
12	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.					
13	أنا لا أتغيب عن العمل.					
14	زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.					
15	عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.					

					أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	16
					أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	17
					الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	18
					أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	19
					أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	20

الملحق رقم (04): الصدق التمييزي للبنود

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أسعى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	-9,308	41	,000	-1,38095	-1,6806	-1,0813
أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	-12,029	41	,000	-1,42857	-1,6684	-1,1887
أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	-12,844	41	,000	-1,38095	-1,5981	-1,1638
أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	-11,121	41	,000	-1,35714	-1,6036	-1,1107
أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	-13,290	41	,000	-1,33333	-1,5360	-1,1307
أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	-12,029	41	,000	-1,42857	-1,6684	-1,1887
أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	-12,558	41	,000	-1,42857	-1,6583	-1,1988
أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	-10,344	41	,000	-1,35714	-1,6221	-1,0922
أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	-10,949	41	,000	-1,54762	-1,8331	-1,2622
أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موقفي في العمل.	-11,096	41	,000	-1,52381	-1,8012	-1,2465
أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	-9,842	41	,000	-1,38095	-1,6643	-1,0976
أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	-7,294	41	,000	-1,23810	-1,5809	-,8953
أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقاتنا المهنية.	-9,841	41	,000	-1,42857	-1,7217	-1,1354
أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	-8,581	41	,000	-1,16667	-1,4413	-,8921
أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	-6,732	41	,000	-1,00000	-1,3000	-,7000
أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	-7,394	41	,000	-1,14286	-1,4550	-,8307
أنقضى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .	-12,498	41	,000	-1,54762	-1,7977	-1,2975
أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	-18,636	41	,000	-1,71429	-1,9001	-1,5285
أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	-11,647	41	,000	-1,54762	-1,8160	-1,2793

أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	-9,463	41	,000	-1,30952	-1,5890	-1,0301
---	--------	----	------	----------	---------	---------

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أحافظ بإستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	-5,088	41	,000	-,78571	-1,0976	-,4738
واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724
ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	-8,937	41	,000	-1,30952	-1,6055	-1,0136
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	-7,992	41	,000	-1,28571	-1,6106	-,9608
أتبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	-5,698	41	,000	-1,09524	-1,4834	-,7071
أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724
راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	-5,975	41	,000	-1,11905	-1,4973	-,7408
أشعر بالإستقرار النفسي في العمل.	-8,360	41	,000	-1,42857	-1,7737	-1,0835
ألتزم بالعمل المطلوب مني.	-6,959	41	,000	-1,30952	-1,6896	-,9295
المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724
زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	-8,360	41	,000	-1,42857	-1,7737	-1,0835
نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	-7,992	41	,000	-1,28571	-1,6106	-,9608
أنا لا أتغيب عن العمل.	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724
زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	-7,992	41	,000	-1,28571	-1,6106	-,9608
عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	-8,360	41	,000	-1,42857	-1,7737	-1,0835
أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724
أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	-5,975	41	,000	-1,11905	-1,4973	-,7408
الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	-8,360	41	,000	-1,42857	-1,7737	-1,0835
أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	-6,959	41	,000	-1,30952	-1,6896	-,9295
أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	-6,489	41	,000	-,97619	-1,2800	-,6724

الملحق رقم (05): معامل الثبات ألفا كرومباخ

Reliability

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,951	42

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أسعى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	70,7060	530,323	,361	,951
أسعى بإستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	70,7536	531,539	,425	,951
أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	70,7060	537,771	,278	,951
أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	70,6821	533,654	,354	,951
أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	70,6583	535,392	,379	,951
أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	70,7536	531,539	,425	,951
أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	70,7536	538,968	,225	,951
أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	70,6821	528,630	,457	,950
أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	70,8726	525,619	,494	,950
أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض موقفي في العمل.	70,8488	530,841	,380	,951
أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	70,7060	532,171	,339	,951
أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	70,5631	514,694	,628	,949
أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقتنا المهنية.	70,7536	530,449	,367	,951
أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	70,4917	526,534	,493	,950
أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلفت معهم في العمل.	70,3250	529,664	,375	,951
أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	70,4679	524,348	,477	,950
أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة .	70,8726	530,495	,435	,950

أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	71,0393	533,066	,502	,950
أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	70,8726	527,621	,477	,950
أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	70,6345	531,669	,357	,951
أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	70,1107	522,257	,524	,950
واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	70,3012	513,445	,743	,949
ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	70,6345	517,323	,671	,949
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	70,6107	512,534	,712	,949
أبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	70,4202	512,847	,582	,950
أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	70,3012	513,445	,743	,949
راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	70,4440	511,443	,625	,949
أشعر بالاستقرار النفسي في العمل.	70,7536	512,966	,659	,949
ألتزم بالعمل المطلوب مني.	70,6345	517,140	,516	,950
المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	70,3012	513,445	,743	,949
زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	70,7536	512,966	,659	,949
نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	70,6107	512,534	,712	,949
أنا لا أتغيب عن العمل.	70,3012	513,445	,743	,949
زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	70,6107	512,534	,712	,949
عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تتناسبني.	70,7536	512,966	,659	,949
أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	70,3012	513,445	,743	,949
أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	70,4440	511,443	,625	,949
الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	70,7536	512,966	,659	,949
أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	70,6345	517,140	,516	,950
أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	70,3012	513,445	,743	,949
إدارة الصراع التنظيمي	70,7071	529,938	,562	,950
التوافق المهني	70,4988	513,646	,797	,948

على أسر بوجهات الإحتفاظ نظري.	Pearson Correlation	,565**	1,000	,734**	,704	,536**	1	,614	,543	,731	,626**	,876**	,741**	,414**	,504	,625**	,583**	,677**	,380	,557**	,263	,826**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,006	,001	,000	,000	,000	,013	,000	,093	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أبين أن أحاول الفائدة للآخرين موقفي من.	Pearson Correlation	,624**	,614**	,624**	,610	,102	,614	1	,450	,366	,393	,515**	,442**	,678**	,338	,515**	,576**	,542**	,396**	,620**	,495**	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,521	,000		,003	,017	,010	,000	,003	,000	,029	,000	,000	,000	,009	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الأخريين أدع يتحملون المسؤولية المشكلة.	Pearson Correlation	,814**	,543**	,341	,604	,529**	,543	,450	1	,620	,585**	,451**	,689**	,505**	,667	,685**	,626**	,564**	,447**	,659**	,587**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,027	,000	,000	,000	,003		,000	,000	,003	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أجد أن أحاول وسطا حلا التي تواجهني في العمل.	Pearson Correlation	,643**	,731**	,544**	,599	,587**	,731	,366	,620	1	,717**	,651**	,860**	,429**	,700	,608**	,604**	,710**	,606**	,755**	,442**	,848**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,017	,000		,000	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الأخريين أوافق بعض على واقفوا إذا مواقفهم بعض على العمل في موافقي.	Pearson Correlation	,673**	,626**	,496**	,559	,660**	,626	,393	,585	,717	1	,591**	,617**	,483**	,446	,569**	,571**	,647**	,519**	,730**	,311	,774**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,010	,000	,000		,000	,000	,001	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,045	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أحاول جعل الأخريين يختارون الحل كحل الوسط للخلاف في العمل.	Pearson Correlation	,444**	,876**	,728**	,654	,564**	,876	,515	,451	,651	,591**	1	,663**	,375	,345	,613**	,474**	,576**	,251	,506**	,181	,738**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000		,000	,014	,025	,000	,002	,000	,109	,001	,252	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الأطراف أساعد على المتصارعة رغبتها تحقيق الإمكانيات حسب المتاحة.	Pearson Correlation	,673**	,741**	,579**	,601	,637**	,741	,442	,689	,860	,617**	,663**	1	,606**	,788	,576**	,522**	,650**	,515**	,709**	,517**	,865**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
إرضاء أحاول كي الأخريين	Pearson Correlation	,651**	,414	,415**	,510	,399	,414	,678	,505	,429	,483	,375	,606**	1	,588	,431	,477**	,651**	,485**	,667**	,648	,713**
	Sig. (2-tailed)																					
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

أحافظ على المهينة علاقتنا	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,006	,001	,009	,006	,000	,001	,005	,001	,014	,000	,000	,004	,001	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
برغباتي أضحي رغبات سبيل في الآخرين.	Pearson Correlation	,557**	,504**	,331*	,578**	,667**	,504*	,338*	,667**	,700**	,446**	,345*	,788**	,588**	1	,431**	,553**	,627**	,511**	,648**	,458**	,740**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,032	,000	,000	,001	,029	,000	,000	,003	,025	,000	,000		,004	,000	,000	,001	,000	,002	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
على أحرص لمن تنازلات تقديم في معهم أختلف العمل.	Pearson Correlation	,685**	,625**	,327*	,609**	,468**	,625**	,515**	,685**	,608**	,569**	,613**	,576**	,431**	,431**	1	,759**	,663**	,425**	,677**	,593**	,787**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,034	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,004		,000	,000	,005	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الآخرين أدع يحتفظون نظرهم بوجهات ذلك كان إذا يسعدهم	Pearson Correlation	,626**	,583**	,305**	,581**	,412**	,583**	,576**	,626**	,604**	,571**	,474**	,522**	,477**	,553**	,759**	1	,719**	,642**	,727**	,574**	,785**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,050	,000	,007	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تكوين أي مع علاقات طرف من الأطراف المتصارعة.	Pearson Correlation	,703**	,677**	,403**	,568**	,623**	,677**	,542**	,564**	,710**	,647**	,576**	,650**	,651**	,627**	,663**	,719**	1	,692**	,791**	,538**	,852**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,008	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أي عمل أحاول ضروري شيء غير التوتر لنقادي المرغوب	Pearson Correlation	,577**	,380**	,327**	,273**	,252**	,380**	,396**	,447**	,606**	,519**	,251**	,515**	,485**	,511**	,425**	,642**	,692**	1	,787**	,489**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,000	,013	,034	,080	,108	,013	,009	,003	,000	,000	,109	,000	,001	,001	,005	,000	,000		,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
تأجيل الصراع موضوع الوقت أجد حتى مرة فيه للتفكير أخرى	Pearson Correlation	,802**	,557**	,497**	,565**	,450**	,557**	,620**	,659**	,755**	,730**	,506**	,709**	,667**	,648**	,677**	,727**	,791**	,787**	1	,565**	,872**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
موضوعات أتترك الصراع للأطراف المتصارعة حلالها ليجدوا	Pearson Correlation	,595**	,263**	,197**	,322**	,195**	,263**	,495**	,587**	,442**	,311**	,181**	,517**	,648**	,458**	,593**	,574**	,538**	,489**	,565**	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	,000	,093	,211	,038	,215	,093	,001	,000	,003	,045	,252	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,001	,000		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الصراع إدارة التنظيمي	Pearson Correlation	,827**	,826**	,633**	,758**	,639**	,826**	,687**	,789**	,848**	,774**	,738**	,865**	,713**	,740**	,787**	,785**	,852**	,649**	,872**	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

	أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	واحبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	ظروف عملي ملائمة حيث من مكان العمل من الرسم.	ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	أبتادل المعلومات والخبرات بيني وزملائي.	أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل.	راتبي الشهري الذي انتقاه من عملي مناسب لجهدتي.	أشعر بالإنستقرار في العمل.	ألتزم بالعمل المطلوب مني.	المسؤولون يقرون أدائي المميز في العمل.	زملائي يتعاونون حل في معي المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	نظام الإجازات العادية والمرضية مناسبة ومريح.	لا أنا أتغيب عن العمل.	زملائي يقرون التي الجهود التي بها أقوم عملي.	ساعات النوم التي يتطلبها العمل تناسبني.	بأن أشعر عني ن يحترموني.	أن أرى النظام الإداري المعمول في به معاملة سيئة وواضح.	الإدارة تعاملت معاملة سيئة.	في أشعر أغلب الأحيان بأنني أسباب الإزعاج لزملائي.	في أفكر ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى المهني.		
أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	Pearson Correlation	1	,569	,636	,644	,349	,569	,383	,547	,395	,569	,547	,644	,569	,644	,569	,383	,547	,395	,569	,646	
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,023	,000	,012	,000	,010	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,012	,000	,010	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
واحبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	Pearson Correlation	,569**	1	,588**	,727**	,584**	1,000**	,744**	,665**	,478	1,000**	,665**	,727**	1,000**	,665**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,877**	
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	Pearson Correlation	,636**	,588**	1	,721**	,634**	,588**	,496**	,682**	,652	,588**	,682**	,721**	,588**	,721**	,682**	,588**	,496**	,682**	,652**	,588**	,766**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	Pearson Correlation	,644**	,727**	,721**	1	,767**	,727**	,724**	,884**	,562	,727**	,884**	1,000**	,727**	1,000**	,884**	,727**	,724**	,884**	,562**	,727**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
أبتادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	Pearson Correlation	,349	,584**	,634**	,767**	1	,584**	,638**	,748**	,751	,584**	,748**	,767**	,584**	,767**	,748**	,584**	,638**	,748**	,751**	,584**	,811**
	Sig. (2-tailed)	,023	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل.	Pearson Correlation	,569**	1,000**	,588**	,727**	,584**	1	,744**	,665**	,478	1,000**	,665**	,727**	1,000**	,665**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,877**	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
راتبي الشهري الذي انتقاه من عملي مناسب لجهدتي.	Pearson Correlation	,383	,744**	,496**	,724**	,638**	,744**	1	,759**	,386	,744**	,759**	,724**	,744**	,724**	,759**	,744**	1,000**	,759**	,386**	,744**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	
أشعر بالإنستقرار	Pearson Correlation	,547**	,665**	,682**	,884**	,748**	,665**	,759**	1	,604	,665**	1,000**	,884**	,665**	,884**	1,000**	,665**	,759**	1,000**	,604**	,665**	,912**

التفسي في العمل.	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
ألتزم بالعمل المطلوب مني.	Pearson Correlation	,395**	,478**	,652**	,562**	,751**	,478**	,386**	,604**	1	,478**	,604**	,562**	,478**	,562**	,604**	,478**	,386**	,604**	1,000**	,478**	,693**
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,000	,000	,000	,001	,011	,000		,001	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,011	,000	,000	,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	Pearson Correlation	,569**	1,000**	,588**	,727**	,584**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1	,665**	,727**	1,000**	,727**	,665**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
زملاني يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	Pearson Correlation	,547**	,665**	,682**	,884**	,748**	,665**	,759**	1,000**	,604**	,665**	1	,884**	,665**	,884**	1,000**	,665**	,759**	1,000**	,604**	,665**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	Pearson Correlation	,644**	,727**	,721**	1,000**	,767**	,727**	,724**	,884**	,562**	,727**	,884**	1	,727**	1,000**	,884**	,727**	,724**	,884**	,562**	,727**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أنا لا أتعب عن العمل.	Pearson Correlation	,569**	1,000**	,588**	,727**	,584**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,665**	,727**	1	,727**	,665**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
زملاني يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	Pearson Correlation	,644**	,727**	,721**	1,000**	,767**	,727**	,724**	,884**	,562**	,727**	,884**	1,000**	,727**	1	,884**	,727**	,724**	,884**	,562**	,727**	,922**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	Pearson Correlation	,547**	,665**	,682**	,884**	,748**	,665**	,759**	1,000**	,604**	,665**	1,000**	,884**	,665**	,884**	1	,665**	,759**	1,000**	,604**	,665**	,912**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	Pearson Correlation	,569**	1,000**	,588**	,727**	,584**	1,000**	,744**	,665**	,478**	1,000**	,665**	,727**	1,000**	,727**	,665**	1	,744**	,665**	,478**	1,000**	,877**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	Pearson Correlation	,383*	,744**	,496**	,724*	,638**	,744**	1,000**	,759**	,386*	,744**	,759**	,724**	,744*	,724**	,759**	,744**	1	,759*	,386*	,744**	,827*
	Sig. (2-tailed)	,012	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,011	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,011	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	Pearson Correlation	,547**	,665**	,682**	,884*	,748**	,665**	,759**	1,000**	,604*	,665**	1,000**	,884**	,665*	,884**	1,000**	,665**	,759**	1	,604**	,665**	,912*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	Pearson Correlation	,395**	,478**	,652**	,562*	,751**	,478**	,386*	,604*	1,000	,478**	,604*	,562**	,478*	,562**	,604*	,478**	,386*	,604*	1	,478**	,693*
	Sig. (2-tailed)	,010	,001	,000	,000	,000	,001	,011	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,000	,000	,001	,011	,000		,001	,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	Pearson Correlation	,569**	1,000**	,588**	,727*	,584**	1,000**	,744**	,665**	,478*	1,000**	,665**	,727**	1,000	,727**	,665**	1,000**	,744**	,665*	,478**	1	,877*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001		,000
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
التوافق المهني	Pearson Correlation	,646**	,877**	,766**	,922*	,811**	,877**	,827**	,912**	,693*	,877**	,912**	,922**	,877*	,922**	,912**	,877**	,827**	,912*	,693**	,877**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملحق رقم (07): التوزيعات التكرارية المتعلقة بالمعلومات الشخصية

Frequency Table

		الجنس			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	ذكر	23	54,8	54,8	54,8
	أنثى	19	45,2	45,2	100,0
Total		42	100,0	100,0	

		الإجتماعية الحالة			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متزوج	17	40,5	40,5	40,5
	أرمل	4	9,5	9,5	50,0
	مطلق	3	7,1	7,1	57,1
	أعزب	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		العلمي المؤهل			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	متوسط	3	7,1	7,1	7,1
	ثانوي	10	23,8	23,8	31,0
	جامعي	29	69,0	69,0	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

		الأقدمية			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	سنوات 5 إلى سنة من	24	57,1	57,1	57,1
	سنوات 5 من أكثر	18	42,9	42,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

الملحق رقم (08): المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية

Descriptives
Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أسعى للتعامل مع إهتماماتي وإهتمامات الآخرين.	42	1,6190	,96151
أسعى باستمرار للحصول على مساعدة الآخرين في إيجاد حلول للمشاكل.	42	1,5714	,76963
أشارك زملائي في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراع.	42	1,6190	,69677
أشارك الآخرين في المشكلة لنتمكن من الوصول إلى حلها.	42	1,6429	,79084
أرغب في تحقيق أهدافي على حساب باقي العمال.	42	1,6667	,65020
أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري.	42	1,5714	,76963
أحاول أن أبين للآخرين الفائدة من موقفي.	42	1,5714	,73726
أدع الآخرين يتحملون المسؤولية لحل المشكلة.	42	1,6429	,85029
أحاول أن أجد حلا وسطا للمشاكل التي تواجهني في العمل.	42	1,4524	,91605
أوافق الآخرين على بعض مواقفهم إذا وافقوا على بعض مواقفي في العمل.	42	1,4762	,89000
أحاول جعل الآخرين يختارون الحل الوسط كحل للخلاف في العمل.	42	1,6190	,90937
أساعد الأطراف المتصارعة على تحقيق رغبتها حسب الإمكانيات المتاحة.	42	1,7619	1,10010
أحاول إرضاء الآخرين كي أحافظ على علاقتنا المهنية.	42	1,5714	,94075
أضحى برغباتي في سبيل رغبات الآخرين.	42	1,8333	,88115
أحرص على تقديم تنازلات لمن أختلف معهم في العمل.	42	2,0000	,96272
أدع الآخرين يحتفظون بوجهات نظرهم إذا كان ذلك يسعدهم.	42	1,8571	1,00174
أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة.	42	1,4524	,80251
أحاول عمل أي شيء ضروري لتفادي التوتر غير المرغوب.	42	1,2857	,59615
أحاول تأجيل موضوع الصراع حتى أجد الوقت للتفكير فيه مرة أخرى.	42	1,4524	,86115
أترك موضوعات الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا.	42	1,6905	,89683
أسلوب التعاون	42	1,6131	,66305
أسلوب التنافس	42	1,6131	,58488
أسلوب التوسط	42	1,5774	,83463
أسلوب التنازل	42	1,8155	,76720
أسلوب التجاهل	42	1,4702	,67445
إدارة الصراع التنظيمي	42	1,6179	,65153
Valid N (listwise)	42		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أحافظ باستمرار على الوسائل والأدوات في عملي.	42	2,2143	1,00087
واجبات العمل المطلوبة مني محددة وواضحة.	42	2,0238	,97501
ظروف عملي ملائمة من حيث خلو مكان العمل من الضوضاء.	42	1,6905	,94966
ألتزم بمواعيد العمل الرسمية.	42	1,7143	1,04264
أتبادل المعلومات والخبرات بيني وبين زملائي.	42	1,9048	1,24567
أشعر بالأمن والإطمئنان في العمل	42	2,0238	,97501
راتبي الشهري الذي أتقاضاه من عملي مناسب لجهدي.	42	1,8810	1,21379
أشعر بالإستقرار النفسي في العمل.	42	1,5714	1,10747
ألتزم بالعمل المطلوب مني.	42	1,6905	1,21952
المسؤولون يقدرون أدائي المميز في العمل.	42	2,0238	,97501
زملائي يتعاونون معي في حل المشكلات التي تحدث أثناء العمل.	42	1,5714	1,10747
نظام الإجازات العادية والمرضية مناسب ومريح.	42	1,7143	1,04264
أنا لا أتغيب عن العمل.	42	2,0238	,97501
زملائي يقدرون الجهود التي أقوم بها في عملي.	42	1,7143	1,04264
عدد ساعات الدوام التي يتطلبها العمل تناسبني.	42	1,5714	1,10747
أشعر بأن المسؤولين عني يحترموني.	42	2,0238	,97501
أرى أن النظام الإداري المعمول به في المؤسسة واضح.	42	1,8810	1,21379
الإدارة تعاملني معاملة سيئة.	42	1,5714	1,10747
أشعر في أغلب الأحيان بأنني أسبب الإزعاج لزملائي.	42	1,6905	1,21952
أفكر في ترك العمل والبحث عن وظيفة أخرى.	42	2,0238	,97501
التوافق المهني	42	1,8262	,90656
Valid N (listwise)	42		

الملحق رقم (09): معاملات التفسير

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعاون أسلوب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,093 ^a	,009	-,016	,91387

a. Predictors: (Constant), التعاون أسلوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,290	1	,290	,347	,559 ^b
	Residual	33,406	40	,835		
	Total	33,696	41			

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. Predictors: (Constant), التعاون أسلوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,031	,375		5,419	,000
	التعاون أسلوب	-,127	,215	-,093	-,589	,559

a. Dependent Variable: المهني التوافق

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنافس أسلوب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,048 ^a	,002	-,023	,91676

a. Predictors: (Constant), التنافس أسلوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,079	1	,079	,093	,761 ^b
	Residual	33,618	40	,840		
	Total	33,696	41			

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. Predictors: (Constant), التنافس أسلوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,947	,419		4,642	,000
	التنافس أسلوب	-,075	,245	-,048	-,306	,761

a. Dependent Variable: المهني التوافق

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	التوسط أسلوب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,037 ^a	,001	-,024	,91719

a. Predictors: (Constant), التوسط أسلوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,046	1	,046	,055	,815 ^b
	Residual	33,650	40	,841		
	Total	33,696	41			

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. Predictors: (Constant), التوسط أسلوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,763	,305		5,770	,000
	التوسط أسلوب	,040	,172	,037	,235	,815

a. Dependent Variable: المهني التوافق

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables		Method
		Entered	Removed	
1	التنازل أسلوب ^b	.	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,026 ^a	,001	-,024	,91752

a. Predictors: (Constant), التنازل أسلوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,023	1	,023	,027	,870 ^b
	Residual	33,673	40	,842		
	Total	33,696	41			

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. Predictors: (Constant), التنازل أسلوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,770	,367		4,818	,000
	التنازل أسلوب	,031	,187	,026	,164	,870

a. Dependent Variable: المهني التوافق

**Regression
Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables	Method
		Removed	
1	التجاهل أسلوب ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,035 ^a	,001	-,024	,91726

a. Predictors: (Constant), التجاهل أسلوب

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,042	1	,042	,050	,825 ^b
	Residual	33,654	40	,841		
	Total	33,696	41			

a. Dependent Variable: المهني التوافق

b. Predictors: (Constant), التجاهل أسلوب

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	1,757	,343		5,124	,000
	التجاهل أسلوب	,047	,212	,035	,223	,825

a. Dependent Variable: المهني التوافق