

تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من طرف مدراء المؤسسات الصحية في الجزائر على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية - دراسة حالة بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان -

The impact of organizational conflict management strategies adopted by health institution managers in Algeria on organizational commitment to human resources
- A case study in the public institution of neighborhood health Sidi M'hamed Ben Ali in the state of Relizane -

بن زاوشة فتحي^{1*}، بورمانا عبد القادر²

¹ المركز الجامعي تيبازة (الجزائر)، مخبر المقاوالتية والتنمية السياحية،

benzaoucha.fethi@cu-tipaza.dz

² جامعة لونيسي علي البليدة 02 (الجزائر)، مخبر الإبداع وتغيير المنظمات والمؤسسات،

a.bouroumana@univ-blida2.dz

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024 /01/16

تاريخ الاستلام: 2023/10/29

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان، فقمنا بإستقصاء آراء عينة عشوائية شملت 205 مبحوثا من أطباء، شبه طبيين، إداريين و تقنيين، صممت الإستبانة كأداة للبحث معتمدين في اختبار فرضيات الدراسة على الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد بإستخدام برنامج (SPSS v 25). كشفت نتائج الدراسة أن ماقيمته 20.7 % من التباين في الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية مفسر بالتغير في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مع وجود علاقة موجبة متوسطة بين متغيرات الدراسة قدرت بـ 48.4 %.

كلمات مفتاحية: الصراع التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، إستراتيجيات، الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : D74 ، M12 ، O15.

Abstract:

This study aims to identify the extent of the impact of organizational conflict management strategies on the organizational commitment of human resources in the public institution of neighborhood health Sidi M'hamed Ben Ali in the state of Glizan. We surveyed the opinions of a random sample of 205 respondents from doctors, paramedics, administrators and technicians. The questionnaire was designed as a research tool, relying on simple and multiple linear regressions to test the study hypotheses using the program (SPSS v 25). The results of the study revealed that 20.7% of the variance in organizational commitment of human resources is explained by the change in organizational conflict management strategies, with a moderate positive relationship between the study variables estimated at 48.4%.

Keywords: Organizational conflict; organizational commitment; strategies; human resources.

JEL Classification Codes: D74, M12, O15.

1. مقدمة:

إن إتساع فجوة الصراع التنظيمي أصبحت ظاهرة حديثة تشهدها العديد من المؤسسات الصحية في الجزائر، نتيجة لعدة أسباب أو تعارض بين مجموعة من المهن قد تتنافس مع بعضها البعض، من أجل الفرص الوظيفية والعملاء والتضارب بين التنظيمات المهنية (بن خالد و بن خالد، 2021، صفحة 1219) فيما يتعلق بالتشريعات والسياسات الحكومية وحقوق العمال و الرغبات أو الاهتمامات مع بعضها البعض، والتي تخص الفرد أو نتيجة وجود إختلاف بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد في مجموعة أو مجتمع معين (مطاطلة و بوعطيط، 2019، صفحة 442)، ويمكن أن ينشأ نتيجة التنافس والصراع الدائم الذي يحدث بين الأفراد والجماعات، من أجل الوصول إلى الموارد المحدودة وتحقيق السيطرة والبحث عن المسؤوليات و السلطة (بن خالد و بن خالد، 2021، صفحة 1221)، فالصراع التنظيمي بإعتباره ظاهرة حتمية تفرضه ظروف العمل فهناك العديد من الآليات والإستراتيجيات التي يمكن إستخدامها لفهمه و التعامل معه (عيشوش، 2022، صفحة 465)، مع الحرص على تطوير قادة فعالين يمكنهم التعامل معه في الوسط المهني وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة، و تعزيز مهارات القيادة والاتصال والعمل على خلق بيئة تنظيمية (بلخضرة، 2021، صفحة 215) مشجعة وداعمة داخل المنظمة وتساهم في تقليل الصراع التنظيمي، وذلك يمكن أن يشمل تعزيز كل العمليات التنظيمية المؤثرة إيجابيا في إلتزام الموارد البشرية (بن معتوق، 2022، صفحة 701)، و التي تتطلب مجموعة متنوعة من النشاطات السلوكية والذهنية والاجتماعية لضمان التعامل بفعالية مع الصراع التنظيمي والتقليل من تأثيره على المنظمة (شنة، 2014، صفحة 548). إذ أصبح محتوما على مدراء المؤسسات الصحية في الجزائر تطوير مهارات التواصل الفعال والاستماع الجيد والتعبير بوضوح والإنصات والتواصل مع الموارد البشرية في بيئة العمل، لفهم آرائهم ومخاوفهم بشكل أفضل مع تطوير وعيهم بالقضايا والتحديات التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي، وأيضا تشجيع التعاون بين الأفراد وفرق العمل عبر تنظيم ودعم الأساليب ذات الفعالية التي تعزز المشاركة والشعور الإيجابي (بوقندورة و ابريغم، 2019، صفحة 87)، لبناء علاقات ناجحة و صداقات قوية ضمن ما يسمى بالعمل الجماعي و تجنب السلوك السلبي للحفاظ على العلاقات وبناء الثقة بين الأفراد والمجموعات، كل هذه النشاطات والإجراءات تساهم في تعزيز وتفهم وإدارة الصراع التنظيمي بشكل أفضل، مما يسمح بتحقيق الاستقرار وتحسين فعالية الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، والذي نعتبره عملية مهمة من أجل ضمان بقاء الموظفين يشعرون بانتمائهم للمنظمة (بكراري، 2021، صفحة 355)، ملتزمين بأهدافها وقيمها ومعتقداتها (خرموش و بحري، 2022، صفحة 494)، حيث يساعد إلتزام الموارد البشرية المنظمة على تحقيق نجاحها واستمرارية إنتاجيتها (بكراري، 2021، صفحة 356).

1.1. إشكالية الدراسة:

يواجه المدراء في تسيير المؤسسات الصحية تعارض كبير أو ما يعبر عنه بالإصطدام بين وجود صراع أو تضارب بين الاهتمامات الشخصية أو المصالح وبين القيم أو الآراء المهنية (منقوري، لواتي، و رجم، 2022، صفحة 80)، وهذا التضارب أو الصراع يمكن أن يحدث على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي في بيئة العمل، حيث

يتطلب هذا التعارض غالبا ويلزم المسيرين التحكم فيه و مراجعة الأولويات والبحث عن توازن بين المصالح الشخصية والقيم أو المصلحة العامة، حيث يجب أن يتم الإختيار بعناية العديد من الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع التنظيمي والتي يمكن أن تؤثر في تحقيق درجات عالية من التفاني والانتماء، والتي يظهرها الأفراد تجاه أهدافهم وقيم المنظمة للوصول إلى ما يسمى بالإلتزام التنظيمي، حيث نسعى لمعالجة إشكالية دراستنا البحثية والمتمثلة في: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟

2.1. الأسئلة الفرعية:

- التساؤل الفرعي الأول: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعاون على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟
- التساؤل الفرعي الثاني: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التجنب على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟
- التساؤل الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التسوية على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟
- التساؤل الفرعي الرابع: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنازل على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟
- التساؤل الفرعي الخامس: هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان؟

3.1. الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

4.1. الفرضيات الجزئية:

- فرضية التساؤل الفرعي الأول: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعاون على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.
- فرضية التساؤل الفرعي الثاني: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التجنب على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- فرضية التساؤل الفرعي الثالث: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التسوية على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- فرضية التساؤل الفرعي الرابع: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنازل على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- فرضية التساؤل الفرعي الخامس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

5.1. أهداف الدراسة:

- التعرف على نوع وطبيعة العلاقة التي تربط بين متغيرات دراستنا البحثية بقياس مستوى تأثير كل من إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- مساعدة مدراء المؤسسات الصحية في الجزائر بصفة عامة ومدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان بصفة خاصة، في صياغة وترتيب قراراتهم المتخذة في تسيير الصراعات التنظيمية في بيئة عملهم بالإستفادة من دراستنا البحثية الميدانية.

- توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من جهة والإلتزام التنظيمي للموارد البشرية من جهة أخرى في المؤسسات الصحية في الجزائر بصفة عامة، وبالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة، من أجل الإستفادة منها كإضافة في تسييرهم.

6.1. أهمية الدراسة:

- تكتسب دراستنا البحثية أهمية كبيرة في جانبها النظري والتطبيقي وقد تناولت موضوع ذو طابع حساس في مجال السلوك التنظيمي، يعالج تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان، بإعتبار أحد الباحثين من مجتمع الدراسة.

- تكتسب دراستنا البحثية الميدانية تطلع إستراتيجي كبير الأهمية على المدى البعيد، والذي يعالج مختلف الصراعات التنظيمية التي تخص فئات (الأطباء، الشبه الطبيين، الإداريين، التقنيين) الذين يتحدد دورهم الحقيقي في تنفيذ تعليمات الإدارة العليا في المؤسسات الصحية في الجزائر.

- تكتسب دراستنا البحثية الميدانية أهمية بالغة في تقديم أسس علمية ومفاهيم تطبيقية من أجل مساعدة مدراء المؤسسات الصحية في الجزائر في تقييم وتشخيص إدارة الصراعات التنظيمية في بيئة عملهم.

7.1. حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تم الاعتماد في دراستنا البحثية على البيانات الأولية المتمثلة في الإستبانة كأداة أساسية للبحث العلمي، والبيانات الثانوية من الكتب والمذكرات و المجلات و الأنترنت والدراسات السابقة.

- الحدود المكانية: قمنا بدراستنا البحثية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- الحدود البشرية: تم إستقصاء عينة عشوائية تكونت من (أطباء، شبه طبيين، إداريين، تقنيين) وهم الموظفين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان.

- الحدود الزمنية: أجريت دراستنا البحثية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 2023/08/15 إلى 2023/10/15.

8.1. منهجية الدراسة:

إعتمدنا في دراستنا البحثية على المنهج الوصفي في وصف متغيرات الظاهرة المدروسة، بالتركيز على البيانات الوصفية والخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، و على الإستبانة كأداة أساسية للبحث العلمي للحصول على مجموعة من المعلومات الدقيقة والواضحة، من أجل تحليلها وتحويلها لقيم ومؤشرات ذات دلالة إحصائية لتفسيرها من أجل تبين طبيعة ونوع العلاقة التي تربط بين متغيرات دراستنا البحثية.

2. الإطار النظري:

1.2. مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي ينشأ نتيجة لإختلاف الأفراد داخل المنظمة، فقد يتنافسون ويتعارضون من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية ومصالحهم و مكاسبهم الفردية (عيشوش، 2022، صفحة 467)، أو بسبب الإهتمامات والأولويات بالإضافة إلى صراع الأدوار الذي يمكن أن ينشأ عندما يتداخل دور أفراد المنظمة، مع البحث عن السلطة لزيادة نفوذهم و المكسب المادي أو المعنوي الذي يمكن أن يكون مصدراً للصراع داخل المنظمة (عيشوش، 2022، صفحة 467)، ويعتبر شكل من أشكال التفاعل بين الأفراد والجماعات، حيث يمكن أن يكون له تأثير كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها ومناخ العمل وتعطيل النشاط و تأجيل اتخاذ القرارات الحيوية (شنة، 2014، صفحة 548).

2.2. مفهوم إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يقصد بها تحجيم حدة الصراع وتوجيهه بشكل فعال لخدمة المنظمة لضمان تحقيق أهدافها، ويمكن الإستفادة من آثاره الإيجابية (محجوبي و بعيط، 2022، صفحة 146) من خلال تشجيع الأفراد على التواصل المفتوح و توفير منصات وفرص لمناقشة الصراعات، وفهم وجهات نظر الآخرين و العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصراع مع الوصول إلى تفاهم مشترك وإتخاذ إجراءات تحقق المصالح المشتركة، و تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي داخل المنظمة.

3.2. أنواع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

1.3.2. إستراتيجية التعاون: تتمثل في دور المدير الذي يعمل على تعزيز إعتقاد العاملين بأن أهدافهم متوافقة بدلاً من منافسة أو مستقلة، ويمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق بيئة عمل إيجابية وفعالة والسعي لحل ومناقشة الإختلافات، وهذا النهج يعرف أحيانا بإدارة الصراع البنائي (طعم الله و بولهواش ، 2020، صفحة 107).

2.3.2. إستراتيجية التنافس: يتم إستخدامها في الظروف الحاسمة والطارئة والحيوية، ومن مزاياها خلق روح المنافسة وتحسين عمليات التجديد المستمرة داخل المنظمة، وتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل والأهداف المحددة وتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة وإبتكارات لتطوير مشاريع، ومن عيوب هذه الإستراتيجية هدم روح التعاون ضمن فرق العمل الجماعية داخل المنظمة (شنة، 2014، صفحة 549).

3.3.2. إستراتيجية التجنب: تعتمد على سلوك يسمى "تفادي الصراع" يستخدمها الأفراد أو الأطراف المشتركة في الصراع لتجنب الاشتباك المباشر أو التصاعد في التوتر بينهم، وتحقيق التوازن والاستقرار في العلاقات أو المواقف ويمكن أن يتضمن تحويل الاهتمام إلى مجالات أخرى (محجوبي و بعيط، 2022، الصفحات 147 - 148).

4.3.2. إستراتيجية التسوية: يتم فيها التركيز على الوصول إلى حل مقبول لجميع الأطراف المتصارعة عبر تقديم تنازلات مشتركة وتبادل الموارد الثابتة، ويشجع على التفاوض والحوار البناء بين الأطراف المعنية بهدف تحقيق تسوية مرضية للجميع (جعيم، مقبل الريبي، و مجاهد مطهر، 2018، صفحة 201).

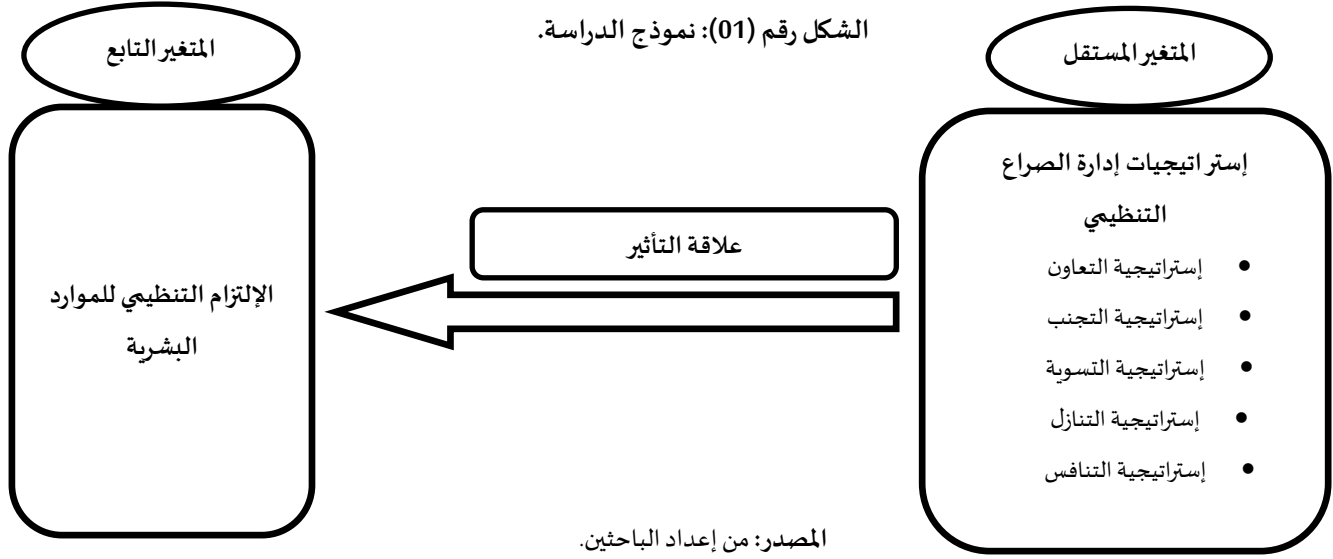
5.3.2. إستراتيجية التنازل: تعتمد على نمط التفاهم الاجتماعي حيث يدعو المدير الأطراف المتصارعة إلى التعاون وتقليل التوتر، و تستخدم عادة عندما يكون الصراع قائما على إختلافات في الصفات الشخصية بين أطراف الصراع، ويهدف إلى تعزيز التفاهم بين الأطراف المتصارعة لتحقيق حلا وديا ومنطقيا للصراع لتحسين العلاقات بين الأفراد المتصارعين (محمد مرزوق، 2011، صفحة 36).

4.2. مفهوم الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية:

يستخدم لوصف مدى تفاعل الموظفين مع المنظمة التي يعملون بها، و يشمل قدرة الموظفين على فهم وتبني أهداف وقيم المنظمة و رغبتهم في بذل المزيد من الجهد والعمل بجهد لتحقيق أهداف المنظمة والإستمرارية في العمل، و يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين و بناء الثقة والولاء بينهم وبين المنظمة (مومن و قبوقب، 2018، صفحة 341).

3. تقديم الدراسة الميدانية:

1.3. نموذج الدراسة: يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل الآتي:



2.3. تقديم أداة الدراسة:

قمنا بالإعتماد على الإستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات عن متغيرات دراستنا البحثية، حيث إحتوت الإستبانة على مجموعة من الأسئلة ويحتوي كل سؤال على خمس إجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، فتم توزيعها لمعرفة آراء المستجوبين من العينة العشوائية المتكونة من (الأطباء، الشبه الطبيين، الإداريين والتقنيين)، حيث تكونت هذه الإستبانة من ثلاثة (03) أجزاء وهي:

- الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية و تخص الجنس، الحالة العائلية، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الدورات التدريبية، المنصب الوظيفي.
- الجزء الثاني: خاص بدراسة أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ويحتوي على خمسة (05) أبعاد، و يحتوي كل بعد على خمس (05) عبارات بمجموع خمسة وعشرون (25) عبارة.
- الجزء الثالث: خاص بدراسة المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية ويحتوي على خمس (05) عبارات.

3.3. بيانات الدراسة:

- البيانات الأولية:

تم تصميم نموذج إستبانة وزعت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من أطباء، شبه طبيين، إداريين، تقنيين لجمع المعلومات الخاصة بمتغيرات دراستنا البحثية ومعالجتها ببرنامج (SPSS v 25).

- البيانات الثانوية:

تم التوصل إليها من خلال الإطلاع على الكتب والمذكرات و المجلات و الأنترنت والدراسات السابقة ذات الإهتمام والصلة بموضوع الدراسة.

4.3. تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أمحمد بن علي بولاية غليزان، حيث تم إستهداف عينة عشوائية مكونة من (أطباء، شبه طبيين، إداريين، تقنيين) وتم توزيع 205 إستبانة على أفراد العينة العشوائية كما هو موضح في الجدول رقم (01).

جدول رقم (01): عدد الإستبانات الموزعة، المسترجعة، المفقودة، الصالحة للتحليل، غير الصالحة للتحليل.

مجتمع الدراسة	الإستبانات الموزعة	الإستبانات المسترجعة	الإستبانات المفقودة	الإستبانات غير الصالحة للتحليل	الإستبانات الصالحة للتحليل
450	205	183	22	33	150

المصدر: من إعداد الباحثين.

5.3. المعالجة الإحصائية للبيانات:

تم معالجة وتحليل البيانات الخاصة بالعينة العشوائية التي أجريت عليها دراستنا البحثية بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v 25)، معتمدين على الأساليب الإحصائية الوصفية كالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية والتكرارات من أجل وصف متغيرات دراستنا، وعلى الأساليب الإحصائية الإستدلالية المتمثلة في إختبار ألفا كرونباخ وإختبار بيرسون والانحدار الخطي البسيط و المتعدد لإختبار فرضيات الدراسة.

4. ثبات وصدق أداة الدراسة:

1.4. ثبات أداة الدراسة:

الثبات يعني إتساق أداة القياس وإمكانية الإعتماد عليها وتكرار إستخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج، فقمنا بحساب معامل الثبات بإستخدام معادلة (Cronbach Alpha) للإتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية لمتغيرات دراستنا البحثية، فقد بلغ معامل الثبات العام قد 87.8 % وهو نسبة جيدة ومقبولة تسمح بالإعتماد على نتائج الدراسة فيمكن القول أن الأداة صالحة للتحليل الإحصائي.

الجدول رقم (02): قياس معامل الثبات بمعادلة (Alpha Cronbach)

المحاور والأبعاد	محاور الاستبيان	معامل الثبات
X	المحور الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	0.858
X1	البعد الأول: إستراتيجية التعاون	0.966
X2	البعد الثاني: إستراتيجية التجنب	0.826
X3	البعد الثالث: إستراتيجية التسوية	0.968
X4	البعد الرابع: إستراتيجية التنازل	0.934
X5	البعد الخامس: إستراتيجية التنافس	0.681
Y	المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية	0.898
	معامل الثبات العام	0.878

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

2.4. صدق أداة الدراسة: الصدق الذاتي يعني به مدى قدرة بناء الإختبار ككل على قياس متغير ما بجميع أبعاده، ويرتبط ذلك بالتحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه، وقدر معامل الصدق العام عبر الجذر التربيعي لمعامل الثبات العام بـ 77.09 % وهي نسبة مقبولة في الدراسات الإحصائية.

3.4. إختبار صدق الإتساق الداخلي لأداة القياس:

تم التأكد من صدق فقرات الإستبيان بواسطة الإتساق الداخلي البنائي، بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v 25)، بقياس الارتباط ما بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد متغيرات دراستنا البحثية والفقرات التي يتكون منها هذا البعد، وتظهر النتائج بعد التحليل والمعالجة الإحصائية في شكل مصفوفة إرتباط متناظرة، تبين أن هناك تناظر في معاملات الارتباط وتساهي القيم العمودية والأفقية في الجدول الخاص بكل بعد من أبعاد متغيرات دراستنا البحثية.

1.3.4. إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (03): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الأول: إستراتيجية التعاون.

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
X1	1		150
X11	0.900 **	0.000	150
X12	0.921 **	0.000	150
X13	0.958 **	0.000	150
X14	0.955 **	0.000	150
X15	0.957 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25).

الجدول رقم (04): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني: إستراتيجية التجنب.

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
X2	1		150
X21	0.741 **	0.000	150
X22	0.816 **	0.000	150
X23	0.720 **	0.000	150
X24	0.823 **	0.000	150
X25	0.738 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (05): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث: إستراتيجية التسوية.

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
X3	1		150
X31	0.940 **	0.000	150
X32	0.916 **	0.000	150
X33	0.963 **	0.000	150
X34	0.941 **	0.000	150
X35	0.952 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (06): إختبار صدق الإتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع: إستراتيجية التنازل

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
X4	1		150
X41	0.835 **	0.000	150
X42	0.909 **	0.000	150
X43	0.918 **	0.000	150
X44	0.891 **	0.000	150
X45	0.896 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (07): إختبار صدق الإلتصاق الداخلي لعبارات البعد الخامس: إستراتيجية التنافس

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
X5	1		150
X51	0.792 **	0.000	150
X52	0.883 **	0.000	150
X53	0.807 **	0.000	150
X54	0.692 **	0.000	150
X55	0.774 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

الجدول رقم (08): إختبار صدق الإلتصاق الداخلي لعبارات المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية.

العبارات	Corrélation de Pearson معامل بيرسون (الإرتباط دال عند ** 0.01)	Sig (bilatérale) مستوى الدلالة	N حجم العينة
Y	1		150
Y1	0.911 **	0.000	150
Y2	0.798 **	0.000	150
Y3	0.836 **	0.000	150
Y4	0.905 **	0.000	150
Y5	0.771 **	0.000	150

المصدر: من إعداد الباحثين إعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

2.3.4. تفسير نتائج صدق الإلتصاق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

من خلال نتائج الجداول رقم (03 – 04 – 05 – 06 – 07) الخاصة بصدق الإلتصاق الداخلي لعبارات أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة و البعد الخاص بها كلها ذات دلالة إحصائية، و كانت كلها أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد لنا أن خاصية الإلتصاق الداخلي محققة ما بين هذه العبارات نظرا لإرتباطها بأبعادها التابعة بها.

3.3.4. تفسير نتائج صدق الإلتصاق الداخلي لعبارات المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية:

من خلال نتائج الجدول رقم (08) الخاص بصدق الإلتصاق الداخلي لعبارات المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة و المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية كلها ذات دلالة إحصائية، و كانت كلها أكبر من 50 % عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ حيث بلغت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد لنا أن خاصية الإلتصاق الداخلي محققة ما بين هذه العبارات نظرا لإرتباطها بالمتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية.

5. تقييم متغيرات الدراسة حسب آراء المستجوبين:

قام الباحثين بالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تحديد مقياس الإجابات، وذلك لمعرفة المجال والدرجة التي تقع عندها إجابات المستجوبين من أفراد عينة الدراسة ومعرفة إتجاههم وآرائهم.

الجدول رقم (10): مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات أفراد العينة

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط	1.80 – 1	2.60 – 1.81	3.40 – 2.61	4.20 – 3.41	5.00 – 4.21

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

1.5. تشخيص الإتجاه العام للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

الجدول رقم (11): تشخيص البعد الأول: إستراتيجية التعاون.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	بشدة موافق	بشدة موافق	محايد	بشدة موافق	الأهمية النسبية	الإتجاه
يجمع المدير بممثلي العمال ويدعوهم للحوار والتفاهم في إدارة مشاكل العمل المهنية	2.96	1.41	40	17	17	61	15	محايد
			26.7	11.3	11.3	40.7	10	
يشرك المدير ممثلي العمال والنقابات في وضع الخطط والبرامج لمواجهة الصراعات	2.87	1.43	44	18	13	63	12	محايد
			29.3	12	8.7	42	08	
يقوم المدير بتشجيع العاملين على العمل ضمن روح الفريق لتجنب حدوث الصراع	2.99	1.44	38	21	14	58	19	محايد
			25.3	14	9.3	38.7	12.7	
يتعاون المدير مع ممثلي العمال للوصول لقرارات مشتركة و ترضي جميع العمال	2.94	1.42	39	23	12	60	16	محايد
			26	15.3	08	40	10.7	
يساعد المدير العمال على حل المشاكل التي تواجههم في العمل	2.96	1.44	39	22	11	61	17	محايد
			26	14.7	7.3	40.7	11.3	
X1	2.94	1.34	البعد الأول: إستراتيجية التعاون					محايد

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

1.1.5. تشخيص الإتجاه العام للبعد الأول إستراتيجية التعاون: يوضح لنا الجدول رقم (11) إجابات المستجوبين

حول البعد الأول إستراتيجية التعاون، حيث إشتمل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 2.94 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.87 و 2.99 وانحراف معياري قدره 1.34

أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان متوسطا، وقيم الانحراف المعياري كمقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.41 و 1.44. فاحتلت العبارات (03)، (01)، (05)، (04)، (02) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية مقارنة، وكتشخيص عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول البعد الأول إستراتيجية التعاون.

الجدول رقم (12): تشخيص البعد الثاني: إستراتيجية التجنب.

الإتجاه والرتبة		مواقف بشدة	مواقف	محايد	غير مواقف	غير موافق بشدة	الاتحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			
		النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة			
1	محايد	09	69	21	16	35	1.32	3.06	يبدل المدير الجهود لتجنب الصراع و التوتر نتيجة المشاكل المهنية المتنوعة والمتزايدة
		06	46	14	10.7	23.3			
3	محايد	00	56	28	25	41	1.23	2.66	يقوم المدير بتأجيل التعامل مع الصراعات القائمة لوقت لاحق بهدف هدوء الأوضاع الحالية
		00	37.3	18.7	16.7	27.3			
5	غير موافق	03	35	29	34	49	1.22	2.39	ينسحب المدير عند مواجهته لتوترات وصراعات بين العاملين قد تؤدي إلى خلافات قوية
		02	23.3	19.3	22.7	32.7			
4	محايد	03	53	21	29	44	1.29	2.61	يتبعد المدير عن إتخاذ القرارات التي من شأنها أن تخلق خلافات مع العمال في الوسط المهني
		02	35.3	14	19.3	29.3			
2	محايد	04	39	49	21	37	1.18	2.68	يتملص المدير من مسببات الصراع في الإجتماعات الدورية مع ممثلي العمال
		2.7	26	32.7	14	24.7			
محايد		البعد الثاني: إستراتيجية التجنب					0.96	2.67	X2

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

2.1.5. تشخيص الاتجاه العام للبعد الثاني إستراتيجية التجنب: يوضح لنا الجدول رقم (12) إجابات المستجوبين حول البعد الثاني إستراتيجية التجنب، حيث إشتمل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تم ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 2.67 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.39 و 3.06 وإنحراف معياري قدره 0.96 أقل من الواحد، أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان ضعيفا، وقيم الإنحراف المعياري كمقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.18 و 1.32 فإحتلت العبارات (01)، (05)، (02)، (04) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة والرابعة على التوالي، لتحل العبارة (03) في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي يؤكد على أن المستجوبين يؤكدون عدم

موافقتهم على إنسحاب المدير عند مواجهته لتوترات وصراعات بين العاملين قد تؤدي إلى خلافات قوية، وكتشخيص عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول البعد الثاني إستراتيجية التجنب.

الجدول رقم (13): تشخيص البعد الثالث: إستراتيجية التسوية.

الاتجاه والرتبة		العبارة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	بشدة موافق			
1	محايد	35	19	12	69	15	1.38	3.05	يبدل المدير أقصى الجهود للوصول إلى حلول مشتركة مع الشركاء الاجتماعيين
		23.3	12.7	08	46	10			
3	محايد	34	23	16	70	07	1.31	2.95	يقوم المدير بتهيئة المناخ المناسب لحصول أطراف الصراع على حلول ترضيهم
		22.7	15.3	10.7	46.7	4.7			
2	محايد	31	21	21	71	06	1.27	3.00	يعتمد المدير على سياسة التفاوض والوساطة بين أطراف الصراع
		20.7	14	14	47.3	04			
5	محايد	31	30	21	53	15	1.34	2.94	يعمل المدير على تحقيق المنافع للأطراف المتصارعة
		20.7	20	14	35.3	10			
4	محايد	31	30	18	59	12	1.32	2.94	يعمل المدير على إيجاد طريق للتوسط بين الأطراف المتصارعة
		20.7	20	12	39.3	08			
محايد		البعد الثالث: إستراتيجية التسوية					1.25	2.98	X3

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

3.1.5. تشخيص الإتجاه العام للبعد الثالث إستراتيجية التسوية: يوضح لنا الجدول رقم (13) إجابات المستجوبين حول البعد الثالث إستراتيجية التسوية، حيث إشتل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تم ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 2.98 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.94 و 3.05 وإنحراف معياري قدره 1.25 أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان متوسطاً، وقيم الإنحراف المعياري كمقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.27 و 1.38 فاحتلت العبارات (01)، (03)، (02) (05)، (04) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية متقاربة، وكتشخيص عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول البعد الثالث إستراتيجية التسوية.

الجدول رقم (14): تشخيص البعد الرابع: إستراتيجية التنازل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	مقياس ليكرت	الاتجاه والرتبة
			التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
			النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	
يتراجع المدير أحيانا عن قرارات تم إتخاذها بهدف إرضاء الأطراف المتنازعة	2.45	1.13	37	47	30	34	02	غير موافق
			24.7	31.3	20	22.7	1.3	
يساعد المدير أطراف الصراع بمشاركة ممثلي العمال للوصول إلى حلول توافقية	2.89	1.27	35	20	26	65	04	محايد
			23.3	13.3	17.3	43.3	2.7	
يمنح المدير الأولوية لرغبات أطراف الصراع في حل المشاكل القائمة	2.73	1.19	31	33	36	46	04	محايد
			20.7	22	24	30.7	2.7	
يضعي المدير برغبته من أجل تحقيق رغبات أطراف الصراع	2.44	1.21	46	30	43	24	07	غير موافق
			30.7	20	28.7	16	4.7	
يراعي المدير شعور أطراف الصراع للحفاظ على علاقات العمل المهنية	2.71	1.24	35	33	26	52	04	محايد
			23.3	22	17.3	34.7	2.7	
X4	2.64	1.07	البعد الرابع: إستراتيجية التنازل					محايد

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

4.1.5. تشخيص الإتجاه العام للبعد الرابع إستراتيجية التنازل: يوضح لنا الجدول رقم (14) إجابات المستجوبين حول البعد الرابع إستراتيجية التنازل، حيث إشتمل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، و تم ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 2.64 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.44 و 2.89 وانحراف معياري قدره 1.07 أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان متوسطا، وقيم الانحراف المعياري كمقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.13 و 1.27 فأحتلت العبارات (02)، (03)، (05) المراتب الأولى، الثانية و الثالثة على التوالي، لتحل العبارتين (01) و (04) في المراتب الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية متقاربة، أكد فيهما المستجوبين عدم موافقتهم فيما يخص تراجع المدير عن قرارات يتم إتخاذها بهدف إرضاء الأطراف المتنازعة والتضحية برغبته من أجل تحقيق رغبات أطراف الصراع، وكتشخيص عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول البعد الرابع إستراتيجية التنازل.

الجدول رقم (15): تشخيص البعد الخامس: إستراتيجية التنافس.

الاتجاه والرتبة		العبارة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			النسبة
1	محايد	11	26	25	80	08	1.06	3.32	يجبر المدير أطراف الصراع على قبول الحلول التي تتوافق مع مصلحة العمل
		7.3	17.3	16.7	53.3	5.3			
3	محايد	11	31	36	67	05	1.03	3.16	يطبق المدير القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل الذي يعتبره مناسباً
		7.3	20.7	24	44.7	3.3			
4	محايد	18	38	26	62	06	1.15	3.00	يستخدم المدير سلطته الإدارية لحل الصراع بالقوة
		12	25.3	17.3	41.3	04			
2	محايد	12	26	30	81	01	1.01	3.22	يستخدم المدير العقوبات الإدارية لكي تتراجع أطراف الصراع عن مواقفها وإقتراحاتها
		08	17.3	20	54	0.7			
5	محايد	31	15	34	64	06	1.23	2.99	يواجه المدير الصراعات القائمة بالحقائق والأدلة من أجل إيجاد الحلول المناسبة
		20.7	10	22.7	42.7	04			
محايد		البعد الخامس: إستراتيجية التنافس					0.73	3.14	X5
محايد		المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي					0.87	2.88	X

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

5.1.5. تشخيص الاتجاه العام للبعد الخامس إستراتيجية التنافس: يوضح لنا الجدول رقم (15) إجابات المستجوبين حول البعد الخامس إستراتيجية التنافس، حيث إشتمل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيب العبارات الخاصة بهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 3.14 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.99 و 3.32 وانحراف معياري قدره 0.73 أقل من الواحد أي أن تشتت الإجابات كان ضعيفاً، وقيم الانحراف المعياري كمقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.01 و 1.23 فاحتلت العبارات (01)، (04)، (02)، (03)، (05) المراتب الأولى، الثانية، الثالثة الرابعة والخامسة على التوالي بمتوسطات حسابية متقاربة، وكتشخيص عام يمكن القول أن الاتجاه العام للمستجوبين كان في اتجاه الحياد و التحفظ حول البعد الخامس إستراتيجية التنافس.

2.5. تشخيص الاتجاه العام للمتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: بلغ متوسطه الحسابي العام 2.88 وانحراف معياري ضعيف قدره 0.87 أقل من الواحد أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان ضعيفاً، وكتشخيص

عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

3.5. تشخيص الإتجاه العام للمتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية.

الجدول رقم (16): تشخيص المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية.

الاتجاه والرتبة		مؤاقي		محايد	مؤاقي	مؤاقي	الاتجاه المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
		بشدة	مؤاقي						
		التكرار	النسبة						
4	محايد	06	78	23	22	21	1.17	3.17	يلتزم المسؤولون في مؤسستنا بتطبيق القوانين والأنظمة لتحقيق الإنضباط في العمل
		04	52	15.3	14.7	14			
1	محايد	07	91	17	10	25	1.21	3.30	يلتزم ويحترم المسؤولون بمؤسستنا بمواقيت العمل الرسمية
		4.7	60.7	11.3	6.7	16.7			
3	محايد	06	82	26	12	24	1.18	3.23	يلتزم المسؤولون في مؤسستنا بتطبيق الأنظمة الرقابية بواسطة الوسائل التكنولوجية الحديثة
		04	54.7	17.3	08	16			
5	محايد	20	53	24	15	38	1.42	3.01	يلتزم المسؤولون بمؤسستنا بالعدالة في تطبيق القوانين والأنظمة على جميع المستخدمين دون إنحياز
		13.3	35.3	16	10	25.3			
2	محايد	10	81	20	15	24	1.22	3.25	تفرض عقوبات على المسؤولين في مؤسستنا نتيجة عدم إلتزامهم بالقوانين والأنظمة
		6.7	54	13.3	10	16			
محايد		المتغير التابع: الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية					1.05	3.19	Y

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

1.3.5. تشخيص الإتجاه العام للمتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية: يوضح لنا الجدول رقم (16) إجابات المستجوبين حول المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، حيث إشتمل على 05 عبارات تم تحليلها بواسطة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيب العبارات الخاصة بالمتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية ترتيباً تنازلياً حسب قيم المتوسطات الحسابية، فبلغ متوسطه الحسابي العام 3.19 حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 3.01 و 3.30 وإنحراف معياري قدره 1.05 أي أن تشتت إجابات المستجوبين كان

متوسطا، وقيم الإنحراف المعياري كقياس للتشتت قد تراوحت ما بين 1.17 و 1.42 وكتشخيص عام يمكن القول أن الإتجاه العام للمستجوبين كان في إتجاه الحياد و التحفظ حول المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية.

6. المراجع العلمية لعبارات أبعاد متغيرات دراستنا البحثية:

العبارات	الجدول	المراجع العلمية
عبارات أبعاد المتغير المستقل إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التنافس)	11 – 12 – 13 – 14 – 15	(محمد مرزوق، 2011، الصفحات 58-86-87-88)
عبارات المتغير التابع الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية	16	(قريسي، شناي، و مقري لعراقي، 2022، صفحة 581)

7. إختبارالفرضية الرئيسية:

سيتم إختبار الفرضية الرئيسية الخاصة بدراستنا البحثية من خلال إختبار الانحدار الخطي البسيط و لذلك سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في:

1.7. المعنوية الكلية للنموذج البسيط:

و تتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة F والتي بلغت قيمتها 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 والتي يوضحها الجدول رقم (17) الخاص بنتائج تحليل التباين للانحدار.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r
الانحدار	24.282	1	24.282	25.864	0.000	0.149	0.386
الخطأ المتبقي	138.951	148	0.939				
المجموع الكلي	163.233	149					

المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

من خلال نتائج الجدول رقم (17) نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.149، و هذا يعني أن 14.9% من التباين في المتغير التابع "الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية" مفسر بالتغير في المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" وهو معامل ضعيف، وهو ما يؤكد على أن الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية يتأثر بعوامل أخرى تتحكم فيه إلى جانب إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.386 أي 38.6% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين متغيرات دراستنا البحثية، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية Béta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	الخطأ المعياري	B			
Constante الثابت	0.274	1.861	-	6.800	0.000
إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	0.091	0.463	0.386	5.086	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال نتائج الجدول رقم (18) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 أي أن المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" يؤثر في المتغير التابع "الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية"، بالإضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي 0.463 أي أن ما قيمته 46.3 % من التغيرات في الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية تعود لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية وبالتالي الفرضية الرئيسية مقبولة.

وتصبح معادلة خط الانحدار البسيط لهذا النموذج كما يلي:

$$Y = 1.861 + 0.463X$$

حيث يصبح:

X: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

Y: الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية

8. إختبار الفرضيات الجزئية:

سيتم إختبار الفرضيات الجزئية الخاصة بدراستنا البحثية من خلال إختبار الانحدار الخطي المتعدد ولذلك

سيتم إختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في:

1.8. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار:

وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة F والتي بلغت قيمتها 0.000 وهي أقل من مستوى

المعنوية 0.05 والتي يوضحها الجدول رقم (19) الخاص بتحليل التباين للإنحدار.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	38.162	5	7.632	8.788	0.000	0.207	0.484	2.064
الخطأ المتبقي	125.071	144	0.869					
المجموع الكلي	163.233	149						

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

من خلال نتائج الجدول رقم (19) نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.207 وهذا يعني أن 20.7 % من التباين في المتغير التابع "الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية" مفسر بالتغير في المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" وهو معامل ضعيف، وهو ما يؤكد على أن الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية يتأثر بعوامل أخرى تتحكم فيه إلى جانب إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r 0.484 أي 48.4% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة متوسطة بين متغيرات دراستنا البحثية، ومستوى دلالة F يساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

2.8. اختبار الفرضيات الجزئية:

يمكننا اختبار الفرضيات الجزئية من خلال نتائج الجدول رقم (20):

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار الفرضيات الجزئية

النموذج	المعاملات غير النمطية		قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	احصائيات التباين	
	B	الخطأ المعياري			VIF	Tolerance
Constante الثابت	2.535	.0391	-	6.492	-	-
إستراتيجية التعاون	- 0.117	.0145	- 0.150	- 0.810	0.419	0.155
إستراتيجية التجنب	- 0.173	.0110	- 0.159	- 1.580	0.116	0.524
إستراتيجية التسوية	0.457	.0190	.0546	2.410	0.017	0.104
إستراتيجية التنازل	- 0.136	0.145	- 0.139	- 0.934	0.352	0.239
إستراتيجية التنافس	- 0.073	0.115	- 0.051	- 0.630	0.530	0.824

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS v 25)

وتصبح معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = 2.535 - 0.117 x_1 - 0.173 x_2 + 0.457 x_3 - 0.136 x_4 - 0.073 x_5$$

حيث يصبح:

Y: الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، X1: إستراتيجية التعاون، X2: إستراتيجية التجنب، X3: إستراتيجية التسوية، X4: إستراتيجية التنازل، X5: إستراتيجية التنافس.

1.2.8. اختبار الفرضية الجزئية الأولى: والتي جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعاون على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.419 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعاون على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الجزئية الأولى.

2.2.8. اختبار الفرضية الجزئية الثانية: والتي جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التجنب على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.116 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التجنب على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الجزئية الثانية.

3.2.8. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: والتي جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التسوية على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.017 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التسوية على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الجزئية الثالثة.

4.2.8. اختبار الفرضية الجزئية الرابعة: والتي جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنازل على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.352 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنازل على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الجزئية الرابعة.

5.2.8. اختبار الفرضية الجزئية الخامسة: والتي جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، ومن خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (20) نلاحظ أن مستوى الدلالة T يساوي 0.530 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة"، وهو ما يؤكد على عدم صحة الفرضية الجزئية الخامسة.

9. الخاتمة:

لقد سلطنا الضوء من خلال دراستنا البحثية التي أجريت ميدانيا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان على عينة عشوائية من أطباء، شبه طبيين، إداريين وتقنيين من أجل التعرف على مدى تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، ومن خلال المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v 25) بعد عملية تجميعنا للإستبانات القابلة للتحليل التي بلغ عددها 150 إستبانة، ومن خلال تركيزنا على التشخيص العام لمتغيرات الدراسة و نتائج تحليل التباين للإنحدار، إستنتجنا أن هناك علاقة موجبة متوسطة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، ونلاحظ شعور المستجوبين بمستوى ضعيف من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من طرف مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي.

10. نتائج الدراسة:

بعد المعالجة الإحصائية للبيانات والقيام بعملية تحليلها بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS v 25)، كانت نتائج دراستنا البحثية الميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان كما يلي:

- أظهرت نتائج دراستنا البحثية وجود علاقة موجبة متوسطة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية، من خلال ما تبينه قيمة معامل الارتباط r و التي بلغت قيمتها 48.4% اعتمادا على نتائج جدول تحليل التباين للإنحدار.

- أظهرت نتائج دراستنا البحثية ضعف تأثير كل من إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التنازل وإستراتيجية التنافس على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان.

- أظهرت نتائج دراستنا البحثية أن ما قيمته 20.7% من التباين في المتغير التابع "الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية" مفسر بالتغير في المتغير المستقل "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" وهو معامل ضعيف.

- أظهرت نتائج دراستنا البحثية على وجود تأثير لإستراتيجية التسوية على الإلتزام التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان بالنظر لما يؤكدده مستوى الدلالة T الذي بلغت قيمته 0.017 في جدول نتائج تحليل التباين للإنحدار.

- أظهرت نتائج دراستنا البحثية شعور المستجوبين بمستوى ضعيف من إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من طرف مدير المؤسسة العمومية للصحة الجوارية سيدي أحمد بن علي بولاية غليزان.

11. الإقتراحات:

- يقترح الباحثان مجموعة من الأهداف التي سيتم العمل عليها لتكون محل بحث في المستقبل وهي:
- إعطاء أهمية بالغة لموضوع بحثنا هذا بإعتباره يتلائم مع بيئة العمل في ظل الظروف المهنية الراهنة في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، بدراسة أبعاد أخرى لم يتم معالجتها ضمن متغيرات دراستنا البحثية.
 - القيام بإجراء دراسات بحثية في مؤسسات إقتصادية ضمن مدخل المقاربات الحديثة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، للإستفادة منها و تطبيقها في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري.
 - إقتراح مشروع بحث للباحثين في المستقبل يتعلق بدراسة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الصحية في الجزائر.

12. المراجع:

12-1- الأطروحات:

- إبتسام يوسف محمد مرزوق. (2011). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى المعلمين (أطروحة ماجستير). كلية التربية (أصول التربية - الإدارة التربوية)، غزة: الجامعة الإسلامية - غزة.

12-2- المقالات العلمية:

- جمال بن خالد، و الحاج بن خالد. (28 ديسمبر، 2021). الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية. مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، 11(02)، الصفحات 1216 - 1240.
- حسين صالح جعيم، عبد السلام مقبل الريعي، و عبد الغني مجاهد مطهر. (جوان، 2018). إستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى. مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي - جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف وهران(04)، الصفحات 196 - 213.
- حمزة بن معتوق. (31 مارس، 2022). العوامل المؤثرة في مستويات الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين - دراسة ميدانية داخل المدارس الإبتدائية بمدينة المسيلة. مجلة العلوم الإجتماعية، الصفحات 697 - 720.
- زينب طعم الله، و عمر بولهواش . (30 ديسمبر، 2020). أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الإجتماعي cnas الطارف. مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، 08(04)، الصفحات 105 - 120.

عبد العالي بكرأوي. (30 جوان، 2021). مستوى الإلتزام التنظيمي في العمل (دراسة ميدانية بالمجمع الغازي شمال رقان - سالي ولاية أدرار - الجزائر). مجلة الحقيقة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 20(02)، الصفحات 352 - 377.

محمد الحافظ عيشوش. (31 ديسمبر، 2022). أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذجا. مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، 15، الصفحات 464 - 481.

محمد رضا شنة. (ديسمبر، 2014). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، ب(42)، الصفحات 545 - 571.

محمد قريسي، عبد الكريم شناي، و راضية مقري لعراقي. (31 03، 2022). أثر إدارة المواهب في الإلتزام التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية دراسة تطبيقية بجامعة بسكرة. مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، 07(01)، الصفحات 566 - 592.

مسعودة بلخضرة. (30 جوان، 2021). أثر الإلتزام الوظيفي في أداء الخدمة الصحية - دراسة ميدانية لعينة من السلك الطبي والسلك الشبه طبي بالمؤسسة الإستشفائية نواورية بعنابة. مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة، 06(01)، الصفحات 214 - 233.

منال إبتسام منقوري، خاتمة لواتي، و خالد رجم. (31 05، 2022). إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة: سونلغاز - عين تموشنت -. Journal of Economic Growth and Entrepreneurship JEGE Spatial and entrepreneurial developement studies laboratory، 05(02)، الصفحات 78 - 93.

منى خرموش، و صابر بحري. (2022). مستوى الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي وفق متغير الجنس. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، 05(02)، الصفحات 490 - 513.

موسى مطاطلة ، و جلال الدين بوعطيط. (22 أبريل، 2019). أشكال إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات من وجهة نظر الإطارات الوسطى - دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الإسمنت حجر السود سكيكدة - الجزائر -. مجلة آفاق علمية، 11(02)، الصفحات 439 - 462.

نؤارة مومن، و عيسى قبقيب. (جوان، 2018). الإلتزام التنظيمي في مركز التكوين المهني والتمهين للشهيد علي ساسي بنقاوس - ولاية باتنة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، 07(27)، الصفحات 339 - 360.

- ياسين محجوبي، و عيسى بعيط. (31 ديسمبر، 2022). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنشأة الرياضية. مجلة التكامل في بحوث العلوم الإجتماعية والرياضية، 06(02)، الصفحات 134 - 156.
- يمينة بوقندورة، و سامية ابريغم. (29 جوان، 2019). واقع الإلتزام التنظيمي للأفراد داخل المنظمة. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 06(01)، الصفحات 84 - 104.