

## أثر سمات الشخصية الميكيافيلية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية

د. محمد عبد الرحيم المحاسنة

قسم إدارة الأعمال  
كلية إدارة الأعمال - جامعة مؤتة  
المملكة الأردنية الهاشمية

د. أياد طه الرواشدة

قسم إدارة الأعمال  
كلية الأعمال - جامعة الطفيلة التقنية  
المملكة الأردنية الهاشمية

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر سمات الشخصية الميكيافيلية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين في سلطة إقليم البتراء، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين بلغ تعدادها (426) موظفًا، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- 1- أن تصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء لسمات الشخصية الميكيافيلية ذات مستوى مرتفع، وإن تصوراتهم لأساليب إدارة الصراع التنظيمي ذات مستوى متوسط.
  - 2- وجود أثر لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وأن أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية تفسر ما مقداره (48.5%) من التباين في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام سلطة إقليم البتراء بأخذ دورها في الاهتمام بأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية وتقليلها لما لها من أثر في أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### المقدمة

منذ بدء الحياة على الأرض والفرد الإنساني في تفاعل مستمر وتواصل دائم للتوافق مع البيئة والظروف التي تحيط به. وكثيرا ما ينجح الفرد في أن يتوافق، ولكنه يفشل أحيانا في المواجهة مع تلك الظروف، وهذا الفشل يؤدي إلى تولد حالات واضطرابات نفسية لديه تنعكس سلبا على سلوكه وتعامله مع الآخرين. هناك أمور كثيرة تنعكس أثارها على سلوك الفرد وتؤثر في شخصيته من أهمها مثلاً، تدني شعور الفرد بالرضا نتيجة الملل والسأم من تكرار نمط العمل، أو بسبب قلة المدخولات، أو التعرض للاحتراق النفسي نتيجة لضغوط العمل أو أداء العمل في بيئة لا تتماشى مع احتياجات الفرد المادية والسيكولوجية.

ورغم تلك الحالات، فإن الفرد ومن أجل الحفاظ على العمل كمصدر لتوفير وسائل الحياة من المأكل والملبس والمسكن وتأمين المتطلبات الأخرى، فإنه لا بد وأن يتحمل كل أنواع الضغوط والمصاعب، وفضلاً عن ذلك، فالمشكلات الأسرية والأمراض والمخاوف من تدهور الوضع المالي مستقبلاً للأسرة كلها أمور خارج سيطرة الفرد وطاقته ويصعب عليه تجاوزها أو التخطيط لمواجهتها، وهذا ما سيؤدي بالفرد إلى الشعور بالحيرة والإرباك، والعجز، والقلق.

وتقوم المنظمات على اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات. وحيثما كان هناك تفاعل بين الأفراد والجماعات فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية في الجماعات والمنظمات. ومن الأمور التي تزعج الإدارة في المنظمات الحديثة الصراعات التنظيمية التي تتعرض لها هذه المنظمات وتحد من فاعليتها وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مختلف الأطراف.

\* تم استلام البحث في أغسطس 2015، وقبل للنشر في أكتوبر 2015.

## مشكلة الدراسة

إن ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ليس بالأمر الهين خصوصاً في ما يتعلق بسمات الشخصية الميكيافيلية واختيار الأداة التي تناسب الوضع الراهن في بيئة العمل وذلك لما له من أهمية قد تكون بالغة الحساسية ذلك أن الخطأ في اختيار الأداة المناسبة في التعزيز من الممكن أن تكون عواقبه غير مرغوب فيها. وبالتالي فأن معرفة مدى توافر سمات الشخصية الميكيافيلية في مدى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وإحساس وتأثر العاملين بها له الأثر الكبير على الموظفين في المنظمات، وعلية جاءت هذه الدراسة لمعرفة:

ما هو أثر سمات الشخصية الميكيافيلية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي دراسة تطبيقية من وجهة نظر العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

## أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى تصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نحو سمات الشخصية الميكيافيلية؟
- السؤال الثاني: ما مستوى ممارسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي من وجهة نظر العاملين فيها؟

## أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

- 1- كونها من الدراسات العربية الهامة -على حد علم الباحث- التي تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما سمات الشخصية الميكيافيلية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي.
- 2- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج وتوصيات، كما ستضيف هذه الدراسة شيئاً جديداً إلى المعرفة والبحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

## أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على سمات الشخصية الميكيافيلية المناسبة والتي تعمل على تقليل إدارة الصراع.
- 2- التعرف على مدى ممارسة الإدارة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى العاملين في سلطة إقليم البتراء.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة والتي تساعد المسؤولين في استخدام أكثر الاستراتيجيات فاعلية وفي مدى توافر سمات الشخصية الميكيافيلية.

## فرضيات الدراسة

تركزت الدراسة حول الفرضيات الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها المختلفة (التنافس، التعاون، المساومة، التجنب) من وجهة نظر العاملين في سلطة إقليم البتراء.

ومنها اشتقت الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في التنافس بوصفها بُعدًا من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في التعاون بوصفها بُعدًا من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في المساومة بوصفها بُعدًا من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتصورات المبحوثين لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في التجنب بوصفها بُعدًا من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

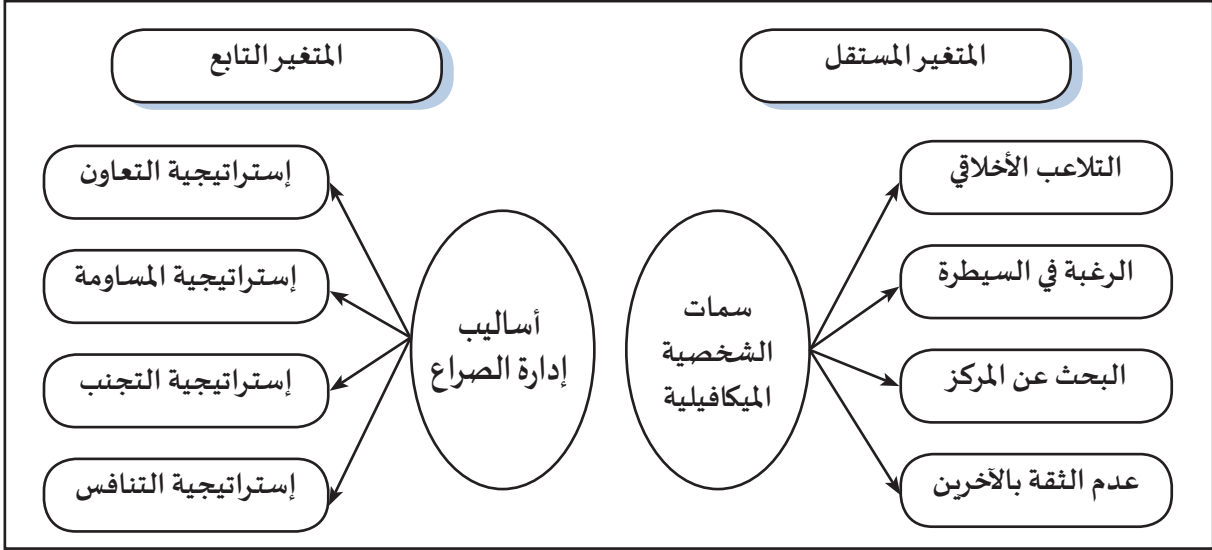
### تعريف المصطلحات:

- أ- المتغير المستقل: الشخصية الميكيافيلية: تعتمد هذه الشخصية مبدأ (الغاية تبرر الوسيلة)، وهذا يعني أن أي وسيلة أو تصرف حتى لو كانت غير شريفة أو أخلاقية هي مشروعة ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف (Dahling, 2009).
- 1- التلاعب الأخلاقي: عبارة عن استعداد لتجاهل معايير الأخلاق وترى قيمة في السلوكيات التي تعود بالنفع على الذات على حساب الآخرين (Dahling, 2009).
- 2- عدم الثقة بالآخرين: هي النظرة القائمة على الشك بدوافع ومقاصد الآخرين، مع الخوف والقلق من المضامين والنتائج السلبية التي تؤديها هذه المقاصد للشخص (Dahling, 2009).
- 3- الرغبة في السيطرة: هي الحاجة إلى ممارسة السيطرة والتحكم على المواقف الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص بهدف الحد من والتقليل من مدى قوة وسيطرة الآخرين (Dahling, 2009).
- 4- البحث عن المركز: هي الرغبة في تحصيل (تحقيق) مؤشرات خارجية للنجاح (Dahling, 2009).
- ب- المتغير التابع: أساليب إدارة الصراع التنظيمي: هي الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه (قطيشات، 2004).
- 1- استراتيجية التعاون: تتميز هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين (أبو سنيته والبياتي، 2014)
- 2- استراتيجية التنافس: يكون المدير حازمًا بشكل كبير، ولكنه غير متعاون، حيث يستخدم سلطة القانون لتحقيق المصالح حتى ولو على حساب الأطراف الأخرى (عبد العليم والشريف، 2009).
- 3- استراتيجية المساومة: تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط (أبو سنيته والبياتي، 2014).
- 4- استراتيجية التجنب: تتصف هذه الاستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذا الاستراتيجية ارتباط بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع (أبو سنيته والبياتي، 2014).

## أنموذج الدراسة

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين). أما المتغير التابع، فهو استراتيجيات إدارة الصراع بأبعادها المختلفة (التنافس، التعاون، المساومة، التجنب)، كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل (1) أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة (العساسفة، 2014؛ الجعافرة، 2013؛ Brewer، 2012).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً: ماهية الشخصية

انشغل الإنسان من قديم الأزل بمحاولات فهم ذاته ومعرفة صفات وسمات شخصيته، كما اهتم الناس أيضاً بمعرفة طبيعة السمات وصفات الشخصيات التي يتعاملون معها، ومعرفة كيف تتصرف تلك الشخصيات في المواقف المختلفة ولقد توصلت الدراسات إلى العديد من الأساليب والطرائق العلمية لمعرفة هذه السمات وطباع الشخصية ومدى كونها والتي تشكل سلوك الفرد الناتج من تفاعلات والمكونات النفسية والاجتماعية والانفعالية (أبو أسعد، 2010).

وتعتبر الشخصية (Personality) وسماتها من المحاور المهمة جداً في علم النفس وقد عرفها الأحمدي بأنها: «نمط سلوكي مركب، ثابت، دائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معاً، والتي تضم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والإرادة وتركيب الجسم والوظائف الفسيولوجية والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الاستجابة، وأسلوبه الفريد في التوافق مع البيئة» (الأحمدي، 2013).

ويُعرفها Wood Worth and Margins بأنها «الأسلوب العام لسلوك الفرد كما يظهر في عاداته التفكيرية وتغييراته واتجاهاته وميوله وطريقة سلوكه وفلسفته الشخصية في الحياة».

### ثانياً- مكونات الشخصية Personality Factors

بعد ما عرفنا أن الشخصية هي التنظيم الدينامي داخل الفرد والذي ينظم الأجهزة النفسية والجسمية التي تملئ على الفرد طابعا خاصا في السلوك والتفكير أي أنها جملة السمات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وقل ما هو موروث ومكتسب والتي تميز كل شخص عن غيره، ومن مكونات الشخصية (ربيع، 2013):

- أ- المكونات الجسمية: وتتعلق بالشكل العام للفرد مثل اللون، والطول، والوزن، والصحة العامة، والأداء الحركي، والأمراض الجسمية والإعاقات، ووظائف الحواس وأجهزة الجسم المختلفة، العصبي، والدوري، والغدد... إلخ.
- ب- المكونات العقلية: ونقصد بها وظائف العقل العليا كالذكاء العام والقدرة الخاصة كالقدرة العددية واللغوية.
- ج- المكونات الاجتماعية: ويُقصد بها قدرة الفرد على تكوين علاقات مع كثير من الأفراد أو تكوين علاقات مع جماعات ويكون الشخص الاجتماعي يتميز بالانبساطية وحب الآخرين ويتميز بالثقة بالنفس، لذا يكون شخص محبوب من قبل الجميع.
- د- المكونات الانفعالية: وتتعلق بالنشاط الانفعالي والنزوعي كالميل إلى الانطواء أو الانبساط والميل للسيطرة أو الميل للخنوع.
- هـ- المكونات البيئية: ونقصد بها العوامل التي تتوقف على البيئة التي يعيش بها الفرد. المكونات تتحدد بتفاعل العوامل الفسيولوجية والبيئية، ولاشك أن التغير الذي يحدث لأحد هذه المكونات نتيجة العوامل الفسيولوجية والاجتماعية يؤثر بدوره في تكوين الشخصية مما يؤكد عملية التفاعل تلك المكونات وتأثيرها ببعضها، مما يؤكد بدوره فكر التكافل الديناميكية بينها.

### مفهوم استراتيجيات الصراع التنظيمي

هي الأساليب التي تستخدم من أجل إدارة الصراع في المنظمات وليس حله، فحل الصراع هو التقليل منه ثم القضاء عليه، وإدارة الصراع هي سلسلة من الخطوات تبدأ من تشخيص الصراع من أجل تحديد الاستراتيجية المناسبة له.

### استراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة.

يمكن تلخيص الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل ان ينعكس بآثاره السيئة على الأداء فيما يلي (القريوتي، 2009):

### استراتيجية التجنب Avoiding Strategy

تتضمن هذه الاستراتيجية بصفة عامة التفاوضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة. والأساليب الممكن استخدامها في هذه الاستراتيجية هي:

#### 1- الإهمال

يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب انه يمكن معه أن يزداد معه الأمر سوءا بمرور الزمن حيث لم يتم تحديد مصادر الصراع وأسباب الصراع.

#### 2- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع

ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب «التأثير السلبي» على الفاعلية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد والجماعات.

#### 3- التفاعل المحدود

يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الحكومية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.

### استراتيجية التهدئة *Compromising Strategy*

تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة، وتخف حدة الصراع بينهما، وتتضمن تسوية نقاط الخلاف «الثانوية» على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو ليتناقص خطرهما بمرور الزمن، وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال.

#### 1- التخفيف

يتم التقليل من نقاط الاختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد. ويُؤخذ على هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة، مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

#### 2- التوفيق

لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تمامًا أو خاسر تمامًا، حيث يتم تقديم تنازلات بين أطراف الصراع. إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان أحد أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيفرض حلاً من جانب واحد، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، ولا يحقق حالة الرضا الكامل لأي من أطراف الصراع، مما يبقى جذور الصراع موجودة.

### استراتيجية استخدام القوة *Strategy of using force*

يتم اللجوء إلى القوة لإنهاء الصراع، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لاً، فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن، ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في المنظمة، ويتم ذلك بإقحام شخص مسئول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بأنها الصراع ووضع الحل الذي يراه.

### استراتيجية المواجهة *Strategy of confrontation*

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، ويمكن استخدام الأساليب التالية:

#### 1- تبادل وجهات النظر

يتم تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفاهم المتبادل.

#### 2- التركيز على الهدف الاستراتيجي

يتم تركيز جهود واهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الاستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا المشتركة، فقد يكون هذا الهدف هو «بقاء واستمرار» المنظمة، مما يجعل الخلافات الأخرى غير ذات أهمية، والواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون فعالاً في معالجة الصراع، فإن ذلك يوجب وجود اعتماد متبادل بين الجماعات، وأن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوباً فيه وله قيمة عالية من قبل كل مجموعة. وجود صورة من صور المكافأة لإنجاز الهدف (القربوتي، 2009).

### استراتيجية التنازل أو المجاملة *Accommodating Strategy*

وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشكلات، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع (عيسى، 2009).

## الدراسات السابقة

دراسة (Ghorbani & Mousavi, 2014)، وهدفت إلى تحديد العلاقة بين السمات الشخصية لدى المستهلكين (العملاء) والولاء إلى العلامة التجارية. تم تقديم النموذج في البحث بالاعتماد على نموذج (يالين) حيث تم استخدام استبانة من (30) سؤالاً وعينة من (150) من المستهلكين من منطقة خودرو الإيرانية والتي تضم مجموعة صناعية. وتم اختيار العينة عشوائياً وتم تقييمها. إن الفكرة الرئيسة من البحث هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين السمات الشخصية والشخصية؟ وما إذا كان هناك علاقة بين الهوية والولاء للعلامة التجارية؟ ويُعد هذا البحث تطبيقاً ومن أحد فروع المقاييس الوصفية. حيث تم الت اختبار النموذج باستخدام برمجية (Lisrel) وكانت أهم النتائج أن هناك علاقة مباشرة وإيجابية بين الانبساط والإثارة، والإثارة والوعي، والوعي والكفاءة، والإثارة والولاء، والكفاءة والولاء، والولاء والإخلاص، والقسوة والولاء.. وفرضيات أخرى تم رفضها.

دراسة (العساسة، 2014)، وهدفت إلى التعرف على أثر أنماط الشخصية في السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (392) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- 1- أن أنماط شخصية العاملين والسلوك الإبداعي في مراكز الوزارات الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة.
- 2- وجود أثر لأنماط شخصية العاملين في السلوك الإبداعي، حيث تفسر ما مقداره (68.7%) من التباين في السلوك الإبداعي.
- 3- قبول الفرضية العدمية الرئيسة بما يتعلق بنمط الشخصية الميكانيكية، حيث بينت النتائج أنه لا يوجد أثر لهذه الشخصية في السلوك الإبداعي.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أنماط شخصية العاملين في مراكز الوزارات الأردنية وتحديد الأنماط المرغوبة التي يكون لها عظيم الأثر في السلوك الإبداعي.

دراسة (المعاينة، 2013)، وهدفت إلى التعرف على أثر أنماط شخصية المدير في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (298) مبحوثاً، وكان الصالح للتحليل منها (233). وتوصلت الدراسة لمجموعة نتائج كان من أبرزها: (1) أن أنماط شخصية المديرين السائدة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة. (2) وجود أثر لأنماط شخصية المديرين في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث تفسر ما مقداره (57.5%) من التباين في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية. وأوصت الدراسة بضرورة دراسة أنماط شخصية المديرين في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الأنماط إلى المستويات العليا المرغوب بها، لما لها من أثر في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

دراسة (الجعافرة، 2013)، وهدفت إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم توزيع استبانة على عينة من (225) مدير، وأظهرت النتائج أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تُعزى للمؤهل العلمي، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس والمؤهل العلمي، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للخبرة، مع وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) بين أساليب إدارة الصراع وأبعاده والإبداع الإداري وأبعاده. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية مهاراتهم الإبداعية، ليتعرفوا على الجديد في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.

دراسة (الرواشدة، 2012)، وهدفت إلى التعرف على دور ممارسة استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية دراسة ميدانية في الجامعات الحكومية في جنوب المملكة الأردنية الهاشمية من وجهة نظر موظفي الإدارة الوسطى، وقد أجريت الدراسة على مجتمع تَكُون من (4) جامعات رسمية موزعة على محافظات الجنوب: الكرك

(جامعة مؤتة)، والطفيلة (جامعة الطفيلة التقنية)، ومعان (جامعة الحسين بن طلال)، والعقبة (الجامعة الأردنية)، كما بلغ عدد الموظفون الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى (381) موظفًا وقام الباحث بمسح شامل لمجتمع الدراسة، وتمّ استخدام (SPSS.v.16)، لتحليل بيانات الاستبانة، اعتمادًا على المتوسطات الحسابية وغيرها. توصلت الدراسة لمجموعة نتائج كان أبرزها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (استراتيجية التنازل، استراتيجية استخدام القوة، استراتيجية الهدئة، استراتيجية التجنب) في تعزيز الثقة التنظيمية وبجميع أبعادها (فرص الإبداع وتحقيق الذات، القيم التنظيمية السائدة، السياسات الإدارية، جودة المعلومات) على التوالي وبينت النتائج أيضًا أن مستوى تعزيز الثقة التنظيمية جاءت متوسطة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات كان أبرزها: العمل على تشخيص موقف الصراع قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية المراد العمل بها لحل الصراع وتعزيز أسلوب الهدئة كونه أسلوب يفضله ويميل إليه أغلبية المدراء وأيضًا إثراء مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات المستقبلية.

دراسة (Brewer, 2012)، وأجريت في جنوب استراليا لاختبار العلاقة بين دور الجنس ونمط شخصية المدير وسلوك إدارة الصراع للذكور والإناث في 3 منظمات متشابهة، وشملت الدراسة عينة من (118) فردًا وبالمقارنة وجد أن دور الإناث سجل درجة أعلى في تجنب الصراع بينما وجد أن للذكور دورًا مسيطرًا في نموذج إدارة الصراع، وسجلت الدراسة للإدارة الدنيا دورًا هامًا في الطاعة وتفادي الصراع، بينما كان للإدارة العليا دورًا مهمًا في نموذج احتواء الصراع.

دراسة (Lee, 2009)، في الولايات المتحدة الأمريكية، وهدفت إلى الكشف عن نمط الشخصية السائد وعلاقة أنماط الشخصية باتجاهات طلاب المرحلة الثانوية نحو المشاركة الصفية. تكونت عينة الدراسة من (256) طالبًا وطالبة في المرحلة الثانوية في مدينة نيويورك استجابوا لاستبانة متعددة الإبعاد حول نمط الشخصية. وأظهرت نتائج الدراسة أن نمط الشخصية السائد لدى الطلبة هو نمط الانفعال، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين نمط الشخصية والمشاركة الصفية التي تحقق النجاح الأكاديمي، كما بينت النتائج أن نمط الشخصية الانبساطية يرتبط بمواجهة المخاطر والتحديات، بينما يتجه نمط الشخصية الانطوائي إلى الابتعاد عن المخاطر والتحديات ويحجم عن المشاركة الصفية، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح نمط الشخصية الانبساطي مقابل الانطوائي في مستوى المشاركة الصفية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط الشخصية لصالح الذكور مقابل الإناث في مستوى المشاركة الصفية.

دراسة (Kantek & Gezer, 2009)، وهدفت إلى دراسة أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها طلبة التمريض في صراهم مع أعضاء هيئة التدريس، والاختلاف في استخدام هذه الأساليب، وأجريت الدراسة على عينة مقدارها (115) طالبًا في إحدى الجامعات الحكومية لتدريس التمريض، وتم جمع البيانات باستخدام نموذج المعلومات الشخصية والتنظيمية لحصر الصراع الذي يحدث بين الطلاب وهيئة التدريس ومن أهم نتائج الدراسة وجد أن الطلاب يفضلون استخدام الأساليب التي أسفرت عن نتائج إيجابية في حل الصراعات، وشعورهم بالنجاح في الصراع قد أثر على اختيارهم للأسلوب الأفضل في مواجهة الصراع، كما يلجأ كثير من الطلاب في الغالب إلى استخدام الدمج بين أكثر من أسلوب من أساليب إدارة الصراع، وأظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يعانون من الفشل في حياتهم الدراسية هم عرضة للصراع أكثر من غيرهم.

## المنهجية والتصميم

### المنهجية

تبنت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تمّ إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدًا حيويًا في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تمّ إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانة، واستخدام الطرائق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها. وفيما يلي عرض تفصيلي لمنهجية الدراسة.



## مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في سلطة إقليم البتراء والبالغ عددهم (457) موظفًا وموظفةً، في ضوء إحصائيات شئون الموظفين لعام (2015) وتم مسح المجتمع كاملاً بتوزيع (457) استبانة على مجتمع الدراسة، استرجع منها (434) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (95%)، وقد تم استبعاد (8) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل (426) استبانة تشكل ما نسبته (93.2%) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي. والجدول رقم (2) يبين وصفًا لخصائص مجتمع الدراسة:

## جدول رقم (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات (العمر، المسمى الوظيفي، الخبرة الوظيفية، المؤهل التعليمي)

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فأقل	39	9.15%
	دبلوم متوسط	84	19.72%
	بكالوريوس	272	63.85%
	دراسات عليا	31	7.28%
	<b>المجموع</b>	<b>426</b>	<b>100%</b>
المستوى الوظيفي	مدير	34	7.98%
	نائب مدير	69	16.20%
	رئيس قسم	97	22.77%
	موظف	226	53.05%
	<b>المجموع</b>	<b>426</b>	<b>100.0%</b>
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	63	14.79%
	من 6-10 سنوات	87	20.42%
	من 11-15 سنة	113	26.53%
	16 سنة فأكثر	163	38.26%
	<b>المجموع</b>	<b>426</b>	<b>100%</b>
العمر	30 سنة أو أقل	74	17.37%
	من 31-40 سنة	109	25.59%
	من 41-50 سنة	155	36.38%
	51 سنة فأكثر	88	20.66%
	<b>المجموع</b>	<b>426</b>	<b>100.0%</b>

## أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة في الاعتماد على الأدب النظري لسمات الشخصية الميكيا فيلية، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتشتمل أداة الدراسة على ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقًا للمتغيرات الشخصية والوظيفية وهي (المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، العمر، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتكون من (20) فقرة تقيس متغير الدراسة المستقل سمات الشخصية الميكيا فيلية، وتم كذلك تطوير هذا الجزء في الاعتماد على دراسة (اليوسف، 2010؛ عيسان والعاني، 2008؛ الجدية، 2008؛ البحصي، 2006).

الجزء الثالث: ويتكون من (20) فقرة تقيس متغير الدراسة التابع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتم كذلك تطوير هذا الجزء في الاعتماد على دراسة (النجراني، 2010؛ الطراونة، 2008؛ أبو سنيينة والبياتي، 2014).

وتم استخدام مقياس (ليكرت Likert) الخماسي للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: تنطبق بدرجة كبيرة جداً (5) درجات. تنطبق بدرجة كبيرة (4) درجات. تنطبق بدرجة متوسطة (3) درجات. تنطبق بدرجة قليلة (درجتان). تنطبق بدرجة قليلة جداً (درجة واحدة).

### صدق أداة الدراسة

تم عرض الاستبانة على محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، وتم الأخذ بأراهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، على نحو دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

### ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (25) مبحوثاً، تم استثنائهم من عينة الدراسة. وقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha Equation) للاتساق الداخلي، لحساب معامل ثبات الأداة لكل أداة من أدوات الدراسة وجدول (2) يوضح نتائج ذلك:

### جدول رقم (2)

#### معاملات الثبات لكل أداة من أدوات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل الثبات
سمات الشخصية الميكانيكافية	التلاعب الأخلاقي	0.88
	الرغبة في السيطرة	0.85
	البحث عن المركز	0.87
	عدم الثقة بالآخرين	0,84
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	استراتيجيه التنافس	0.85
	استراتيجيه التعاون	0.86
	استراتيجيه المساومة	0.88
	استراتيجيه التجنب	0.89

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن معاملات الثبات لأبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية تراوحت بين (0.84-0.88)، في حين تراوحت معاملات ثبات أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي (0.85– 0.89) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض إجراء هذه الدراسة.

### المعالجات الإحصائية

تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية، بعد أن تم إدخال البيانات باستخدام برنامج (SPSS.16.1) «الرزوم الإحصائية للعلوم الاجتماعية» Statistical Package For Social Sciences:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل، على المتغير التابع.

- 3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
- 4- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط مرتفع (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
- 5- اختبار معامل الالتواء (Skewness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).
- 6- معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي للتحقق من ثبات أداة الدراسة.

## تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### الإجابة عن أسئلة الدراسة

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة في الاعتماد على هذا المعيار، فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) يكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفع، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي متوسط، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي منخفض.

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نحو سمات الشخصية الميكيا فيلية؟

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نحو سمات الشخصية الميكيا فيلية

المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد تكنولوجيا المعلومات	تسلسل الفقرات
متوسط	4	0.61	3.48	التلاعب الأخلاقي	1-5
مرتفع	1	0.56	3.58	الرغبة في السيطرة	6-10
مرتفع	2	0.58	3.55	البحث عن المركز	11-15
مرتفع	3	0.59	3.53	عدم الثقة بالآخرين	16-20
مرتفع	-	0.54	3.54	المتوسط الكلي	1-20

يظهر من جدول (3) أن المتوسط العام لأبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية بلغ (3.54)، والانحراف المعياري (0.54)، وهذا يعني أن تصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نحو سمات الشخصية الميكيا فيلية ذات مستوى مرتفع.

وبتحليل سمات الشخصية الميكيا فيلية، يتضح أن الرغبة في السيطرة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.56)، يليه بعد البحث عن المركز بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.58)، يليه بعد عدم الثقة بالآخرين بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وانحراف معياري (0.59)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التلاعب الأخلاقي بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، وانحراف معياري (0.61).

السؤال الثاني: ما مستوى أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي من وجهة نظر العاملين فيها؟

#### جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	البُعد	تسلسل الفقرات	الرتبة
3.45	0.61	متوسط	استراتيجيه التنافس	21-25	1
3.40	0.65	متوسط	استراتيجيه التعاون	26-30	2
3.29	0.71	متوسط	استراتيجيه المساومة	31-35	4
3.32	0.68	متوسط	استراتيجيه التجنب	36-40	3
3.37	0.58	متوسط	أساليب إدارة الصراع التنظيمي	21-40	-

يشير جدول (4)، إلى أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأهمية أبعاد (أساليب إدارة الصراع التنظيمي) واقع ضمن الحالة المتوسطة والبالغه (3.37) وانحراف معياري (0.58)، بما يفيد أن تصورات المبحوثين نسبتها إيجابية إزاء هذا المتغير الأساسي، حيث حاز بُعد (استراتيجيه التنافس) أهمية أولى بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.61)، وتلاه بُعد (استراتيجيه التعاون) بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.65)، و(استراتيجيه التجنب) بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.68)، وأخيراً بُعد (استراتيجيه المساومة) بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.71).

#### اختبار الفرضيات

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضية الدراسة الرئيسة الأولى، تم إجراء بعض الاختبارات، لضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار على النحو التالي: فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة «Multicollinearity» تم إجراء معامل تضخم التباين «Variance Inflation Factor- VIF»، واختبار التباين المسموح به «Tolerance» لكل متغير من المتغيرات المستقلة، ويشير جدول (13) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول إن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي لحدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هذه القاعدة لاختبار الارتباط «Multicollinearity» بين المتغيرات المستقلة. وكما يشير جدول (13) والذي يحوي المتغيرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح لكل متغير، نلاحظ أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من (10) وتتراوح (1.412 – 2.874)، كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.534 – 0.708)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة.

#### جدول رقم (5)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

معامل الالتواء Skewness	معامل تقييم التباين (VIF)	التباين المسموح به Tolerance	المتغيرات
0.370	1.768	0.566	التلاعب الأخلاقي
0.210	1.874	0.534	الرغبة في السيطرة
0.266	1.412	0.708	البحث عن المركز
0.249	1.433	0.698	عدم الثقة بالآخرين

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي Normal Distribution للبيانات، تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير جدول (5) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1)، لذلك يمكن القول إنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

### جدول رقم (6)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير التابع	المصدر	درجات الحرية	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	الانحدار الخطأ	(4، 421)	0.485	49.115	12.279	*78.577	0.000
استراتيجيه التنافس	الانحدار الخطأ	(4، 421)	0.477	46.190	11.548	*76.488	0.000
استراتيجيه التعاون	الانحدار الخطأ	(4، 421)	0.401	48.694	12.174	*54.304	0.000
استراتيجيه المساومة	الانحدار الخطأ	(4، 421)	0.491	45.667	11.417	*55.824	0.000
استراتيجيه التجنب	الانحدار الخطأ	(4، 421)	0.392	49.606	12.401	*80.788	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح جدول (6) صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، ونظرًا لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة  $(\alpha \geq 0.01)$  ودرجات حرية (4، 421)، حيث إن أبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية تفسر (48.5%) من التباين في بُعد (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)، كما تُفسر أيضًا (47.7%) من التباين في بُعد (استراتيجية التنافس)، وتُفسر أيضًا (40.1%) من التباين في بُعد (استراتيجية التعاون)، وفسرت أبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية (49.1%) من التباين في بُعد (استراتيجية المساومة)، كما تُفسر أيضًا (39.2%) من التباين في بُعد (استراتيجية التجنب)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية في تفسير الأبعاد التابعة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

### جدول رقم (7)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

أبعاد سمات الشخصية الميكيا فيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التلاعب الأخلاقي	0.274	0.050	0.257	*5.463	0.000
الرغبة في السيطرة	0.220	0.051	0.231	*4.282	0.000
البحث عن المركز	0.222	0.054	0.214	*4.093	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.238	0.059	0.190	*4.058	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (7)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، والرغبة في السيطرة، والبحث عن المركز، وعدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (5.463، 4.282، 4.093، 4.058) وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي

تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء.

### جدول رقم (8)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression

للتنبؤ بأساليب إدارة الصراع التنظيمي من خلال أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التلاعب الأخلاقي	0.333	*6.002	0.000
الرغبة في السيطرة	0.429	*5.784	0.000
البحث عن المركز	0.462	*4.932	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.485	*4.426	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء، كما يتضح من جدول (8) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التلاعب الأخلاقي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع الأجهزة (42.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.5%) من التباين في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### جدول رقم (9)

#### نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية

في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التلاعب الأخلاقي	0.310	0.058	0.254	*5.388	0.000
الرغبة في السيطرة	0.243	0.049	0.233	*4.917	0.000
البحث عن المركز	0.160	0.053	0.158	*3.001	0.003
عدم الثقة بالآخرين	0.226	0.050	0.243	*4.485	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (9)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة: (4.485، 3.001، 4.917، 5.388) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### جدول رقم (10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ باستراتيجيه التنافس من خلال أبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التلاعب الأخلاقي	0.332	*6.374	0.000
الرغبة في السيطرة	0.414	*5.873	0.000
البحث عن المركز	0.466	*4.587	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.477	*3.794	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما يتضح من جدول (10) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فالتلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (41.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.7%) من التباين في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

أبعاد سمات الشخصية الميكانيكافية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التلاعب الأخلاقي	0.241	0.059	0.238	*4.109	0.000
الرغبة في السيطرة	0.236	0.057	0.209	*4.104	0.000
البحث عن المركز	0.230	0.062	0.209	*3.700	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.199	0.067	0.150	*2.971	0.003

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (11)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (2.971، 3.700، 4.104، 4.109) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي:

رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### جدول رقم (12)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتعنبؤ باستراتيجيه التعاون من خلال أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R <sup>2</sup> معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التلاعب الأخلاقي	0.290	*5.210	0.000
الرغبة في السيطرة	0.357	*4.596	0.000
البحث عن المركز	0.387	*3.994	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.401	*3.197	0.002

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

عند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، كما يتضح من جدول (12) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر (29%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.1%) من التباين في استراتيجيه التعاون كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

### جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التلاعب الأخلاقي	0.318	0.050	0.299	*6.390	0.000
الرغبة في السيطرة	0.268	0.051	0.282	*5.261	0.000
البحث عن المركز	0.231	0.058	0.185	*3.975	0.003
عدم الثقة بالآخرين	0.133	0.054	0.128	*2.462	0.014

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية في جدول (13)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إقليم البتراء السياحي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة (6.390، 5.261، 3.975، 2.462) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ). ومما سبق يقتضي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد



أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

#### جدول رقم (14)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression للتنبؤ باستراتيجيه المساومة من خلال أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التلاعب الأخلاقي	0.351	*7.260	0.000
الرغبة في السيطرة	0.457	*6.991	0.000
البحث عن المركز	0.485	*4.228	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.491	*2.746	0.009

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، كما يتضح من جدول (14) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التلاعب الأخلاقي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (45.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (49.1%) من التباين في استراتيجيه المساومة كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

#### جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي

أبعاد سمات الشخصية الميكيافيلية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
التلاعب الأخلاقي	0.273	0.060	0.232	*4.539	0.000
الرغبة في السيطرة	0.277	0.065	0.241	*4.252	0.000
البحث عن المركز	0.187	0.062	0.177	*3.033	0.003
عدم الثقة بالآخرين	0.208	0.070	0.151	*2.970	0.003

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في جدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة

(2.970، 3.033، 4.252، 4.539) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) لأبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، كما يتضح من جدول (16) الذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن التلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.2%) من التباين في استراتيجيه التجنب كمتغير تابع.

### جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression  
للتنبؤ باستراتيجيه التجنب من خلال أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة $R^2$ معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t *
التلاعب الأخلاقي	0.277	*5.863	0.000
الرغبة في السيطرة	0.349	*5.018	0.000
البحث عن المركز	0.380	*3.472	0.000
عدم الثقة بالآخرين	0.392	*3.261	0.000

\* ذات دلالة إحصائية على مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

### مناقشة النتائج والتوصيات

- 1- دلت النتائج أن تصورات العاملين في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي نحو سمات الشخصية الميكيفيلية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) ذات مستوى مرتفع. أن الرغبة في السيطرة احتلت المرتبة الأولى، يليه بعد البحث عن المركز، يليه بعد عدم الثقة بالآخرين، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد التلاعب الأخلاقي.
- 2- دلت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي (لأهمية أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي) واقع ضمن الحالة المتوسطة، حيث حاز بُعد (استراتيجيه التنافس) الأهمية الأولى، وتلاه بُعد (استراتيجيه التعاون)، و(استراتيجيه التجنب)، وأخيراً بُعد (استراتيجيه المساومة).
- 3- دلت النتائج إن أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية تفسر (48.5%) من التباين في بُعد (أساليب إدارة الصراع التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (47.7%) من التباين في بُعد (استراتيجيه التنافس)، وتُفسر أيضاً (40.1%) من التباين في بُعد (استراتيجيه التعاون)، وفسرت أبعاد سمات الشخصية الميكيفيلية (49.1%) من التباين في بُعد (استراتيجيه المساومة)، كما تُفسر أيضاً (39.2%) من التباين في بُعد (استراتيجيه التجنب).
- 4- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء، وإن التلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر (33.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (42.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين

- (46.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً قابلية عدم الثقة بالآخرين وفسر مع المتغيرات السابقة (48.5%) من التباين في أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء كمتغير تابع.
- 5- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء، وإن التلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (41.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرين السابقين (46.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرات السابقة (47.7%) من التباين في استراتيجيه التنافس كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- 6- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، وإن التلاعب الأخلاقي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (29%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (35.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة (40.1%) من التباين في استراتيجيه التعاون كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- 7- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في إقليم البتراء، وإن التلاعب الأخلاقي احتل المرتبة الأولى، وفسر (35.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (45.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (48.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة (49.1%) من التباين في استراتيجيه المساومة كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.
- 8- دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية (التلاعب الأخلاقي، الرغبة في السيطرة، البحث عن المركز، عدم الثقة بالآخرين) لها تأثير في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي في سلطة إقليم البتراء التنموي السياحي، وإن التلاعب الأخلاقي قد احتل المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (27.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل الرغبة في السيطرة حيث فسر مع التلاعب الأخلاقي (34.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل البحث عن المركز حيث فسر مع المتغيرين السابقين (38%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً عدم الثقة بالآخرين حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (39.2%) من التباين في استراتيجيه التجنب كبعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير تابع.

## التوصيات

- في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:
- 1- العمل على تشخيص موقف الصراع قبل الشروع في استخدام استراتيجية إدارة الصراع المنوي استخدامها.
  - 2- تعزيز أسلوب التهذئة كونه أسلوب يفضله أغلب المدراء لما له من آثار إيجابية تساعد في حل الصراع.
  - 3- العمل على إقامة علاقات عمل إيجابية بين المدراء والموظفين لما لتلك العلاقات من آثار إيجابية على العديد من المتغيرات السلوكية المؤثرة على سمات الشخصية الميكانيكافية.
  - 4- قيام باحثين آخرين بدراسات أخرى لربط سمات الشخصية الميكانيكافية مع متغيرات أخرى في هذه المنظمة.
  - 5- ضرورة تشخيص مواقف الصراع قبل الشروع في استخدام الاستراتيجية التي سيتم إدارة الصراع من خلالها.
  - 6- محاولة التقليل من أسباب الصراع وذلك من خلال التحديد الدقيق لمسئوليات ومهام العاملين.

## المراجع

### أولاً- مراجع باللغة العربية:

- العساسفة، نبيل عبد المجيد. (2014). «أثر أنماط الشخصية في السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو سنيينة، عونبة؛ وعبد الجبار البياتي. (2014). «مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية لاتجاهات الرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع للمعلمين في محافظة العاصمة عمان»، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج 10.
- المعايطة، مجد حمود. (2013). «أثر أنماط شخصية المدير في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- الجعافرة، صفاء جميل. (2013). «العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، دراسات الجامعة الأردنية، العلوم التربوية»، مج 40، ع 2، الأردن.
- الأحمدى، شرف حامد. (2013). تطوير مقاييس العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية، كلية العلوم التربوية. جامعة طيبة المملكة العربية السعودية، مج 4، ملحق 3.
- ربيع، محمد شحادة (2013). علم نفس الشخصية. عمان، الأردن: دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة.
- الرواشدة، واثق فارس. (2012). «دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الثقة التنظيمية: من وجهة نظر الإدارة الوسطى في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن: دراسة تطبيقية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- أبو أسعد، أحمد عبد اللطيف. (2010). علم نفس الشخصية. إربد، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عيسى، إبراهيم. (2009). «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم. (2009). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- قطيشات، ليلى عبد الحليم. (2004). الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، رسالة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.

### ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية:

- Baker, J.; D. Tjosvold, and J. Andrews. (1988). "Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Mangers: A Field Study in Matrix Organization", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, No. 2, PP. 167-178.
- Jason J. Dahling. (2009). "The Development and Validation of a New Machiavellianism Scale", *Journal of Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 219-257.
- Robbins, S. (2001). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. 8<sup>th</sup> Ed., Prentice Hall International, Inc., New Jersey.
- David, Naranjo-Gil. (2009). "Management Information Systems and Strategic Performance: The Role of Top Team Composition", *International Journal of Information Management*, Vol. (29), Issue (2), pp. 104-110.
- Ghorbani, H. and S. M. Mousavi. (2014). The Study Impact of Consumer Personality Traits on Brand Personality and Brand Loyalty: Case Study Product Group of Isfahan Iran Khodro", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Vol. 4, No. 1, pp. (371-385).
- Lee, P. (2009). "Student's Personality Type and Attitudes toward Classroom Participation", *Ph.D. Thesis*. California State University, Los Angeles. USA.

## **The Impact of the Machiavellianism Personality Traits On Organizational Conflict Management Methods: An Analytical Study**

**Dr. Eyad Taha AL-Rawashdeh**

Assistance Professor

Department of Business Administration

College of Business- Tafila Technical University

Hasemite Kingdom of Jordan

**DR. Mohammad AL-Mahasneh**

Associate Professor of Public Administration

Faculty of Business Administration

Mutah University

### **ABSTRACT**

This study aimed to identify the impact of the Machiavellianism personality traits on organizational conflict management methods from the workers' point of view in Petra Development & Tourism Region Authority.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed to collect data, and a simple random sample of (426) employees was chosen. A statistical package of social sciences (SPSS) (version 16) was used for analysis of a questionnaire data.

The findings of the study revealed that:

- The conception degree of the studied employees in Petra Development & Tourism Region Authority concerning Machiavellianism personality traits achieved high importance level, and their conception degree concerning organizational conflict management methods was medium level.
- There was statistical significance effect for Machiavellianism personality traits on organizational conflict management methods, and the dimensions of Machiavellianism personality traits explain (48.5%) of the variance of organizational conflict management methods.
- The study recommended that Petra Development & Tourism Region Authority should take its role and put more emphasis on decreasing Machiavellianism personality traits dimensions due to their impact on organizational conflict management methods.

