



تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية

محمد جمال مخلوف¹, محمد فتحى عزازي¹, ايمان هاشم رضوان², محمد حافظ حجازي³

¹معهد الدراسات والبحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

²كلية العلوم - جامعة دمنهور

³المعهد العالي للعلوم الإدارية المتقدمة والحاسبات

ملخص:

تناولت هذه الدراسة بيان تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية، وتظهر أهمية تلك الدراسة في النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تساعد على الصراع التنظيمي مما يساهم في تحسين وتطوير المعاهد نظراً لأهميتها كأحد المنظمات الخدمية في مجال التعليم في جمهورية مصر العربية، حيث تم الكشف عن تأثير أبعاد المواطنة التنظيمية والتمثلة في (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، والضمير اليقظ) على الصراع التنظيمي. وتم تصميم قائمة استقصاء بهدف قياس تأثير هذه الأبعاد على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العالي بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددهم (14) معهداً، وتمثل مجتمع الدراسة في الهيئة المعاونة (معيد، مدرس مساعد) بتلك المعاهد، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة (250) قائمة وقد تم استرجاع (224) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (89.6%). وقد اعتمد الباحث على برنامج SPSS إصدار 27.0 واستخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل الانحدار المتعدد لتحليل النتائج التي تم الحصول عليها، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين سلوك المواطنة التنظيمية بأبعادها والصراع التنظيمي، كما قدمت الدراسة عدة توصيات للحد من الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة، مع اقتراح مجموعة للدراسات والبحوث المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: سلوك المواطنة التنظيمية، الصراع التنظيمي، أعضاء الهيئة المعاونة، المعاهد العليا بالإسكندرية.

أظهرت العديد من الدراسات السابقة (Sebaa et al., 2022؛ العوايدات، 2021؛ Chaeng, 2021) وجود ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمات، وما يترتب عليه من آثار سلبية في مختلف مستويات المنظمة. وعليه، ينعكس ذلك في مستويات الرضا عن العمل، ومستويات المواطنة التنظيمية، والأداء والرغبة في الاستمرارية بالعمل، بينما على المستوى التنظيمي يؤدي إلى انخفاض في مستويات الولاء والانتماء وبالتالي زيادة في معدل دوران العمل وعدم القدرة على التعلم والتطوير المستمرين.

ومن الأدوار الهامة للمنظمة العمل على معالجة هذا الصراع التنظيمي والحد منه، وخلق بيئة عمل يشعر فيها الفرد بالراحة حتى تتوفر أبعاد المواطنة التنظيمية والمتمثلة في (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضاري، الروح الرياضية، والضمير اليقظ)؛ وهذا يمكن أن يؤدي إلى الحد من الصراع التنظيمي. ولذلك حاولت الدراسة الحالية تناول تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي، كما تناولت الدراسة مجتمع دراسة جديد في هذا الموضوع والمتمثل في أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية، والذي لم يتم تناوله بكثرة في الدراسات السابقة، ولهذا تحاول هذه الدراسة تقديم إجابات لمجموعة التساؤلات الآتية:

- التساؤل الرئيس: ما تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

- التساؤلات الفرعية:

- ما تأثير الإيثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

- ما تأثير الكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

- ما تأثير السلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

- ما تأثير الروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

- ما تأثير الضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية؟

أهداف الدراسة:

تتعامل هذه الدراسة مع الصراع التنظيمي وتحديد مستوياته والكشف عنه في بيئة العمل حتى يمكن الحد منه، وصولاً لمستوى فعال في أداء العمل داخل المنظمة التعليمية، ويظهر الهدف

الرئيس الذي تسعى هذه الدراسة إلى تحقيقه في: الكشف عن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، ومن هذا الهدف العام يتفرع عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

1. تحديد تأثير الايثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
2. الكشف عن تأثير الكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
3. التعرف على تأثير السلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
4. التعرف على تأثير الروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
5. التعرف على تأثير الضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

فروض الدراسة:

بدءاً من مشكلة وأهداف الدراسة وبناءً على ما تم الوصول اليه والاطلاع عليه من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يمكن صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:

• الفرض الرئيس: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

الفروض الفرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإيثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

الدراسات السابقة:

تستعين هذه الدراسة بعدد من الدراسات السابقة والتي لها علاقة بمجالها، ولقد تم تصنيفها على النحو التالي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمواطنة التنظيمية:

هدفت دراسة (مختار، وآخرون، 2023) إلى التعرف على تأثير جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بالجامعة السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل وسلوك المواطنة التنظيمية، وأوصت الدراسة بضرورة أن تعطى الإدارة العاملين المزيد من الصلاحيات وزيادة تمكينهم في مجال العمل ومشاركتهم بالقرارات الإدارية ووضع الأهداف لخلق الثقة والالتزام والولاء تجاه تحقيق هذه الأهداف.

واستهدفت دراسة (مبارك، وآخرون، 2023) التعرف على مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة نפטال مقاطعة الغاز والبتترول المميع - تيارت، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الإبداعية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية.

وهدف دراسة (عبد الغني، وآخرون، 2023) إلى توضيح مدى تأثير الولاء التنظيمي في تنمية وتعزيز سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المؤسسات العمومية مع محاولة إسقاط الدراسة على مستوى عمال مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية المدية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية على مستوى عمال مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بولاية المدية.

كما هدفت دراسة (Tran, Quan Hoang Nguyen, 2023) إلى التعرف على تأثير المهارات القيادية (الفنية والبشرية والمفاهيمية) على سلوك المواطنة التنظيمية في المكتبات الفيتنامية ودور الثقافة التنظيمية كوسيط، وأظهرت النتائج أن المهارات القيادية لها تأثير كبير على سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن المهارات البشرية فقط هي التي كان لها تأثير كبير على الثقافة البيروقراطية. كما كشفت الدراسة أن الثقافة البيروقراطية لعبت دوراً هاماً في التأثير على سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، علاوة على ذلك وجود أن الثقافة البيروقراطية تلعب دور الوسيط في العلاقة بين المهارات البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات.

وهدف دراسة (Jehanzeb, K., 2022) إلى دراسة العلاقة بين إدراك التدريب، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية. علاوة على ذلك، تبحث الدراسة في الدور المعتدل لمسافة القوة في العلاقة بين الإدراك التدريبي والالتزام التنظيمي، وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدراك التدريبي وسلوك المواطنة التنظيمية، ولكن لا توجد علاقة بين الإدراك التدريبي والالتزام التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن الالتزام التنظيمي يتوسط جزئياً في العلاقة بين

الإدراك والتدريب وسلوك المواطنة التنظيمية. وصفت النتائج أيضًا أن مسافة الطاقة تخفف من العلاقة بين الإدراك للتدريب والالتزام التنظيمي.

وهدف دراسة (شلابي، وليد، 2020) إلى التعرف على سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى أفراد عينة الدراسة تشير إلى وجود مستوى مرتفع من ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة، كما حظي أفراد عينة الدراسة بمستويات مرتفعة من ممارسة الإبداع الإداري.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

هدفت دراسة (بقوال، بصامي، 2023) إلى الكشف عن العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون - تيارت، تم التوصل إلى النتائج التالية: - يوجد مستوى متوسط من الصراع التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت. - يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت. عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الفرد والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع داخل الجماعة والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت عدم وجود علاقة ارتباطية ما بين الصراع بين الجماعات والالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة ابن خلدون تيارت.

كما هدفت دراسة (معاذ محمود الهروط، 2023) إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب - وزارة الشباب في محافظات إقليم الوسط، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: أن أسباب الصراع التنظيمي لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بشكل عكسي لدى موظفي مديريات الشباب في إقليم الوسط، وتوضح الدراسة وجود الصراع التنظيمي بمستوى متوسط وأن أهم أسباب الصراع التنظيمي هي انحياز الإدارة في اتخاذ القرارات، ثم الإحساس بالظلم والتفرقة في المعاملة وعدم تطبيق القانون على الجميع.

وهدف دراسة (دابس، 2023) إلى التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفقا للعقيدة الإسلامية، كما استخدمت الدراسة المنهج المكتبي الوثائقي، وخلصت الدراسة بأن هناك العديد من أسباب الصراع التنظيمي ولعل أبرزها محدودية الموارد وعدم وضوح السلطات والصلاحيات، وأسباب مرتبطة بالعلاقات الشخصية مثل التفسيرات الخاطئة. كما أن هناك العديد من الأساليب لإدارة الصراع وأهمها التحكيم والوساطة والرجوع إلى أهل العلم، التفاوض.

كما هدفت دراسة (Liu, Cong, et al, 2022) إلى استكشاف العلاقة بين موقع الشبكة، وأنواع مختلفة من الصراعات بين المنظمات وأداء المشروع فى سياق المشاريع العملاقة، وأظهرت النتائج أن المركزية تؤثر سلباً على أداء المشروع، فى حين أن الثقوب الهيكلية لا تؤثر بشكل كبير على أداء المشروع، تؤثر المركزية سلباً على تعارضات المهام، ولكنها تؤثر بشكل إيجابى على تعارضات العمليات وتعارضات العلاقات، وتؤثر الثغرات الهيكلية بشكل إيجابى على تعارضات المهام، ولكنها تؤثر سلباً على كل من تعارضات العمليات وتعارضات العلاقات، يؤدى تعارض المهام وتضارب العلاقات إلى تأثيرات بناءة ومدمرة على أداء المشروع، وعلى التوالى، فى حين أن تعارض العمليات لا يؤثر بشكل كبير على أداء المشروع، ويلعب صراع المهام وصراع العلاقات أدواراً وسيطة، يضعف صراع المهام بينما يؤدى صراع العلاقات إلى تقوية العلاقة بين المركزية وأداء المشروع، يتعزز صراع المهام بينما يُضعف صراع العلاقات العلاقة بين ثقب الهيكل وأداء المشروع.

وكان الغرض من دراسة (Krajcsák, Zoltán, 2022) هو وضع نموذج لطبيعة الصراعات داخل المجموعة وإظهار كيف يمكن دعم مراحل عملية الصراع التى تعود بالنفع على المنظمة وكيف يمكن إدارة الصراع غير المواتية، وتوصلت النتائج الى تقسيم عملية الصراعات داخل المجموعة لأربع مراحل: صراع المهمة (العملية)؛ صراع العلاقة؛ تعارض المهمة (العملية)؛ نهاية الصراع. يتم دعم صراع المهام، الذى يوفر أداءً زائداً للمنظمة، من خلال الالتزام المعيارى والمهني للموظفين، فى حين يتم دعم منع صراع العلاقات، الذى يضر بالأداء، من خلال زيادة الالتزام العاطفى للموظفين، يتأثر الحد الأدنى من أداء الفريق بكل من درجة تضارب العلاقات ونقص الالتزام العاطفى، فى حين يتأثر الحد الأقصى لأداء الفريق إيجابياً بدرجة تعارض المهمة (العملية) والالتزام المعيارى والمهني للموظفين.

ثالثاً: دراسات تناولت العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والصراع التنظيمى:

هدفت دراسة (أصبيح، وآخرون، 2022) إلى بيان تأثير الصراع التنظيمى على سلوك المواطنة التنظيمية فى شركات التأمين الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمى فى كل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية: الإيثار والكمياسة والسلوك الحضارى لدى العاملين فى شركات التأمين الأردنية، أى أن التغييرات التى تحصل فى سلوك المواطنة بسبب الصراع التنظيمى، وهو تأثير بدرجة متوسطة وكون العلاقة عكسية فإنه كلما قل الصراع التنظيمى زادت سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المواطنة التنظيمية من وجهة نظرهم جاءت بدرجات (عالية جداً)، وجاء ترتيب الأبعاد تنازلياً على النحو التالي: (وعى الضمير، السلوك الحضارى، اللطف (الكمياسة)، الروح الرياضية،

(الإيثار)، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة قادة المدارس لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية.
التعقيب على الدراسات السابقة:

- يستنتج الباحث من الدراسات السابقة الاتفاق على وجود علاقة إيجابية بين سلوك المواطنة وبعض المتغيرات الأخرى مثل: جودة الحياة دراسة (مختار، وآخرون، 2023) والقيادة الإبداعية كما في دراسة (مبارك، وآخرون، 2023)، والولاء التنظيمي دراسة (عبد الغنى، وآخرون، 2023)، والمهارات القيادية كما في دراسة (Tran, Quan, 2023).
 - يتفق الباحث مع دراسة (عبد الغنى، وآخرون، 2023، ص 29) في الأبعاد الخاصة بمتغير سلوك المواطنة التنظيمية، وهي (الإيثار، الكياسة، وعى الضمير، الروح الرياضية، السلوك الحضاري).
 - كما اتفقت الدراسة مع دراسة (بقوال، بصامى، 2023، ص 330) في أبعاد الحد من الصراع التنظيمي، وهي (التجنب، التعاون، التسوية) وبعد الاستقراء والاطلاع على الدراسات السابقة لا توجد دراسة على حد علم الباحث تجمع سلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل مع الصراع التنظيمي، كما يوجد ندرة في الدراسات التي تناولت مجتمع الدراسة وهو أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية، وعليه تتمثل الفجوة البحثية في الكشف عن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية محل الدراسة .
- أهمية الدراسة:**

تظهر أهمية تلك الدراسة في النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تساعد على الصراع التنظيمي مما يساهم في تحسين وتطوير المعاهد نظراً لأهميتها كأحد المنظمات الخدمية في مجال التعليم في جمهورية مصر العربية، وهناك العديد من الدراسات السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية، ولكن يُعد من الموضوعات الحديثة بشكل نسبي في هذا السياق بالإضافة إلى ذلك مجتمع الدراسة المرتبط بأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد، كما يوجد عدد قليل من الدراسات التي تناولت أعضاء الهيئة المعاونة.

ويظهر من الدراسات السابقة ندرة أيضاً في تناول سلوك المواطنة التنظيمية بالمعاهد العليا وقد تكون منعدمة وأيضاً يوجد ندرة في تناول الدراسات السابقة لسلوك المواطنة التنظيمية كمتغير مستقل حيث في اغلب الدراسات ظهر كمتغير تابع يتأثر بمتغيرات أخرى أو وسيط، لذلك تتبع أهمية الدراسة من التعرف على تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي، وتستمد تلك الأهمية من النتائج المتوقعة من تلك الدراسة، والتي يمكن أن تُسهم في تطوير المعاهد باعتبارها أحد المنظمات التي تقدم خدمة تعليمية في جمهورية مصر العربية .

وسوف يتناول الباحث الأهمية من شقين كالتالي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. يتناول بعض مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة والمتمثلة في سلوك المواطنة التنظيمية، والصراع التنظيمي، ومن ثم يحاول الباحث تأصيل هذين المفهومين، والتعرف على كيفية تفعيلهما لتوفير المعلومات المفيدة لإدارة المنظمة بشكل عام.
2. ندرة الدراسات السابقة - في حدود علم الباحث - تناولت سلوك المواطنة كمتغير مستقل والصراع التنظيمي كمتغير تابع.
3. التركيز بشكل معنوي على توظيف سلوك المواطنة التنظيمية لتجنب والحد من الصراع التنظيمي في العملية التعليمية، مما يتيح إيجاد فعاليات عملية من قبل التعليم العالي.
4. دعم ومساندة التعليم العالي في الاهتمام بالنواحي السلوكية لتجنب الصراعات الداخلية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. زيادة وتشجيع المنظمات التعليمية على الاهتمام بسلوك المواطنة التنظيمية لدى اعضاء الهيئة المعاونة.
2. المساهمة في التحقق من وجود صراع تنظيمي داخل المعاهد العليا والعمل على الحد من هذا السلوك.
3. توصيف الواقع الفعلي للدور الذي يؤديه سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لأعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا.

الإطار النظري للدراسة:

تعريف سلوك المواطنة التنظيمية وأبعادها:

• سلوك المواطنة التنظيمية **Organizational Citizenship Behavior**:

تعددت تعريف المواطنة التنظيمية، وفق الرؤى والافكار، التي تعرضت للظاهرة.

وتعرف دراسة (اورجان، 1995، ص 128) سلوك المواطنة التنظيمية بأنها "السلوك الفردي التطوعي الاختياري، والذي يتعدى دوره الرسمي، ولا يرتبط بعلاقة مباشرة بمدونة الحوافز، ويساهم في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة". بينما تناولته دراسة (حجازي، 2011، ص 241) بأنها "سلوكيات نابغة من ذاتية الفرد، وتتمثل في ممارسات أدائية أو الكف عنها، داعمة لسلوكيات الأداء الموصف، وتؤدي إلى فعالية المنظمة بصورة مستمرة". ويعبر (العامري، 2020، ص 124) بأنها "سلوك طوعي، يقوم به الفرد، يتعدى حدود دوره الرسمي، ومتطلبات وظيفته، ولا تشمل لوائح المنظمة، الخاصة بمكافئات وترقيات العاملين". كما أشارت دراسة (يوسف، وموزة، 2023، ص 208) بأنها "سلوك اختياري تطوعي تقوم به الموارد البشرية لإنجاز العمل بطريقة غير مباشرة في

بيئة العمل، ينبع من الدور الإضافي ويقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية، بهدف مساعدة الموارد البشرية أو المنظمة، ولا يخضع للنظام الرسمي للمكافآت والعقوبات، ويقوم بها الموظف من أجل الارتقاء بكفاءة المنظمة وفعاليتها".

ويمكن أن يعرف الباحث سلوك المواطنة التنظيمية إجرائياً على أنه مبادرات طوعية مستمرة لأداء بعض المهام، أو الكف عن بعضها، لترقيته الأداء المطلوب، وذلك خارج الأطر الرسمية، وبما يفيد المنظمة ككل، دونما انتظار أية عوائد.

أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية:

وضح من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة أنه يوجد اختلاف حول تبنيهم لأبعاد سلوك المواطنة التنظيمية، وعليه حاولت الدراسة أن تظهر أهم الأبعاد المتفق عليها في الدراسات السابقة، وهي كالآتي:

1- الإيثار: يعبر عن حب الغير، ونبذ التأثير والأنانية، ويظهر في سلوكيات الفرد المنظمي، الذي يفضل مصلحة المنظمة العامة، ويقوم على مساعدة من يتعامل معهم، دونما انتظار لمقابل، بدوافع طوعية (آسيا يعقوب، 2023، ص 151).

2- الكياسة: تحمل كلمة الكياسة - كمصدر - متلازمة مواصفات: الفطنة، والود، والمجاملة، الاحترام، يتسم الإنسان الكيس، بقوة استعداد الذهن، والإدراك لتأثير السلوك على الآخرين، والمهارة في تقديم النصح والارشاد، والمساهمة في منع المشاكل التي قد تحدث في العمل، والرقعة أي البعد عن الغلظة في التعامل، مع مشاعر طيبة محبه، مغلفة بإبراز أجمل ما لدى الآخر، فضلاً عن عدم تجاوزه للحدود المرسومة (Pradhan et al, 2020, p 509).

3- السلوك الحضاري: تتمثل الحضارة في مظاهر: الرقى العلمي، والتقني، والاجتماعي، معبراً عنه بالمنية المتسمة بالانضباط، والدقة، والعلاقات محددة المسارات، وتأتى سلوكيات افرادها وفق ضوابط؛ العقل، والطاعة القانونية، وتفعيل الأبعاد الإنسانية في التصرفات؛ ومن ثم مراعاة الآخر، وعدم إقصائه، ومساعدته، تحت مظلة الصالح العام (Tran, et al., 2023, p 340).

4- الروح الرياضية: أن كلمة الروح هي المعادل الموضوعي؛ للحياة بصفة عامة. وتعود لفظة الرياضة، إلى فعل راض، وراحة نفسه؛ بمعنى قومها، وصقلها، وهذبها بما يحقق المطلوب في الحياة، من أفعال تتسق مع الأديان ومع الثقافات، مع الإنسانية إجمالاً (يوسف حسن، وآخرون، 2023، ص 208).

5- الضمير اليقظ: يعرف الضمير بأنه " قدرة نفسية تمييزية، بين ما يجب وما لا يجب، والتحكم في رغبات النفس، استحساناً للذات وللمجتمع، ومن ثم فهو قوة داخلية تتعامل مع الذات، حيال نفسها، وحيال الآخر، كقاضي معياري: يحدد، ويضبط، ويقوم (حجازي، 2017، ص 242).

تعريف الصراع التنظيمي Organizational Conflict:

وردت في الصراع التنظيمي عدد من التعريفات ومن ضمن هذه التعريفات تم تعريفه بأنه: "الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن عدم اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو مدركاتهما". (منقور، لواتي، 2022، ص 81).

ويعرف أيضاً الصراع التنظيمي بأنه "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي الي نشوة حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار، وذلك بسبب اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات، واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات والصلاحيات، واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك". (عبد الكريم، 2021، ص 11).

ويمكن للباحث تناول التعريف الاجرائي للصراع التنظيمي هو التفسير الإدراكي الظاهر والمستتر، للاختلافات، بين الوحدات، أو بين الافراد، بسبب عدم التوافق المانع لتحقيق الاهداف على مستوى كل منها.

• أبعاد الصراع التنظيمي

من منطلق عدم خلو المنظمات من نشاطات الصراع التنظيمي، حتى لو لم تظهر على السطح، بوصف الصراع فعالية إنسانية، تأصلت في الإنسان من بدء الخليقة (حجازي، 2011، ص 210).

لذلك، انطلقت الدراسة من كافة نتائج الدراسات السابقة، والمتراكمة عبر مراحل زمنية متعددة، لتلمس بعض المحددات المساهمة في تهذيب الفعل الصراعى، سعياً للحد من آثاره السلبية.

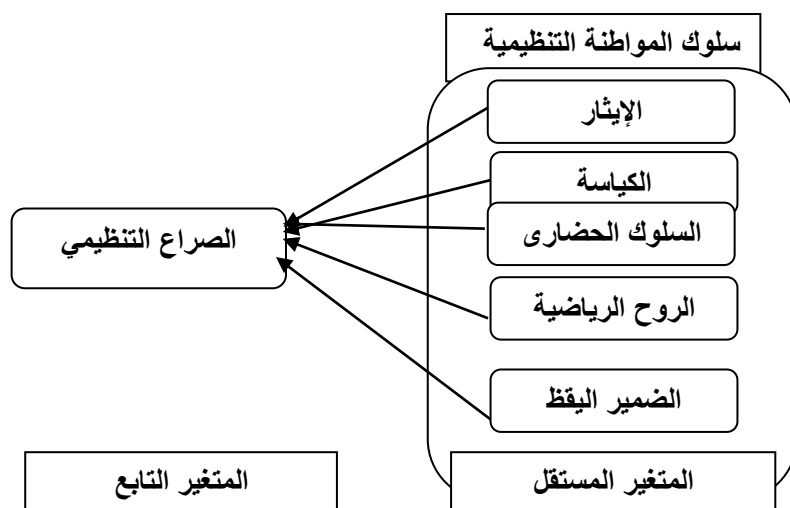
ولقد تباينت هذه الأبعاد سواء في الاطروحات النظرية، أو البحوث الميدانية، وتلمس الباحث، أكثر الأبعاد اتفاقاً، وهي كما يلي (Kilman, Thomas, 2007, p118):

1- التجنب: هو عدم قيام أحد طرف الصراع بملاحقة اهتماماته مباشرة، ولا باهتمامات الطرف الآخر، وليحاول معالجة الصراع، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايرة في تجنب قضية ما، وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تأكيد لمصالحه وهو غير حازم، وغير تعاوني.

2- التعاون: وهو عكس التجنب، ويعنى أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، وهو نمط حازم تعاوني، يأخذ شكل استثمار الخلاف، كي يتعلم أطراف الصراع من حكمة وخبرة بعضهم بعضاً.

3- التسوية: ايجاد حل وسيط يرضى جميع الأطراف في الصراع أو جزئيا، وصاحب هذا النمط متوسط الحزم، ومتوسط التعاون، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون.

الإطار المفاهيمي اعتمادا على: المتغير المستقل سلوك المواطنة التنظيمية، المتغير التابع الصراع التنظيمي.



شكل (1) الإطار المفاهيمي

المصدر: إعداد الباحث بعد الاستعانة بالدراسات السابقة

منهجية البحث:

متغيرات الدراسة:

تحتوي الدراسة على متغيرين وهما:

• سلوك المواطنة التنظيمي (متغير مستقل): والذي يعبر عن السلوك الفردي التطوعي الاختياري، والذي يتعدى دوره الرسمي، ولا يرتبط بعلاقة مباشرة بمدونة الحوافز، ويساهم في الارتقاء بفعالية الأداء الوظيفي للمنظمة، وتم قياس سلوك المواطنة التنظيمية والذي تتمثل أبعاده في (الإيثار، الكياسة، السلوك الحضارى، الروح الرياضية، والضمير اليقظ) باستخدام مقياس (الأنس، 2002، ص 58) والذي يقيس هذه الأبعاد لسلوك المواطنة التنظيمية، وقد صمم هذا المقياس على طريقة مقياس ليكرت الخماسي.

• الصراع التنظيمي (متغير تابع): ويعبر عن الصراع هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن عدم اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو مدركاتهما، وبين توماس وكيلمان Kilmann, Thomas ثلاث أبعاد

للصراع التنظيمي ويتم قياسهم باستخدام مقياس (ROCI) هو أداة تقييم ذاتي تقيس كيفية تعامل الناس مع الصراع في مكان العمل. تم تطوير ROCI بواسطة (رونالد جيه بيرك، وآخرون، 2002، ص 8)، وعلى أساسه يوجد الأبعاد الآتية للحد من للصراع التنظيمي (التجنب، التعاون، التسوية).

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتكون من الاستنباط لإعداد فروض الدراسة والاستقراء لإجراءات تحليل بيانات الدراسة.

أدوات وأساليب جمع بيانات الدراسة:

• البيانات الأولية: تم الحصول عليها من قوائم الاستقصاء الموزعة على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية.

• البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من الكتب والرسائل العلمية والدوريات ذات الصلة.

حدود الدراسة:

• الحدود المكانية: جميع المعاهد العليا بمحافظة الإسكندرية.

• الحدود الزمنية: ديسمبر 2023.

• الحدود البشرية: أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا بالإسكندرية.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعاهد الموجودة بمحافظة الإسكندرية والبالغ عددها (14) معهداً (حافظ، 2023)، وتختص الدراسة بجميع أعضاء الهيئة المعاونة في هذه المعاهد والبالغ عددهم (246) عضواً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وذلك لتفادي أخطاء أسلوب العينات، ووزعت عليهم قوائم الاستقصاء، وتم استرداد عدد وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الموزعة (250) قائمة وقد تم استرجاع (224) قائمة استقصاء صالحة للتحليل، بنسبة استرجاع بلغت (89.6%)، وعدد (26) قائمة استقصاء غير صالحة للتحليل الإحصائي.

الطرق المستخدمة في تحليل البيانات:

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS اصدار 27.0 باستخدام الطرق التالية:

1. إدخال البيانات: بواسطة برنامج الإكسيل حسب مقياس ليكرت الخماسي بتقديرات تبدأ من موافق بشدة وموافق ومحاييد وغير موافق وغير موافق بشدة، لتقابل الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) بالترتيب وعلى التوالي.
2. التكرارات: يستخدم هذا الأسلوب بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغيرٍ ما وتفيد في وصف عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: ويستخدم لحساب درجة موافقة أفراد العينة عن كل عبارة أو كل فقرة من فقرات الاستبيان، قبل البدء في الدراسة الميدانية لاعتماد صلاحية الاستبيان.

4. معامل الاختلاف: استخدمت الدراسة معامل الاختلاف لمعرفة درجة الاختلاف بين العبارات، ويتم حسابه عن طريق قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي.

5. معامل الارتباط ألفا كرونباخ: يستخدم لتحديد ثبات قائمة الاستقصاء.

6. الانحدار المتعدد: يستخدم للتحقق من وجود تأثير أكثر من متغير مستقل على المتغير التابع.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا صدق المحكمين:

تم عرض قائمة الاستقصاء على عدة أعضاء من المحكمين المتخصصين للتأكد من مضمون فقراتها بحيث تغطي فرضيات البحث، وقد اعتبرها مناسبة وملئمة لجمع البيانات وأوصوا بتوزيعها بعد إجراء بعض التعديلات في الأسئلة، والتأكد من أنها تغطي الشروط والمواصفات الشكلية والموضوعية، وبذلك يتحقق صدق الأداة من وجهة نظر المحكمين والخبراء.

ثانيا الصدق الداخلي:

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط، وكانت النتائج موضحة كما في جدول (1).

جدول (1) معامل ارتباط بيرسون لقياس الصدق الداخلي

القياس (0.794)**			الايثار (0.853)**		
معامل ارتباط الفقرة بالمواطنة التنظيمية	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمواطنة التنظيمية	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة
**0,933	**0,925	5	**0,933	**0,728	1
**0,928	**0,940	6	**0,920	**0,702	2
**0,918	**0,940	7	**0,320	**0,738	3
**0,406	**0,179	8	**0,336	**0,750	4

Table Cont.					
الروح الرياضية (**0.965)			السلوك الحضاري (**0.940)		
معامل ارتباط الفقرة بالمواطنة التنظيمية	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمواطنة التنظيمية	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة
**0,939	**0,898	13	**0,936	**0,845	9
**0,929	**0,888	14	**0,759	**0,818	10
**0,612	**0,717	15	**0,642	**0,736	11
**0,461	**0,534	16	**0,417	**0,520	12
التجنب (**0.967)			الضمير اليقظ (**0.938)		
معامل ارتباط الفقرة بالصراع التنظيمي	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالمواطنة التنظيمية	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة
**0,971	**0,941	1	**0,932	**0,887	17
**0,976	**0,936	2	**0,724	**0,849	18
**0,982	**0,950	3	**0,858	**0,871	19
**0,166	**0,392	4	**0,316	**0,422	20
التسوية (**0.992)			التعاون (**0.983)		
معامل ارتباط الفقرة بالصراع التنظيمي	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بالصراع التنظيمي	معامل ارتباط الفقرة بالمحور المنتمية اليه	رقم الفقرة
**0,979	**0,991	9	**0,975	**0,953	5
**0,979	**0,991	10	**0,966	**0,981	6
**0,980	**0,984	11	**0,934	**0,970	7
**0,974	**0,979	12	**0,955	**0,984	8

- معامل ارتباط المحور بالمواطنة التنظيمية

- معامل ارتباط المحور بالصراع التنظيمي

**معنوي ودال احصائيا عند 1%

ثالثا ثبات أداة الدراسة:

أما بالنسبة لثبات أداة الدراسة، والذي يقصد به مدى التوافق والاتساق في نتائج قائمة الاستقصاء، تم اختيار معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، والذي يقيس مدى التناسق في إجابات المبحوثين في المقياس، ويدل ارتفاع قيمته على ارتفاع درجة الثبات ويتراوح ما بين (0-1) ويكون مقبولا عند (60%) وما فوق؛ وعليه جاءت نتائج الثبات لأداة الدراسة على النحو التالي من خلال جدول رقم (2) الآتي:

جدول (2) ثبات أداة الدراسة

المتغير	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (سلوك المواطنة التنظيمية):	20	0.935
الإيثار	4	0.707
الكمياء	4	0.733
السلوك الحضاري	4	0.703
الروح الرياضية	4	0.749
الضمير اليقظ	4	0.756
المتغير التابع (الحد من الصراع التنظيمي):	12	0.980
التجنب	4	0.828
التعاون	4	0.977
التسوية	4	0.988

تحليل البيانات الديموغرافية:

تناولت الدراسة جملة من المتغيرات الديموغرافية لعناصر مجتمع الدراسة من حيث (العمر، والنوع، والخبرة الوظيفية، الدرجة الوظيفية)، والمشتقة من المعلومات العامة التي تتضمنها قائمة الاستقصاء، وجدول رقم (3) وشكل رقم (2) يوضحوا تلك المتغيرات.

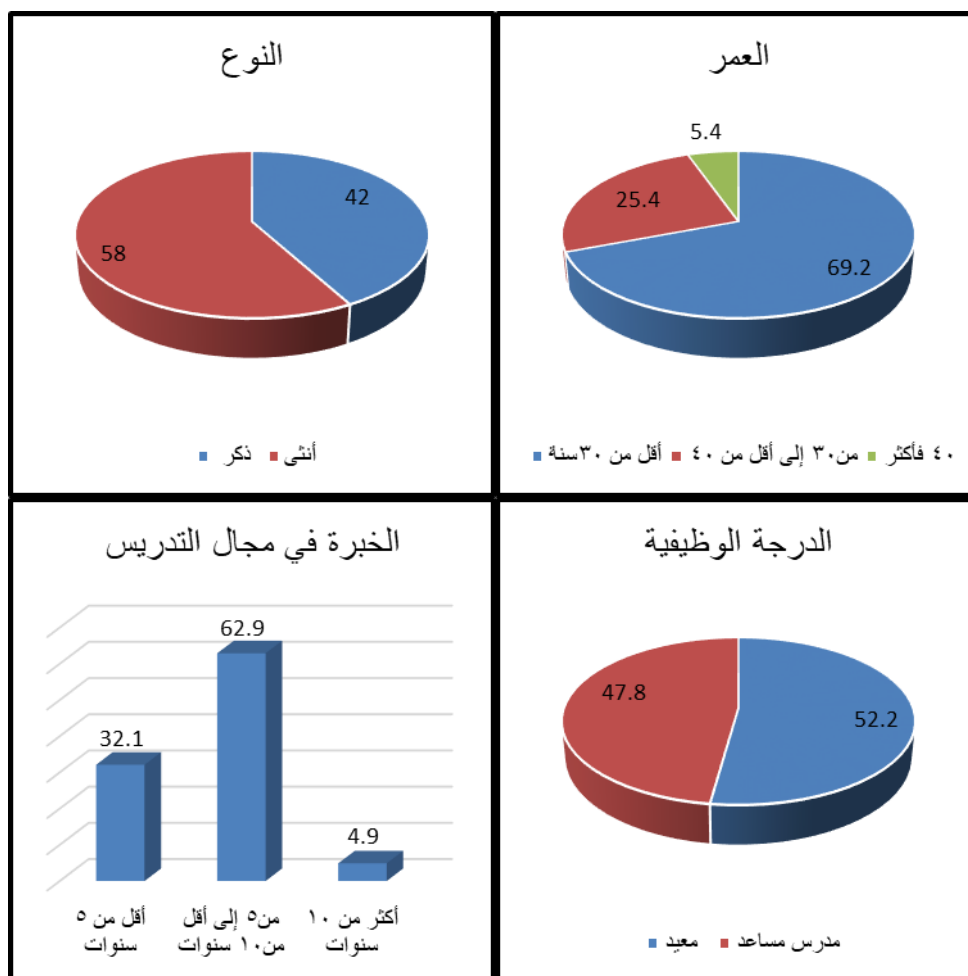
تحليل بيانات الدراسة:

يهدف التعرف على آراء أعضاء الهيئة المعاونة حول سلوك المواطنة التنظيمية والصراع التنظيمي في المعاهد العليا، فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لكل بعد من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، ويتم عرضها كالتالي:

1- الإيثار: يوضح جدول رقم (4) الوسط والانحراف ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد المجتمع على بعد الإيثار:

جدول (3) البيانات الديموغرافية

النسبة	التكرار	الفئات	البيانات الديموغرافية
42.0	94	ذكر	النوع
58.0	130	أنثى	
69,2	155	أقل من 30 سنة	العمر
25,4	57	من 30 إلى أقل من 40	
5,4	12	40 فأكثر	
32,1	72	أقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال التدريس
62,9	141	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
4,9	11	أكثر من 10 سنوات	
52.2	117	معيد	الدرجة الوظيفية
47.8	107	مدرس مساعد	



شكل (2) البيانات الديموغرافية

جدول (4) الأثر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	أقدم المساعدة لزملائي في العمل اي كان نوعه	3,96	1.10	27,6%	الثاني
2	أستجيب لتوجيهات رؤسائي بالعمل	4.07	1.05	25,7%	الأول
3	أقضي جزء من وقتي في حل بعض مشكلات العمل التي تعترض زملائي	3.93	1,10	28,1%	الرابع
4	انقاسم مع زملائي بعضا من ادوات العمل لأساعد الاخرين لإنجاز مهامهم	3,95	1,11	28,2%	الثالث
		3.98			المتوسط الحسابي

يظهر من جدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لبعء الأثر تتراوح بين (3.93-4.07) في المعاهد العليا وبدرجة عالية، حيث اعتمدت الدراسة على المعايير الموجودة في دراسة (حجازي، 2011) والتي تتناسب مع الدراسة الحالية في تقييم أبعء المتغير المستقل والتابع، حيث تكون ضعيفة (من 1 إلى أقل من 2.5)، ومتوسطة (من 2.5 إلى أقل من 3.5)، وعالية (من 3.5 فأكثر).

2- الكياسة: يوضح جدول رقم (5) المتوسطات والانحرافات ومعاملات الاختلاف لاستجابات أفراد المجتمع على بعض الكياسة:

جدول (5) الكياسة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	احترام حقوق الآخرين، وعدم التعدي على خصوصياتهم	3,90	1.14	29.1%	الأول
2	اتواصل مع الآخر، قبل اتخاذ قرارات تؤثر على أعمالهم	3.79	1.23	23,4%	الثالث
3	أسعى دائماً لفعل التنسيق في أي اداء جماعي	3.83	1,25	32,6%	الثاني
4	أعمل على ضبط الانفعال، وكبح جماح الغضب	2,16	1,21	56,0%	الرابع
		3.42			المتوسط الحسابي

يتضح في الجدول رقم (5) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعده الكياسة تتراوح بين (2.16-3.90) في المعاهد العليا وهي درجة متوسطة.

3- السلوك الحضاري: يوضح جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد السلوك الحضاري:

جدول (6) السلوك الحضاري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	احترام القوانين طاعة، وليس خوفا	3,89	1,14	29,3%	الأول
2	الانسجام الأدائي مع المنظمة؛ والسعي إلى رقيها	3,82	1,22	32,0%	الثالث
3	الاهتمام بوثائق الأداء المصاحبة لكل التصرفات	3,78	1,27	33,7%	الرابع
4	الحرص على تتبع كل ما يصدر عن المنظمة، والتفاعل معه	3,83	1,22	31,9%	الثاني
		المتوسط الحسابي		3.83	

يتضح من جدول رقم (6) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعده السلوك الحضاري تتراوح بين (3.78-3.89) ففي المعاهد العليا وهي درجة مرتفعة.

4- الروح الرياضية: يوضح جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد الروح الرياضية:

جدول (7) الروح الرياضية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	سيادة روح الزمالة مع الجماعة المنظمة، ومساعدتها	3,72	1,23	33,2%	الأول
2	الموضوعية - ما أمكن - في الحكم على التصرفات، حتى ولو لم تكن في صالحه	3,68	1,21	33,0%	الثالث
3	عدم فرض الاداء على الآخر - قبول الاختلاف	3,63	1,37	37,8%	الرابع
4	عدم التذمر، والضجر اثناء العمل، ووأد الشكوى	3,70	1,27	34,4%	الثاني
		المتوسط الحسابي		3.68	

يتضح من جدول رقم (7) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعدها الرياضضية تتراوح بين (3.63-3.72) في المعاهد العليا وهي درجة مرتفعة.

5- الضمير اليقظ: يوضح جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على بعد الضمير اليقظ:

جدول (8) الضمير اليقظ

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
1	اتجنب استخدام الهاتف المحمول	3,84	1,15	29,9%	الرابع
2	ارفض استهلاك وقت العمل في أحاديث ليست لها علاقة بالعمل	3,90	1,10	28,3%	الثالث
3	اتجنب استهلاك أدوات العمل لمصالح شخصية	3,96	1,25	31,6%	الأول
4	لا اهتم بالأمر الشخصية خلال وقت العمل	3,92	1,12	28,5%	الثاني
		المتوسط الحسابي			3.90

يتضح من جدول رقم (8) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لبعدها الرياضضية تتراوح بين (3.84-3.96) في المعاهد العليا وهي درجة مرتفعة.

• المتغير التابع الصراع التنظيمي بأبعاده: بهدف الكشف عند درجة ومستوى الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف لفقرات كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي، كما هو موضح بجدول رقم (9).

يتضح من جدول رقم (9) السابق ذكره أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة على الصراع التنظيمي تراوحت ما بين (1.98-3.98)، وبتقديرات تتراوح بين منخفض ومرتفع.

اختبارات فرضيات الدراسة:

يوضح جدول رقم (10) قيم معاملات نموذج الانحدار المتعدد والاختبارات الإحصائية لفرضيات الدراسة.

جدول (9) الحد من الصراع التنظيمي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات والأبعاد	
عبارات الحد من الصراع التنظيمي					
الاول	%27,7	1,10	3,98	اتجاهل الصدام مع الطرف الاخر	1
السادس	%35,0	1,28	3,67	اتجاهل تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع	2
الرابع	%31,4	1,20	3,82	اتجاهل المواقف التي تؤدي إلى الجدل والصراع	3
الحادي عشر	%55,3	1,09	1,98	احاول أن أقلل من حدة التوتر بين أطراف الصراع	4
الثاني	%27,8	1,09	3,93	اتفاوض مع زملائي من أجل الوصول لحل وسط	5
الثامن	%39,4	1,37	3,47	اتجاهل بعض مشكلات العمل من أجل المصلحة العامة	6
العاشر	%48,0	1,44	3,00	العمل مع كافة الزملاء كفريق واحد	7
التاسع	%43,6	1,45	3,33	ابتعد عن أطراف الصراع، والاهتمام بالعمل	8
الثالث	%28,9	1,12	3,89	اتجاهل المساومات من أحد أطراف الصراع	9
الثالث	%28,9	1,12	3,89	اسعى لعدم اظهار الخلافات بين الزملاء في العمل	10
الخامس	%31,8	1,20	3,78	اسعى لتقليل حدة المشاحنات بين كافة أطراف الصراع	11
السابع	%37,1	1,34	3,62	أطرح حلول وسط لتقريب أفكار أطراف الصراع	12
أبعاد الصراع التنظيمي					
الثالث	%28.3	0.95	3.36	التجنب	1
الثاني	%37.9	1.30	3.43	التعاون	2
الاول	%31.1	1.18	3.80	التسوية	3
3.53				المتوسط الحسابي	

جدول (10) المعاملات واختبارات الفروض

النموذج	بيتا β	t	المعنوية Sig	اختبار F	المعنوية Sig	معامل التحديد	معامل تضخم التباين	معامل التحمل
الحد الثابت	-	-	اقل من 0.01	1334.185	اقل من 0.01	0.968	4.770	0.210
الايثار	0,102	2,738	اقل من 0.01				0,345	2,901
القياسية	0,801	31,247	اقل من 0.01				0,133	7,500
السلوك الحضاري	0,178	4,252	اقل من 0.01				0,105	9,486
الروح الرياضية	0,186	4,301	اقل من 0.01				0,171	5,851
الضمير اليقظ	0,098	2,623	اقل من 0.01				0,210	4,770

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على أدبيات البحث ونتائج التحليل الإحصائي.

اختبار الفرض الرئيس الأول:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

يوضح جدول رقم (10) السابق معنوية النموذج المقدر حيث يتضح ذلك من خلال القيمة المحسوبة لإحصائية فيشر (1334.185) وهي أكبر من القيمة الجدولية لها عند درجتي حرية (5، 218) والمقدرة بـ $(F_{(5,218)} = 0.218)$ كما أن القيمة الدلالية لاختبار فيشر (0.000) اقل من 0.05، مما يعني ان القيمة المحسوبة تقع بمنطقة الرفض، لذلك نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل والذي ينص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية وذلك بمستوى معنوية 5%.

ويوضح جدول رقم (10) أيضاً أن قيمة معامل التحديد بلغت قيمتها 96.8% مما يعني أن استخدام سلوك المواطنة التنظيمية مسئول عام قيمته 96.8% من التغير الذي يحدث بالحد من الصراع التنظيمي وترجع النسب الباقية الى عوامل اخري لم يتم تضمينها بالنموذج.

وتظهر قيم التقدير الخاصة باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية موجبة دليلا على وجود علاقة طردية بين استخدام سلوك المواطنة التنظيمية وبين الحد من الصراع التنظيمي مما يعنى أن الزيادة بقيمة سلوك المواطنة التنظيمية تؤدي الى الزيادة بالحد من الصراع التنظيمي. كما تظهر جميع قيم التحمل للمتغيرات المستقلة أكبر من 0.10 وتظهر قيم معامل تضخم التباين جميعها أقل من 10 مما يدل على عدم وجود مشكلة ارتباط متعدد بين المتغيرات المستقلة.

اختبار الفرض الفرعي الأول:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للإيثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويظهر من جدول رقم (10) السابق ذكره أيضا أن القيمة الإحصائية المحسوبة لاختبار T بالنسبة للإيثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية (2.738) وهي أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها ($t_{(0.025,218)} = 1.97$) كما أن القيمة الدلالية لاختبار T (أقل من 0.01) وهي بالتالي أقل من 5% مما يعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للإيثار على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، وذلك بمستوي معنوية 5%.

اختبار الفرض الفرعي الثاني:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويظهر من جدول رقم (10) السابق ذكره أيضا أن القيمة الإحصائية المحسوبة لاختبار T بالنسبة للكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية (31.247) وهي أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها ($t_{(0.025,218)} = 1.97$) كما ان القيمة الدلالية لاختبار T (أقل من 0.01) وهي بالتالي أقل من 5% مما يعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للكياسة على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، وذلك بمستوي معنوية 5%.

اختبار الفرض الفرعي الثالث:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويظهر من جدول رقم (10) السابق ذكره أيضا أن القيمة الإحصائية المحسوبة لاختبار T بالنسبة للسلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية (4.252) وهي أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها

($t_{(0.025,218)} = 1.97$) كما أن القيمة الدلالية لاختبار T (اقل من 0.01) وهي بالتالي أقل من 5% مما يعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك الحضاري على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، وذلك بمستوي معنوية 5%.

اختبار الفرض الفرعي الرابع:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (10) السابق ذكره أيضا أن القيمة الإحصائية المحسوبة لاختبار T بالنسبة للروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية (4.301) وهي أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها ($t_{(0.025,218)} = 1.97$) كما أن القيمة الدلالية لاختبار T (اقل من 0.01) وهي بالتالي أقل من 5% مما يعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للروح الرياضية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، وذلك بمستوي معنوية 5%.

اختبار الفرض الفرعي الخامس:

• يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية.

ويتضح من خلال جدول رقم (10) السابق ذكره أيضا أن القيمة الإحصائية المحسوبة لاختبار T بالنسبة للضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية (2.623) وهي أكبر من القيمة الجدولية المناظرة لها ($t_{(0.025,218)} = 1.97$) كما ان القيمة الدلالية لاختبار T (اقل من 0.01) وهي بالتالي أقل من 5% مما يعنى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للضمير اليقظ على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية، وذلك بمستوي معنوية 5%.

النتائج:

1. تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا محل الدراسة بمحافظة الإسكندرية وتظهر قيم التقدير الخاصة باستخدام سلوك المواطنة التنظيمية موجبة دليلا على وجود علاقة طردية بين استخدام سلوك المواطنة التنظيمية وبين الحد من الصراع التنظيمي مما يعنى أن زيادة قيمة سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي الى زيادة الحد من الصراع التنظيمي.

2. يتوفر لدى أعضاء الهيئة المعاونة سلوكيات تتصف بحب الغير ونبذ الأنانية، والحفاظ على مصلحة المنظمة العامة، ومساعدة من يتعامل معهم، دونما انتظار مقابل، بدوافع طوعية، والعمل على التعاون وإيجاد حلول ملائمة لأطراف الصراع والحد منه.
3. يتوفر لدى أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد العليا مهارة في التعامل مع المشكلات، من خلال تميزهم بمشاعر طيبة تساعد في تحويل الصراع السلبي الى مستوى من الاتزان من خلال إبراز أجمل ما لدى الآخر.
4. اظهرت النتائج سلوكيات منضبطة لأعضاء الهيئة المعاونة بطاعة القانون في التصرف داخل المعاهد العليا وعدم إقصاء الآخر مما يؤدي إلى تجنب مسببات الصراع.
5. تبين من أسلوب أعضاء الهيئة المعاونة الموضوعية في التعامل بينهم والتهذب مما يوفر سلاسة وراحة بين الأفراد وبالتالي تجاوز الخلافات.
6. يوجد لدى أعضاء الهيئة المعاونة القدرة النفسية للتحكم في الرغبات الشخصية والتحكم في الذات مما يؤدي لتسوية الخلافات المسببة للصراع.

التوصيات:

بعد استخلاص النتائج السابقة يقوم الباحث باستعراض بعض التوصيات كما يلي:

1. تدعيم مقومات سلوك المواطنة التنظيمية في المعاهد العليا بالإسكندرية للوقاية من مسببات الصراع السلبي أو كحائط صد للحد من الصراع التنظيمي ومسبباته.
2. ترسيخ مقومات سلوك المواطنة التنظيمية على مستوى المنظمة ككل.
3. التركيز على مساعدة أعضاء الهيئة المعاونة في سلوكيات ممارسة سلوكيات التعاون الاختياري.
4. العمل على ترسيخ مهارات التعامل مع المشكلات المتعلقة بالعمل، وذلك عن طريق تقديم النصح للزملاء في العمل.
5. سيادة سلوكيات الاحترام بين أعضاء الهيئة المعاونة وكافة المنتسبين للمعهد للمساهمة في تجدير فعاليات طاعة القانون.
6. العمل على حث أعضاء الهيئة المعاونة بالاستمرارية في ممارسة سلوكيات التفاعل البناء المتسمة بالتهذيب، حتى تستمر سلاسة التعامل بين أعضاء الهيئة المعاونة والسيطرة على الصراعات.
7. تجنب مسببات الضغوط حتى تظل سلوكيات أعضاء هيئة التدريس في مستوى الاتزان والضبط السلوكي.

مقترحات لبحوث ودراسات مستقبلية:

- فيما يلي بعض المقترحات التي تقدمها الدراسة، لبحوث مستقبلية.
- المتغيرات الشخصية وأثرها على الصراع التنظيمي.
- دراسة مقارنة لتطبيق أبعاد المواطنة التنظيمية في المعاهد العليا والجامعات الحكومية من نفس التخصص.
- دور سلوك المواطنة التنظيمية في الحد من ظاهرة الصمت التنظيمي.

المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أصيب، أحمد موسى أحمد، المهيرة. محمد سلامة زيد، والعوامل، حمدان سالم حسين. (2022). تأثير الصراع التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإسراء الخاصة. عمان.
- آسيا يعقوب الهادي عبد الخير، (2023). "تأثير العدالة الاجرائية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين بجامعة الزعيم الازهري". المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية: (42): 164-144.
- بومعزة، قدوش، براهيمة. (2022). "الصراع التنظيمي وجودة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، بالمسلية، الجزائر.
- الثبتي، خالد عواض عبد الله. (2020). "تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: (33): 1-83.
- الدعدي، دابس، دلال. (2023). "التأصيل الإسلامي لأسباب وأساليب إدارة الصراع التنظيمي". مجلة العلوم التربوية والنفسية: (20)7: 83-68.
- شلابي، وليد. (2020). "سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة". مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية: (1)5: 143-120.
- الشمراني، صالح بن مصلح علي. (2018). "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة العرضيات وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين". مجلة القراءة والمعرفة: 18 (الجزء الأول 204 أكتوبر): 232-261.
- العامري، عبد العزيز عبد الهادي. (2020). "العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية". مجلة جامعة الناصر: 168-115:(16)2.

- العويدات، إسلام. (2021). "درجة امتلاك مدراء المدارس لمهارات التفاوض في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في محافظة الكرك". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة.
- عبد الغني، بلال، بوختاش، فارس، باصور، كمال. (2023). " دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية-دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لولاية المدينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة يحي فارس، بالمدينة.
- مبارك، محمد العربي، طويهي. (2023). "مساهمة القيادة الإبداعية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- حجازي، محمد. (2011). " التميز الإداري وعلاقته بالمواطنة التنظيمية في المنظمات الفندقية بمدينة الإسكندرية ". مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية: 48(2): 1-23.
- حافظ، مروة محمد حسين. (2023). "تأثير الصمت التنظيمي على الارتباط التنظيمي بالتطبيق على أعضاء الهيئة المعاونة بالمعاهد بمحافظة الإسكندرية". مجلة الدراسات والبحوث البيئية: 13(2): 154-178.
- حجازي، محمد. (2017). إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. الإسكندرية. 241.
- حجازي، محمد. (2017). إدارة المنظمات. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. ص 210.
- مختار، وآخرون، (2023). " تأثير جودة حياة العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة على العاملين بالجامعات السعودية". مجلة العلوم الانسانية لجامعة ام البواقي: 10(1): 35-50.
- الهروط، معاذ محمود. (2023). " الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب في محافظة إقليم الوسط الأردن ". مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية: 19(8): 83-110.
- منقوري، منال، لواتي، خاتمة، خالد، جم. (2022). " إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة، سونلغاز - عين تموشنت". مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال معمل دراسات التنمية المكانية وريادة الأعمال: 5(2): 78-93.
- بقوال، هاجر، بصامى، فاطيمة. (2023). " الصراع التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ابن خلدون، تيارت.
- العبيدلي، يوسف حسن عبد الله، موزة. (2023). " تأثير المواطنة التنظيمية على مستوى الإبداع التنظيمي في وزارة البلدية بدولة قطر ". المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة 53(2): 53-205.

- Cheong, J. O. (2021). The Effects of Organizational Politics and Conflicts on Quality of Communication among Nurses. *Journal of Digital Convergence*, 19(1): 285-293.
- Jahanzeb, K., (2022). “How Perception of Training Impacts Organizational Citizenship Behavior Power Distance as Moderator”. *Personnel Review*: 51(3): 922-944.
- Krajcsák, Zoltán., (2022). “Modelling Organizational Conflict Processes the Organizational value of Employee Commitment and the Moderating Role of Transformational Leadership”. *Journal of Modelling in Management*: 17(2): 746-763.
- Kilmann, Thomas. (2007). *Conflict Mode Instrument*. Mauntaw View CA. Xircom a Subsidiary of Cpp, p 118
- Liu, Cong, et al. (2022). “How does Network Position Influence Project Performance in Chinese Megaprojects? An Inter-Organizational Conflict-Based Perspective”. *International Journal of Conflict Management*: 33(3): 448-474.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K. & Panigrahy, N. P., (2020). “Do Sustainability Practices Buffer the Impact of Self-Efficacy on Organizational citizenship behavior? Conceptual and Statistical Considerations”. *Journal of Indian Business Research*: 12(4): 509-528.
- Sebaa, S. A. M., Shaheen, S. B., Saber, H., Imam, S. B., & El-Sayed, N. (2022). Moral intelligence and bullying among middle school adolescents. *Educational Research and Innovation Journal*. 2(4). 80-98.
- Tran, Q. H. N. (2023). “Library as a Learning Organization: The Influence of Leadership Skills on Organizational Citizenship Behavior at Vietnamese Libraries”. *The Learning Organization*: 30(3): 339-354.
- TRAN, Quan Hoang Nguyen., (2023). “Library as a Learning Organization the Influence of Leadership Skills on Organizational Citizenship Behavior at Vietnamese Libraries”. *The Learning Organization*: 30(3): 339-354.

**The impact of organizational citizenship behavior on reducing
organizational conflict
Applying to Assistant Staff Members at Institutes in Alexandria**

Summary:

This study examined the impact of organizational citizenship behavior on organizational conflict among members of the supporting staff at higher institutes in Alexandria Governorate. The importance of this study appears in the results expected from it, which can help with organizational conflict, which contributes to improving and developing the institutes due to their importance as one of the service organizations in the field of education. In the Arab Republic of Egypt, where the impact of the dimensions of organizational citizenship (altruism, civility, civilized behavior, sportsmanship, and attentive conscience) on organizational conflict was revealed. A survey list was designed with the aim of measuring the impact of these dimensions on organizational conflict among members of the supporting staff at higher institutes in Alexandria Governorate, who number (14) institutes. The study population was

represented by the supporting staff (teacher, assistant teacher) in those institutes, and the study relied on the use of a comprehensive inventory method for the community. The number of survey lists distributed was (250) and (224) valid survey lists were retrieved for analysis, with a retrieval rate of (89.6%). The researcher relied on the SPSS program, version 27.0, and used a number of appropriate statistical methods, such as multiple regression, to analyze the results obtained. The results showed a direct relationship between organizational citizenship behavior and its dimensions and organizational conflict. The study also presented several recommendations to reduce organizational conflict among members of the supporting staff. At the higher institutes under study, with a proposal for a group for future studies and research.

Keywords: Organizational Citizenship Behavior, Organizational Conflict, Members of the Supporting Staff, higher institutes in Alexandria.

ملحق رقم (1)

قائمة الاستقصاء

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة أعضاء الهيئة المعاونة /

تحية واحتراماً....

تهدف قائمة الاستقصاء إلى التعرف على آراء سيادتكم عن تأثير سلوك المواطنة التنظيمية على الصراع التنظيمي بالمعهد الذي تنتموا إليه من خلال تحديد كل عنصر ومدى فاعليته، فإنني أقدر لسيادتكم اهتمامكم وما تبذله من جهد ووقت لقراءة هذه القائمة وتحديد إجاباتكم وفقاً لأرائكم وتوجهاتكم الشخصية. علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بمنتهى السرية ولن تستخدم إلا لأغراض التحليل الإحصائي فقط. ولكم كل الشكر والتقدير

الباحث

المعهد

القسم

فيما يلي بعض الأسئلة التي تستفسر عن بعض البيانات الديموغرافية الخاصة بك من فضلك ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن بياناتك الشخصية: -

1- النوع:

أنثى ذكر

2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة فأكثر

3- الخبرة في مجال التدريس:

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

أكثر من عشر سنوات

4- الدرجة الوظيفية:

معيد

مدرس مساعد

مقياس سلوك المواطنة التنظيمية

حدد درجة موافقتك بوضع علامة (√) أمام كل عبارة على حسب توافر الجوانب الآتية في وظيفتك:

م	المحاور - العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الإيثار						
1	أقدم المساعدة لزملائي في العامل اي كان نوعه					
2	استجبت لتوجيهات رؤسائي بالعمل					
3	اقضى جزء من وقتي في حل بعض مشكلات العمل التي تعترض زملائي					
4	اتقاسم مع زملائي بعضا من ادوات العمل لأساعد الاخرين لإنجاز مهامهم					
ثانياً: الكياسة						
5	احترام حقوق الآخرين، وعدم التعدي على خصوصياتهم					
6	اتواصل مع الآخر، قبل اتخاذ قرارات تؤثر على أعمالهم					
7	أسعى دائماً لفعل التنسيق في أي أداء جماعي					
8	أعمل على ضبط الانفعال، وكبح جماح الغضب					
ثالثاً: السلوك الحضاري						
9	احترام القوانين طاعة، وليس خوفاً					
10	الانسجام الأدائي مع المنظمة؛ والسعي إلى رقيها					
11	الاهتمام بوثائق الأداء المصاحبة لكل التصرفات					
12	الحرص على تتبع كل ما يصدر عن المنظمة، والتفاعل معه					
رابعاً: الروح الرياضية						
13	سيادة روح الزمالة مع الجماعة المنظمة، ومساعدتها					
14	الموضوعية - ما أمكن - في الحكم على التصرفات، حتى ولو لم تكن في صالحه					
15	عدم فرض الأداء على الآخر - قبول الاختلاف					
16	عدم التذمر، والضجر اثناء العمل، ووأد الشكوى					

خامساً: الضمير اليقظ						
					17	اتجنب استخدام الهاتف المحمول
					18	أرفض استهلاك وقت العمل في أحاديث ليست لها علاقة بالعمل
					19	اتجنب استهلاك أدوات العمل لمصالح شخصية
					20	لا اهتم بالأمور الشخصية خلال وقت العمل

مقياس الحد من الصراع التنظيمي

حدد درجة موافقتك بوضع علامة (√) أمام كل عبارة على حسب توافر الجوانب الآتية في وظيفتك:

م	المحاور - العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: التجنب						
1	اتجاهل الصدام مع الطرف الاخر					
2	اتجاهل تكوين علاقات مع أي طرف من أطراف الصراع					
3	اتجاهل المواقف التي تؤدي إلى الجدل والصراع					
4	أحاول أن أقلل من حدة التوتر بين أطراف الصراع					
ثانياً: التعاون						
5	اتفاوض مع زملائي من أجل الوصول لحل وسط					
6	اتجاهل بعض مشكلات العمل من أجل المصلحة العامة					
7	العمل مع كافة الزملاء كفريق واحد					
8	ابتعد عن أطراف الصراع، والاهتمام بالعمل					

ثالثاً: التسوية						
					9	اتجاهل المساومات من أحد أطراف الصراع
					10	اسعى لعدم اظهار الخلافات بين الزملاء في العمل
					11	اسعى لتقليل حدة المشاحنات بين كافة أطراف الصراع
					12	أطرح حلول وسط لتقريب أفكار أطراف الصراع