

# أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في زيادة الإنتاجية لدى العاملين: دراسة ميدانية (شركة كهرباء محافظة اربد)

د. محمد تركي البطينه

قسم العلوم الإدارية /كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية/ جامعة جرش

Email: [aboqais2003@hotmail.com](mailto:aboqais2003@hotmail.com)

## المستخلص:

يهدف البحث الى معرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من قبل الإدارات في حل النزاع بين وداخل الأطراف المتنازعة في شركة كهرباء محافظة اربد من أجل زيادة الإنتاجية لدى العاملين، ولجمع البيانات فقد تم توزيع (110) استبانات على مديري وروساء أقسام جميع المستويات الإدارية، وقد تم استرجاع (102) استبانة، واستبعد (5) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبحت الاستبانات الخاضعة للتحليل (97) أي بنسبة إرجاع (93%). ولقد تمت الاستعانة ببرنامج الحزم الاحصائية (SPSS) بمجموعة من الادوات الاحصائية لاغراض التحليل حيث اشتملت على اختبار كرونباخ الفا لمعرفة صدق وثبات الاداة، وكذلك تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية وتم اثبات الفرضيات باستخدام اختبار الانحدار البسيط. وكانت اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق كل من إستراتيجية التكامل، الاسترضاء، والتجنب في زيادة الإنتاجية من قبل الإدارات، فيما تبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية المساومة والهيمنة في زيادة الإنتاجية. وأما ابرز التوصيات فكانت الاهتمام بعملية التفاوض بين العاملين لحل الصراع فيما بينهم والتنازل عن بعض أهدافهم، وسعي الشركة لإقناع الآخرين بوجه النظر للطرف الآخر لزيادة الإنتاجية.

**المصطلحات الرئيسية للبحث** / إدارة الصراع- التكامل- الاسترضاء - المساومة- الهيمنة التجنب- والإنتاجية .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧5

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ١٨٤ - ٢٠٦

## مقدمة

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها إلى تحقيق أهدافها وغاياتها، وهذا يتطلب العمل الجماعي والتشارك من خلال أفرادها حيث يتطلب التفاعل والعمل المشترك فيما بينهم، وحيثما يوجد هذا التفاعل والتشارك بينهم فإن ظاهرة الصراع لا بد وان تظهر كبقية الظواهر الأخرى مثل التعاون والتشارك والتماسك الاجتماعي، وهذا أمر طبيعي بين الطبيعة البشرية، ووجود هذا الصراع لا يعني باستمرار حالة سلبية في المنظمات ولكن قد يكون في كثير من الأحيان حالة إيجابية يستفاد منها في إنجاز الأعمال. ويرتبط مفهوم الصراع مع الكثير من المفاهيم الأخرى كالتنافس والتعارض والنزاع، وهذه الحالات عبارة عن تعبير عن أشكال العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها المتعددة، فالصراع يمثل حالة التوتر بين أطراف الأثر حيث يرفض كل طرف فيهما الاعتراف بحق الوجود في الطرف الأخرى. والصراع أمر حتمي ما دامت النظم الاجتماعية تنصف بالدينامكية والنشاط وتتفاعل مع نظم اجتماعية أخرى ضمن نظام اجتماعي أكبر، فلكل نظام اجتماعي بعدان أساسيان: البعد الاجتماعي والبعد النفسي، وهما متوازنان ومتفاعلان ولكل منهما مكوناته المحددة.

## هدف البحث:

يعد الصراع من المفاهيم الإدارية المهمة والتي تواجهه الإدارات يوميا خلال أداء أعمالهم، وفي كثير من الأحيان يُفقد الوقت في حل ذلك الصراع بدلا من استغلاله لزيادة الإنتاجية، لذا جاء هذا البحث لمعرفة أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع من قبل الإدارات في حل النزاع بين وداخل الأطراف المتنازعة في المنظمة من أجل زيادة الإنتاجية.

## أهمية البحث

ركز هذا البحث على ما جاءت به المدرسة التقليدية (أحدى المدارس الفكرية في الإدارة) على ان الصراع من الظواهر السلبية التي تصيب المنظمات ولا بد من التخلص من اثارها وتكمن أهمية البحث من خلال الاطلاع على وجود ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة والتي تعتبر من أهم معوقات العمل لدى الإداريين، والتي قد تستهلك الوقت الكثير في حلها بدلا من استغلاله لزيادة وتحسين الإنتاج. وبذلك تم استخدام وتحديد استراتيجيات إدارة الصراع والتي قد تسهم في تقليل وحل النزاعات بين وداخل الجماعات والاهتمام بزيادة الإنتاجية بدلا من إضاعة الوقت في حل هذه النزاعات بين الأطراف المتنازعة.

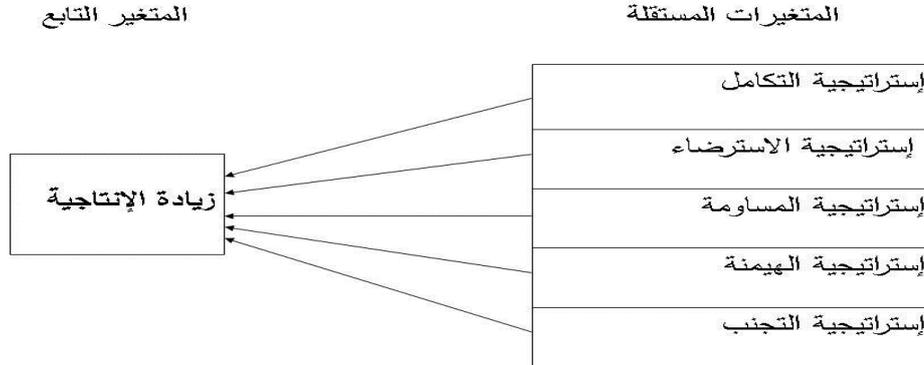
## مشكلة البحث

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية ، وقد عكست المدارس الادارية بوجهه عام تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات فيما اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع على انه امرا خطرا يعبر عن الظواهر السلبية التي غالبا ما تصيب المنظمات وجماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من اضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة ، ونظر الباحثون في المدرسة الحديثة الى الصراع علما انه امر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمات سواء فيما يتعلق بالافراد او الجماعات او المنظمة ككل. (الشماع،حمود،١٩٨٩).

وفي ضوء ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

١. هل يؤثر تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع من قبل الإدارات في حل النزاع داخل الاطراف المتنازعة في المنظمة ومن ثم يؤدي ذلك الى زيادة الإنتاجية.

٢. هل ان الشركة موضوع البحث قادرة على مواجهة الصراع من خلال تطبيق استراتيجيات ادارة الصراع لتكيفه لمصلحة الشركة ومن ثم تحقيق هدفها في زيادة الإنتاجية.



### فرضيات البحث

من خلال أهمية ومشكلة البحث فقد تم التوصل إلى الفرضيات التالية:

1. H01 لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
2. H02 لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية الاسترضاء وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
3. H03 لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية المساومة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
4. H04 لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
5. H05 لا توجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

### التعريفات الإجرائية

1. إستراتيجية التكامل: إستراتيجية تلتزم بها الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض والتعاون بدرجة عالية حيث تناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم (عساف، ٢٠٠٤).
2. إستراتيجية الاسترضاء: حيث يقوم أحد الأطراف بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته لصالح الطرف الآخر (حريم، ٢٠٠٩).
3. إستراتيجية المساومة: تتسم بالاهتمام المعتدل بالذات والآخرين، كل طرف يمكن أن يتنازل عن شيء ذو قيمة (حريم، ٢٠٠٩).
4. إستراتيجية الهيمنة: تعبر عن اهتمام عال بالذات وعدم الاهتمام بالآخرين ويستخدم الفرد القوة والهيمنة لتحقيق أهدافه وغاياته (قطيشات، ٢٠٠٤).
5. إستراتيجية التجنب: تتمثل في شكل انسحاب سلبي من المشكلة والهروب من مواجهة الصراع (Cioke & Goldsmith, 2005).
6. الإنتاجية: هي مقياس للكفاءة التي تحول بها المنشأة المدخلات إلى مخرجات. وتقاس الإنتاجية بمقارنة كمية المخرجات من السلع والخدمات بكمية المدخلات المستخدمة في إنتاجها.

## مجتمع وعينة البحث.

تكون مجتمع البحث من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة كهرباء محافظة اربد، وقد تم اختيار عينة عشوائية حيث تم توزيع (110) استبانة على مديري ورؤساء أقسام جميع المستويات الإدارية، وقد تم استرجاع (102) استبانة، واستبعد (5) لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك أصبحت الاستبانات الخاضعة للتحليل (97) أي بنسبة إرجاع ٩٣% وهي نسبة ممتازة ومقبولة إحصائياً لغايات البحث العلمي.

## وصف أداة البحث:

تم تطوير استبانة لقياس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع على زيادة الإنتاجية حيث تألفت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: يحتوي على معلومات عامة تتعلق بالمعلومات الديموغرافية لأفراد عينة البحث (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المستوى الإداري).

الجزء الثاني: اشتمل على مجموعة من الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة وكانت متمثلة بالفقرات (٣٥-١) وكما يلي:

١. إستراتيجية التكامل وتقيسها الفقرات من (1-7).
  ٢. إستراتيجية الاسترضاء وتقيسها الفقرات من (8-15).
  ٣. إستراتيجية المساومة وتقيسها الفقرات من (16-21).
  ٤. إستراتيجية الهيمنة وتقيسها الفقرات من (22-28).
  ٤. إستراتيجية التجنب وتقيسها الفقرات من (29-35).
- الجزء الثالث : اشتمل على الفقرات التي تقيس المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) وتقيسها الفقرات من (36-41).

الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية، وفئة الانحرافات المعيارية، والتفسير اللفظي الذي أعطي لهما

فئة المتوسط الحسابي	فئة الانحراف المعياري	التفسير اللفظي
1.5 - 1.0	0.25 - 0	ضعيف جداً
2.5 - 1.51	0.5 - 0.26	ضعيف
3.5 - 2.51	1.0 - 0.51	متوسط
4.5 - 3.51	1.5 - 1.01	مرتفع
5.0 - 4.51	2.0 - 1.51	مرتفع جداً

المصدر: الجدول من إعداد الباحث

تم تصميم الفقرات لقياس مستوى ومتغيرات البحث بناء على إجابات متدرجة حيث استخدم ليكرت الخماسي، إذ تم استخدام المتوسطات الحسابية التي دعمت بالنسب المئوية كمعايير أساسية في التحليل، ويبين الجدول (1) فئة المتوسطات الحسابية والتفسير اللفظي المرتبط بها وذلك حسب مقياس ليكرت، وكذلك تمت معاملة قيم الانحراف المعياري المطبقة على مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في هذه البحث وذلك حسبما توصي به الدراسات الإحصائية.

## صدق وثبات الأداة

صدق الأداة. (Instrument Validity) حيث تهدف إلى التأكد من أن القياس الذي تم استخدامه يقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم على:

أ. صدق ظاهري: (Face Validity) والذي يؤكد على ضرورة اتفاق مجموعة من المختصين بمجال هذه البحث على أن المقياس المراد استخدامه سوف يعكس بدقة ما يراد قياسه، وأن هذا المقياس أو الاستبانة تناسب المفهوم أو الظاهرة التي يراد قياسها، وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكمت استبانة البحث من قبل محكمين من ذوي الاختصاص من أكاديميين ومهنيين في الجامعات الأردنية.

ب. صدق المحتوى: (Content Validity) وهي التأكد من أثر تعبير فقرات الاستبانة عن أبعاد البحث، والتأكد من مستوى موثوقية أداة القياس (Instrument Reliability) من خلال تقييمها والعمل على تحسينها، وتدل أيضا على الدرجة التي تعكسها الأداة عند قياس المجال المحدد للمحتوى المراد قياسه (Emory & Cooper, 1991, P.249).

ثبات الأداة: وهي الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت البحث بأداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، في الظروف نفسها، تم إيجاد معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لإجابات المبحوثين، وكانت النتيجة عالية نسبياً، وتدل على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي، حيث بلغت قيمة ألفا (0.85).

تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences-SPSS) في تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه البحث، وقد استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من أجل الوصول إلى أهداف البحث ومنها:-

أ. اختبار كرونباخ ألفا للثبات للاتساق الداخلي وذلك لقياس موثوقية أداة البحث.

ب. الإحصاء الوصفي كالتوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وذلك من أجل تبويب وتوضيح كافة البيانات المتعلقة بالبحث ولبيان درجة الأهمية لفقرات أداة البحث.

ت. اختبار (T,F-Test) لاختبار الفرضيات وللحكم على دلالة الفروق تم الالتزام بمستوى الدلالة (0.05).

## الإطار النظري والدراسات السابقة

**مفهوم الصراع التنظيمي:** يرتبط مفهوم الصراع مع العديد من المفاهيم الأخرى، كالتعارض والتنافس والنزاع، وهي عادة تعبر عن حالة توتر معينة وقد تكون هذه الحالة على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل، فهو حالة تعبر عن شكل العلاقات الداخلية بين وداخل جماعات المنظمة، فالصراع يمثل حالة يصبح فيها طرفا الأثر متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف بحق الوجود للآخر، فهي أثر رايح أو خاسر بالنسبة لهذه الأطراف وقد ينتهي الصراع إلى نوع من المساومة أو المفاوضة فيصبح أقرب إلى حالة التنافس منه إلى حالة الصراع (عساف، ٢٠٠٤).

ويمكن النظر إلى النزاع أو الصراع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي ويستند ذلك إلى ندرة القوة، الموارد، المركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمة (Kreitner & Kinicki, 1992). وقد عرف الصراع بحسب تأثيره على الأداء إلى صراع إيجابي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة التنظيمية، وصراع سلبي يعيق الأداء وتحقيق الأهداف وقد يؤدي إلى هدر الموارد ويولد عدم الرضا لدى الأفراد (Gibson, et al, 1991).

**نشأة الصراع ومراحله:** ينشأ الصراع بداية داخل الفرد؛ لوجود تعارض بين اهتمامات الفرد واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر الفرد بهذا التعارض فإنه يعتقد بأن تصرفات الآخرين سوف تتعارض مع تحقيق

اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض هذه الاهتمامات، والتي يكون نتيجتها حدوث الصراع، والشكل (١) يبين نشأة الصراع، (ماهر، ٢٠٠٠).



وبغض النظر عن الأسباب التي تؤدي إلى نشوء الصراع إلا أنه يجب إدراك حقيقة واضحة بأن الصراع ينشأ بصورة عادية وبشكل طبيعي لأنه يشكل جزء من السلوك الإنساني. وجدير بالذكر أن الصراع قد يكون واضحاً علينا ومكشوفاً عندما يتحدث الأفراد بصراحة ويعبرون عن وجهات نظرهم المختلفة، وقد يكون مستتراً لا يتحدث عنه الأفراد بصراحة وهذا أخطر من الصراع المكشوف لأنه قد يؤثر في المنظمة دون الانتباه من قبل الإدارات على جميع المستويات، (مرسي، ٢٠٠١).

**مصادر وأسباب الصراع:** تتعدد أسباب الصراع داخل المنظمات سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو

على المستوى الجماعي ومن أسباب الصراع على المستوى الفردي (Keith & John, 1989):

١. تغيرات تنظيمية.
٢. صدام بين الشخصيات.
٣. نظم قيمية مختلفة.
٤. وجود خطر يهدد المكانة أو المنزلة.
٥. وجهات نظر مختلفة.

وأما أسباب الصراع على المستوى الجماعي فتتمثل فيما يلي (عاشور، ١٩٩٠):

١. السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
٢. المنافسة على الموارد المحدودة.
٣. المنافسة على القوة والسلطة.
٤. المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.
٥. النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية.
٦. التنافس في الأداء.

**مراحل عمليات الصراع:** يمر الصراع عادة في المنظمات بعدة مراحل وقد توصل الباحثون إلى هذه المراحل الأكثر قبولاً وانتشاراً، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي (حريم، ٢٠٠٩):

١. مرحلة الصراع الخفي: في هذه المرحلة تكون أسباب الصراع خفية أو مدفونة ولكن من المحتمل أن تتطور وتولد الصراع في المنظمات.
٢. مرحلة إدراك الصراع: وفي هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي إلى صراع بين هذه الأطراف.
٣. مرحلة الشعور بالصراع: وفي هذه المرحلة يتولد الشعور والانفعال لدى أطراف الصراع حيث يسعى الفرد للفوز حتى لو كان على حساب الأهداف العامة للمنظمة.
٤. مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: وفي هذه المرحلة يصبح الصراع مكشوفاً وظاهر للعيان ويعبر عنه سلوكياً حيث يسعى كل طرف بصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون والتخريب، ولا يستطيع الأفراد العمل معاً وهذا يتطلب معالجة فورية من قبل الإدارة.
٥. مرحلة ما بعد تسوية الصراع: تعتمد هذه المرحلة على أسلوب ومعالجة إدارة هذا الصراع فإذا ما تمت بالطريقة الصحيحة فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل بين الأطراف المتنازعة وبعكس ذلك فقد يؤدي إلى ظهور صراعات جديدة لاحقاً وقد يشكل الإحباط لدى العاملين.

**أنواع الصراع /** هنالك نوعين من الصراع هما: (العميان، ٢٠١٠).

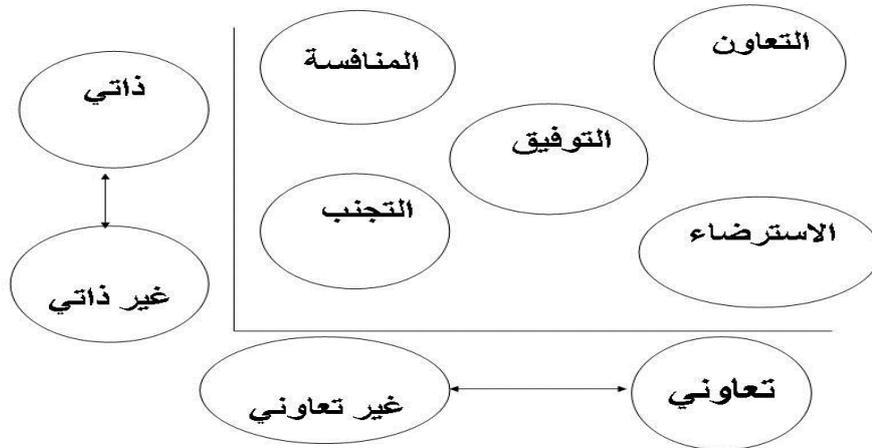
١. الصراع المنظم: هو الصراع المخطط له والذي يحتاج إلى تضامناً جماعياً ويستخدم المفاوضات الرسمية لحلّه ومثال على ذلك صراع النقابات العمالية.
٢. الصراع غير المنظم: وهو يمثل الصراع التلقائي وتستخدم به الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكاوي والتأخر عن العمل أو حتى ترك العمل.

### استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: Organizational Conflict Management Strategies

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الكثير من الباحثين اهتمامهم الكبير في وضع استراتيجيات للتعامل مع إدارة الصراع أمثال توماس وكيلمان (Thomas & Kilmann)، وذلك من أجل تحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، ومن بين هذه النماذج:

١. نموذج توماس وكيلمان Thomas & Kilmann وهو عبارة عن مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:
  - أ. بعد التعاون (Cooperativeness): ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد فيها إلى إشباع حاجات الطرف الآخر.
  - ب. بعد الذاتية (Assertiveness): ويمتد من درجة متدني التأكيد على الذات إلى درجة عالي التأكيد على الذات، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته،

الشكل رقم (2).

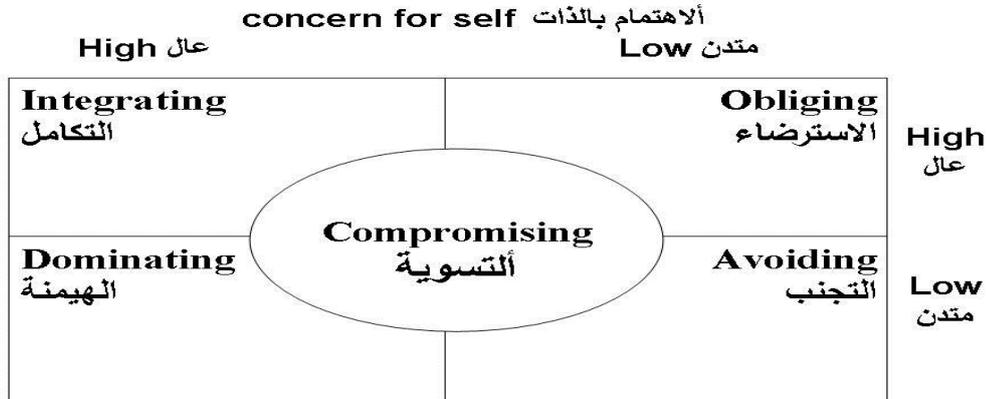


الشكل رقم (2) مخطط استراتيجيات إدارة الصراع كما حددها توماس وكيلمان  
Source: Thomas, K& Kilmann, R. (1974) Thomas-Kilmann  
Conflict MODE Instrument, p.9

ومن خلال ذلك فقد تم التوصل الى الاستراتيجيات التالية:

- ١) استراتيجيات المنافسة (Competitive): تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام عال بالنفس على حساب اهتمامات الآخرين، ويمثل أعلى درجات منحنى الذاتية ويعني (عالي التأكيد على الذات وغير تعاوني).
  - ٢) إستراتيجية التجنب (Avoidant): تتصف هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية، ولهذه الإستراتيجية ارتباط والهرب من مواجهة الصراع، وفيه اهتمامات الطرفين مهملة ويمثل أدنى درجات كل من المنحيين ويعني (لا تعاون متدني التأكيد على الذات).
  - ٣) إستراتيجية الاسترضاء (Accommodative) تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد اهتمامات الآخرين على حساب اهتمامه هو، ويمثل أعلى درجات منحنى التعاون (تعاوني ومتدني التأكيد على الذات).
  - ٤) إستراتيجية التوفيق (Compromise): إنها إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع اهتمامهما بشكل جزئي، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل من المنحيين ويعني (التعاون والتأكيد على ذات معا بشكل جزئي).
  - ٥) إستراتيجية التعاون (collaborating) تتميز هذه الإستراتيجية بالذاتية والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الآخرين في إيجاد حل معقول يفي بحاجات الطرفين.
٢. نموذج رحيم: لقد صنّف رحيم كما جاء في (قطيشات، ٢٠٠٤: ٥٤) استراتيجيات إدارة الصراع على بعدين هما:

- أ. بعد الاهتمام بالذات: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء ذاته واهتماماته فقط.
- ب. بعد الاهتمام بالآخرين: الذي يشير إلى توجه سلوك الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم. وتمثل هذه الأبعاد اتجاهات الدافعية للفرد أو توجهاته خلال الصراع، ومن خلال هذين البعدين تنتج خمس إستراتيجيات محددة لإدارة الصراع كما يوضحها الشكل (3).



### الشكل (3) أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع

المصدر: (قطيشات، ٢٠٠٤: ٥٤)

وتتمثل الاستراتيجيات الخمسة بما يلي:

١). التكامل: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات وبالآخرين، إذ يوجد تعاون مشترك بين أطراف الصراع من خلال الانفتاح وتبادل المعلومات والاتصال المفتوح، ودراسة أسباب الصراع بصورة تشاركية من أجل التعرف على المشكلة الحقيقية.

إيجابياتها:

- أ. تنفيذ عند تعامل الإداري مع المشكلات المعقدة كأهداف المنظمة وسياساتها والتخطيط طويل الأمد.
- ب. تخصص للخروج بحل أفضل للمشكلة من خلال دمج أفكار الإداري مع أفكار الطرف الآخر للصراع.
- ت. تطبيق بنجاح عند توفر الالتزام لدى أطراف الصراع.
- ث. تخصص عند عدم قدرة أحد طرفي الصراع حل المشكلة.

سلبياتها:

- أ. لا تلاءم المهام البسيطة أو المشكلات العابرة.
- ب. لا تخصص عند عدم توفر الوقت الكافي وحاجة الإداري إلى اتخاذ قرار فوري.
- ت. غير مناسبة في حال عدم اكتراث المروسين بالمرجات.
- ث. لا تنفيذ الإداري عند عدم امتلاك الطرف الآخر لمهارة حل المشكلات.

٢). الاسترضاء: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات عال بالآخرين، إذ يهتم الفرد بإرضاء الطرف الآخر والإذعان لمتطلباته على حساب تحقيقه لاهتماماته الذاتية في محاولته لحل مشكلة الصراع.

إيجابياتها:

- أ. تنفيذ عند اعتقاد الإداري أنه على خطأ.
- ب. تنفيذ إذا كانت قضية الصراع هي ليست ذات أهمية للطرف الآخر.
- ت. تناسب عند رغبة الإداري في التسامح من أجل الحصول على منفعة من الطرف الآخر مستقبلاً.
- ث. تنفيذ في حال أن المكانة والموقع الوظيفي أقل وأضعف من مكانة وموقع الطرف الآخر.
- ج. تستخدم حين اعتقاد الإداري بأهمية الحفاظ على العلاقات.

**سلبياتها:**

- أ. لا تتناسب إذا كان الإداري يعتقد انه على حق.
  - ب. لا تستخدم إذا كان الإداري يعتقد أنه على حق.
  - ت. لا تستخدم إذا كانت قضية الصراع ذات أهمية للإداري.
  - ث. لا تتناسب إذا كان الطرف الآخر هو المخطئ أو لا أخلاقي.
- (٣). الهيمنة: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة الإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وتمثل هذه الإستراتيجية موقف رابح-خاسر.

**إيجابياتها:**

- أ. مناسبة إذا كان الموضوع جزائيا وتافها أو روتينيا في العمل.
- أ. تخصص إذا كان موضوع الصراع هاما للإداري ومصلحة العمل.
- ب. تفيد عند حاجة الإداري إلى اتخاذ قرار عاجل ورغبته بعدم مشاركة الطرف الآخر باتخاذ لمعرضته المضرة بالقرار.
- ت. تفيد الإداري كإجراء للتعامل عند تطبيق الطرف الآخر أساليب غير معروفة.
- ث. تستخدم للتغلب على عناد المرؤوسين عند اتخاذ قرار قيم لمصلحة العمل.
- ج. تخصص عند عدم توفر الخبرة لدى المرؤوسين في اتخاذ القرار.

**سلبياتها:**

- أ. لا تناسب الموضوعات المعقدة.
  - ب. لا تفيد إذا كان موضوع الصراع لا يشكل أهمية للإداري وليس بحاجة إلى قرار فوري.
  - ت. لا تفيد عند امتلاك طرفي الصراع نفس قوة السلطة.
  - ث. لا تتناسب عند امتلاك المرؤوسين درجة عالية من الكفاءة والجدارة.
- (٤). التجنب: تعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام متدن بالذات وبالآخرين، وهي تعبر عن انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات.

**إيجابياتها:**

- أ. مناسبة إذا كان موضوع الصراع لا يستحق الذكر.
- ب. تفيد في حال احتمالية أن استخدامها له منفعة وتأثير على المشكلة أكبر من مواجهتها لحلها.
- ت. تتناسب عند العمل على تهدئة طرفي الصراع.

**سلبياتها:**

- أ. لا تفيد إذا كان موضوع الصراع ذا أهمية للإداري.
  - ب. لا تخصص إذا كانت مسؤولية اتخاذ القرار تقع على عاتق الإداري.
  - ت. لا تفيد إذا كان الطرف الآخر غير راض عن تأجيل مشكلة ينبغي حلها ويرغب بحلها.
  - ث. لا تخصص إذا كان الموضوع يتطلب التنبيه لسلوك الطرف الآخر.
- (٥). التسوية(المساومة): وتعبر هذه الإستراتيجية عن اهتمام متوسط بالذات وبالآخرين، إذ يحال الإداري الوصول بأطراف الصراع إلى نقطة الوسط من خلال تخلي أطراف الصراع عن بعض رغباتهم للوصول إلى حل مقبول للطرفين.

**إيجابياتها:**

- أ. تفيد عندما تكون أهداف طرفي الصراع تتسأثر بالاهتمام المتبادل.
- ب. تخصص في حال أن الطرفين يمتلكان قوة متعادلة في العمل الإداري.
- ت. تفيد عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق.
- ث. تخصص عند عدم التمكن من الوصول إلى اتفاق.
- ج. تخصص عند عدم نجاح أسلوب التكامل في حل مشكلة الصراع.

**سليباتها:**

- أ. تخصص إذا كان أحد الأطراف أقوى من الآخر.  
ب. لا تتناسب إذا كانت المشكلة معقدة وتحتاج إلى أسلوب جذري لحل المشكلة.

**الإنتاجية:**

يمثل تحسين الإنتاجية تأدية العمل بالطرق الصحيحة، وبكفاءة احسن، وليس العمل بجهد مضني لتحقيق نتائج أفضل. وهذا يعتمد اساسا على السلوك الإنتاجي للأفراد للعمل بكفاءة، وهذا السلوك هو نتاج لعوامل كثيرة ومعقدة تكون الشخصية المميزة للفرد، منها عوامل شخصية تحدد البيئة بجميع محاروها الثقافية، والاجتماعية، والسياسية، وادارية، وتنظيمية. لذلك فان العوامل الشخصية والبيئة التي ينشأ فيها الفرد لها تأثيرا واضحا على نوع وطبيعة تصرفات الافراد وسلوكهم في العمل. ان استمرارية تحسين الإنتاجية يتطلب التالمتابعة والتركيز على الاساليب الصحيحة والكفوءة لاداء العمل في جميع نشاطات المجتمع.

ان ما نراه في اليابان او الدول الصناعية الاخرى من معدلات نمو عالية في الإنتاجية، كان ذلك نتيجة للوعي باهمية الإنتاجية وجهود منظمة لادخال تغيرات جوهرية لانجاح الإنتاجية، ويمكن تعريف الإنتاجية بانها الاستخدام الأكفأ والاستغلال الامثل للموارد المتاحة المتمثلة في القوى العاملة، والمواد الأولية، والطاقة الإنتاجية للمكانن والمعدات، لإنتاج السلع والخدمات المطلوبة. (حسن، ٢٠٠٨).

**أهمية الإنتاجية:** تمثل الاتنتاجية تحديا صعبا لمدير العمليات وللمنظمة ككل ولا بد من الاهتمام بالعوامل الاساسية للإنتاجية من اجل الحصول على انتاجية ذات جودة عالية والتي ستحقق العائد للمنظمة والنجاح والاستمرارية بالسوق، ومن هنا تبرز اهمية الإنتاجية للمنظمة، ويتاثر انخفاض او ارتفاع الإنتاجية في اي شركة بثلاث متغيرات هي العاملين ورأس المال واخيرا الادارة، إذ تساهم هذه المتغيرات بشكل حرج في تحسين الإنتاجية لانها تمثل مجالات يمكن لمدرء العمليات من اتخاذ قرارات لتحسين الإنتاجية ويمكن تبيان الاهمية للإنتاجية بما يلي: (محسن، والنجار، ٢٠١٢).

١. إنتاج كميات اكبر من الوحدات المنتجة بمجهود وبموارد اقل، وهذا يجعل السلعة اكثر قدرة على المنافسة في السوق.
٢. تخفيض اسعار بيع المنتجات، وانخفاض الاسعار يؤدي إلى زيادة الطلب وزيادة المبيعات، وكل ذلك يؤدي لزيادة الارباح.
٣. تحقق الإنتاجية الاستخدام الامثل للموارد النادرة ذات الاستخدامات المتعددة.
٤. تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للسكان.
٥. الإنتاجية هي المصدر الأساسي لزيادة الثروة القومية. فالاستخدام الامثل للموارد يقلل الفاقد في الإنتاج، وهذا يحافظ على الموارد النادرة من الضياع.

**مستويات الإنتاجية:** توجد عدة مستويات للإنتاجية:

١. الإنتاجية على مستوى الوحدة الإنتاجية.
٢. الإنتاجية على مستوى المنظمة.
٣. الإنتاجية على مستوى القطاع الاقتصادي.
٤. الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي.

## الدراسات السابقة:

### الدراسات العربية:

١. دراسة عيسى (٢٠٠٩) استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، هدفت البحث إلى التعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لاستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية بكليات التمريض، وتآلف مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها (8) يعمل فيها (138) عضو هيئة تدرس تم اختيار عينة عشوائية بلغ مجموعها (85) عضو، وبرز النتائج تمثلت بالاستخدام الأكثر للاستراتيجيات على التوالي إستراتيجية التعاون، التوفيق، الاسترضاء، الهيمنة، وأخيرا التجنب، أما من حيث مستوى أخلاقيات العمل الإداري فتبين اعتماد رؤساء الأقسام في سلوكهم الإداري على المعايير الأخلاقية المرتبطة بالمهنة ثم بالطلبة، وأخيرا إيجاد أثر إيجابية ذات دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الصراع وأخلاقيات العمل الإداري جميعا باستثناء إستراتيجية الهيمنة.
٢. دراسة النمر (٢٠٠٦) الصراع التنظيمي عوامله وطرق إدارته. هدفت البحث إلى التعرف على العوامل المؤثرة في نشوء الصراع التنظيمي، والطرق الملائمة لإدارته، وتم استخدام عينه عشوائية من عدد من الموظفين الإدارة الوسطى في خمسة من الأجهزة الحكومية الخدمية بمدينة الرياض كمجال لهنة البحث من الموظفين البالغ عددهم (359) موظف، وأظهرت النتائج أن أفراد العينة على وعي بظاهرة الصراع التنظيمي وأن هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشونه بين العاملين لديهم.
٣. دراسة العصري (٢٠٠٦) أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، هدفت البحث التعرف على عوامل وأسباب الصراعات التنظيمية ومواجهتها وكذلك التعرف على أثر الاختلاف بين الأساليب النظرية والأساليب الفعلية في إدارة الصراع في المؤسسات التعليمية في اليمن وما هو الأسلوب المناسب لإدارة الصراعات وأثره على الرضا الوظيفي، تم اختيار عينة عشوائية طبقية من عموم وظائف التربية والتعليم حيث بلغت (236) موزعين على المستويات الإدارية. أظهرت البحث وجود أثر ارتباط عكسية بين أسلوب التجنب (عدم التدخل) في إدارة الصراع والرضا الوظيفي وكذلك وجود أثر ارتباط عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الإجبار) والرضا الوظيفي وعدم وجود ذوق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية المختلفة.
٤. دراسة المشعر (٢٠٠٥) اتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن، للتعرف على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي. كما هدف إلى معرفة إذا كان هناك فروق معنوية في تصورات المجموعتين لإدارة الصراع قد تعزى إلى أحد المتغيرات التي استخدمها في البحث وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و الوظيفة، والخبرة العلمية، والحالة الاجتماعية، والمحافظة) وقد أجريت البحث على عينة عشوائية بلغت (498) موظفا، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر تطبيق أساليب الصراع .

**الدراسات الأجنبية:****١. دراسة Hui-Chin, et al (2011)****The dyadic effect of leadership and conflict management on trust in the context of life insurance companies in Taiwan.**

هدفت البحث لمعرفة تأثير القيادة التحويلية وارتباطها بإدارة الصراع التنظيمي في مجال الثقة التنظيمية حيث استخدم عينتين للتحليل (المدرء، موظفي المبيعات) وتم توزيع (200) استبانة في شركات التأمين في تايوان، أظهرت البحث مساهمة مهمة بين تأثير القيادة وعلاقتها بإدارة الصراع من أجل تحقيق الثقة القيادية لأفراد المنظمة وهذا ساعد منظمات التأمين التي تمت عليها البحث من قيام تحالفات إستراتيجية مبنية على ثقة قيادية ناجحة.

**٢. دراسة Hotepo, et al (2010)****Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria**

هدفت البحث معرفة تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي من خلال دراسة أسباب، أنواع واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعدد من المنظمات النيجيرية وذلك لزيادة الإنتاجية لهذه المنظمات ، تم جمع البيانات من خلال توزيع (96) استبانة على شركات خطوط جوية، نقل، وتأمين، أظهرت البحث محدودية الموارد لهذه الشركات مما يؤدي إلى وجود الصراع التنظيمي خلالها، وجود أثر ايجابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي واستخدامها لزيادة العملية الإبداعية وبناء التعاون بين العاملين لزيادة الإنتاجية.

**٣. دراسة Khan, et al (2009) Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions.**

هدفت البحث لمعرفة الأثر بين إدارة الصراع وأداء الموظفين حيث تم توزيع استبانة على (305) من الموظفين في (35) شركة مالية في الباكستان، أظهرت النتائج وجود تأثير سلبي لأداء الموظفين بوجود الصراع التنظيمي وكذلك وجود أثر سلبية بدلالة إحصائية (5%) بين إدارة الصراع وأداء الموظفين، وجود صراعات وتناقضات بين الموظفين مما يؤدي إلى عدم الإنجاز والضعف في الأداء.

**٤. دراسة Henry (2009) Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance.**

هدفت البحث إلى بيان أسباب، أنواع، وتأثير استراتيجيات إدارة الصراع في تحسين فاعلية أداء المنظمات، وكذلك وضع الإستراتيجيات الملائمة للتخفيف من الصراع في التنظيم، تم توزيع (130) استبانة على الدوائر الحكومية وبعض الشركات الخاصة في (Gaborone)، أظهرت النتائج وجود عدة أسباب للصراع مؤثرة على الأداء التنظيمي، وكذلك وجود أثر إيجابية بين استخدام استراتيجيات إدارة الصراع وأداء الموظفين.

**عرض وتحليل النتائج :**

تهدف هذه البحث إلى بيان اثر تطبيق استراتيجيات الصراع التنظيمي على زيادة الإنتاجية في شركة كهرباء محافظة اربد، وسيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي بالاعتماد على فرضيات البحث، كما يتضمن وصف لأفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية، وفيما يلي عرض النتائج.

**١. خصائص عينة البحث المبحوثة، الجدول (2):**

أ. الجنس: بلغت نسبة الذكور (65%) من أفراد عينة البحث في حين بلغت نسبة الإناث (35%) وهذا يدل على زيادة نسبة الذكور في هذه الشركة كما في باقي المنظمات الأخرى.

ب. العمر: يلاحظ أن النسبة الكبرى من أفراد عينة البحث تراوحت أعمارهم بين (31-40) سنة بنسبة (39%) تلتها الفئة العمرية (20-30) سنة بنسبة (30%) في حين جاءت فئة (51 فما فوق) سنة الأقل نسبة والتي قدرت بنسبة (13%)، وهذا يؤشر على أن معظم أفراد العينة من فئة الشباب، والتي عادة ما يكثُر ضمنها الصراعات التنظيمية.

ت. المؤهل العلمي: تشير البحث إلى أن حملة درجة البكالوريوس هي الأعلى وبنسبة (69%)، وفي حين بلغت نسبة حملة الدراسات العليا (18%) وهذا يعكس التحصيل العلمي المرتفع والقادر على التعامل مع الصراعات التنظيمية والقدرة على حلها، في حين كانت الأقل نسبة لمن هم دبلوم فما دون.

ث. المسمى الوظيفي: بلغت نسبة من هم بوظيفة رئيس قسم (60%) في حين بلغت نسبة مدير فرع (27%)، وجاءت من هم بوظيفة مدير دائرة الأقل نسبة وهذا يمثل الوضع الطبيعي في المستويات الإدارية في الشركة.

ج. سنوات الخبرة: بلغت النسبة الأعلى لمن هم ضمن الفئة (15-11) بنسبة (48%)، في حين تلتها الفئة (16 فما فوق) وبنسبة (25%)، في حين جاءت الأقل نسبة من هم ضمن الفئة (5 فما أقل)، وهذا يدل على أن معظم أفراد عينة البحث من أصحاب الخبرات الطويلة وهذا يساعد على تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بشكل أفضل.

جدول (2) الخصائص الشخصية للعينة المبحوثة

النسبة المئوية	التكرار	المتغير	
		ذكور	إناث
65%	63	ذكور	إناث
35%	34	إناث	ذكور
30%	29	٢١-٣٠ سنة	٣١-٤٠ سنة
39%	38	٣١-٤٠ سنة	٤١-٥٠ سنة
18%	18	٤١-٥٠ سنة	٥١ سنة فأكثر
13%	12	٥١ سنة فأكثر	دبلوم
13%	13	دبلوم	بكالوريوس
69%	67	بكالوريوس	دراسات عليا
18%	17	دراسات عليا	مدير دائرة
13%	13	مدير دائرة	مدير فرع
27%	26	مدير فرع	رئيس قسم
60%	58	رئيس قسم	5 سنوات فأقل
11%	11	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات
16%	15	6-10 سنوات	11-15 سنة
48%	47	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
25%	24	16 سنة فأكثر	

٢. إستراتيجيات إدارة الصراع: سعت البحث إلى التعرف على آراء المبحوثين حول أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع على زيادة الإنتاجية، والقدرة على تطبيق الإستراتيجية الملائمة لزيادة الإنتاجية في الشركة من خلال ذلك تم التوصل إلى المتوسطات والانحرافات المعيارية وكما يلي:

أ. إستراتيجية التكامل: وهي إستراتيجية تلتزم بها الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضها البعض والتعاون بدرجة عالية حيث تناسب القضايا المعقدة الشائكة التي يسودها سوء الفهم. وهي محددة بالفقرات (7-1) من الإستبانة، يظهر الجدول رقم (3) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول إستراتيجية التكامل وأثر ملائمة تطبيقها، فقد احتل البند المتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة اللازمة بين الأطراف المعنية المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.2) تلاه البند المتعلق بتوفير الوقت الكافي لإدارة الصراع وإزالة أسبابه بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، فيما جاء البند المتعلق بتوضيح الصلاحيات والمسؤوليات لزيادة التعاون والتكامل بين العاملين بمتوسط حسابي الأقل حيث بلغ (3.21)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.76)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.61-1.02) وهي متوسطة إلى عالية وهذا يدل على التوافق المتوسط إلى المتدني بإجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

## أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع في زيادة الإنتاجية لدى العاملين:

## دراسة ميدانية (شركة كهرباء محافظة اربد)

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تطبيق إستراتيجية التكامل

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
0.65	3.72	يتعاون المدراء مع موظفين في اتخاذ القرارات المناسبة	١
0.95	3.45	يتم مناقشة المشاكل التي تواجههم المشتركة مع الأطراف المعنية لإيجاد حلول مرضية	٢
0.61	4.2	يتم تبادل المعلومات والمعرفة اللازمة بين الأطراف المعنية	٣
0.87	3.84	يتم مناقشة أسباب الصراع التنظيمي ووضع الحلول الملانمة	٤
1.02	4.01	توفير الوقت الكافي لإدارة الصراع وإزالة أسبابه	٥
0.74	3.94	يتم التعرف على المشاكل الحقيقية لأسباب الصراع والمشاركة في حلها	٦
0.98	3.21	يتم توضيح الصلاحيات والمسؤوليات لزيادة التعاون والتكامل بين العاملين	٧
	3.76	المتوسط الكلي	

ب. إستراتيجية الاسترضاء: حيث يقوم أحد الأطراف بالتغاضي عن مصالحه واهتماماته لصالح الطرف الأخر، وهي محددة بالفقرات (8-15) من الاستبانة، يظهر الجدول رقم (4) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول إستراتيجية الاسترضاء وأثر ملانمة تطبيقها، فقد احتل البند المتعلق باهتمام الشركة بإزالة الصراع الإداري بين العاملين المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.21) تلاه البند المتعلق بالاهتمام بالحفاظ على العلاقات وتحسينها بين العاملين بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، فيما جاء بند الاهتمام بالآخرين على حساب الفرد نفسه المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.05)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.72)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.94-0.42) وهي متدنية إلى متوسطة وهذا يدل على التوافق العالي إلى المتوسط بإجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تطبيق إستراتيجية الاسترضاء

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
0.54	2.05	يتم الاهتمام بالآخرين على حساب الفرد نفسه	٨
0.94	3.21	الاهتمام بتحقيق أهداف الآخرين مقارنة مع الفرد نفسه	٩
0.43	3.54	يتسامح الفرد مع الآخرين من أجل الحصول على منفعة خاصة مستقبلا	١٠
0.55	4.06	يتم اهتمام بالحفاظ على العلاقات وتحسينها بين العاملين	١١
0.68	4.21	تهتم الشركة بإزالة الصراع الإداري بين العاملين	١٢
0.42	3.4	تهتم الشركة بمحاولة إرضاء الأطراف على حساب الأهداف العامة	١٣
0.75	2.75	تساعد الشركة موظفيها على الحصول على جمع حقوقهم وعدم التنازل عنها	١٤
0.34	2.87	يضحى الرئيس بالرغبات الخاصة به لصالح رغبات المرؤوسين	١٥
	3.72	المتوسط الكلي	

ت. إستراتيجية المساومة: تتسم بالاهتمام المعتدل بالذات والآخرين، كل طرف يمكن أن يتنازل عن شيء ذو قيمة، وهي محددة بالفقرات (16-21) من الإستبانة، يظهر الجدول رقم (5) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول إستراتيجية المساومة وأثر ملائمة تطبيقها، فقد احتل البند المتعلق بتعامل الشركة مع الجميع بنفس المستوى من حيث الاهتمام بهم المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.21) تلاه البند المتعلق بتقبل الشركة بالحلول الوسطى والقبول بها بين الأطراف المعنية بمتوسط حسابي بلغ (3.87)، فيما جاء بند تحاور العاملين لحل الصراع فيما بينهم والتنازل عن بعض أهدافهم المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.11)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.39-0.87) وهي متدنية نسبياً وهذا يدل على التوافق العالي بإجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تطبيق إستراتيجية المساومة

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
0.39	4.21	تتعامل الشركة مع الجميع بنفس المستوى من حيث الاهتمام بهم	١٦
0.51	3.87	تقبل الشركة بالحلول الوسطى والقبول بها بين الأطراف المعنية	١٧
0.47	3.24	يتخلى العاملين عن اهتمامهم لصالح الآخرين	١٨
0.87	2.11	يتحاور العاملين لحل الصراع فيما بينهم والتنازل عن بعض أهدافهم	١٩
0.66	3.14	تتعاون الأطراف المعنية من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة	٢٠
0.74	3.25	تسعى الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة على حساب أهدافهم الشخصية	٢١
	3.30	المتوسط الكلي	

ث. إستراتيجية الهيمنة: تعبر عن اهتمام عال بالذات وعدم الاهتمام بالآخرين ويستخدم الفرد القوة والهيمنة لتحقيق أهدافه وغاياته، وهي محددة بالفقرات (22-28) من الإستبانة، يظهر الجدول رقم (6) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول إستراتيجية الهيمنة وأثر ملائمة تطبيقها، فقد احتل البند المتعلق باستخدام المسؤول الحزم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامّة المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.29) تلاه البند المتعلق

بإستخدام العقاب القانوني حتى يتراجع الأطراف عن النزاعات والصراعات الناتجة عن موقفهم بمتوسط حسابي بلغ (3.98)، فيما جاء بند سعى الشركة لإقناع الآخرين بوجه النظر للطرف الآخر المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.45)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.30)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.25-0.74) وهي متدنية نسبياً وهذا يدل على التوافق العالي بإجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تطبيق إستراتيجية الهيمنة

الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	الفقرة	الرقم
0.57	3.05	يسعى العاملون لاستخدام القوة وتحقيق أهدافهم الخاصة	٢٢
0.64	3.21	تسعى الشركة لحل الصراع بين الأطراف لمصلحة العمل	٢٣
0.41	3.45	عدم الاهتمام من قبل الرؤساء لأهداف الأطراف الأخرى	٢٤
0.25	3.68	يستخدم الرؤساء القوانين والتعليمات في حل مشكلات والنزاعات	٢٥
0.35	4.29	يستخدم المسؤول الحزم من أجل تحقيق الأهداف الخاصة والعامة	٢٦
0.74	3.98	يستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع الأطراف عن النزاعات والصراعات الناتجة عن موقفهم	٢٧
0.33	2.45	تسعى الشركة لإقناع الآخرين بوجه النظر للطرف الآخر	٢٨
	3.44	المتوسط الكلي	

ث. إستراتيجية التجنب: تتمثل في شكل انسحاب سلبي من المشكلة والهروب من مواجهة الصراع، وهي محددة بالفقرات (29-35) من الإستبانة، يظهر الجدول رقم (7) النتائج المتعلقة باتجاهات المبحوثين حول إستراتيجية الهيمنة وأثر ملائمة تطبيقها، فقد احتل البند المتعلق بتخلي العاملين عن بعض مصالحهم الشخصية تجنباً للصراع المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (3.92) تلاه البند المتعلق باستخدام أسلوب التهينة في حال وجود نزاعات وصراع بين الأطراف بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، فيما جاء بند انسحاب المسؤول في حال وجود صراعات أو خلافات لتفادي زيادتها المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.69)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.26)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.14-0.96) ومعظمها متدنية نسبياً وهذا يدل على التوافق العالي بإجابات المبحوثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (٧) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين حول تطبيق إستراتيجية التجنب

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
0.63	3.14	يحاول المسؤول إبقاء خلافاته مع الآخرين لتجنبه المشاعر السلبية	٢٩
0.44	3.01	يتجنب المسؤول أي صدام مع الآخرين للمصالح المشتركة	٣٠
0.96	2.78	يتجنب المسؤول ويخفف من الصراعات الموجودة من خلال تجاوزها	٣١
0.14	2.69	ينسحب المسؤول في حال وجود صراعات أو خلافات لتفادي زيادتها	٣٢
0.24	3.44	يبتعد المسؤول عن المناقشات المفتوحة لتفادي النزاع والصراع	٣٣
0.33	3.78	يستخدم أسلوب التهينة في حال وجود نزاعات وصراع بين الأطراف	٣٤
0.36	3.92	يتخلى العاملون عن بعض مصالحهم الشخصية تجنباً للصراع	٣٥
	3.26	المتوسط الكلي	

ح. زيادة الإنتاجية: وهي محددة بالفقرات (36-41) من الاستبانة، يظهر الجدول رقم (8) النتائج المتعلقة باتجاهات الباحثين حول زيادة الإنتاجية، فقد احتل البند المتعلق بتحاوور الرؤساء مع المرؤوسين حول استراتيجيات الشركة المتوسط الحسابي الأعلى حيث بلغ (4.01) تلاه البند المتعلق بتشارك الشركة مع موظفيها في وضع وصناعة القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.95)، فيما جاء بند سعي الشركة لتحسين الإنتاجية بدعم الحالات الإبداعية لدى موظفيها المتوسط الحسابي الأقل حيث بلغ (2.96)، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.53)، وتراوحت الانحرافات المعيارية بين (0.38-1.11) ومعظمها متدنية إلى مرتفعة نسبياً وهذا يدل على التوافق المتوسط بإجابات الباحثين حول هذه الفقرات.

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية الانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين حول زيادة الإنتاجية.

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
0.72	3.26	تسعى الشركة إلى تمكين الموظفين لزيادة الإنتاجية	٣٦
0.85	3.95	تشارك الشركة موظفيها في وضع وصناعة القرارات	٣٧
0.76	3.05	تسعى الشركة إلى إرضاء موظفيها للتقليل من الصراعات لزيادة الإنتاجية	٣٨
1.11	2.96	تسعى الشركة لتحسين الإنتاجية بدعم الحالات الإبداعية لدى موظفيها	٣٩
0.38	3.94	تسعى الشركة لتحفيز موظفيها للتقليل من الصراعات بين موظفيها	٤٠
0.47	4.01	يتحاوور الرؤساء مع المرؤوسين حول استراتيجيات الشركة	٤١
	3.53	المتوسط الكلي	

## اختبار فرضيات البحث

### الفرضية الأولى

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (9) بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية. فقد بلغت قيمة الأثر بين المتغيرين (0.491) حيث كانت هذه الأثر دالة من الناحية الإحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (0.001) والمرافقة لقيمة (F) البالغة (5.19) كانت اقل من القيمة (0.05) مما يعني وجود أثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (24.1%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير التابع بنسبة (9.0%). كما تبين قيمة (T) المحسوبة (3.68) ومستوى دلالتها البالغ (0.001) وجود أثر بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية البحث (الصفريية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه الأثر. (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية).

جدول (9) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية

نتيجة الفرضية الصفوية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.001	3.68	0.49	0.001	5.19	0.241	0.491

### الفرضية الثانية:

H<sub>02</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية الاسترضاء وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (10) حيث بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية الاسترضاء وزيادة الإنتاجية، فقد بلغت قيمة الأثر بين المتغيرين (0.621) حيث كانت هذه الأثر دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.021) والمرافقة لقيمة (F) البالغة (9.54) كانت اقل من القيمة (0.05) مما يعني وجود أثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (38.6%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير لتابع بنسبة (62.0%). كما تبين قيمة (T) المحسوبة (10.68) ومستوى دلالتها البالغ (0.033) وجود أثر بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية البحث (الصفوية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه الأثر. ( يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية الاسترضاء وزيادة الإنتاجية).

جدول (10) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية الاسترضاء وزيادة الإنتاجية

نتيجة الفرضية الصفوية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.033	10.68	0.62	0.021	9.54	0.386	0.621

### الفرضية الثالثة:

H<sub>03</sub> : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية المساومة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (11) حيث بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية. فقد بلغت قيمة الأثر بين المتغيرين (0.365) حيث كانت هذه الأثر غير دالة من الناحية الإحصائية وذلك لأن قيمة مستوى الدلالة (0.062) والمرافقة لقيمة (F) البالغة (2.51) كانت أكثر من القيمة (0.05) مما يعني عدم وجود أثر بين تطبيق إستراتيجية المساومة وزيادة الإنتاجية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (13.3%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير لتابع بنسبة (37.0%). كما تبين قيمة (T) المحسوبة (6.21) ومستوى دلالتها البالغ (0.074) عدم وجود أثر بين المتغيرين.

وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية البحث (الصفوية) ورفض الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه الأثر. (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية المساومة وزيادة الإنتاجية).

جدول (11) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية المساومة وزيادة الإنتاجية

نتيجة الفرضية الصفريية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.074	6.21	0.37	0.062	2.51	0.133	0.365

#### الفرضية الرابعة:

H<sub>04</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (12) حيث بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التكامل وزيادة الإنتاجية. فقد بلغت قيمة الأثر بين المتغيرين (0.832) حيث كانت هذه الأثر غير دالة من الناحية الإحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (0.102) والمرافقة لقيمة (F) البالغة (4.46) كانت اكبر من القيمة (0.05) مما يعني عدم وجود أثر بين تطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية، على الرغم من وجود علاقة ظاهريا قوية بين المتغيرين الا ان عدم معنوية الاختبار تثبت ان هذه العلاقة تعود الى اسباب اخرى او عوامل اخرى غير التي اختبرها الباحث. ويتصح ذلك من خلال قيمة (T) المحسوبة (8.47) ومستوى دلالتها البالغ (0.367) عدم وجود أثر بين المتغيرين، وبهذه النتيجة يتم قبول فرضية البحث (الصفريية) وعدم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه الأثر. (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية).

جدول (12) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية

نتيجة الفرضية الصفريية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
قبول	0.367	8.47	0.83	0.102	4.46	0.692	0.832

#### الفرضية الخامسة:

H<sub>05</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.

ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار البسيط والموضحة نتائجه في الجدول (13) حيث بينت نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية. فقد بلغت قيمة الأثر بين المتغيرين (0.734) حيث كانت هذه الأثر دالة من الناحية الإحصائية وذلك لان قيمة مستوى الدلالة (0.048) والمرافقة لقيمة F البالغة (12.7) كانت اقل من القيمة (0.05) مما يعني وجود أثر بين تطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية. كما يفسر هذا العنصر ما نسبته (53.9%) من التغير أو الاختلاف الذي قد يحصل في المتغير التابع (زيادة الإنتاجية) بينما يؤثر هذا العنصر في قيمة المتغير لتابع بنسبة (73%) . كما تبين قيمة T المحسوبة (7.16) ومستوى دلالتها البالغ (0.028) وجود أثر بين المتغيرين. وبهذه النتيجة يتم رفض فرضية البحث (الصفريية) وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود هذه الأثر. (توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية).

جدول (١٣) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبحث الأثر بين تطبيق إستراتيجية التجنب وزيادة الإنتاجية

نتيجة الفرضية الصفريية	Sig t	T	B	Sig f	F	R <sup>2</sup>	R
رفض	0.028	7.16	0.73	0.048	12.7	0.539	0.734

## الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات

بناءً على التحليل السابق فقد توصل البحث إلى الاستنتاجات التالية:

١. تبين ان شركة كهرباء محافظة اربد تطبق إستراتيجية التكامل لاحداث المزيد من التغيرات الايجابية من اجل زيادة الإنتاجية للعاملين.
٢. تبين ان شركة كهرباء محافظة اربد تطبق إستراتيجية الاسترضاء لاحداث المزيد من التغيرات الايجابية من اجل زيادة الإنتاجية للعاملين
٣. تبين ان شركة كهرباء محافظة اربد لا تطبق إستراتيجية المساومة بشكل فعال من اجل زيادة الإنتاجية.
٤. تبين ان شركة كهرباء محافظة اربد لا تطبق إستراتيجية الهيمنة بشكل فعال من اجل زيادة الإنتاجية.
٥. لا توجد أثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق إستراتيجية الهيمنة وزيادة الإنتاجية.
٦. تبين ان شركة كهرباء محافظة اربد تطبق إستراتيجية التجنب لاحداث المزيد من التغيرات الايجابية من اجل زيادة الإنتاجية للعاملين

### التوصيات

١. التركيز على تطبيق إستراتيجية المساومة لزيادة الإنتاجية من خلال:
  - أ. تحاور العاملين لحل الصراع فيما بينهم والتنازل عن بعض أهدافهم.
  - ب. تعاون الأطراف المعنية من اجل تحقيق أهدافهم الخاصة.
٢. التركيز على تطبيق إستراتيجية الهيمنة لزيادة الإنتاجية من خلال:
  - أ. سعي الشركة لإقناع الآخرين بوجه النظر للطرف الآخر.
  - ب. سعي العاملين لاستخدام القوة وتحقيق أهدافهم الخاصة.
٣. الاهتمام بالمصلحة العامة من الرئيس أو المرووسين بدل من الاهتمام بالمصلحة الفردية.
٤. تجنب الاصطدام بين المسؤولين في المصالح المشتركة.

### المراجع / المراجع العربية

١. حريم، حسين ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠٠٩، ٦٥، ٧٤.
٢. حسن، سعيد بن علي، تعريف الانتاجية واساليب قياسها واليات تحسينها لفرق الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية، مؤتمر الدفاع المدني الحادي والعشرون، ٢٠٠٨.
٣. عاشور، أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية-مصر، ١٩٩٠، ٢٦٨-٢٧٣.
٤. عساف، عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، زهران للطباعة والنشر. عمان-الأردن، ٢٠٠٤.
٥. العصري، عبد الملك أحمد علي ، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية في اليمن، رسالة ماجستير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، ٢٠٠٦.
٦. العميان، محمد سلمان. السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠ .
٧. عيسى، إبراهيم عبد الفتاح زهدي، "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، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.



٨. قطيشات، ليلي عبد الحليم ، "الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان الأردن، ٢٠٠٤.
٩. ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية- مصر، ٢٠٠٠.
١٠. محسن، عبد الكريم و النجار، صباح مجيد، ادارة الانتاج والعمليات، الذاكرة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، بغداد، العراق. ٢٠١٢.
١١. مرسي، محمد منير ، الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة- مصر، ٢٠٠١.
١٢. المعشر، زياد يوسف ، "الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، ٢٠٠٥، ١ (٢)، ٤٠-٦٨.
١٣. النمر، مسعود بن محمد ، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته، ٢٠٠٦. المصدر [www.bab.com/persons/101/show](http://www.bab.com/persons/101/show)

### المراجع الأجنبية

1. Cloke, K. and Goldsmith. J , Resolving Conflicts at Work, Jarir bookstore, 2005, 64-68.
2. Emory, C. & Cooper, D., Business Research Methods, 4 Edition, Irwin, Boston: Richard D Irwin, Inc, 1991, 91-95.
3. Gibson L. et al , Organizations Behavior, Structure Process, 4<sup>th</sup> ed Plano, Texas, Business Publication Inc, 1991, 35-36.
4. Henry, Ongori , "Organizational Conflict and its Effects on Organizational Performance" , Research Journal of Business Management , 2009, 3: 16-24.
5. Hotebo, O.M, et al. , "Empirical Study of the Effect of Conflict on Organizational Performance in Nigeria" , Business and Economics Journal, 2010: BEJ-15
6. Hui-Chin, et al , "The dyadic effect of leadership and conflict management on trust in the context of life insurance companies in Taiwan, African Journal of Business Management , 2011, Vol.5 (11), pp. 4272-4285, ISSN 1993-8233.
7. Keith Davis and John W, Human Behavior at Work, 8<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill, 1989, p. 256.
8. Khan, et al , "Impact of Task Conflict on Employee's Performance of Financial Institutions" , European Journal of Scientific Research, 2009, Vol.27 No.4 , pp.479-487.
9. Kreithner and Kinicki , Organizational Behavior, 1992, pp. 481-483.
10. Thomas, K& Kilmann, R. Conflict Mode, Instrument, 1974, p.9



## **Application Effect of the Conflict Management Strategies Increasing Workers Productivity at the Electricity Company On (Field Study Irbid Governorate) (IGEC)**

Research aimed to explore the Application Effect of the Conflict Management Strategies by the managements to solve conflict between and inside the conflicted parties within (IGEC) to increase the productivity of the workers. To collect data, 110 questioners had been distributed among managers and heads of departments of all managerial levels, 102 answered questioners regained, 5 of them were disqualify for statistical analytic, only 97 were taking in consideration for statistical analysis presenting 93% of the retained number.

SPSS Program supported with a group of statistical tools, had been used for analysis purposes such as Kronbach Alpha test to assure the validity & stability of the tool, mains, and standard deviation, hypothesis approved by using simple deviation.

**The most important conclusions comes out of this research were;**

- The existence sign of statistical function to the effect of applying the strategies of integration, conciliation, and avoidance used by managements in increasing productivity.
- There were no sign of effect in statistical function by the use of bargaining or domination strategies in increasing productivity.

**The most important recommendations were:**

- Pay much interest and consideration to the dialogue and discussion process between workers to solve the conflict among them by concession of part of their goals.
- Company should seek the persuasion of one side with the point of view of their opponents to increase productivity.

**Procedural Definitions:** Conflict Management, Integration, Conciliation, Bargaining, Domination, Avoidance and Productivity.