مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية©
المجلد (56) – العدد الثالث – يوليو 2019

دور إستراتيجيات إدارة الصراع فى الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة مقارنة بين أراء الطلاب والعاملين فى المعاهد العليا الخاصة[1]

د. أمل عثمان خليف[2]

المعهد العالى للدراسات المتطورة بالقطامية

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم السلوكيات المضادة للإنتاجية الشائعة في المعاهد الخاصة العليا وأهم إستراتيجيات إدارة الصراع والتي يؤثر إستخدامها في الحد أو تقليل هذه السلوكيات وذلك من وجهة نظر كل من العاملين والطلاب. تم تجميع البيانات بالإعتماد على قائمتي استقصاء (طلاب، عاملون)، والتي تتضمن عدد من الأسئلة عن البيانات الديمغرافية للمشاركين في الدراسة وكذلك عدد (37) للمتغير المستقل (إستراتيجيات إدارة الصراع)، وعدد (27) عبارة للمتغير التابع (السلوكيات المضادة للإنتاجية). وقد تم إجراء الدراسة على عينة من الطلاب وعددها 384، وعدد 95 من العاملين بنظام الحصر الشامل في المعاهد الخاصة العليا في القاهرة والإسكندرية. من وجهة نظر العاملين بالمعاهد العليا الخاصة، أن إستراتيجيات إدارة الصراع تؤثر بشكل معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية، كما أن كل من إستراتيجيات التعاون والتوفيق والسيطرة لهم تأثير معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية، أما إستراتيجيتي التجنب والتهدئة، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية. ومن وجهة نظر الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة، تؤثر إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية، كما أن كل من إستراتيجيات التجنب، والتهدئة، والسيطرة لهم تأثير معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية. أما إستراتيجيتي التعاون والتوفيق، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية. ولقد توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجيات التهدئة والتوفيق والسيطرة أكثر تفضيلاً لدي العاملين بالمعاهد العليا الخاصة. بينما أن إستراتيجيات التجنب والتعاون أكثر تفضيلاً لدي الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة. كما توصلت الدراسة إلى وجود إختلاف معنوي إحصائياً بين آراء العاملون والطلاب فيما يتعلق بمعظم السلوكيات المضادة للإنتاجية (السرقة، والتخريب، وإنحراف الإنتاج)، بإستثناء سلوك الإنسحاب، الإعتداء على الآخرين في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات إدارة الصراع - السلوكيات المضادة للإنتاجية - المؤسسات التعليمية

1- مقدمة

تعد المؤسسات التعليمية وخاصة المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي من أهم المؤسسات في الوقت الراهن حيث أنها تبني عقول البشر وتقدمهم لسوق العمل بالشكل الذي يساعد على نمو البلاد وتقدمها وذلك من خلال تقديم خدمة تعليمية مميزة. ولقد ازداد عدد المعاهد العليا في الوقت الراهن

[1] تم تقديم البحث في 2019/2/17، وتم قبوله للنشر في 2019/3/2.
[2] مدرس بالمعهد العالى للدراسات المتطورة بالقطامية (amlrashwan@yahoo.com)

والتي يلتحق بها العديد من الطلاب من بيئات وثقافات مختلفة والتي من الطبيعي أن يحدث بينها تفاعل والذي ينتج عنه صراع.

فوجود الصراع في المؤسسات أمر لا بد منه، ذلك لأن الأفراد والجماعات داخل النظام الاجتماعي يعتمد بعضهم على بعض، كما إن البيئة التي يحدث فيها الصراع دائمة التغيير، مما يجعل من الصراع أمراً حتمياً لايمكن تجنبه حيث أن الأختلافات بين الشخصيات والبيئات والثقافات وخاصة بالمؤسسات التعليمية بين العاملين والطلاب حيث يوجد تناقضات وخلافات ترقى إلى درجة الصراع حيث أن الصـراع يكون داخل الفرد نفسة وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والإجتماعية.

وهذا الصراع ينتج عنه سلوكيات مختلفة قد تعيق العملية التعليمية والتي يطلق عليها السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي تعبر عن أي شكل من أشكال السلوك المتعمد التي يحتمل أن تكون ضارة للمؤسسة و/أو الفرد داخلها. وهذه السلوكيات يمكن تصنيفها من حيث حدتها على أنها سلوكيات خفيفة وسلوكيات شديدة، وكذلك تنقسم لسلوكيات شخصية (إنحراف شخصـي) تستهدف الأفراد وسلوكيات تنظيمية (إنحراف تنظيمي) تستهدف المؤسسة.

وتعد سلوكيات التغيب عن العمل أو الدراسة، وسوء إستخدام موارد المؤسسة، وتدمير الممتلكات، والسرقة من المؤسسة أو الأفراد الذين بداخلها من قبيل السلوكيات المضادة للإنتاجية. وعلى ذلك، كان هناك ضرورة لإيجاد طرقاً أو استراتيجيات لمواجهة وإدارة هذه السلوكيات الناتجة عن الصراعات بحيث يمكن استثمارها لخدمة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

2- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في ضوء مساهمته المتوقعة من الناحيتين الأكاديمية والتطبيقية كما يلي:

1. تظهر أهمية البحث من الناحية الأكاديمية من خلال مساهمته في دراسة إستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة والتي تستخدمها الإدارة في الحد من وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية.
2. يساهم هذا البحث من الناحية التطبيقية في مساعدة القائمين على إدارة المعاهد العليا علي :
   - تحديد أهم السلوكيات المضادة للإنتاجية الشائعة والتي يقوم بها الطلاب والعاملين.
   - التعرف على إستراتيجيات إدارة الصـراع المختلفة والتي تستخدمها إدارات المعاهد في التعامل مع السلوكيات المضادة للإنتاجية المختلفة.
   - تحديد أفضل استراتيجيات إدارة الصراع التي يمكن استخدامها مع كل نوع من أنواع السلوكيات المختلفة.

3- مشكلة الدراسة

تعتبر المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التربية والتعليم من أهم المؤسسات التي تقدم حالياً الخدمة التعليمية للعديد من الطلاب حيث تتعامل مع جميع فئات المجتمع والتي تتفاعل معاً ومع إدارة المعاهد

العليا الخاصة أثناء تقديم الخدمات التعليمية. وعلى ذلك، كان من الضـروري التعرف على السلوكيات المختلفة التي يمارسها الطلاب والعاملين والتي قد تعيق العملية التعليمية وكيف تتصـرف إدارة هذه المعاهد مع هذه السلوكيات. ومما سبق يمكن للباحثة صياغة مشكلة البحث في الآتي:

ما هو دور استراتيجيات الصراع المختلفة التي تستخدمها إدارة المعاهد العليا الخاصة في الحد وتقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي قد تحدث من العاملين والطلاب؟

ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي:

- ما مدى تأثير إستراتيجية التجنب في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما مدى تأثير إستراتيجية التهدئة في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما مدى تأثير إستراتيجية التعاون في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما مدى تأثير إستراتيجية التوفيق في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما مدى تأثير إستراتيجية السيطرة في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما دور إستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية؟
- ما مدى الإختلاف في آراء عينتي الدراسة الطلاب والعاملين فيما يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية؟

4- أهداف الدراسة

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

1- التعرف على الإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراع والتي تستخدمها إدارة المعاهد العليا الخاصة.
2- التعرف على السلوكيات المضادة للإنتاجية الشائعة في المعاهد العليا الخاصة.
3- التعرف على دور استراتيجيات إدارة الصراع في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
4- التعرف علي الفرق بين آراء عينتي الدراسة العاملين والطلاب فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصـراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية.

5- فروض الدراسة

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث، تم صياغة فرضان رئيسيان للبحث في صورة فرض العدم كما يلي:

5-1 الفرض الرئيسـى الاول: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجيات إدارة الصـراع المختلفة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. ويرتبط بهذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

5-1-1 الفرض الفرعي الأول: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التجنب في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

5-1-2 الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التهدئة في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

5-1-3 الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التعاون في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

5-1-4 الفرض الفرعي الرابع: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية التوفيق في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

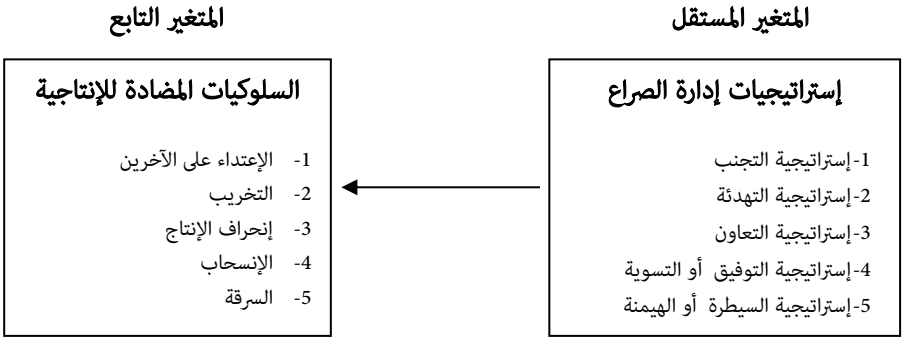
5-1-5 الفرض الفرعي الخامس: لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجية السيطرة في تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

5-2 الفرض الرئيسي الثاني: لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملين) فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. ويرتبط بهذا الفرض الرئيسي الفروضان الفرعيان التاليان:

5-2-1 الفرض الفرعي الأول: لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصـراع (إستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التهدئة، وإستراتيجية التعاون، إستراتيجية التوفيق أو التسوية، وإستراتيجية السيطرة أو الهيمنة) في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

5-2-2 الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (الإعتداء على الأخرين، والتخريب، وإنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسرقة) في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي.

ويوضح شكل رقم (1) العلاقات التي سيتم إختبارها بين المتغيرات في الفروض:



شكل 1: العلاقات بين متغيرات البحث التي سيتم إختبارها

المصدر: إعداد الباحثة

6- الإطار النظري

6-1 إستراتيجيات إدارة الصراع

إن للصراع أهمية حيث يعتبر أداه للتكيف والبقاء، وأداه للتطوير وتحفيز قدرات القادة لحل المشكلات، أداه للأبداع، أداة لزيادة الحركة بالمنظمة. والذي يجعل الإدارة تبتكر طرقاً وإستراتيجيات لإدارة الصـراع

ومحاولة الإستفادة منه.حيث أوضح (العطية، 2003) أن الصـراع يمكن أن يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في المنظمة لذلك لابد من الإدارة الجيدة للصراع بدلاً من محاولة القضاء عليه.

ويعرف الصراع على أنه التضارب أو التناقض والاختلاف والتصادم في وجهات النظر والسلوك بين فردين أو مجموعتين من العاملين حول مصالح الشركة أو المصالح الشخصية مما يؤثر على أدائهم إيجابياً أو سلبياً حسب نوع الصراع ودرجته وأهدافة (مصطفى، 2005).

ويعرف الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلوكيه انسانيه تأتى نتيجة بعض العلاقات التي تسود التجمعات في العمل ويعتبر صدى لإختلاف وجهات النظر أو الأدوار أو الحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة والسيطره أو الكسب المادى والمعنوى (محمود ونعمة، 2018).

كما تعرف استراتيجيات إدارة الصراع على أنها الطريقة أو الآلية التي يتبعها القائد ويمكنه من خلالها توجيه النزاع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين العاملين والمدير والعاملين وتوظيف النزاع تجاه احداث تغيير أو تطوير لزيادة كفائة وفاعليه المنظمة (الفقعاوي، 2017).

كما يرى (المدهون، 2012 ،محمود ونعمة، 2018، العميان، 2005) أن الصراعات التنظيمية في المنظمات تمر بعدد من المراحل، وهذه المراحل تتمثل في:

- **مرحلة الصراع الكامن أو الخفي (الضمني):** وتتألف من الشروط أو الظروف المسببة للنزاع متمثلة بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- **مرحلة إدراك الصراع:** وفي هذه المرحلة يدرك فيها فرد أو مجموعة أو أكثر إمكانية الصراع.
- **مرحلة الشعور بالصراع:** وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدى أطراف الصـراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع.
- **مرحلة الصراع المكشوف/ الظاهر:** وفي هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل واضح وصريح وتعبر عنه الجهات المتصارعة بطرق مختلفة مثل الإعتداء المادي أو الكتابي أو ربما اللفظي.
- **مرحلة ما بعد الصراع:** تتوقف نتائج الصراع على أُسلوب إدارته ومعالجته.

وتتعدد مصادر الصراع داخل المنظمة لتشمل العديد من المصادر الشخصية والتنظيمية والسلوكية:

- **الصراع النفسي:** وهو الصراع الداخلى الذي يحدث عندما تتناقض معايير وقيم الشخص الداخليه.
- **الصراع بين الأفراد:** يحدث بين شخصين ويؤثر عليهم بالدرجة الاولى قد ينتقل لمن حولهم في مراحل تالية
- **الصراع داخل الجماعة:** يحد نتيجه اختلافات فكريه أو شخصيه أو عاطفيه أو من مزيج منها
- **الصراع بين الجماعات:** يحدث نتيجة تصارع المجموعات على موارد تنظيميه أو نتيجة تعارض الأهداف بينهم.

- **الصراع داخل المنظمة:** يحدث الصراع بين مستويين العاملين ومديرهم ويسمى صراع رأسي أو بين المديرين وبعضهم أو بين العاملين وبعضهم البعض ويسمى صراع أفقي.
- **الصراع بين المنظمات:** يحدث بين المنظمات على الأسواق والسيطره على الصناعة

وقد أوضح (Bruno, Aversana & Guidetti, 2018) أنه في المنظور التقليدي للتنظيم ينظر إلى الصـراع على أنه يعطل العمل ويعتبر علاقة سيئة بين الفرد والمنظمة وعلى ذلك كانت تقوم المنظمة بقمع الصراع، ولكن من وجهة النظر الحديثة يعتبر الصراع جزء من النظام الإجتماعي وعلى الإدارة أن تقوم بالبقاء على هذا الصراع والذي يمثل الإختلافات بين الأفراد حيث يعتبر تحريك للوضع الراكد الراهن وتنشيط الإبتكارات داخل المنظمة.

كما أوضح (العطية، 2003) أنه يوجد مستوى أمثل للصـراع فى أى موقف من المواقف الإدارية ففي الحالات التي يصل فيها الصراع للحد الأقصى يمكن أن يؤدى ذلك إلى حدوث كوارث إدارية وعندما يصل إلى حدة الأدنى يؤدى ذلك إلى الجمود وعدم القدرة على التجديد. ويعتبر عملية تحديد المستوى الأمثل للصراع عملية شاقة حيث أنها تتطلب فهم تام بأطراف الصراع وطبيعته وأسبابه ولابد أن يكون المدير على درجة عاليه من المهارة حتى يستطيع أن يحدد استراتيجيات تخفيض أو زيادة حدة الصـراع. كما أوضح (المغربي، 2004) أنه يجب على إدارة المنظمة التدخل لإدارة الصراع في حالتين:

- إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه فتتدخل لتخفيف حدة الصراع.
- إذا قل الصراع عن المستوى المرغوب فلابد من التدخل لتنشيط الصراع.

كما أشار (Lawless & Trif, 2016) إلى أنه يوجد ثلاث مجموعات من العوامل وهي الظرفية والشخصية والتنظيمية والتي تؤثر على طريقة التعامل مع الصراعات

ويتم تغيير السلوك الشخصي في العمل من خلال دمج العوامل التنظيمية مع العوامل الشخصية وذلك للوصول إلى آلية لحل الصراعات.

6-1-1 أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع

وقد أشار (العتيبي، 2007) إلى أن أغلب الدراسات استقرت على أنه يوجد أربعة أساليب لإدارة الصـراع وهي التعاون، الإجبار، التهدئة، التجنب.

كما أشار (العبيدي، 2008) إلى أن اساليب إدارة الصراع تنقسم إلى:

- الأساليب الشخصية لتخفيض الصراع مثل التحاشي أو التجنب، المجامله، التفاوض، القوة، التعاون.
- أساليب تخفيض الصراع بين جماعات العمل مثل الاحتكام للقوانين والإجراءات التنظيميه، الاحتكام إلى الادارة العليا، تعيين مسئول اتصال بين الادارات، التفاوض.

كما أوضح (Roy & Perrin, 2018) أنه يوجد عدة عوامل تؤثر على عملية إدارة الصراع مثل نوع القطاع والعوامل النفسية ومن خلال استخدام العوامل النفسية (الإهتمام بالنفس، الإهتمام بالأخرين) قد تم استنتاج عدد من استراتيجيات إدارة الصـراع تتمثل في التعاون، التوفيق، السيطرة، التجنب، التفاوض أو المساومة (التهدئة).

كما ذكر (المرسي وإدريس، 2005) أن هناك أربع أساليب لإدارة الصـراع هي حل المشكلات أو التكامل، التجنب، التهدئة، الإجبار. كما تناولت عدد من الدراسات والتي تناولت خمس استراتيجيات لإدارة الصراع (الجمل، 2015؛ القهيوي، 2015؛ نصر، 2014؛ الفقعاوي، 2017؛ الرشيدي، 2012؛ Roy&Perrin,2018) والتي تم استخدامها في هذه الدراسة ونتناولها فيما يلي:

إستراتيجية التجنب: عدم مواجهة الصراع بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته.

استراتيجية التهدئة: في هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، وذلك بهدف الإبقاء على علاقات جيدة.

استراتيجية التعاون: تسعى هذه الإستراتيجية لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بصالح الطرفين، ونجاح ذلك يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون.

استراتيجية التوفيق أو التسوية: وفيها تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول لديها، حيث يحقق جانباً من مطالب كل طرف، وكل طرف مطالب بأن يتنازل عن شئ ذي قيمة.

استراتيجية السيطرة أو الهيمنة: يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، الإفتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب وخسارة.

2-6 السلوكيات المضادة للإنتاجية

لم يصبح الإهتمام بالسلوكيات المضادة للإنتاجية قاصراً على دولة دون أخرى، بل أصبح اهتماماً عالمياً. وظهر الاهتمام في البداية في القطاع الصناعي والتجاري، وامتد بعد ذلك ليشمل القطاع التربوي في الآونة الأخيرة. كما اتضح أيضا بأن تصنيف هذه السلوكيات مر بالعديد من المراحل. كما ظهرت نماذج عديدة للتصنيفات كان القاسم المشترك بينها جميعا هو التأكيد على تأثير هذه السلوكيات على المنظمة وعلى الأفراد المرتبطين بها، سواءاً كانوا مديرين أو مشرفين أو عاملين أو عملاء.

وتعرف السلوكيات المضادة للإنتاجية وهي ما يطلق عليها Counterproductive Work Behavior (CWB) على أنها أي أفعال إرادية من قبل الموظفين التي يحتمل أن تنتهك (تخالف) أو تسئ للمصالح المشروعه أو إلى المنظمة أو أصحاب المصالح ويشمل هذا التعريف مجموعه واسعه من الأفعال المحددة (على سبيل المثال : السرقة – تعاطى المخدرات – التخريب – العنف بين الأشخاص – التغيب عن العمل). وجزئياً، يتداخل هذا التعريف مع بعض الهياكل التي لها علاقة مثل الإنتقام في مكان العمل (الإنتقام من المنظمة)، والعدوان، والسلوك غير المتأدب (الخارج) وذلك على سبيل المثال لا الحصر (Marcus at el., 2016)

في حين عرف (Rotundo & Spector, 2010) السلوكيات المضادة للإنتاجية على أنها السلوك المتعمد من قبل الموظفين والذي يسعى إلى الأضرار بالمنظمة أو أعضائها. كما عرفها (Brown, 2008) على أنها بعض السلوكيات السلبية تصدر من العاملين والتي تسبب ضرر للمنظمة التي يعملون بها وكذلك زملاء العمل. وتتراوح هذه السلوكيات ما بين البسيطة مثل التأخير عن العمل ونشـر الشائعات إلى السلوكيات بالغة الخطورة مثل السرقة وتخريب الممتلكات. كما عرفها (Gualandri, 2012) بأنها الأفعال الإرادية التي تضر أو تنوي إيذاء المنظمات أو العاملين في هذه المنظمات أو العملاء أو المشرفين.

من هنا يتضح أن سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي سلوكيات إرادية اختيارية مقصودة يمارسها أعضاء المنظمة بدوافع مختلفة للأضرار بالصالح العام للمنظمة أو بأعضائها وعملائها. ولا تشمل السلوكيات المضادة للإنتاجية السلوك العرضي والذي هو خارج عن إرادة الفرد كالغياب بسبب المرض، أو البطء في إنجاز العمل المطلوب بسبب فقدانه للمهارات المطلوبة لإنجازه. لذلك، لابد أن يتم التعرف علي الهدف من السلوك حتى يمكن تصنيفه كسلوك مضاد للإنتاجية أم لا.

وقد أوضح (Van Zyla &,de Bruinb, 2018) أن السلوكيات المضادة للإنتاجية التي تحدث من الأفراد ترتبط بالسمات الشخصية مثل التلاعب والتعامل مع المخاطر والتحكم والإعتمادية والضمير والحذر والإنجاز مما يؤكد أنها سلوكيات إرادية إختيارة تعتمد على السمات الشخصية لكل فرد.

كما أضاف (Lin & Johnson, 2018) أنه للتخلص والوقاية من السلوكيات المضادة للإنتاجية لابد من التركيز على العوامل العاطفية (تقليل المشاعر السلبية، زيادة المشاعر الإيجابية) داخل الأفراد وذلك يحدث نتائج إيجابية في الوقاية والتخلص من السلوكيات المضادة للإنتاجية في حين أنه إذا تم التركيز على الجوانب المعرفية (لوائح وقواعد المنظمة، الإجراءات التامينية) لدى الأفراد فإن هذا يؤثر سلباً ولن تتخلص المنظمات من هذه السلوكيات.

1-2-6 أبعاد السلوكيات المضادة للإنتاجية

على الرغم من وجود إهتمام عام اكتسبته السلوكيات المضادة للإنتاجية، إلا أنه لا يزال هناك اتفاق قليل نسبياً عن كيفية إرتباط الأفعال المختلفة والتي تنتمي للسلوكيات المضادة للإنتاجية ببعضها البعض وكيف يجب تصنيفها. ولقد قام عدد من الباحثين بتقديم نماذج مختلفة لكيفية تحديد النطاق العام للسلوكيات المضادة للإنتاجية والذي يعتبر هيكلاً داخلياً لها. وسيتم التركيز على النماذج الثلاثة الأكثر حداثة والتي برزت حالياً بشكل متميز في دراسات السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- **نموذج (Bennett & Robinson, 2000)** وهو ثنائي التصنيف ويعتبر مختلف حيث قام بالتمييز بين الإنحراف التنظيمي(OD) ، والإنحراف الشخصي(ID) .
- **نموذج (Spector et. al, 2006)** خماسي الأبعاد والذي يتضمن الإساءة، وانحراف الإنتاج، والسـرقة، والتخريب، والإنقطاع عن العمل.

- **نموذج (Gruys & Sackett, 2003)** ويشمل أحد عشر وجهاً أو جانباً الأكثر بروزاً وهي سلوك السرقة، وتدمير الممتلكات، وإساءة استخدام المعلومات، وإساءة استخدام الوقت والموارد، والسلوك غير الآمن، وضعف الحضور للعمل أو قلة المواظبة، وضعف جودة العمل، وتعاطي الكحول، وتعاطي المخدرات، والسلوكيات اللفظية غير الملائمة، والتصرفات الجسدية غير اللائقة .

كما قدم (Unal, 2013) في دراسته مقياس لقياس انحراف المعلمين في المؤسسات التعليمية في مكان العمل وقدم فيها أربع أبعاد لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية هي الانحراف الشخصي، وانحراف التعليم، وانحراف في الوقت، والانحراف المشترك. ولقد أوضح (Moumt& Johnson, 2006) عدداً من السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل السخرية، والشتائم، والتزوير للتقارير، وتخريب عمل الآخرين. كما أضاف (Zirghan & Umair, 2009) عدداً أخر من هذه السلوكيات مثل أخذ فترات راحة أطول، والسرقة، والإضرابات، والعمل بأقل مجهود، وعدم الإلتزام بقواعد المنظمة، والحصول على بعض المعلومات الحيوية لبيعها إلى منافسي الشركة لمجرد معاقبة المنظمة.

ولقد إستخدمت العديد من الدراسات نموذج (Spector et. al, 2006) خماسي الأبعاد والذي سيتم أستخدامه في هذه الدراسة وتعرف هذه الأبعاد كما يلي (عواد، 2015؛ حسانين، 2014؛ المهدي وأخرون، 2015؛ إبراهيم، 2017).

الإعتداء Abuse Against Others

الإعتداء لغة: من العدو، بمعنى الظلم ومجاوزة الحدّ والحقّ. يقال: اعتدى عليه إذا ظلمه. واعتدى على حقّه، أي جاوز إليه بغير حق. ولا يخرج معناه الاصطلاحي عن معناه اللغوي، حيث يستعمل بمعنى مجاوزة الحدّ المأذون فيه أو التجاوز، وفي المعجم الوسيط الإعتداء نوعان (نفسي وجسدي).

إنحراف الإنتاج Production Deviation

الإنحراف إصطلاحاً: فهو يشير إلى كل أساليب السلوك التى لا تلتزم بالمعايير، سواء كانت هذه القيم والمعايير معلومة أو غير معلومة. والفعل المنحرف يترتب عليه إلحاق الأذى والضرر بالآخرين وممتلكاتهم الخاصة والعامة. وغالباً ما يكون الانحراف في بيئات العمل الفاسدة او من الأشخاص الذين يعيشون في مجتمعات أو بيئات فاسدة. فالانحراف الوظيفي قد يكون إنتهاكاً للقوانين والقواعد واللوائح التي تحكم علاقة الأفراد بعضهم ببعض، أو بعضهم بالمنشأة العامة أو الخاصة. و يتكون من الانحرافات التنظيمية، والإنحرافات السلوكية، والإنحرافات المالية، والإنحرافات الجنائية.

التخريب Sabotage

ظهر مصطلح التخريب إبان الثورة الصناعية، وذلك عندما قام العمال البلجيكيون برمي أحذيتهم الخشبية في المعدات من أجل تعطيلها. ويقصد به تشوية أو تدمير الممتلكات المادية التي تنتمي إلى صاحب العمل والإهمال المتعمد للموارد واللامبالاه في ترك المخلفات أو تناثرها في مكان العمل. كما أضاف

(Weatherbee, 2010) إلحاق الضرر بتكنولوجيا المعلومات والإتصالات على أنه يعد أيضاً من مظاهر التخريب.

السرقة Theft

السرقة هي أخذ الشئ في خفية أي أخذ ممتلكات شخص آخر دون إذن هذا الشخص أو موافقته بقصد حرمانه من مُلكه والانتفاع به بغرض التمليك، مثل الاختلاس والنهب والسطو والاحتيال والاستيلاء.

الإنسحاب Withdrawal

الإنسحاب من العمل هو التخلي عنه. وقد يكون هذا التخلي هو تخلي معنوي أو نفسي أو تخلي حقيقي، والذي يتكون من السلوكيات التي تحد من كمية ووقت العمل إلى أقل مما هو مطلوب في المنظمة. ويشمل الغياب والوصول في وقت متأخر والمغادرة في وقت مبكر أو أخذ راحة أطول من اللازم والبحث عن عمل أخر وينتهي الى ترك العمل.

3-6 العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية

يمارس الكثير من المديرين أساليب إدارة الصراع بطريقة خاطئة قد لا تتناسب مع مواقف الصراع مما يزيد من الاختلاف وعدم التوافق بين العاملين. وبالتالي فهناك حاجه لإحداث تغيير في طرق وأساليب القادة في إدارة الصراع لتحقيق التواد والتعاون ولرفع الروح المعنوية للعاملين. كما أن الصراع يمكن أن يكون سبباً في عدم تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال ظهورة في شكل مشكله تصيب العاملين بالاحباط وتجعلهم غير قادرين على العمل مع بعضهم البعض (العطية، 2003).

كما أوضح(Akuffo، 2015) أن استخدام المشرفين لإستراتيجيات الهيمنة والتعاون ترتبط بشكل سلبي مع سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. كما أوضح (Akuffo, 2015) ماهية النمط الأفضل الذي يجب أن يستخدمه المشرف للتأثير في سلوكيات العاملين وتقليل المشاعر المضادة للإنتاج والسلبية في مواقف العمل المختلفة مما يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية والتي تهدد معظم المنظمات في العالم بسبب التهديد الذي تشكله على تقدم ونمو المنظمات. كما أن إستراتيجية التجنب التي يتبناها المشرفون في حالة حدوث نزاع تكون من أسباب زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية. أي عندما يستخدم المشرفون أساليب غير منطقية في حل الصراعات فإنه من المرجح أن يتجهه العاملون إلى سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية.

وقد أوضح (Kessler et al., 2013) أن كل من الصـراعات والسلوكيات المضادة للإنتاجية تعد من المتغيرات المدمرة والتي لها أثار بعيدة المدى على المنظمات حيث توجد علاقة تربط بين السلوكيات القيادية أثناء الصراعات بين العاملين وظهور مشاعر سلبية والتي تؤدي بدورها إلى ارتكاب عدداً من السلوكيات المضادة للإنتاجية

كما أشار (Adebayo، 2006) إلى أن عدم قدرة الإدارة على اختيار أسلوب إدارة الصراع المناسب فإن ذلك يجعل العاملين يتجهون إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل التغيب عن العمل والإنصراف المبكر

والإستئذان وتسريب المعلومات الحيوية عن المنظمة إلى المنافسين وسرقة ممتلكات المنظمة والشائعات والمكالمات التليفونية في وقت العمل وهذه السلوكيات السلبية التي تعيق تقدم ونمو المنظمة.

وهذا يتفق مع ما توصل إليه دراسات أخري مثل (Podsakoff, Mackenzie, Paine & Bachrach 2000) , (Moorman، 1991) من أن العاملين الذين يظلمون في نتائج الصـراع فإن هذا يؤدي إلى قيام العاملين بسلوكيات سلبيه مثل إنخفاض سلوك المواطنة. كما أشار (Ogungbamila، 2006) إلى أن الإستراتيجية المستخدمة لحل الصراع مثل التجنب أو التهدئة أو التوفيق أو التسوية تؤثر بشكل مباشر على احباط العاملين. وكما أن إستراتيجية السيطرة التي يستخدمها المشرفون تجعل العاملين يلجأون إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية في العمل.

كما أشار كل من (Parzefall & Salin, 2010; Lutgen-Sandvik, 2006; Namie, 2017) إلى أن ما يقرب من 40% من العاملين الذين يتعرضون للإعتداء يقوموا بترك وظائفهم طواعية ويعد ذلك من أهم تداعيات تجاهل المنظمات للسلوك المسئ فعدم وجود أستراتيجية تحد من الإعتداءات يؤدي إلى زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية وصولاً إلى ترك المنظمة، حيث يترك العاملين وظائفهم سواء من تعرضوا للسلوك المسئ أو من كانوا شهوداً عليه وذلك بعد أن يقوموا بعدة محاولات لإنهاء هذه السلوكيات والإنتهاكات والتي تبوء بالفشل مما يتسبب في إنخفاض انتاجياتهم بشكل كبير ويتحولون إلى وظيفة أخرة حيث تستمر مقاومة العاملين للسلوك المسئ في محاولة منهم إلى التخلص من الإساءات إلى أن ينتهي الأمر بترك المنظمة ولكن قبل أن يتركوا المنظمة فإنهم يكونوا قد تحدثوا مع العديد من الأشخاص داخل وخارج المنظمة في محاولة منهم للحصول على الدعم من الأخرين للتأقلم والتعامل مع السلوك المسئ في مكان العمل غير أن هذه المحازلات تؤدي إلى الإضرار بسمعة المنظمة مما قد يتسبب في أن يسود المنظمة بأكملها مناخاً من السلوك المسئ وقد تم وصف هذه المنظمات على أنها المنظمات المسيئة للعاملين.

كما أشار (Roy & Perrin, 2018) أن العوامل النفسية تفسر على نحو أفضل إدارة الصـراعات وتطورها وحلها أفضل من العوامل التنظيمية مثل المستوى التنظيمي داخل المنظمة، فالصراعات الشخصية داخل المنظمة ترتبط بتنظيم العمل أو بمهام تؤثر سلباُ ومكلفة مثل التغيب عن العمل وانخفاض المشاركة في العمل ولحل الصراعات وإدارتها لابد من التعرف على مصادرها لإستخدام أفضل الإستراتيجيات المناسبة لها. حيث أن استخدام اساليب حل الصراعات الجماعية لم تحقق فوائد حقيقية للمنظمة وبالتالي لابد من وجود أساليب جدبدة إستناداً إلى المواقف السلوكية وعلى ذلك لابد من التركيز على المستوى الفردي لحل الصراعات بدلاً من المستوى التنظيمي. تعتبر استراتيجيات إدارة الصـراع (مثل السيطرة والتجنب) من الأساليب التقليدية والتي لا تحقق النتائج المرجوة في الحد من السلوكيات التنظيمية السلبية وتعد إستراتيجية (التكامل أو التهدئة) من الإستراتيجيات الأكثر فاعلية والتي تعتبر جزء لا يتجزء من المواقف والسلوكيات

وقد أشار (Kisamore, Jawahar, Liguori, Mharapara & Stone, 2010) في دراسته والتي أجراها على طلاب الجامعات إلى أن الصراع بين الأشخاص في مكان العمل يؤدي إلى مشاركة العاملين في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

كما أوضح (Choi & Ha, 2018) أن إستراتيجيات إدارة الصراع تختلف في نتائجها حول تأثيرها على سلوكيات العمل وذلك بإختلاف الثقافات حيث أن إستراتيجية السيطرة (الهيمنة) في إدارة الصـراع في كوريا أدت إلى إنخفاض إنتاجية العمل وتزيد من التوتر النفسي لدى العاملين مما يقلل من الأفكار المبتكرة ويقلل من التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات، كما أن إستراتيجية التعاون تزيد من رضا العاملين وتقلل المشاعر السلبية لديهم.

في حين أنه في الولايات المتحدة الأمريكية فإن استراتيجية السيطرة وكذلك إستراتيجية التجنب أدت إلى نتائج إيجابية في رضا العاملين وزيادة الإنتاجية وتقلل من السلوكيات السلبية تجاه العمل والمنظمة.

7- المنهجية المستخدمة في الدراسة

7-1 متغيرات البحث وقياسها

تنحصر متغيرات البحث في متغيرين هما:

- **متغير استراتيجيات إدارة الصراع (متغير مستقل)** والذي يتضمن خمسة أبعاد هي: إستراتيجية التجنب (8 عبارات)، وإستراتيجية التهدئة (8 عبارات)، وإستراتيجية التعاون (6 عبارات)، وإستراتيجية التوفيق أو التسوية (7 عبارات)، وإستراتيجية السيطرة أو الهيمنة (8 عبارات).
- **متغير السلوكيات المضادة للإنتاجية (متغير تابع)** والذي يتضمن خمسة أبعاد هي: بعد الإعتداء على الآخرين (9 عبارات)، وبعد التخريب (3 عبارات)، وبعد إنحراف الإنتاج (3 عبارات)، والإنسحاب (6 عبارات)، وبعد السرقة (6 عبارات).

7-2 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من معهدين من المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة والإسكندرية. وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$ss = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

حيث

ss = حجم العينة.

Z = عدد الانحرافات المعيارية عن الوسط الحسابي وفقاً لمستوي الثقة المختار.

P = نسبة وجود الظاهرة في العينة (العلاقات بين أنماط القيادة الاستراتيجية، وتطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل، والتميز التنظيمي).

C = نسبة الخطأ المسموح بة في وجود الظاهرة في العينة.

وقد وضعت الافتراضات التالية عند تحديد حجم العينة:

- نسبة الخطأ المسموح به في حدود (± 5%).
- مستوي الثقة الذي تعمم به النتائج 95%، ويعني 1.96 أنحرف معياري عن الوسط الحسابي.
- نسبة وجود الظواهر في العينة 50%.

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times 50\% \times (1 - 50\%)}{(5\%)^2}$$

حجم العينة = 384 مفردة.

وبالتالي، تم توزيع عدد 384 قائمة استقصاء على عينة عشوائية بسيطة من طلاب المعهدين وكان عدد القوائم المستردة منها 336 قائمة صحيحة. كما تم توزيع عدد 95 قائمة إستقصاء على العاملين بالمعهدين بنظام الحصر الشامل وكان عدد القوائم المستردة منها 87 قائمة صحيحة.

3-7 أساليب جمع البيانات

تم تجميع البيانات بالاعتماد علي قائمتي استقصاء (طلاب، عاملون)، والتي تم إعدادها لقياس متغيرات البحث. وتتضمن البيانات التالية:

المجموعة الأولى: وتتضمن المجموعة الأولي من الأسئلة بيانات ديمغرافية. وتهدف هذه المجموعة إلى تجميع بيانات ترتبط بالخصائص الشخصية للأفراد المشاركين في الدراسة تتعلق بسنوات الخبرة، والنوع، والمستوى التنظيمي، والمؤهلات الدراسية، والفرقة الدراسية، والشعبة للطلاب.

المجموعة الثانية: وتتضمن المجموعة الثانية من الأسئلة بيانات عن المتغيرات الرئيسية للبحث والتي تشتمل على ما يلي:

- إستراتيجيات إدارة الصراع (متغير مستقل): وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من 37 عبارة مقسمة إلى 5 إستراتيجيات مختلفة. فالعبارات من 1-8 تقيس إستراتيجية التجنب، والعبارات من 9 - 16 تقيس إستراتيجية التهدئة، والعبارات من 17 – 22 تقيس إستراتيجية التعاون، والعبارات من 23- 29 تقيس إستراتيجية التوفيق (التسوية)، والعبارات من 30-37 تقيس إستراتيجية السيطرة (الهيمنة) (الفقعاوي، 2017 ;Roy & Perrin, 2018).
- السلوكيات المضادة للإنتاجية (متغير تابع): وتم قياس هذا المتغير من خلال مقياس مكون من 27 عبارة مقسمة إلى 5 مجموعات من السلوكيات المضادة للإنتاجية. فالعبارات من 1- 9 تقيس بعد الإعتداء على الآخرين، والعبارات من 10 – 12 تقيس بعد التخريب، والعبارات من 13 - 15 تقيس بعد إنحراف

الإنتاج، والعبارات من 16 – 21 تقيس بعد الإنسحاب، والعبارات من 22- 27 تقيس بعد السرقة (عواد، Spector et. al, 2006; 2015).

4-7 حدود الدراسة

وتنقسم حدود البحث إلى ما يلي:

- حدود مكانية: حيث تم إجراء الدراسة على المعاهد العليا الخاصة بالقاهرة والإسكندرية.
- حدود زمنية: حيث تم تجميع بيانات الدراسة في شهري سبتمبر وأكتوبر 2018.
- حدود موضوعية: حيث اقتصرت أداة تجميع البيانات على قائمة الإستقصاء.

5-7 أساليب التحليل الإحصائى

تم الإستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الإستقصاء وتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لإختبار الفروض البحثية:

- تحليل النسب للبيانات الشخصية والبيانات العامة لمفردات العينة.
- إستخدام إختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة Cronbach's Alpha.
- معامل إرتباط بيرسون Pearson's Correlation Coefficient لتحديد مدي قوة وإتجاة العلاقة بين متغيرات البحث (المستقل والتابع).
- أسلوب الإنحدار البسيط Simple Regression Technique لتحديد نوع العلاقة بين كل متغير مستقل والمتغير التابع (حسب كل فرض محل الاختبار)، ونسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة المتغيرات المستقلة.
- أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج (Stepwise Multiple Regression Technique) لتحديد نوع العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع (حسب كل فرض محل الإختبار)، ونسبة التباين التي يمكن تفسيرها في المتغير التابع بواسطة أبعاد المتغيرات المستقلة.
- إختبار (T) للفرق بين متوسطين (the Difference between Two Means) لمعرفة مدي وجود إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون).

8- نتائج الدراسة

8- 1تحليل النسب للبيانات الشخصية والبيانات العامة

يوضح جدول 1 نتائج تحليل النسب للبيانات الشخصية والبيانات العامة لمفردات العينة من العاملون.

جدول 1: تحليل النسب لخصائص العينة المشاركة في الدراسة – العاملون

بيان	فئات الخاصية	العدد	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من سنة	0	%0.0
	من 1 إلي أقل من 4 سنوات	18	%20.7
	من 4 إلي أقل من 7 سنوات	24	%27.6
	من 7 إلي أقل من 10 سنوات	18	%20.7
	10 سنوات فأكثر	27	%31.0
النوع	أنثي	51	%58.6
	ذكر	36	%41.4
أخر مؤهل دراسي	متوسط	6	%6.9
	فوق المتوسط	6	%6.9
	عالي	45	%51.7
	دراسات عليا	30	%34.5
	أخري	0	%0

ويتضح من جدول رقم (1) أن خبرة العاملون المشاركون في الدراسة تتراوح من سنة إلي أكثر من 10سنوات. وكانت النسبة الأكبر في فئة 10 سنوات فأكثر بنسبة 31%، يليها فئة من 4 سنوات إلي أقل من 7سنوات بنسبة 27.6%، ثم فئتي من سنة واحدة إلي أقل من 4 سنوات ومن 7 سنوات إلي أقل من 10 سنوات بنسبة 20.7% لكل منهما. وبالنظر إلي نوع المشاركين من العاملين، نجد أن النسبة الأكبر (58.6%) كانت من الإناث، والنسبة الأقل (41.4%) من الذكور. وبالنسبة للمؤهلات الدراسية، كانت النسبة الأكبر من خريجي الجامعة الحاصلين علي تعليم عالي بنسبة 51.7%، يليها حملة الدراسات العليا من الماجستير والدكتوراة بنسبة 34.5% وأخيراً فئتي المؤهل المتوسط والمؤهل فوق المتوسط بنسبة 6.9% لكل منهما. ويوضح جدول رقم (2) نتائج تحليل النسب للبيانات الشخصية والبيانات العامة لمفردات العينة من الطلاب.

جدول 2: تحليل النسب لخصائص العينة المشاركة في الدراسة– الطلاب

بيان	فئات الخاصية	العدد	النسبة المئوية
الشعبة	نظم	256	%76.2
	تجارة	80	%23.8
	أخري	0	%0.0
الفرقة	الأولي	80	%23.8
	الثانية	160	%47.6
	الثالثة	96	%28.6
	الرابعة	0	%0.0
النوع	أنثي	176	%52.4
	ذكر	160	%47.6
أخر مؤهل دراسي	ثانوي عام	160	%47.6
	دبلوم	160	%47.6
	أخري	16	%4.8

ويظهر من جدول رقم (2) أن الشعب الدراسية للطلاب المشاركين في الدراسة قد تكون نظم معلومات أو تجارة أو شعب أخري. وكانت النسبة الأكبر في شعبة نظم المعلومات بنسبة 76.2%، يليها شعبة تجارة بنسبة 23.8%. وفيما يتعلق بالفرقة الدراسية، كانت النسبة الأكبر من الفرقة الثانية بنسبة 47.6%، يليها الفرقة الثالثة بنسبة 28.6%، وأخيراً الفرقة الأولي 23.8%. وبالنظر إلي نوع المشاركين من الطلاب، نجد أن النسبة الأكبر (52.4%) كانت من الإناث، والنسبة الأقل (47.6%) من الذكور. وبالنسبة للمؤهلات الدراسية، كانت النسبة الأكبر في فئتي حملة الثانوية العامة وحملة الدبلوم بنسبة 47.6% لكل منهما، يليها مؤهلات أخري بنسبة 4.8%.

8- 2 إختبار صدق وثبات المقاييس المستخدمة- إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)

يعتبر إختبار صدق وثبات المقاييس كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) هو مقياس للإتساق الدخلي ويقييم مدي إمكانية الإعتماد علي العناصر التي تم تصميمها لقياس متغير معين. وتتراوح قيمة معامل كرونباخ ألفا بين صفر وواحد، حيث تشير القيم الاعلي للمعامل إتساق أعلي داخلياً. وعادةً تستخدم قيمة إسترشادية للمعامل قدرها 0.7 وهي تمثل الحد الأدني لقبول أن العناصر المستخدمة تمثل نفس المتغير. وقد أدي حساب كرونباخ لبيانات المتغيرات في عينتي الدراسة (العاملون والطلاب) إلي إستبعاد بعض عناصر المتغيرات لتحسين صدق وثبات مقاييس المتغيرات. ويوضح جدول رقم (3) نتائج إختبار ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات البحث.

جدول 3: نتائج صدق وثبات مقاييس المتغيرات

المتغير	عدد العناصر المستخدمة	معامل كرونباخ ألفا - العاملون	معامل كرونباخ ألفا - الطلاب
إستراتيجيات إدارة الصراع	37	0.936	0.905
إستراتيجية التجنب	8	0.875	0.852
إستراتيجية التهدئة	8	0.840	0.721
إستراتيجية التعاون	6	0.964	0.845
إستراتيجية التوفيق	7	0.910	0.772
إستراتيجية السيطرة	8	0.810	0.820
السلوكيات المضادة للإنتاجية	27	0.933	0.938
الإعتداء علي الأخري	9	0.934	0.822
التخريب	3	0.761	0.740
إنحراف الإنتاج	3	0.910	0.803
الإنسحاب	6	0.978	0.875
السرقة	6	0.919	0.844

ويتضح من جدول رقم (3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا أعلي من 0.70 لكل المتغيرات المستخدمة في البحث من وجهة نظر كل من العاملين والطلاب. وبالتالي، تتسم المقاييس بالثبات والإتساق الداخلي. ولمزيد من التحليل، قامت الباحثة بإجراء معامل الإرتباط الكلي المصحح (Corrected- Item Total Correction) لكل عنصر من عناصر قياس كل متغير من متغيرات البحث وكذلك قيمة معامل كرونباخ

ألفا إذا تم حذف عنصر معين من مقياس المتغير (Cronbach's Alpha if Item Deleted). وقد أشار هذا التحليل إلى وجود إرتباط عالي لكل عنصر بباقي عناصر المقياس المستخدم لكل متغير. مما يعني أن حذف أي منها سوف يؤدي إلى عدم إتساق وثبات مقياس المتغير. وهذا ما أكده نتيجة قيمة معامل كرونباخ ألفا إذا تم حذف عنصر معين من مقياس كل متغير.

8- 3 نتيجة إختبار الفرض الرئيسي الأول: علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع بالسلوكيات المضادة للإنتاجية

ينص الفرض الرئيسي الأول علي أنة "لا يوجد تأثير معنوي لإستراتيجيات إدارة الصراع المختلفة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي". ولإختبار صحة هذا الفرض، تم إستخدام أسلوب تحليل الإنحدار البسيط (Simple Regression Technique)، وأسلوب تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج (Stepwise Multiple Regression Technique)، ومعامل إرتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient). وكانت نتيجة الإختبارات كما يلي.

8-4 نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط ومعامل إرتباط بيرسون: العاملون

يوضح جدول رقم (4) نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصـراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العاملين.

جدول 4: نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العاملين

بيان	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوي المعنوية
الفرض الرئيسي الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.424	0.112	3.802	0.000
معامل التحديد= 0.140، إحصائية (F) = 14.456، مستوي معنوية النموذج = 0.000				
الفرض الفرعي (1-1): إستراتيجية التجنب والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.005	0.094	0.054	0.957
معامل التحديد= - 0.012، إحصائية (F) = 0.003، مستوي معنوية النموذج = 0.957				
الفرض الفرعي (2-1): إستراتيجية التهدئة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.124	0.075	1.651	0.102
معامل التحديد= 0.020، إحصائية (F) = 2.727، مستوي معنوية النموذج = 0.102				
الفرض الفرعي (3-1): إستراتيجية التعاون والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.253	0.087	2.896	0.005
معامل التحديد= 0.082، إحصائية (F) = 8.387، مستوي معنوية النموذج = 0.005				
الفرض الفرعي (4-1): إستراتيجية التوفيق والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.267	0.116	2.300	0.024
معامل التحديد= 0.047، إحصائية (F) = 5.288، مستوي معنوية النموذج = 0.024				
الفرض الفرعي (5-1): إستراتيجية السيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.372	0.134	2.765	0.007
معامل التحديد= 0.072، إحصائية (F) = 7.647، مستوي معنوية النموذج = 0.007				

ويتضح من جدول رقم (4) أنة من وجهة نظر العاملين بالمعاهد العليا الخاصة تؤثر إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية علي مستوي المتغيرات الكلية (مستوي معنوية 0.000). وبالنظر إلى الإستراتيجيات الفردية لإدارة الصراع في علاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، نجد أن كل من إستراتيجيات التعاون والتوفيق والسيطرة لهم تأثير معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية (مستوي معنوية 0.005، و0.024، و0.007 على التوالي). أما إستراتيجيتي التجنب والتهدئة، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة (مستوي معنوية 0.957 و0.102 على التوالي). وبناءاً علي ما سبق، يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لكل من الفرض الرئيسي الأول، والفروض الفرعية (1-3)، و (1-4)، و (1-5). ويتم قبول فرض العدم فيما يتعلق بالفروض الفرعية (1-1)، و (1-2).

وبالنظر إلي معامل التحديد لمعرفة النسبة التي تفسرها التغيرات في كل متغير مستقل في المتغير التابع (قوة التأثير)، نجد أن إستراتيجيات الصراع كمتغير كلي يفسر 14% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التجنب 1.2% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. كما تفسر إستراتيجية التهدئة 2% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التعاون 8.2% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التوفيق 4.7% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وأخيراً، تفسر إستراتيجة السيطرة 7.2% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ولمعرفة إتجاة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع في السلوكيات المضادة للإنتاجية، تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون. وتظهر معاملات الإرتباط بين المتغيرات في الجدول التالي رقم (5):

جدول 5: معاملات إرتباط بيرسون للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية– وجهة نظر العاملين

المتغير		إستراتيجيات إدارة الصراع	إستراتيجية التجنب	إستراتيجية التهدئة	إستراتيجية التعاون	إستراتيجية التوفيق	إستراتيجية السيطرة
السلوكيات المضادة للإنتاجية	المعامل	0.387	0.006	0.176	0.305	0.242	0.287
	المعنوية	0.000	0.957	0.102	0.005	0.024	0.007

تشير درجة الإرتباط بين السلوكيات المضادة للإنتاجية والإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصـراع إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%) بين إستراتيجيتي التجنب والتهدئة والسلوكيات المضادة للإنتاجية. بينما توجد علاقة موجبة ضعيفة (من 20% إلي 39%) بين إستراتيجيات إدارة الصـراع كمتغير كلي، وإستراتيجيات التعاون، والتوفيق، والسيطرة من جهة والسلوكيات المضادة للإنتاجية من جهة أخري. وهذا يعني أنة من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة، فإن إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع غير ناجحة في الحد أو التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

5-8 نتائج إختبار تحليل الإنحدار البسيط ومعامل إرتباط بيرسون: الطلاب

يوضح الجدول التالي رقم (6) نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصـراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر الطلاب.

جدول 6: نتائج تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر الطلاب

بيان	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوي المعنوية
الفرض الرئيسي الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.348	0.078	4.444	0.000
معامل التحديد= 0.054، إحصائية (F) = 19.746، مستوي معنوية النموذج = 0.000				
الفرض الفرعي (1-1): إستراتيجية التجنب والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.123	0.052	2.360	0.019
معامل التحديد= 0.014، إحصائية (F) = 5.569، مستوي معنوية النموذج = 0.019				
الفرض الفرعي (2-1): إستراتيجية التهدئة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.217	0.064	3.375	0.001
معامل التحديد= 0.031، إحصائية (F) = 11.387، مستوي معنوية النموذج = 0.001				
الفرض الفرعي (3-1): إستراتيجية التعاون والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.032	0.050	0.647	0.518
معامل التحديد= - 0.002، إحصائية (F) = 0.418، مستوي معنوية النموذج = 0.518				
الفرض الفرعي (4-1): إستراتيجية التوفيق والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.047	0.060	0.787	0.432
معامل التحديد= - 0.001، إحصائية (F) = 0.619، مستوي معنوية النموذج = 0.432				
الفرض الفرعي (5-1): إستراتيجية السيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.333	0.053	6.334	0.000
معامل التحديد= 0.107، إحصائية (F) = 40.119، مستوي معنوية النموذج = 0.000				

ويتضح من جدول رقم (6) أنة من وجهة نظر الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة تؤثر إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل معنوي إحصائياً على السلوكيات المضادة للإنتاجية على مستوي المتغيرات الكلية (مستوي معنوية 0.000). وبالنظر إلي الإستراتيجيات الفردية لإدارة الصـراع في علاقتها بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، نجد أن كل من إستراتيجيات التجنب، والتهدئة، والسيطرة لهم تأثير معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية (مستوي معنوية 0.019، و 0.001، و 0.000 علي التوالي). أما إستراتيجيتي التعاون والتوفيق، فلم يكن لهما تأثير معنوي إحصائياً علي السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة (مستوي معنوية 0.518 و 0.432 علي التوالي). وبناءاً علي ما سبق، يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لكل من الفرض الرئيسي الأول، والفروض الفرعية (1-1)، و (2-1)، و (5-1). ويتم قبول فرض العدم فيما يتعلق بالفروض الفرعية (3-1)، و (4-1).

وبالنظر إلي معامل التحديد لمعرفة النسبة التي تفسرها التغيرات في كل متغير مستقل في المتغير التابع (قوة التأثير)، نجد أن إستراتيجيات الصراع كمتغير كلي يفسر 5.4% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التجنب 1.4% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. كما تفسر إستراتيجية التهدئة 3.1% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التعاون 0.2% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وتفسر إستراتيجية التوفيق 4.7% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية. وأخيراً، تفسر إستراتيجة السيطرة 0.1% من التغيرات في السلوكيات المضادة للإنتاجية.

ولمعرفة إتجاة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع في السلوكيات المضادة للإنتاجية، تم إستخدام معامل إرتباط بيرسون. وتظهر معاملات الإرتباط بين المتغيرات في الجدول رقم (7) التالي:

جدول 7: معاملات إرتباط بيرسون للعلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية – وجهة نظر الطلاب

المتغير		إستراتيجيات إدارة الصراع	إستراتيجية التجنب	إستراتيجية التهدئة	إستراتيجية التعاون	إستراتيجية التوفيق	إستراتيجية السيطرة
السلوكيات المضادة للإنتاجية	المعامل	0.239	0.130	0.184	0.036	0.044	0.331
	المعنوية	0.000	0.019	0.001	0.518	0.432	0.000

تشير درجة الإرتباط بين السلوكيات المضادة للإنتاجية والإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصـراع إلي وجود علاقة موجبة ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%) بين إستراتيجيات التجنب، والتهدئة، والتعاون، والتوفيق من جهة والسلوكيات المضادة للإنتاجية من جهة أخري. بينما توجد علاقة موجبة ضعيفة (من 20% إلي 39%) بين إستراتيجيات إدارة الصراع كمتغير كلي، وإستراتيجية السيطرة من جهة والسلوكيات المضادة للإنتاجية من جهة أخري. وهذا يعني إنه من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة، فإن إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع غير ناجحة في الحد أو التقليل من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

8- 6 نتائج تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج ومعامل إرتباط بيرسون: العاملون

ولمعرفة أي من إستراتيجيات إدارة الصراع يعتبر الأكثر تأثيراً في السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج. وكانت نتائج الإختبار كما يلي:

جدول 8: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج – وجهة نظر العاملين

بيان	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوي المعنوية
النموذج الأول: إستراتيجية التعاون والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.253	0.087	2.896	0.005
معامل التحديد= 0.082، إحصائية (F) = 8.387، مستوي معنوية النموذج = 0.005				
النموذج الثاني: إستراتيجيتي التعاون والسيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار- التعاون	0.241	0.084	2.868	0.005
معامل الإنحدار- السيطرة	0.360	0.126	2.863	0.005
معامل التحديد= 0.156، إحصائية (F) = 8.660، مستوي معنوية النموذج = 0.000				

من الجدول رقم (8) يتضح أنة من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة تعتبر إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في السلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل التحديد 8.2%)، يليها في ذلك إستراتيجية السيطرة (معامل التحديد أصبح 15.6%، أي التأثير الإضافي هو 7.4%). وبإستخدام معامل الإرتباط لبيرسون، يمكن تحديد إتجاة التأثير لكل من إستراتيجيتي التعاون والسيطرة في السلوكيات المختلفة المضادة للإنتاجية كما يلي.

جدول 9: معامل إرتباط بيرسون – إستراتيجيتي التعاون والسيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية – وجهة نظر العاملين

المتغير		إستراتيجية التعاون	إستراتيجية السيطرة
الإعتداء علي الأخرين	المعامل	0.118-	0.029-
	المعنوية	0.284	0.786
التخريب	المعامل	0.150	0.007-
	المعنوية	0.174	0.948
إنحراف الإنتاج	المعامل	0.090	0.185
	المعنوية	0.418	0.087
الإنسحاب	المعامل	0.382	0.373
	المعنوية	0.000	0.000
السرقة	المعامل	0.477	0.349
	المعنوية	0.000	0.001

بالنظر جدول رقم (9) السابق، يتضح أن وجود علاقة عكسية ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%) بين إستراتيجية التعاون والإعتداء علي الأخرين. وهذا يعني أن إستراتيجية التعاون قد تنجح في الحد من سلوك الإعتداء علي الأخرين من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة (ولكن هذه العلاقة غير معنوية إحصائياً). وكانت باقي العلاقات بين إستراتيجية التعاون والسلوكيات المضادة للإنتاجية موجبة وأما ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%- في حالة سلوكي التخريب وإنحراف الإنتاج) أو ضعيفة (من 20% إلي 39%- في حالة سلوك الإنسحاب) أو متوسطة (من 40% إلي 59%- في حالة سلوك السـرقة). وهذا يشير إلي عدم

نجاح إستراتيجية التعاون في الحد من سلوكيات التخريب، وإنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسـرقة من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة.

كما كانت هناك علاقة عكسية ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%) بين إستراتيجية السيطرة وكل من سلوكي الإعتداء علي الأخرين والتخريب. وهذا يعني أن إستراتيجية السيطرة قد تنجح في الحد من سلوك الإعتداء علي الأخرين والتخريب من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة (ولكن هذه العلاقات غير معنوية إحصائياً). وكانت باقي العلاقات بين إستراتيجية السيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية موجبة وأما ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%- في حالة سلوك إنحراف الإنتاج) أو ضعيفة (من 20% إلي 39%- في حالة سلوكي الإنسحاب والسرقة). وهذا يشير إلي عدم نجاح إستراتيجية السيطرة في الحد من سلوكيات إنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسرقة من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة.

7-8 نتائج تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج ومعامل إرتباط بيرسون: الطلاب

ولمعرفة أي من إستراتيجيات إدارة الصراع يعتبر الأكثر تأثيراً في السلوكيات المضادة للإنتاجية من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة، تم إجراء تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج. وكانت نتائج الإختبار كما يلي:

جدول 10: نتائج تحليل الإنحدار المتعدد والمتدرج – وجهة نظر الطلاب

بيان	معامل الإنحدار	الخطأ المعياري	قيمة (T)	مستوي المعنوية
النموذج الأول: إستراتيجية السيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار	0.333	0.053	6.334	0.000
معامل التحديد= 0.107، إحصائية (F) = 40.119، مستوي معنوية النموذج = 0.000				
النموذج الثاني: إستراتيجيتي السيطرة التهدئة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار- السيطرة	0.420	0.061	6.939	0.000
معامل الإنحدار- التهدئة	0.182-	0.065	2.808-	0.005
معامل التحديد= 0.125، إحصائية (F) = 24.427، مستوي معنوية النموذج = 0.000				
النموذج الثالث: إستراتيجيتي التعاون والسيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية				
معامل الإنحدار- السيطرة	0.394	0.061	6.442	0.000
معامل الإنحدار- التهدئة	0.228-	0.067	3.382-	0.001
معامل الإنحدار- التوفيق	0.157	0.068	2.304	0.022
معامل التحديد= 0.137، إحصائية (F) = 18.269، مستوي معنوية النموذج = 0.000				

من جدول رقم (10) السابق يتضح أنة من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة تعتبر إستراتيجية السيطرة هي الإستراتيجية الأكثر تأثيراً في السلوكيات المضادة للإنتاجية (معامل التحديد 10.7%)، يليها في ذلك إستراتيجية التهدئة (معامل التحديد أصبح 12.5%، أي التأثير الإضافي هو 1.8%)، ويليها إستراتيجية التوفيق (معامل التحديد أصبح 13.7%، أي التأثير الإضافي هو 1.2%).وبإستخدام معامل الإرتباط لبيرسون،

يمكن تحديد إتجاة التأثير لكل من إستراتيجيات السيطرة والتهدئة والتوفيق في السلوكيات المختلفة المضادة للإنتاجية كما يلي.

جدول رقم (11): معامل إرتباط بيرسون – إستراتيجيات السيطرة والتهدئة والتوفيق والسلوكيات المضادة للإنتاجية – وجهة نظر الطلاب

المتغير		إستراتيجية السيطرة	إستراتيجية التهدئة	إستراتيجية التوفيق
الإعتداء علي الأخرين	المعامل	0.225	0.273	0.087
	المعنوية	0.000	0.000	0.111
التخريب	المعامل	0.365	0.174	0.059
	المعنوية	0.000	0.001	0.282
إنحراف الإنتاج	المعامل	0.231	0.082	0.011-
	المعنوية	0.000	0.134	0.844
الإنسحاب	المعامل	0.276	0.087	0.091
	المعنوية	0.000	0.110	0.096
السرقة	المعامل	0.313	0.036	0.065
	المعنوية	0.000	0.505	0.235

بالنظر للجدول رقم (11) السابق، يتضح أن العلاقات بين إستراتيجية السيطرة والسلوكيات المضادة للإنتاجية موجبة وضعيفة (من 20% إلى 39% في حالة جميع السلوكيات المضادة للإنتاجية). وظهرت علاقات مشابهة بين إستراتيجية التهدئة والسلوكيات المضادة للإنتاجية. فقد كانت العلاقات موجبة وأما ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%- في حالة سلوكيات التخريب، وإنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسـرقة) أو ضعيفة (من 20% إلي 39%- في حالة سلوك الإعتداء علي الأخرين). وهذا يشير إلي عدم نجاح إستراتيجيتي السيطرة والتهدئة في الحد من سلوكيات الإعتداء علي الإخرين، والتخريب، وإنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسرقة من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة.

كما كانت هناك علاقة عكسية ضعيفة جداً (من صفر إلي 19%) بين إستراتيجية التوفيق وإنحراف الإنتاج. وهذا يعني أن إستراتيجية التوفيق قد تنجح في الحد من سلوك إنحراف الإنتاج من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة (ولكن هذه العلاقات غير معنوية إحصائياً). وكانت باقي العلاقات بين إستراتيجية التوفيق والسلوكيات المضادة للإنتاجية موجبة وضعيفة جداً (من صفر إلي 19%- في حالة سلوكيات الإعتداء علي الأخرين، والتخريب، والإنسحاب، والسرقة). وهذا يشير إلي عدم نجاح إستراتيجية التوفيق في الحد من سلوكيات الإعتداء علي الأخرين، والتخريب، والإنسحاب، والسـرقة من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة.

8-8 نتيجة إختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني: مدي إختلاف الآراء بين الطلاب والعاملين فيما يخص إستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية

ينص الفرض الرئيسي الثاني علي أنة "لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع والسلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي ". وتم إختبار هذا الفرض من خلال إجراء إختبار (T) للفرق بين متوسطين وتظهر نتائج هذا الإختبار فيما يلي.

9-8 نتيجة إختبار صحة الفرض (1-2): الفروق في الإتجاهات فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع

ينص الفرض الفرعي (1-2) على أنة "لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع (إستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التهدئة، وإستراتيجية التعاون، إستراتيجية التوفيق أو التسوية، وإستراتيجية السيطرة أو الهيمنة) في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي ". ولإختبار مدي صحة هذا الفرض، تم إجراء إختبار (T) للفرق بين متوسطين للتعرف على مدي وجود إختلاف معنوي إحصائياً بين آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) وكانت نتائج الإختبار كما يلي:

جدول 12: نتائج إختبار الفرق بين متوسطين لإتجاهات الطلاب والعاملون فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصراع

المتغير	إختبار (T) لمدي تساوي المتوسطين				
	قيمة (T)	درجات الحرية	فرق المتوسط	فرق الخطأ المعياري	مستوي المعنوية
إستراتيجية التجنب	1.653-	137.763	0.177-	0.107	0.101
إستراتيجية التهدئة	1.711-	107.499	0.211-	0.124	0.090
إستراتيجية التعاون	1.570	418	0.183	0.116	0.117
إستراتيجية التوفيق أو التسوية	1.720-	421	0.160-	0.093	0.086
إستراتيجية السيطرة أو الهيمنة	0.483	189.187	0.038	0.078	0.630

ويتضح من الجدول رقم (12) السابق عدم وجود إختلاف معنوي إحصائياً (عند مستوي معنوية 5%) بين آراء العاملون والطلاب بخصوص إستراتيجيات إدارة الصراع الخمسة (إستراتيجية التجنب، وإستراتيجية التهدئة، وإستراتيجية التعاون، إستراتيجية التوفيق أو التسوية، وإستراتيجية السيطرة أو الهيمنة). وذلك يعني وجود أتفاق بين آراء العاملون والطلاب بشأن إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل إدارة المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. وبالتالي، يتم قبول فرض العدم بعدم وجود إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بإستراتيجيات إدارة الصـراع. ويعرض الجدول رقم (13) الإحصائيات الوصفية لإستراتيجيات إدارة الصراع.

جدول 13: الإحصائيات الوصفية لإستراتيجيات إدارة الصراع

المتغير	المجموعة	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
إستراتيجية التجنب	العاملون	87	2.97	1.089
	الطلاب	336	3.18	0.741
إستراتيجية التهدئة	العاملون	87	3.69	0.901
	الطلاب	336	3.50	0.967
إستراتيجية التعاون	العاملون	87	3.48	0.691
	الطلاب	336	3.64	0.794
إستراتيجية التوفيق أو التسوية	العاملون	87	3.06	0.590
	الطلاب	336	3.03	0.850
إستراتيجية السيطرة أو الهيمنة	العاملون	87	3.48	0.683
	الطلاب	336	3.19	0.598

يظهر الجدول رقم (13) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للإستراتيجيات المختلفة لإدارة الصـراع في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. من هذا الجدول، نجد أن المتوسطات الحسابية لإستراتيجيات التهدئة والتوفيق والسيطرة من وجهة نظر العاملين كانت أعلي نسبياً من نظيراتها من وجهة نظر الطلاب. وكانت المتوسطات الحسابية لإسترتيجيتي التجنب والتعاون من وجهة نظر الطلاب أعلي من نظيراتها من وجهة نظر العاملين. وهذا يعني أن إستراتيجيات التهدئة والتوفيق والسيطرة أكثر تفضيلاً لدي العاملين بالمعاهد العليا الخاصة. بينما أن إستراتيجيات التجنب والتعاون أكثر تفضيلاً لدي الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة.

10-8 نتيجة إختبار صحة الفرض (2-2): الفروق في الإتجاهات فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية

ينص الفرض الفرعي (2-2) علي أنة "لا يوجد إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية (الإعتداء علي الأخرين، والتخريب، وإنحراف الإنتاج، والإنسحاب، والسرقة) في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي ". ولإختبار مدي صحة هذا الفرض، تم إجراء إختبار (T) للفرق بين متوسطين للتعرف علي مدي وجود إختلاف معنوي إحصائياً بين آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) وكانت نتائج الإختبار كما يلي:

جدول 14: نتائج إختبار الفرق بين متوسطين لإتجاهات الطلاب والعاملون فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية

المتغير	إختبار (T) لمدي تساوي المتوسطين				
	قيمة (T)	درجات الحرية	فرق المتوسط	فرق الخطأ المعياري	مستوي المعنوية
الإعتداء على الأخرين	1.559-	104.186	0.249-	0.160	0.122
التخريب	10.070-	212.345	0.973-	0.097	0.000
إنحراف الإنتاج	6.935-	174.202	0.782-	0.113	0.000
الإنسحاب	0.602-	114.796	0.102-	0.169	0.548
السرقة	2.614	107.645	0.443	0.170	0.010

ويتضح من الجدول رقم (14) السابق وجود إختلاف معنوي إحصائياً (عند مستوي معنوية 5%) بين آراء العاملون والطلاب فيما يتعلق بمعظم السلوكيات المضادة للإنتاجية (التخريب، وإنحراف الإنتاج، والسرقة)، بإستثناء سلوك الإنسحاب والإعتداء علي الأخرين. وذلك يعني وجود عدم أتفاق بين آراء العاملون والطلاب بشأن السلوكيات المضادة للإنتاجية بخلاف سلوك الإنسحاب والإعتداء علي الأخرين في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. وبالتالي، يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بوجود إختلاف معنوي في آراء عينتي الدراسة (الطلاب والعاملون) فيما يتعلق بالسلوكيات المضادة للإنتاجية، فيما عدا سلوك الإنسحاب والإعتداء علي الأخرين. ويعرض الجدول رقم (15) التالي الإحصائيات الوصفية للسلوكيات المضادة للإنتاجية لتعرف علي مسببات هذا الإختلاف.

جدول 15: الإحصائيات الوصفية للسلوكيات المضادة للإنتاجية

المتغير	المجموعة	عدد المشاهدات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
الإعتداء علي الأخرين	العاملون	87	2.36	1.422
	الطلاب	336	2.61	0.893
التخريب	العاملون	87	1.34	0.700
	الطلاب	336	2.32	1.114
إنحراف الإنتاج	العاملون	87	1.55	0.869
	الطلاب	336	2.33	1.161
الإنسحاب	العاملون	87	2.38	1.463
	الطلاب	336	2.48	1.147
السرقة	العاملون	87	2.53	1.494
	الطلاب	336	2.09	1.021

يظهر جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري للسلوكيات المختلفة المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة التابعة لوزارة التعليم العالي. من هذا الجدول، نجد أن المتوسط الحسابي للسلوك الخاص بالسرقة من وجهة نظر العاملين كان أعلي نسبياً من نظيره من وجهة نظر الطلاب. وكانت المتوسطات الحسابية لسلوكيات الإعتداء علي الأخرين والتخريب وإنحراف الإنتاج والإنسحاب من وجهة نظر الطلاب أعلي من نظيراتها من وجهة نظر العاملين. وهذا يعني أن سلوك السرقة أكثر ضرراً بالإنتاجية لدي العاملين بالمعاهد العليا الخاصة. بينما أن سلوكيات الإعتداء علي الأخرين والتخريب وإنحراف الإنتاج والإنسحاب أكثر ضرراً بالإنتاجية لدي الطلاب بالمعاهد العليا الخاصة.

11-8 التعليق على نتيجة إختبار صحة الفرض الرئيسي الثاني

بناءاً علي نتيجة إختبار صحة الفرضين (1-2) و (2-2)، نقبل صحة فرض العدم للفرض الرئيسي الثاني بالنسبة للجزء الخاص بإستراتيجيات إدارة الصراع وسلوك الإنسحاب. ونرفض صحة فرض العدم للفرض الرئيسي الثاني فيما يخص السلوكيات المضادة للإنتاجية، بإستثناء سلوك الإنسحاب والإعتداء علي الأخرين.

9- مناقشة النتائج

- من وجهة نظر العاملين في المعاهد العليا الخاصة، فإن إستراتيجيات إدارة الصـراع تؤثر بشكل إيجابي وضعيف على السلوكيات المضادة للإنتاجية. وهذا التأثير يرجع إلى أن استخدام الإدارة لإستراتيجيات التعاون والتوفيق والسيطرة في حل المشكلات قد يفيد ويقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية في عدد قليل من الحالات. أي إنه في بعض المشكلات التي تحدث في العمل فإن إتخاذ الإدارة لقرارات صارمة تراعي مصالحها أو محاولة الوصول لحلول وسط ترضي الطرفين أو طرف واحد منهم يرضى الطرف الأخر، فإن ذلك قد يساعد العاملين في الإنتظام في العمل أو عدم استخدام أدوات العمل بشكل شخصي وما إلى ذلك من السلوكيات التي قد تعيق سير العمل. وهذا يختلف عن ما ورد في دراسة (Akuffo, 2015) من حيث وجود علاقة سلبية بين إستراتيجيات السيطرة والتعاون من جهة والسلوكيات المضادة للإنتاجية من جهة أخري، أي أن استخدام هذه الإستراتيجيات من قبل المشرفين يؤدي إلى زيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- كما يرى العاملين ان استراتيجية التعاون هي أكثر الإستراتيجيات تأثيراً (بمعامل تحديد 8.2%) ويليها استراتيجية السيطرة (بتأثير إضافي لمعامل التحديد 7.4%) في منع العاملين من ارتكاب السلوكيات المضادة للإنتاجية، بصفة خاصة سلوكيات الإعتداء على الأخرين (في حالة إسترتيجيتي التعاون والسيطرة)، والتخريب (في حالة استراتيجية السيطرة). ولكن لم تنجح هذه الإستراتيجيات في منع العاملين من سلوكيات انحراف الإنتاج والإنسحاب والسرقة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (CHOI & HA, 2018) في الولايات المتحدة الأمريكية من إن استخدام الإدارة لإستراتيجيتي السيطرة والتجنب قد أدي إلى نتائج إيجابية وقللت من الإتجاهات السلبية تجاه العمل والمنظمة. ويختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Ogungbamila, 2006) من أن استخدام الإدارة لإستراتيجية السيطرة يجعل العاملين يلجأون إلى السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- كذلك من وجهة نظر الطلاب في المعاهد العليا الخاصة فإن أستراتيجيات إدارة الصـراع تؤثر بشكل إيجابي وضعيف على السلوكيات المضادة للإنتاجية. ويرجع ذلك إلى أنه في حال إستخدام الإدارة استراتيجيات التجنب والتهدئة والسيطرة في حل المشكلات التي تواجه الطلاب، فإن ذلك قد يقلل من السلوكيات المضادة للإنتاجية ولكن بشكل ضعيف. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Namie, 2017) من حيث أن وجود استراتيجية مناسبة لحل الصراعات يؤدي إلى الحد منها. ويختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Ogungbamila, 2006) من حيث أن استخدام الإدارة لإستراتيجية التهدئة والتجنب والتوفيق يؤدي إلى احباط العاملين ويزيد من سلوكياتهم المضادة للإنتاجية.

- ويرى الطلاب أن استراتيجية السيطرة هي الأكثر تأثيراً (بمعامل تحديد 10.7%) ويليها استراتيجية التهدئة (بتأثير إضافي لمعامل التحديد 1.8%) ثم استراتيجية التوفيق (بتأثير إضافي لمعامل التحديد 1.2%) في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. مع ذلك، فإن هذه الإستراتيجيات لم تنجح بالفعل في الحد من

أي من السلوكيات المضادة للإنتاجية (التخريب، إنحراف الإنتاج، الإنسحاب، السـرقة، الإعتداء على الأخرين)، فيما عدا أن استراتيجية التوفيق قد تحد من انحراف الإنتاج. وهذا يتفق مع دراسة (Roy & Perrin. 2018) في أن استراتيجية التهدئة من الإستراتيجيات الأكثر فاعلية في تقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية، في حين أن استراتيجية السيطرة والتجنب من الأساليب التقليدية والتي لا تحقق النتائج المرجوة في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

- يوجد إتفاق بين أراء العاملين والطلاب بشأن استخدام إدارة المعاهد العليا الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع الخمسة (التهدئة، السيطرة، التجنب، التعاون، التوفيق أو التسوية). ومن وجهة نظر العاملين أن الإدراة أكثر إستخداماً لإستراتيجيات التهدئة والتوفيق والسيطرة، بينما يري الطلاب أن الإدارة أكثر اسستخداماً لإستراتيجيتي التجنب والتعاون.

- يوجد عدم إتفاق بين أراء العاملين والطلاب بشأن تواجد أو ظهور السلوكيات المضادة للإنتاجية في المعاهد العليا الخاصة فيما يخص سلوكيات التخريب، وانحراف الإنتاج، والسرقة. ولكن كان هناك اتفاق فيما يخص تواجد سلوك الإنسحاب، والإعتداء على الأخرين سواء بين العاملين أو الطلاب. في حين يرى العاملين أن سلوك السرقة هو الأكثر ضرراً على الإنتاجية، فإن الطلاب يرون أن سلوكيات الإعتداء على الأخرين والتخريب وانحراف الإنتاج والإنسحاب هم السلوكيات الأكثر ضرراً على العملية التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة. وهذ يتفق مع دراسة (Kisamore, et. al, 2010) والتي توصلت إلي أن الصراعات في مكان العمل تؤدي إلى ظهور العديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل التغيب عن العمل ومعاملة الزملاء بشكل سئ.

10- التوصيات وفرص الدراسة

يمكن للمعاهد ومنظمات التعليم في مصر إن تستفيد من نتائج الدراسة كما يلي:

- أن يختار القائمين على الإدارة في المعاهد العليا الخاصة الإستراتيجية المناسبة لحل الصراع، وذلك بحيث لا تؤدي إلى إحباط كل من العاملين والطلاب مما يؤدي إلى نتيجة عكسية بزيادة السلوكيات المضادة للإنتاجية (فالطلاب يرون استراتيجيات تناسبهم في حل المشكلات مثل استراتيجية التوفيق بينما يفضل العاملين استراتيجية التعاون وذلك وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها من هذه الدراسة).
- عمل عدد من الندوات والدورات والتي تهدف إلى زيادة روح الإنتماء وتشعر العاملين والطلاب بقرب الإدارة منهم مما يساعد على تقليل والحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. فقد أشارت نتائج الدراسة إلي ان هناك إتفاق بين العاملين والطلاب على ظهور سلوكيات الإنسحاب والإعتداء على الأخرين. وبالتالي، فإن إشراك العاملين والطلاب في الأحداث المختلفة يزيد من إندماجهم وشعورهم بالإنتماء مما يتسبب في حفاظهم على سمعة المكان فيقلل من السلوكيات الغير مرغوب بها.
- تطبيق العدل والمساواة بين جميع العاملين والطلاب في المعاهد وعدم التفرقة لأي سبب في المواقف المشابهه مما يضفي مصداقة على الإدارة ويزيد من فاعلية استراتيجية إدارة الصـراع المستخدمة. فقد أتفقت أراء الطلاب والعاملين على أن الإدارة تستخدم الإستراتيجيات المختلفة في حل المشكلات، إلا أن

هذا لا يحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. وقد يرجع ذلك للشعور بالظلم أو عدم استخدام الإستراتيجيات المناسبة للمواقف.

- محاولة إيجاد استراتيجيات جديدة يمكن استخدامها في المواقف المختلفة من خلال الدمج بين أكثر من استراتيجية أو ابتكار أساليب جديدة وفقاً للسلوك الصادر من العاملين أو الطلاب. وهذا يرجع إلى أن الدراسة توصلت إلي أنة بالرغم من أن العاملين والطلاب يفضلون بعض الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الصراع إلا أنها لا تحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية. وهذا يتطلب إيجاد إستراتيجيات جديدة فعالة.
- الإستعانة بوسائل التكنولوجيا الحديثة لتطوير استراتيجيات إدارة الصراع للحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية سواءاً بالتواصل مع العاملين والطلاب (من خلال إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي مثل الفيس بوك) أو بالرقابة عليهم (بإستخدام كاميرات المراقبة). فقد توصلت الدراسة إلي أن العاملون يروا أن الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة لا يمكنها الحد من الكثير من السلوكيات المضادة للإنتاجية كإنحراف الإنتاج والإنسحاب والسرقة. كما يرى الطلاب أن الإستراتيجيات المتبعة لا تمنع سلوكيات إنحراف الإنتاج والإنسحاب والسرقة والتخريب.

كما تقترح الباحثة عدداً من فرص الدراسة المستقبلية وذلك كما يلي:

- إستخدام متغيرات وسيطة في العلاقة والتي قد تحسن من نتائج تأثير استراتيجيات إدارة الصراع في الحد أو تقليل السلوكيات المضادة للإنتاجية مثل المناخ الأثيري أو أنماط القيادة أو جودة حياة العمل أو العقد النفسي.
- التطبيق على مجالات مختلفة خدمية أو تجارية أو حكومية مما قد يظهر نتائج تحسن في أداء العاملين.
- التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على السلوكيات المضادة للإنتاجية
- التعرف على دور الإدارة الإلكترونية في الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.
- التعرف على كيفية استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع عند تطبيق الإدارة الإلكترونية أو نظام ERP في المنظمات المختلفة.

المراجع

أولا: المراجع العربية

إبراهيم، رضا إبراهيم (2017). أثر الإحتراق الوظيفي على السلوكيات المضادة للإنتاجية – دراسة تطبيقية على جامعة 6 أكتوبر وجامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا، **رسالة ماجستير غير منشورة** – كلية التجارة – جامعة عين شمس.

الجمل، سمير (2015). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (للعلوم الانسانية)**، 1 (29).

الرشيدي، خالد عبد الله بريكان (2012). دور الإئتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية، **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الشرق الأوسط.

العبيدي، أمل محمود على (2008). استراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانيه تحقيق أهداف المنظمة، **مجلة الإدارة والاقتصاد**، 69.

العتيبي، ضرار؛ الحوارى، نضال؛ خريس، إبراهيم (2007). **العمليه الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن**، عمان دار اليازوري للنشر.

العطيه، ماجدة (2003). سلوك المنظمة، **سلوك الفرد والجماعة.** عمان – دار الشروق.

العميان، محمود (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، ط 3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الفقعاوي، ميسون إسماعيل محمود (2017). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، **رسالة ماجستير،** كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة.

القهيوي، ليث (2015)، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، **مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية**، 1 (15).

المغربي، كامل محمد (2004). **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعه في التنظيم**. عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.

المدهون، إياد (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، **رسالة ماجستير غير منشورة،** جامعة الأزهر غوة.

المرسى، جمال الدين؛ إدريس، ثابت (2005). **السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملى لإدارة السلوك في المنظمة** الإسكندرية: الدار الجامعية.

المهدي، ياسر؛ الكيومية، أمل؛ المزروعية، أمل (2015). نموذج المعادلة البنائية لسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية لدى المعلمين: درجة ممارستها وإجراءات التغلب عليها من منظور مديري المدارس في محافظة مسقط، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 1 (11).

حسانين، أسامة أحمد (2014). تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية دراسة ميدانية، **المجلة الرقمية** – كلية التجارة – جامعة سوهاج.

عواد، عمرو محمد أحمد (2015). تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية : دراسة ميدانية، **المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة** - كلية التجارة - جامعة عين شمس، 3.

محمود، أحمد عبد؛ نعمة، رسل سلمان (2018). انعكاس التفكير الإستراتيجي في تفعيل استراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية، **Journal of University of Babylon, Pure and Applied Sciences,** 6 (26).

مصطفى، يوسف (2005). **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، عمان، دار الفكر العربي.

نصر، سلامة(2014). درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة لإستراتيجيات إدارة الصـراع وعلاقتها بالمناخ التنظيمـي، **رسـالة ماجسـتير غـير منشـورة،** كليـة التربيـة، جامعـة الأزهـر، غـزة- فلسطين.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adebayo, D. (2006). The moderating effect of selfefficacy on job insecurity and Organizational commitment among Nigerian public servants. *Journal of Psychology in Africa,* 16 (1), 35-43.

Akuffo, I. (2015). The Influence of Supervisors' Conflict Management Style on Employees Counterproductive Work Behaviours. *European Journal of Business and Management*, 7 (9).

Bennett, R. & Robinson, S. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.

Bruno, A. Aversana, G. & Guidetti, G. (2018). Developing Organizational Competences for Conflict Management: The Use of the Prisoner's Dilemma in Higher Education. *Frontiers in Psychology,* 9, 1-6.

Brown, L. (2008). Understanding employee deviance: the role of organizational satisfaction, Jobsatisfaction and stress. *Ph.D. thesis*, University of Tennessee.

CHOI, Y. HA, J. (2018). Job Satisfaction and Work Productivity: The Role of Conflict-Management Culture. *Social Behavior and Personality,* 46 (7), 1101-1110.

Gruys, M. & Sackett, P. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International Journal of Selection and Assessment,* 11, 30-42.

Gualandri, M. (2012). Counterproductive work behaviors and moral disengagement. *Unpublished doctoral dissertation*, Sapienza Universita Di Roma.

Kessler, S. Bruursema, K. Rodopman, B. & Spector, P. (2013). Leadership, Interpersonal Conflict, and Counterprodutive Work Behavior: An Examination of the Stressor-Strain Process. *Negotiation and Conflict Management Research,* 6 (3), 180-190.

Kisamore, J. Jawahar, I. Liguori, E. Mharapara, T. & Stone, T. (2010). Conflict and abusive workplace behaviors: The moderating effects of social competencies. *Career Development International,* 15 (6), 583-600

Lawless, J. Trif, A. (2016). Managing interpersonal conflicts at work by line managers. *Irish Journal of Management,* 35 (1), 74-87.

Lin, S. & Johnson, R. (2018). Opposing Affective and Cognitive Effects of Prevention Focus on Counterproductive Work Behavior. *Journal of Business and Psychology,* 33 (2), 283–296.

Lutgen-Sandvik, P. (2006). Take this job and...: quitting and other forms of resistance to workplace bullying. *Communication Monographs*, 73 (4), 406-433.

Moorman, R. (1991). Relationship between organisational justice and organisational citizenship behaviours: Do fairness, perceptions influence employline citizenship? *Journal of Applied Psychology.* 76, 845-855.

Mount, M.; Ilies, R. Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviours: The mediating effects of job satisfaction. *Personal Psychology,* 59, 591 – 622

Namie, G. (2017). US workforce bullying survey, *https://www. workplacebullying. org/wbiresearch/wbi-2017-survey/* accessed 31 Jaunary 2019.

Ogungbamila, B. (2006). Relational conflict resolution strategies (RCRS) and workplace frustration. *Journal of Psychology in Africa,* 16 (1), 59-64.

Parzefall, M. and Salin, D. (2010). Perceptions of reactions to workplace bullying: a social exchange perspective. *Human Relations,* 6 (63), 761-80.

Podsankoff, P. Mackenzie, S. Paine, B. & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviour: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management,* 26 (3), 513 – 563

Rotundo, M. & Spector, P. (2010). *Counterproductive work behavior and withdrawal.* In J. L. Farr& N. T. Tippins (Eds.), Handbook of employee selection: 489-511. New York: Routledge.

Roy, A. & Perrin, C. (2018). Mnaging Conflicts in the nonprofit sector through organizational culture Change. *Journal of Organizational Change Management.*

Spector, P. Fox, S. Penney, L. Bruursema, K. Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior,* 68, 446-460.

Unal, A. (2013). Teachers' deviant workplace behaviors: scale development. *Social Behavior and Personality: an international journal.* 41(4), 635- 642

Van Zyla, C. De Bruinb, G. (2018). Predicting counterproductive work behavior with narrow personality traits: A nuanced examination using quantile regression. *Personality and Individual Differences,* 131, 45-50.

Weatherbee, T. (2010). counterproductive use of technology at work: information and communications technologies and cyber deviancy, *Human Resource Management Review,* 20. 35-44.

Zirgham, U. & Umair, A. (2009). Relationship between organizational citizenship behaviour & counterproductive work behaviour in the geographical context of Pakistan. *International Journal of Business and Management,* 4(1).

http://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm

ملخص البحث باللغة الإنجليزية

Abstract

This study aims to identify important counterproductive work behaviours that exist usually in private higher education academies. It also investigates main conflict management strategies that prevent or reduce these behaviours, from the point of views of both students and staff members. Data were collected using two questionnaires (one for students & another one for staff members). They contain a number of questions on demographic data of participants, the independent variable (37 questions on conflict management strategies) and the dependent variable (27 questions on counterproductive work behaviours). Data were collected from a sample of 384 students and a population of 95 staff members from private higher education academies in Cairo and Alexandria. From the point of staff members' view, conflict management strategies statistically affect on counterproductive work behaviours. Cooperation, obligeance and dominance strategies statistically affect on counterproductive work behaviours. However, avoidance and compromise strategies are not statistically significant in their influence on counterproductive work behaviours. From the point of students' view, conflict management strategies statistically affect on counterproductive work behaviours. Avoidance, compromise and dominance strategies affect statistically on counterproductive work behaviours. However, cooperation and obligeance strategies are not statistically significant in their influence on counterproductive work behaviours. This study reveals that dominance, compromise and obligeance strategies are the most favourable conflict management strategies to staff members. Whereas, avoidance and cooperation strategies are the most favourable conflict strategies to students. The study also shows that there are statistically significant differences between staff members and students regarding counterproductive work behaviours (Theft, sabotage, production deviation), except for withdrawal and abuse against others in private higher education academies.

Key words: Conflict Management Strategies - Counterproductive Work Behaviours - Educational Institutions

التوثيق المقترح للدراسة وفقا لنظام APA

خليف، أمل عثمان رشوان (2019). دور إستراتيجيات إدارة الصراع فى الحد من السلوكيات المضادة للإنتاجية: دراسة مقارنة بين أراء الطلاب والعاملين فى المعاهد العليا الخاصة. **مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية**، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 56(3)، 1 – 35.

جميع حقوق النشر والطباعة والتوزيع محفوظة لمجلة كلية التجارة للبحوث العلمية © 2019

مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية متاحة على:

بوابة بنك المعرفة المصري

Egyptian Knowledge Bank (EKB)

https://acjalexu.journals.ekb.eg/

من خلال هذه البوابة، يمكن إرسال الأبحاث الجديدة للتحكيم،

وكذلك الإطلاع على الأبحاث الكترونيا وتحميلها