جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع

أساليب إدارة الصراع التنظيمي وانعكاسها على الإبداع الإداري
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - فرع المدية -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالب
جمال آيت وعمر

تحت إشراف الأستاذة
د.العيداني حبيبة

لجنة المناقشة

د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضر قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017- 2018

تمهيد الفصل

تواجه المؤسسات عدد من التحديات والتغيرات العالمية في بيئة الأعمال، ومع تزايد المستمر للمنافسة أصبح لزاما على المؤسسات مواكبة متطلبات المرحلة القادمة من حياتها للبقاء، وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمرارها في ظل التحديات التي تواجهها.

في خضم كل هذه الظروف تسعى جل المؤسسات إلى البحث عن الأساليب الكفيلة التي من شأنها تحقيق أهدافها الإستراتجية، ومن هذا المنطلق برز الإبداع الإداري كأحد الأساليب الحديثة لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات؛ لذا فإن مستقبلها لا يعتمد على مجرد وجود الأفراد العاملون بها، وإنما تعتمد على توفير نوع ممتاز من العناصر البشرية؛ أي أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: مدلول الإبداع الإداري؛
المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري؛
المبحث الثالث: مداخل تحقيق الإبداع الإداري.

المبحث الأول: مدلول الإبداع الإداري

يُعد الإبداع الإداري من المفاهيم الهامة فهو مفتاح لكسب المزايا التنافسية وتحقيق التفوق في عالم تتميز معالمه بالتغير السريع في مختلف المجالات؛ فهو أداة للتكيف مع متطلبات البيئة الراهنة لضمان البقاء والاستمرار .

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري

تشير أدبيات نظرية المنظمة إلى أن الإبداع التنظيمي ظاهرة تبرز على مستوى المؤسسة، ويعزى إلى سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة.

أولا– تعريف الإبداع الإداري: أعطى الباحثون اهتماما كبيرا للإبداع الإداري نظرا لأهميته داخل المؤسسة، وبغرض تحديد مفهومه سوف نتطرق لجملة من التعاريف لتحديد الملامح الأساسية لهذا المصطلح.

أ. **الإبداع لغة:** الإبداع لغة مشتق من الفعل أبدع، وأبدع الشيء وابتدعه، أي اخترعه.[1]

أما في القرآن الكريم، جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة، وجميعها يشير إلى ذات المعنى، ومنها:[2]

- ✓ جاءت بمعنى المحدِث والجديد، قال تعالى: "قُلْ مَا كُنتُ بِدْعًا مِّنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ ۖ إِنْ أَتَّبِعُ إِلَّا مَا يُوحَىٰ إِلَيَّ وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ (9)".[3]
- ✓ كما جاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ من العدم وعلى غير سابق، ومثال ذلك قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُن فَيَكُونُ (117)."[4]
- ✓ جاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: "بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ ۖ أَنَّىٰ يَكُونُ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُن لَّهُ صَاحِبَةٌ ۖ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ ۖ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ (101)."[5]

ب. **اصطلاحا:** يمكن حصر معظم التعاريف التي قدمها الباحثون في هذا المجال في النقاط الآتية:

* يشير الإبداع الإداري إلى" كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد, نتيجة التفاعل بين الأفراد في المؤسسة،

---

[1]. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013، ص 58.

[2]. نفس المرجع السابق، ص 58.

[3]. سورة الأحقاف، الآية 9.

[4]. سورة البقرة، الآية 117.

[5]. سورة الأنعام، الآية 101.

باستخدام أسلوب جديد يحقق التميز والتفوق ويعطي مرونة أكبر داخل المؤسسة".[6]

* ينظر إليه أيضا على أنه "العملية القادرة على تحقيق نوع من الانشقاق عن مسارات التفكير العادي لتقديم تصورات جديدة ومختلفة كليا".[7]

* يعرف كذلك على أنه" مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعا وبطريقة غير مألوفة في التفكير"[8]

*كما يشير إلى" عملية إنشاء الأفكار الجديدة ووضعها قيد الممارسة"[9]، فهو " الإلهام الذي يسمح لنا بإيجاد حلول جديدة وتحويلها إلى مشروع قابل للتطبيق لمنحه معنى وقيمة في سياق معين"[10].

مما سبق، يمكن القول أن الإبداع الإداري هو مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تفضي إلى إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو طرق وأساليب عمل مفيدة. فالإبداع مورد قيم ومهم ينبغي تعزيزه وتطويره، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها وعنايتها لإدارة الإبداع بقدر ما سيكون لذلك تأثير بالغ على بقائها وازدهارها، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والثورة المعلوماتية والتعامل مع قوى بشرية متعددة الجنسيات، مما يحكم النظر للإبداع باعتباره وظيفة مثل الوظائف الأخرى ويجب إدارة هذه الوظيفة بطرق مختلفة عن الوظائف الأخرى.

ثانيا– الإبداع وبعض المفاهيم المتداخلة معه: إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع الإداري ساهم في وجود خلط بن مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار والذكاء والموهبة. وفيما يلي نحدد طبيعة الفرق بين هذه المصطلحات:[11]

*** الفرق بين الابتكار والإبداع:** يميل بعض الباحثين إلى التفريق بين مصطلحي الإبداع والابتكار، ليعطي كل من المصطلحين دلالة مستقلة. فمنهم يرى أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو إلى فكرة

---

[6] . مركز الخبرات المهنية، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، **المناهج التدريبية المتكاملة (منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي, قرارات الإدارة العليا)**، الطبعة الثانية ، بميك، مصر، 2004 ، ص 2.

[7] . رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 6.

[8] . عاطف عوض،**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 208.

[9] . نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 22.

[10]. Crea Business Idea**, Manuel de créativité en entreprise**, [en ligne],disponible sur : http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=83508432-5459-40a3-9030-cb74a1d6d086&groupId=10988 date de consultation: 07-05-2018.

[11] . سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، وزارة الزراعة، العراق، 2017، [على الخط]، متاح على: http://igzeraa.gov.iq/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf، تاريخ الاطلاع: 03-05-2018.

جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها؛ أي أن الابتكار ما هو إلا تحويل الفكرة الإبداعية إلى عمل إبداعي. فالعمل الإبداعي محكوم بإمكانية تطبيق الأفكار المبدعة، فليس من المهارة دائما أن يحمل الإنسان أفكار مثالية مجردة عن الواقع وأكبر من قدرة البشر؛ بل المهارة في أن يحمل أفكارا مبدعة خلاقة قابلة للتطبيق. كذلك فرق البعض الآخر بين الإبداع والابتكار، فذهبوا إلى أن الابتكار إنتاج أي شيء جديد من حل مشكلة، أو تعبير فني، فما يُعد جديدا بالنسبة لفرد قد يكون معروفا لدى الآخرين. وأما الإبداع فهو حالة خاصة من الابتكار، وكذلك حين يكون الشيء الجديد جديدا عل الفرد وغيره من عامة الناس.

* **الفرق بين الإبداع والموهبة – الذكاء:** حاول الباحثين تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى؛ فالموهبة إمكانية فيزيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متعددة، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة.

والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي، والقدرة على التعلم. وقد لخص الباحثون علاقة الموهبة والذكاء بالإبداع: أنه لا يوجد ربط علمي مؤكد بين الإبداع والموهبة والذكاء، فقد:

- ✓ لا يبدع الموهوب شيئا، ويبدع الأقل موهبة؛
- ✓ لا يبدع الذكي شيئا، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات.

ثالثا– خصائص الإبداع الإداري: من خلال هذه التعاريف المقدمة وغيرها، يمكننا استنتاج أهم خصائص الإبداع الإداري، والتي تتمثل فيما يلي[12]:

- ✓ الإبداع الإداري ظاهرة فردية وجماعية فهو ليس حكرا على الأفراد، فقد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي والمنظماتي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر خاصة في الوقت الحالي، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد، وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
- ✓ يعتمد الإبداع الإداري على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث عن المشكلة من جميع جوانبها، ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
- ✓ الإبداع الإداري ظاهرة إنسانية عامة، وليست ظاهرة خاصة بأحد، ولكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها؛
- ✓ الإبداع الإداري علم نظري تجريبي قابل للتبديل والتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صواب قد يلغى غدا، والعكس صحيح؛

[12] .حليمة عبد المؤمن، يمينة قوني، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي(دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014-2015، ص 39.

- ✓ الإبداع الإداري يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص، وتحويلها إلى إمكانات إبداعية؛
- ✓ الإبداع الإداري جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة، لهذا فهو يستجوب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع؛
- ✓ تستوجب فعالية الإبداع الإداري أن يكون موجها لإشباع احتياجات ورغبات معينة في الوقت الذي لابد أن تكون فيه هذه النتيجة سهلة مثل: أن يقال عن إبداع جديد هذا أمر بديهي؛
- ✓ الإبداعات الإدارية الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛
- ✓ المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز، والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى موقع القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.

إن مجمل هذه الخصائص تتحقق ضمن وجود متطلبات أساسية أهمها:[13]

- ✓ بيئة العمل: وتعني الفلسفة التي تنتهجها الإدارة في تعاملها مع العاملين لديها، ودرجة الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع، ومعاملة الأفراد داخل المؤسسة باحترام ودرجة تبسيط المستويات الإدارية وإجراءات العمل اليومية وإيجاد بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة؛
- ✓ جماعة العمل: إن أي مجتمع تنظيمي تسوده المحبة والألفة يسهم في إيجاد بيئة إجتماعية إيجابية داخل المؤسسة؛
- ✓ الاتصالات الإدارية: عن نوعية الاتصالات داخل المؤسسة وكميتها تساعدان على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع؛
- ✓ صنع القرارات: فالطريقة التي يتم فيها صنع القرار، ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين، ودرجة مشاركة العاملين في صنع القرار، جميعها عوامل تساعد في إيجاد بيئة تنظيمية وإبداعية تتيح المجال أمام العاملين في استخدام قدراتهم الفكرية والعقلية، يزكي فيهم روح التفكير وتنمية المهارات الفردية.

رابعا– أهمية الإبداع الإداري: يعتبر الإبداع الإداري سمة من سمات المؤسسات الحديثة في ظل المنافسة الشرسة، وكذلك ديناميكية بيئة الأعمال، وما تحمله من فرص وتهديدات وظهور التكتلات الإقتصادية، وبالتالي هناك مجالات كثيرة للإبداع الإداري سواء في بناء الاستراتيجيات، أو في ابتكار الأساليب والأنظمة، أو في تنظيم

[13] . سناء راجي أحمد السودي، **درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2016، ص 36.

المهارات وقدرات العاملين، فهناك مجالات متعددة ومتنوعة يمكن تقصيها وتحويلها إلى فرص إبداعية، وتعظيم قدرات وإمكانات التنظيم الإداري، وعلى ذلك فإن أهمية الإبداع الإداري تكمن في:[14]

- ✓ أنه يقود إلى التجديد والتطوير مما يساعد المؤسسات على تحقيق البقاء والتنافس في السوق؛
- ✓ يعمل الإبداع على دعم التنمية من خلال إيجاد الأساليب والتكنولوجيا الملائمة المدعمة للتنمية؛
- ✓ يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم؛
- ✓ يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى؛
- ✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي؛
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة؛
- ✓ يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها،
- ✓ يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.

ضف إلى ذلك[15]:

- تقصير دورات حياة المنتج عن طريق إدخال ابتكارات إضافية يمكن استبدالها بأخرى,
- توسيع العرض من خلال إنشاء منتجات وخدمات جديدة؛
- الاستجابة لطلب بعض العملاء مع تزايد الطلب على الجودة والخدمات المقدمة؛
- تطوير تقنيات جديدة تقلل التكاليف وتخلق منتجات جديدة؛
- تغيير نظم الإدارة إلى نماذج أكثر مرونة؛
- تحسين تصميم المنتج؛
- زيادة عدد الأسواق التي يتم تقديم منتجاتنا وخدماتنا فيها.

[14]. شعباني مريم، **مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 49.

[15]. Crea Business Idea, Op.Cit.

المطلب الثاني: أساسيات الإبداع الإداري

في ظل التغيرات التي تشهدها المؤسسات تسعى جميعها إلى إدامة بقائها، ولا يمكن تحقيق ذلك ما لم تتبنى هذه المؤسسات للإبداع الإداري، حيث يشير الباحثون إلى أهمية هذا المدخل في ظل المستجدات البيئة الراهنة.

أولا– أبعاد الإبداع الإداري: الإبداع الإداري علم نظري تجريبي ليس نهائي، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يُنفى غدا والعكس صحيح، ويوجد الإبداع عند كل الأفراد والمؤسسات بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة، ويعتمد الإبداع على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة، وأشارت الدراسات والبحوث العلمية أن للإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد نوجز أهمها في النقاط الآتية:

1. الطلاقة: تعني قدرة الفرد على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية. ذلك لأن الفرد المبدع الذي ينتج عددا كبيرا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة يكون لديه غالباً – في حالة تساوي الظروف الأخرى– فرصة أكبر لكي ينتج عددا كبيرا نسبيا من الأفكار الجيدة، لذا فمن المرجح أن يتميز الفرد المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها[16]. ويمكن استعراض أنواع الطلاقة كالآتي[17]:

أ. الطلاقة اللفظية: هي السهولة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، (ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها)، مثل: إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين؛

ب. الطلاقة الارتباطية: هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة، مثل: إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات والمتضادات؛

ج. الطلاقة الشكلية: هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة. مثل: أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة؛

د. الطلاقة الفكرية: هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير. مثال: يعطي عنوان ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان؛

هـ. الطلاقة التعبيرية: هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

---

[16]. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 28.

[17]. طارق مُحَمَّد السويدان، مُحَمَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011، ص ص82– 83.

2. المرونة: هي القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف، وهذا ما يطلق عليه بالتفكير التباعدي وعكسها الجمود أو الصلابة؛ أي التمسك بالموقف أو الرأي أو التعصب[18]؛ فهي تشير إلى القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين. ويمكن تحديد نوعين من قدرات المرونة:[19]

أ. المرونة التلقائية: تتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف. فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع. وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

ب.المرونة التكيفية: قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا،وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.).

3. الأصالة: المقصود بالأصالة قدرة الفرد على توليد أفكار جديدة، أو مدهشة ونادرة لم يسبق إليها أحد أو بمعنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف، وكلما قلّ شيوع الفكرة زادت درجة أصاليتها، مثال: يعطى قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العناوين الطريفة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن تكون مثيرة[20]. والأصالة تشمل ثلاث جوانب رئيسية، وهي:

- ✓ الإستجابة غير شائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)؛
- ✓ الاستجابة البعيدة(القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)؛
- ✓ الاستجابة الماهرة (القدرة على استجابات يحكم عليها بالمهارة)، وهذا الجانب يُعد محكا جديدا للأصالة، إذ لا يمكن الإعتماد على عدم الشيوع وحده كمحك لها.

تختلف الأصالة عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يأتي:[21]

---

[18]. سليم طق، علي عبيد، **دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة الحالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس–LIGHT STAR–**)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2015-2016، ص 57.

[19]. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015، ص 184.

[20]. طارق مُحَمَّد السويدان، مُحَمَّد أكرم العدولي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

[21]. سلام رعد حسن، مرجع سبق ذكره.

- ✓ الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة، بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها؛
- ✓ الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا، بل تشير إلى نفوره من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة.

4. الحساسية للمشكلات: الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، وأن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حلٍ لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها، فالأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق.[22]

ثانيا– مبادئ الإبداع الإداري: حتى تكون المؤسسات والأساليب المتبعة مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية والمتمثلة في النقاط الآتية[23]:

- إفساح المجال لأي فكرة أن تولد وتنمو وتكبر مادامت في الاتجاه الصحيح ومادمنا لم نقطع بعد بخطئها أوفشلها، فكثير من المحتملات تبدلت إلى حقائق،وتحولت احتمالات النجاح فيها إلى موقفية؛
- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسات، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم تجعلها الأفضل والأكثر ابتكارا وربحا، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة؛
- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، فإن ذلك كفيل بان يبدلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل؛
- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح؛
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات؛ وهذا لا يتحقق إلا إذ ا شعر الفرد بأنه متكامل في عمله، وإن العمل ليس وظيفة فقط، بل يبنى نفسه وشخصيته أيضا، فان هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة تحقيق أهداف المؤسسة؛
- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب؛ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛

---

[22] . أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، مرجع سبق ذكره، ص 184.

[23]. خميسات نوال، سليماني وفاء، **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)بورقلة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص 22.

• التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبدل المزيد لسعي إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد، حتى نضمن مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة ؛

• ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة، بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة، ذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضا، وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات؛

• يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف.

ضف إلى ذلك[24]:

• إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر هذه الفرص الإبداعية. وعلى الرغم من أن أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر، إلا أنه يجب دراسة وتحليل هذه المصادر بشكل منتظم؛

• يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فللإبداع جانبين: الأول مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والحاجات الموجودة بينهم؛

• لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة؛

• الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا بحيث يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر؛

ثالثا– مستويات الإبداع الإداري: يمكن التمييز بين ثلاث مستويات من الإبداع في المؤسسات، حيث أنها تعزز بعضها البعض وجميعها ضرورية في ظل متغيرات البيئة التنافسية الراهنة، وتتمثل هذه المستويات في النقاط الآتية[25]:

1– الإبداع على مستوى الفرد: ويتم تحقيقه من قبل الأفراد ذوي القدرات وسمات إبداعية، وخصائص الفرد المبدع تتجلى في النقاط الآتية:[26]

- ✓ المعرفة: يبذل الفرد وقتا كبرا إتقان عمله؛
- ✓ الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكرية على تكوين عاقات مرنة بين الأشياء؛
- ✓ الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، ويكون عالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح ولديه إحساس كبر بالفكاهة؛

[24] . سليم طق، علي عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[25] .حكيم شبوطي، علي فلاق، **إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات**، مجلة الإبداع، العدد 6، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2 – لونيسي علي–، الجزائر ، 2016، ص 385.

[26] . حسين حريم، **إدارة المنظمات(منظور كلي)**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 304-305.

✓ العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه، بل ميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين.

2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم، دائرة، لجنة،...)، واعتمادا على خاصية التداؤب، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأفراد، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الآراء والخبرات ومساعدة بعضهم البعض وغيرها، ولا شك فإن التحديات الكثيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، ويتأثر إبداع الجماعة بالعوامل الآتية:

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة؛
- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولا أفضل من جماعة أحادية الجنس؛
- تنوع الجماعة: الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولا أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أفراد الجماعة حيث تتسع القدرات المعرفة.

3- **الإبداع على مستوى المؤسسة:** هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من خلال المؤسسة بشكل عام، إذ يتشكل إبداع المؤسسي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المؤسسة. ولكي تكون مؤسسة مبدعة وجب توفر الشروط الأساسية الآتية:[27]

✓ ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أفراد ذوي تفكر عميق، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة؛
✓ ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية من خلال تنفيذ أساليب جديدة؛
✓ ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد حل للمشكلات؛
✓ ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في إيجاد المشكلات من العدم والعمل على حلها.

المطلب الثالث: مكونات الإبداع الإداري

للإبداع الإداري أربعة مكونات تشمل الظرف(المناخ)، الإنسان المبدع، والعملية الإبداعية، وأخيرا الإنتاج المبدع، وسنعرض في هذا المطلب هذه المكونات بشيء من التفصيل على النحو الآتي[28]:

[27] . حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 307.

[28] . أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، **مفاهيم إدارية معاصرة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن،2011،ص 25.

أولا– الظرف (المناخ): الإبداع ظاهرة اجتماعية وذات محتوى ثقافي وحضاري، والفرد يصبح جدير بوصف " المبدع" إذا تجاوز أثره للمجتمع وجدد المعايير العادية، وبهذا المعنى يمكن النظر للإبداع كشكل من أشكال القيادة التي يمارس فيها المبدع تأثيرا واضحا على الآخرين؛ فالظروف هي تلك العوامل التي تساعد على نمو الإبداع، ومنها ما يرتبط بالمجتمع أو الشخص المبدع، ومنها ما هو ثقافي واجتماعي.

ثانيا– الإنسان المبدع: يؤكد الباحثون المتخصصون على حقيقة مفادها أن ليس كل البشر مؤهلون ليكونوا أناسا مبدعين، ومكن التعرف عليهم عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي ومجال الدافعية[29]، حيث يتم وصف الشخص المبدع من عادة من ثلاثة مجالات هي[30]:

1. الخصائص المعرفية: يتفق الباحثون عموما على أن الخصائص المعرفية للمبدعين تتلخص في الذكاء المرتفع، والأصالة، والطلاقة اللفظية، والقدرة على التفكير، والمهارة في اتخاذ القرارات، والتكيف مع الأوضاع السائدة، والقدرة على استيعاب المواقف المختلطة، وتفضيل التواصل مع الآخرين، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لتوليد أفكار جديدة، وإثارة الأسئلة المبدوءة بـــ "لماذا" حول المعايير والإفتراضات القائمة، والتنبه للمواقف الجديدة وللثغرات في المعرفة والقدرة على تحديد مشكلات جيدة للبحث والتطوير.

2. الخصائص الشخصية والدافعية: يتميز الأشخاص المبدون بمجموعة من الخصائص الشخصية والدافعية، ومن أكثرها الرغبة في التصدي للمواقف العدائية، والقيام بالمخاطرات الذكية، والمثابرة، والميل للبحث والتحقيق، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والانطباعية، والالتزام بالعمل، والدافعية الداخلية المرتفعة، والتركيز على المهمات.

3. الخصائص التطورية: من الخصائص التطورية للأشخاص المبدعين غالبا ما مرّوا بمواقف حادية غير عادية، وعاشوا في أجواء خصبة ومشجعة ومتنوعة، كما يوصفون بأنهم يجدون متعة بصحبة الكتب أكثر من المتعة بصحبة الناس، ويطورون عادات عمل ممتازة، ويحافظون عليها ويكونون علاقات متينة مع الزملاء، كما أنهم يحافظون على بذل جهد كبير في ميدان تخصصهم.

أما بالنسبة للمؤسسات الإبداعية، فقد أشارت البحوث أن هذه المؤسسات تتميز بالمثابرة في التجريب والممارسة، الإستجابة لمقترحات العاملين، الالتزام بأخلاقيات العمل والمهارة، بساطة الهيكل التنظيمي، واستقلالية المرؤوس وتفويضه جانب من الصلاحية والسلطة. ويقول أحد رؤساء الشركات العالمية: لتدفع مؤسستك نحو الإبداع، عليك تكوين مجموعات من أفاد موهوبين ومتحمسين لعمل شيء جديد، عليك أن توفر لهم بيئة

[29]. سناء راجي أحمد السودي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

[30]. أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 27.

تساعدهم على ذلك، لم أجد أفضل من الثناء والتقدير كحافز نحو الإبداع، أما التحفز المادي فيعين الأفراد قياس إنجازاتهم إن الإبداع الحقيقي هو أن تكتشف بم تمتاز على الآخرين[31].

ثالثا– العملية الإبداعية: تشير العملية الإبداعية إلى" عملية تحسّس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة، والتوصل إلى ارتباطات جديدة باستخدام المعلومات المتوافرة، والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة فحصها عند اللزوم، والتوصل إلى النتائج"[32]. فمجرد الشعور بوجود نقص أو خلل بسبب الشعور بالتوتر والضيق، ولذلك تبدأ مرحلة البحث والتقصي، وطرح الأسئلة ومعالجة الأشياء، وإعادة اختبارها للوصول إلى إنتاج أو اكتشاف شيء جديد ومحدد.

رابعا– الإنتاج الإبداعي: يشير الإنتاج الإبداعي إلى "الإتيان بشيء جديد، وتطوير الأفكار ذات القيمة، وأن يكون حلا أصيلا"[33]. ويؤكد الباحثون على أهمية الإنتاج الإبداعي في تقييم العملية الإبداعية على أساس نتائج عملية تقييم الإنتاج الإبداعي، ويتم الاهتمام بالناتج الإبداعي ذاته على افتراض أن العملية الإبداعية سوف تؤدي في النهاية إلى نواتج ملموسة مبدعة بصورة لا لبس فيها، وقد حاول كثير من الباحثين تحديد خصائص ومواصفات لتقييم الأعمال الإبداعية من حيث مستوى الإبداع فيها، وغالبا ما اتخذت الأصالة والملاءمة معيارين للحكم على النواتج الإبداعية.

وللإبداع مظهران أساسيان هما[34]:

*المظهر الإجتماعي: يعود إلى الجماعة أو المحيط الاجتماعي الذي يقع فيه الإبداع، وتتحدد قيمة العمل أو الناتج الإبداعي في ضوء تقدير الجماعة له، وقبوله على أنه عمل إبداعي.

*المظهر السيكولوجي: يعود إلى الشخصية المبدعة من حيث خصائصها وخلفيتها وقدراتها وكيفية قياسها.

المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري

أصبح الحديث عن الإبداع الإداري أمرا مألوفا بين البحثين والمديرين، ويرى الكثير أن الإبداع الإداري عامل منافسة بالغ الأهمية، وليس شيئا حسنا فقط، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها للإبداع الإداري وتطويره، فسيكون لذلك تأثير حاسم على بقاءها ونموها.

[31] . زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 137.

[32] . أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[33] . نفس المرجع السابق، ص 36.

[34] . سناء راجي أحمد السودي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المطلب الأول: متطلبات الإبداع الإداري

بما أن الإبداع الإداري أصبح مطلبا رئيسيا لنجاح المؤسسات المعاصرة حيث يمكنها من خلاله التغلب على المشاكل خصوصا في ظل التحديات والتغيرات البيئية الراهنة، لذا لا بدّ من وجود عوامل تساعد على استثارة الإبداع حتى يتمكن المبدعون من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة، تقود إلى إنجاز الأعمال بشكل أفضل. ومن بين هذه المقومات نذكر:

1.نمط القيادة: تتمثل القيادة بالشخص الذي يقود جماعات العمل سواء كان رئيسا أو مديرا أو مشرفا، وعلى ذلك فإن دراسة القيادة وتحديد دورها ورسالتها والعمل على تطويرها، يعتبر تطورا للعملية الإدارية وارتقاء بإمكاناتها وقدراتها لتحسين المناخ التنظيمي؛ فالقيادة في المؤسسات تؤثر تأثيرا حيويا على إبداع الأفراد في أدائهم الوظيفي من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد الذي يؤدي إلى تشجيع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإتباع الأسلوب القيادي الملائم مع مواقف الأفراد المختلفة. حيث يقاس نجاح القائد بمدى قدرته على تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية؛ فالقائد المستنير هو الذي يستطيع أن يقرب الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف المنتمين إليه، مما يقود ذلك إلى تعزيز العملية الإبداعية في أداء العاملين[35].

وفي هذا الإطار، فقد أورد (Peter cook) الأنماط القيادية التي تحفز الإبداع، وهي[36]:

- ✓ التقليل من السيطرة وتجنب البيروقراطية، وتشجيع السلوك الإبداعي؛
- ✓ الميل إلى القيادة بدلا من الإدارة، وقبول المخاطرة والثقة؛
- ✓ جعل ذوي الاختصاصات المختلفة للعمل مع بعضهم لحل المشكلات.

2. الثقافة التنظيمية السائدة: تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تحكم السلوك داخل المؤسسة، هذه الأخيرة تتصف بالثبات النسبي وطول فترة الاكتساب لهذه الثقافة. وتختلف المؤسسات في ثقافتها من الثقافة المستقرة إلى الثقافة المرنة، ووفق هذا المنظور فإن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم وعمليات الإبداع من خلال[37]:

---

[35] . حاتم علي حسن رضا، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1424، ص 29.

[36] . رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[37] . عائشة سمسوم، **تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 56.

- ✓ نشر ثقافة تحمل المخاطر: فالمؤسسات ذات الثقافة المرنة والمشجعة للإبداع تسمح للأفراد المبدعين بالمخاطرة؛
- ✓ دون الخوف من الفشل الذي يعد نوع من أنواع التعلم لغرض عدم الوقوع فيه ثانية؛
- ✓ قبول الغموض الذي يعني عدم التأكد :فلغرض الخوض في الأشياء الغامضة لا بد من التركيز على شيئين أساسيين هما التأكيد على الأهداف والإبداع؛
- ✓ قلة الرقابة: أي التقليل من القوانين والسياسات والإجراءات إلى الحد الأدنى لغرض فتح المجال أمام المبدعين أفرادا كانوا أم جماعات.

3. الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، فلها أثر في تشجيع العاملين على الإبداع والمبادرة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وتطوير مستوى الأداء، وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، حيث يعتبر غياب المكافأة المادية والمعنوية المناسبة لتشجيع الأفراد العاملين على طرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم أو تواجه المؤسسات التي يعملون فيها كأحد معوقات الإبداع الإداري. وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال والظروف وطريقة منحها وهدفها، فإذا ارتبطت بأهداف واضحة ومحددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع وتقييم الأفكار الجديدة وكان الشخص المعني في حاجة لهذا الحافز، فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع. أما إذا كانت العلاقة ضعيفة بين الحافز والهدف المتعلق بالإبداع فسوف يكون أثر المكافأة ضعيفا وربما يكون معدوما[38].

4. خلق الثقة: تُعدّ الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل؛ فالثقة تعتبر عاملا أساسيا في الإدارة الناجحة، فحينما يشعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهدا ليكونوا أهلا لها. فالعاملون الذي يثقون بأن مديرهم يسعى فعلا لمصلحتهم ويثق فيهم سيكونون متحفزين أكثر للعمل، وعلى العكس من ذلك إذا شعر العاملون بعدم الثقة بهم سوف لأن يهتموا بعملهم خشية أن يعملوا أكثر من المطلوب بدون أخذ الموافقة على ذلك. ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة التي تثق بالعاملين لديها هي أن العاملين سيعملون ما بوسعهم ليكونوا أهلا لثقة المؤسسة، وهي من أهم أشكال التحفيز الذاتي للعاملين. وفي محيط العمل تعتبر الثقة هنا عبارة عن إعطاء التفويض والسلطة للعاملين، وهذا ما يساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى تنمية التفكير الأداء الإبداعي لديهم، وبالتالي إلى تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي،ويساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية[39].

---

[38]. وهيبة قرماش، **مقومات الإبداع التنظيمي ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية**، [على الخط]، متاح على: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/revue8-art2.pdf، تاريخ الاطلاع: 07-05-2018.

[39]. حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص 94- 95.

5.الإجراءات وأنظمة العمل: تسهم البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، إذا رُوعي فيها تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين والتعقيد، وإذا اعتمدت البيئة التنظيمية على الإجراءات التنظيمية واستخدام المركزية، فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأدية لأعمالهم. حيث توجد الكثير من المؤسسات عاجزة عن حلّ المشكلات والسبب في ذلك أنها لا تريد التجديد والتحديث، وقد يرجع ذلك لخوف القائمين عليها من تحمل مسؤولية الخروج عن القواعد المعمول بها.

هناك من يحدد محفزات الإبداع في الإطار المؤسسي في العناصر الآتية[40]:

أ. **توجيه العمل الإبداعي؛** يكون من خلال:

- ✓ الاهتمام بالأفكار الجيدة؛
- ✓ أن يكون التغيير مبنيا على خطة عمل؛
- ✓ السرعة في التغيير عندما تكون الطرق وآليات العمل متوافرة.

ب. **تطوير القدرات الإبداعية؛** يكون من خلال:

- ✓ الاهتمام بالأفكار التي يقدمها العاملون بغض النظر عن المراكز الوظيفية؛
- ✓ اعتبار القدرات الإبداعية من متطلبات النجاح؛
- ✓ الاهتمام بان تكون الأفكار الإبداعية قادرة على التغيير الفعال.

ج. **بناء ثقافة إبداعية؛** يكون من خلال:

- ✓ تشجيع الإداريين للأخذ بزمام المبادرة؛
- ✓ أن يكون هناك أهداف للأفكار الجديدة؛
- ✓ تقديم الدعم اللازم والمستمر للأفكار الجديدة.

د.**إدارة تعليم الأفكار الجديدة؛** يكون من خلال:

- ✓ توفير مصادر خارجية للأفكار الجديدة؛
- ✓ توفير أفراد خبراء؛
- ✓ توفير عاملين جدد بقدرات تعليمية عالية.

هـ. **تنظيم الإبداع؛** يكون من خلال:

[40]. رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 224.

- ✓ تقديم منتجات جديدة ذات فعالية؛
- ✓ دعم الأفكار الجديدة من قبل الإدارة؛
- ✓ توفير هيكل تنظيمي ملائم لدعم الإبداع.

و. **اتخاذ قرارات حكيمة**؛ يكون من خلال:

- ✓ توفير مصادر لتطوير الأفكار؛
- ✓ الأخذ بعين الاعتبار ماهية الأفكار قبل اتخاذ القرارات؛
- ✓ توفير خطط للتطوير والتغيير.

فيما حدّد بعض الباحثين أن مصادر الإثارة والتحفيز للإبداع في العمل يكون مرجعها للأسباب الآتية[41]:

1. **العوامل البيئية الداخلية**؛ وتشمل:

- ✓ إعطاء الحرية والسيطرة على العمل والأفكار للفرد وحده؛
- ✓ الإدارة الناجحة للمشروع؛
- ✓ التشجيع وإيجاد الحوافز للإبداع؛
- ✓ إعطاء فرصة التجريب واختبار الأفكار الجديدة؛
- ✓ المكافأة والتقدير للعمل الجيد وصاحبه؛
- ✓ التحدي بإتاحة الفرصة للعامل ليقوم بعمله بطريقة مختلفة؛
- ✓ وجود مناخ علم للمؤسسة يقبل الآراء الجديدة؛
- ✓ عمل نظام الإقتراحات؛
- ✓ الاتصال الجيّد غير الرسمي؛
- ✓ تفويض السلطات.

2. **العوامل الذاتية الشخصية**: وتشمل:

- ✓ القابلية لتقبل وممارسة التفكير الجماعي؛
- ✓ المنهجية العلمية في التفكير بتحليل النتائج وتحديد جوانب التأثير؛
- ✓ مصاحبة المفكرة والقلم دوما، فالأفكار قد تخطر فجأة فإذا لم ترصد قد تضيع؛
- ✓ القدرة على الملاحظة الدقيقة؛
- ✓ خصوبة الخيال؛

[41] . طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

✓ وضوح الأهداف.

المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري

الإبداع الإداري يجب أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة، حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء، مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية. وأدبيات الإدارة تزخر بالعديد من النماذج بشأن مراحل عملية الإبداع التنظيمي بصفة عامة، والتي تختلف بعضها عن بعض بدرجات متفاوتة .ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج (West)، والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويات الجماعية والتنظيمية، بحيث أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوعا من أنواع التغيير في الأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حاليا، سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجا بينهما. ويتكون النموذج من أربعة مراحل هي كالآتي[42]:

أولا– مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المؤسسة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرا وبقاء المؤسسة.

وفي معظم الحالات تتطلب مرحلة الإعداد إنجاز خطوتين على درجة كبيرة من الأهمية هما[43]:

☒ التعريف الواضح والمحدد للمشكلة التي يتطلب حلها إبداعيا؛

☒ جمع وتنظيم ما قد يلزم من معلومات حول المشكلة، بما في ذلك المعلومات المتوافرة وغير المتوافرة ضمن الإطار المرجعي أو المعرفي للفرد.

ثانيا– مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وجودها.باختصار فهي مرحلة[44]:

---

[42]. عنان جعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل بنابلس، فلسطين، 2009، ص 30-31.

[43]. محمود عبد العزيز حسين فارس، **الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012، ص 72.

[44]. نفس المرجع السابق، ص 72.

- ☒ التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث؛
- ☒ مرحلة تفريخ الحلول وبدائل الحلول الممكنة.

ثالثا– مرحلة التطبيق: تكمن أهمية هذه المرحلة بمقدرة أعضاء الجماعة أو المؤسسة بتبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة، وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المؤسسة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسة الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

رابعا– مرحلة الثبات: هي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءا اعتياديا من المؤسسة، حيث ترتبط بثقافة وإجراءات المؤسسة، وتعتمد عوامل نجاح العمل الإبداعي على المناخ التنظيمي الموجود في المؤسسة؛ فالمناخ الجيد يوفر الفرصة لتقييم الأفكار الجديدة تقييما موضوعيا وإدخال التعديلات اللازمة وتطويرها لضمان نجاحها واستمرارها.

كما يمكننا إدراج بعض النماذج التي حدّدت مراحل الإبداع الإداري؛ وهذه النماذج هي كالآتي:

أ. **نموذج (Wallace)**؛ حدّد هذا النموذج المراحل الآتية[45]:

- ❖ مرحلة الاهتمام :تبدأ عملية الإبداع بالاهتمام أو الشعور بالحاجة؛
- ❖ مرحلة الإعداد : جمع المعلومات حول موضوع المشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع؛
- ❖ مرحلة الاحتضان : التفاعل بين شخصية الباحث ومعلوماته وموضوع البحث، مرحلة توالد الحلول الممكنة، أي حل المشكلة عن طريق الحدس والبديهة؛
- ❖ مرحلة البزوغ : الحالة التي يستطيع فيها الإنسان إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له الوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا؛
- ❖ مرحلة التحقق : تشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر والاستعانة بأدوات البحث المتاحة للتحقق من صحة الفكرة التي نتجت خلال مرحلة الشروق وتحديد طريق تطبيقها.

ب. **نموذج (Rossman)**؛ يرى هذا النموذج أن العملية الإبداعية تمر بالمراحل الآتية[46]:

- ☒ الإحساس بوجود مشكلة ما وبصعوبة هذه المشكلة؛
- ☒ تكوين وتحديد المشكلة؛

[45] . عائشة سمسوم، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[46] . رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- ☒ جمع المعلومات وفحصها والتفكير في كيفية استخدامها؛
- ☒ تحديد جملة الحلول وبدائلها المتعلقة بالمشكلة؛
- ☒ فحص الحلول بصورة نقدية وتقييمها؛
- ☒ صياغة الفكرة الجديدة وتنفيذها.

ج. **نموذج (Stien)**؛ يرى هذا النموذج أن الإبداع يمر بثلاث مراحل هي[47]:

- ☒ مرحلة تكوين الفرضيات: وهي المرحلة التي يمر فيها الفرد بتكوين أفكار جديدة واقتراح حلول من خلالها؛
- ☒ مرحلة اختبار الفرضيات: وفي هذه المرحلة يقوم الفرد باختبار صحة الفرضيات؛
- ☒ مرحلة الوصول إلى النتائج: وفيها يقوم الفرد المبدع باختيار فرضية بعد أن يتأكد من صحتها ويختارها كحل ثم يقوم بتعميمها على الآخرين.

د. **نموذج (Harris)**؛ حدّد هذا النموذج ستة مراحل أساسية للإبداع الإداري[48]:

- ☒ مرحلة وجود الحاجة إلى حل مشكلة ما؛
- ☒ مرحلة جمع المعلومات؛
- ☒ مرحلة التفكير في المشكلة؛
- ☒ مرحلة تصور الحلول؛
- ☒ مرحلة تحقيق الحلول، أي إثباتها تجريبا؛
- ☒ مرحلة تنفيذ الأفكار.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين، يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق، وذلك أن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات السابقة، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات. ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا، خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي.

من خلال النماذج السابقة، نلاحظ أنه لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على خطوات العملية الإبداعية أو مراحلها، وبالتالي فإن[49]:

---

[47]. مبارك عبد الله العنزي، **علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2009، ص 45.

[48]. حليمة عبد المؤمن، يمينة قوفي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

[49]. نفس المرجع السابق، ص 54.

- ✓ مراحل عملية الإبداع الإداري ليست خطوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل الجامد السابق الذكر؛
- ✓ مراحل عملية الإبداع الإداري هي مراحل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها، وبالتالي فإن فكرة المراحل كما يراها بعض الناقدين هي فكرة تحليلية تعمل على تجزئة السلوك الإبداعي؛
- ✓ يرفض بعض الباحثين استخدام كلمة مراحل أو أطوار، ويفضلون الحديث عن جوانب أو أوجه العملية الإبداعية؛
- ✓ يرى بعض الباحثين في موضوع الإبداع الإداري اختصار مراحل عملية الإبداع إلى مرحلة واحدة هي لحظة الإشراق أو الإلهام، وبالتالي فإن دراسة الإبداع تكون أكثر فائدة في ضوء النتاج الإبداعي بدلا من عملية الإبداع.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها

يعتبر الإبداع الإداري أكثر أهمية في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ اهتماما ومكانة عالية في كثير من المؤسسات المعاصرة، إلا أن هناك مجموعة من العوامل التي تحدّ من الإبداع الإبداعي وتحول دون تنميته وتمنع استفادة المؤسسات المختلفة منه.

أولا: معوقات الإبداع الإداري: يعتبر الإبداع شكلا من أشكال التغيير والتي أملتها الظروف والتغيرات، ومصدر تميز المؤسسات التي تبحث عن البقاء والاستمرار، لكن غالبا ما تواجه هذه العملية معوقات وعراقيل تحول دون تنمية وتطوير السلوك الإبداعي لدى الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يأتي:

1. **المعوقات التنظيمية:** يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في النقاط الآتية[50]:

- ✓ مقاومة الجهات الإدارية للتغيير لأنها ترى فيه تغييراً لوضع اعتادت عليه، وهذا ما يسمى بجمود الإدارة، إذ أنها لا تقبل أي تغيير في طرق وأساليب العمل واللوائح والقوانين والتعليمات والإجراءات والقرارات المتبعة .وإلا اعتبرت ذلك خروجاً عن المألوف.الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات، ومع أنها ليست غاية بحدّ ذاتها؛
- ✓ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم؛ مما يجعلهم يحرصون على إتباع أسلوب مركزي في الإدارة، بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات لأنفسهم دون إتاحة الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين؛ بل قد يرى بعضهم في الأفراد المبدعين تهديداً لهم، مما يجعلهم يحاولون التأثير عليهم كي لا يلفتوا الأنظار لقدراتهم.

[50].سلام رعد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

- ✓ القيم الاجتماعية السائدة : فمن المعلوم أن الإبداع يعني التفكير بغير المألوف، وذلك قد يتعارض مع القيم السائدة مما يسبب المقاومة لدعاة التغيير فمثلا من أهم القيم الأساسية في المجتمعات النامية أن الحكمة تأتي مع التقدم في السن، مما يعني أن المبتكر يجب أن يكون شخصا متقدما في السن، وليس شابا، لذا قلما يحتل الشباب المراكز الإدارية القيادية في المجتمعات النامية إذ تعتبر شرط التقدم في السن – ولو ضمنيا– أحد مؤهلات القيادة الإدارية.
- ✓ سوء البيئة التنظيمية؛ والتي تتمثل في الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، القيادة، الحوافز، المناخ التنظيمي غير الصحي يحبط طاقات الأفراد؛
- ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛ فالقائد الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للمؤسسة ويحرص فقط على التفتيش عما يسيء لهم هو قائد لا يؤهل المؤسسة للبقاء؛
- ✓ إزدواجية المعايير المتبعة في المؤسسة: من أهم محفزات الإبداع هي أن يرى العاملون أن العمل الجاد يُكافأ وأن الكسل يُعاقب، ولكن يلاحظ في بعض المؤسسات أن مؤهلات الانقياد والخضوع هي شروط الوصول للمناصب الرفيعة، وفي مثل هذه الأجواء يصبح الإبداع مرضا يقاوم بكل الطرق؛
- ✓ المقاومة الإدارية للأخطار؛ فتشجيع الجهود الإبداعية يتطلب درجة من الثقة والائتمان والخطر معا، إذ يجب أن يفهم أن العملية الإبداعية لا يتم الوصول إليها إلا من خلال الأفكار الناجحة.

2. المعوقات الشخصية: ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري والاجتماعي، ومن أهمها ما يلي[51]:

- ✓ ضعف الثقة بالنفس: وتقود ضعف الثقة إلى الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول غير مألوفة، حرصا على ألا يكون مدعاة للسخرية والاستخفاف من الآخرين، الأمر الذي يجعله حافظا لهذه الأفكار المبتكرة في أعماقه دون الإفصاح عنها؛
- ✓ الخوف من الفشل: إن الخوف من الفشل يؤدي إلى الإحجام والحذر والتردد؛ فنحن على يقين من الفشل من كل محاولة[52]، وإذا تكرر فإنه يفضي إلى الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس، ويعطي للفرد صورة غير صحيحة عن نفسه تتميز بالجمود وعدم القدرة على التجديد.
- ✓ الخوف من المخاطرة: فأغلب الأفراد ينشئون في بيئة تكافئهم على إيجاد الحلول الصحيحة وتعاقبهم عند حلهم للمشاكل بشكل خاطئ، وبالتالي فإن تنفيذ فكرة فيها الكثير من الإبداع يمكن أن يكون مخاطرة بالإخفاق أو خسارة الوظيفة؛

[51] . توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 44-45.

[52] . Sandrine Sanchez, les septs obstacles principeaux a la créativité, [en ligne], disponible sur: http://coachermacreativite.com , date de consultation: 07-05-2018.

- ✓ قلة التحدي :لا يمكن لأحد أن يقدم أفضل ما عنده ما لم يحفز نفسه لذلك، فوجود القدرة على عمل شيء لا يعني بالضرورة إنجازه. لذا فإن المبدعين يتصدون لمعالجة المسائل المختلفة باعتبارها تمثل تحديا كبيرا، والاستجابة لهذا التحدي تنمي عندهم روح الإبداع؛
- ✓ وجود قواعد وأنظمة ذهنية لدى الأفراد: تجعلهم يميلون إلى استخدام إستراتيجية سبق نجاحها في حل مشكلة ما في الماضي، ولكنها قد لا تصلح في حل مشكلة تتطلب إستراتيجية جديدة، لذا فإنه لابد من الحذر من إتباع روتين معين في العمل، لأنه قد يعيق الإبداع، كونه يشجع على الخمول والجمود، ويحد من التفكير في بدائل ويقتل الدافع للتجديد؛
- ✓ رفع شعار الحرص على المألوف: بمعنى أن هناك حلا معتادا لجأ إليه السابقون ويجب أن نحتذي به نحن الحاضرون في المواقف المماثلة؛
- ✓ دعم مدخل الحل الوحيد الصحيح: بمعنى أن يعتقد الفرد أن هذا الحل هو الأفضل دائما ولا يوجد سواه، لذا نجده يبحث عنه ويطبقه كما هو دون اجتهاد، وهذا أمر يخالف حقيقة الإبداع الذي يتضمن البحث عن حلول إضافية مبدعة؛
- ✓ إصدار الأحكام بدلا من توليد الأفكار أو التقييم المتسرع للأفكار: وهو من أخطر معوقات الإبداع وذلك لأن الحكم على الأفكار بسرعة يمكن أن يقتل الأفكار الجديدة، علما بأن الأفكار المتطرفة يمكنها أن تقود إلى أفكار قابلة للتنفيذ والتي تقود بدورها إلى حلول إبداعية.

ثانيا– استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري: يعتبر التعرف على معوقات الإبداع الإداري الخطوة الأولى في توفير المناخ المناسب للإبداع، الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز الإبداع، وبالتالي لا بدّ أن تكون لدى الفرد والجماعات والمؤسسات استراتيجيات يمكن من خلالها التعامل مع معوقات الإبداع، والحدّ من تأثيرها السلبي. وتتمثل هذه الاستراتيجيات في النقاط الآتية[53]:

- ✓ تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- ✓ تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- ✓ تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- ✓ إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- ✓ تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛
- ✓ تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- ✓ تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛

[53] . توفيق عطية توفيق العجلة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- ✓ الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- ✓ تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛
- ✓ التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع؛
- ✓ تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
- ✓ توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة؛
- ✓ استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة؛
- ✓ تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبل.

هناك العديد من أساليب تحفيز الإبداع لدى الأفراد والمؤسسات والجماعات، وقد قام الباحثون بتصنيف هذه الأساليب إلى نوعين: الأساليب الفردية والأساليب الجماعية:

1. الأساليب الفردية لتحفيز الإبداع: يقصد بالأساليب الفردية تلك الأساليب المصممة أساسا من أجل تحفيز الإبداع لدى الفرد، إما عن طريق التعلم الذاتي أو بمساعدة مدرب أو مرشد ، وتركز على التعامل مع الخصائص الشخصية والمعرفية للفرد، وتشمل:

- ✓ الأساليب المخصصة للتعامل مع الخصائص الشخصية :تقوم هذه الأساليب على الافتراض القائل بأن التغيير أمر ممكن، وأن أية معوقات للعملية الإبداعية لدى الفرد يمكن إزالتها أو إبطال مفعولها بطريقة أو بأخرى، ومن هذه الأساليب: تمثيل الأدوار.
- ✓ الأساليب المصممة للتعامل مع الخصائص المعرفية :يقصد بالخصائص المعرفية أنماط التعلم وحل المشكلات والإدراك، والفهم الذي يتميز بها الفرد عن غيره وترتبط بحالة الوعي لديه، ومن هذه الأساليب: تدريبات الارتخاء، تدريبات شحذ الحواس الخمسة.

2.الأساليب الجماعية لتحفيز الإبداع: تتعدد أساليب تحفيز الإبداع الجماعية، وقد ذكر الباحثون العديد من هذه الأساليب، مثل :العصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب حل المشكلات، مخطط ايشيكاوا وغيرها من الأساليب ، وسنركز على أسلوب العصف الذهني على سبيل المثال لا الحصر:

✓**أسلوب العصف الذهني:** العصف الذهني وسيلة ذهنية للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة معينة خلال زمن معين، بغية حل مشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل، أو تطوير فكرة موجودة[54]. فهو يمثل " أحد أساليب المناقشة الاجتماعية الذي يشجع بمقتضاه أفراد المجموعة على توليد

[54].عبد الله هنانو، **مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب**، [على الخط]، متاح على: http://www.saaid.net/book/18/10006.pdf، تاريخ الاطلاع: 07-05-2018.

أكبر عدد ممكن من الأفكار المتنوعة والمبتكرة بشكل عفوي تلقائي حر، وفي مناخ مفتوح غير نقدي لا يحد من إطلاق هذه الأفكار التي تمثل حلولا للمشكلة ومن ثم اختيار المناسب منها"[55]. هذا الأسلوب يقوم على مجموعة من المبادئ نحددها في النقاط الآتية[56]:

***النقد المؤجل**: أي الحكم المضاد للأفكار يجب أن يؤجل حتى وقت لاحق حتى لا تكبت أفكار الآخرين وندعهم يعبرون عنها ويشعرون بالحرية لكي يعبروا عن أحاسيسهم وأفكارهم بدون تقييم؛

***الترحيب بالانطلاق الحر**: فكلما كانت الأفكار أشمل وأوسع كان هذا أفضل؛

***الكم مطلوب**: كلما ازداد الأفكار ارتفع رصيد الأفكار المفيدة؛

***التركيب والتطوير**:عاملان يكون السعي لإحرازهما فالمشتركون بالإضافة إلى مساهمتهم في أفكار خاصة بهم يخمنون الطرق التي يمكنهم بها تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار جودة أو كيفية إدماج فكرتين أو أكثر من فكرة للحصول على فكرة أفضل.

وبتطبيق هذه المبادئ، يمكن للمؤسسات أن تجني مجموعة من الفوائد[57]:

- ✓ فتح الأبواب لجهد الفرد المبدع؛
- ✓ تلغى الحواجز التي تقف في وجه القدرة الخلاقة؛
- ✓ تعطى مجموعات من البدائل المناسبة لحل مشكلة ما؛
- ✓ تساهم في إشعار المتعلمين بذواتهم وبقيمة أفكارهم؛
- ✓ تسرع في الوصول إلى حل المشكلة؛
- ✓ تساهم في تنمية قدرات التفكير الإبداعي (المرونة – الطلاقة – الأصالة) إذ إن العصف الذهني ينتج عن توافر الأفكار غير المألوفة ويساهم في توليدها بطلاقة وحرية؛
- ✓ تجعل الفرد أكثر مثابرة واستعدادا وتصميما على مواجهة الإخفاقات وقد تدفعه النتائج غير المرضية إلى مضاعفة الجهد .

---

[55]. عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، **أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في اللغة العربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، ص 51.

[56]. أسماء فوزي حسن التميمي، **العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية**، مجلة دراسات تربوية، المجلد 5،العدد 18، مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العراق، 2012، ص 68.

[57]. عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، مرجع سبق ذكره، ص 53.

المبحث الثالث: مداخل تحقيق الإبداع الإداري

يهدف هذا المبحث إلى توضيح أهم مداخل تحقيق الإبداع الإداري في المؤسسات المعاصرة، وسنركز على ثلاثة مداخل على سبيل المثال لا الحصر.

المطلب الأول: الإدارة بالأهداف

اختلفت نظرة الباحثين حول تحديد مفهوم أسلوب الإدارة بالأهداف، على الرغم من اتفاق الجميع حول المحور الذي يرتكز عليه هذا الأسلوب الإداري الحديث, ألا وهو تحديد أهداف النشاط الإداري والمشاركة في الإدارة داخل المؤسسة.

أولا– مفهوم الإدارة بالأهداف: ويعتبر (Peter Druker) أول من أبرز مفهوم الإدارة بالأهداف، حيث يعرفها بأنها: "مبدأ إداري ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية مع الأهداف العامة للمؤسسة"[58].

* كما تشير إلى" أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها، ثم تحديد مسؤولية كل موظف على شكل نتائج متوقعة منه مطلوب تحقيقها، ومن ثم كتابة خطة واحدة لتحقيق تلك النتائج"[59].

* وفي تعريف آخر للإدارة بالأهداف أنها "طريقة يقوم بموجبها كل من المدير ومعاونيه معا بتحديد أهداف المؤسسة التي يعملون بها، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، واستخدام المقاييس أو المعايير كموجهات في تحريك الوحدات الإدارية وتشغيلها وفي إسهام كل فرد من أفراد تلك الوحدات"[60].

من التعاريف السابقة، يمكن أن نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي:

- ✓ أسلوب للتخطيط يعمل على وضع الأهداف المرسومة على أساس النتائج المرجوة؛
- ✓ فلسفة إدارية يتم من خلالها مشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في وضع الأهداف وإتخاذ القرار؛
- ✓ أسلوب يتم من خلاله الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى المستوى المطلوب؛

---

[58]. أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 121.

[59]. محمد توفيق محمد شبير، **واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2015، ص 12.

[60]. عبد العزيز بن سالم بن محمد النوح، **واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف**، [على الخط]، متاح على: http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/_ldr_blhdf.pdf، تاريخ الاطلاع: 22-04-2018.

- ✓ التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة لنشاط المؤسسة؛
- ✓ التأكيد على دمج أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تحديد خصائص الإدارة بالأهداف في النقاط الآتية[61]:

- ✓ توفر الإدارة بالأهداف فرصا للإدارة التشاركية التي ترتكز على اشتراك الأفراد في تقرير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم ، وهذا النمط من الإدارة يجعل مهمة القائد الإداري أكثر سهولة وفعالية؛
- ✓ تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال المشاركة في تحديد الأهداف، وصياغتها وتحديد الوسائل التي تسهم في إنجازها، وتحديد طرق قياسها وأساليب تقويمها؛
- ✓ توفر الإدارة بالأهداف التغذية الراجعة المستمرة والإنجاز الإداري، مما يساعد في التغلب على الصعاب التي تعترض الإداري ويمكنه من إعادة التنظيم المستمر؛
- ✓ تلقى الإدارة بالأهداف قبولا لدى المسؤولين عن النتائج ومشاركة المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد أهداف المؤسسة، من شأنها أن توجد نوعا من التزام جميع العاملين نحو تحقيق تلك الأهداف والإحساس بالتقدير عن إنجازهم، وهذا ينمي شعورهم بالمسؤولية وإحساسهم بالحماس لتحقيق الأهداف.

ثانيا– مبادئ الإدارة بالأهداف: لا توجد للإدارة بالأهداف مبادئ محددة، وما يزال هناك الكثير من الجدل والنقاش حول الأسلوب نفسه وطرق تطبيقه، وعليه يمكن تحديد مبادئ الإدارة بالأهداف في العناصر الآتية:

أ. مبدأ المشاركة: يرتبط هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة من خلال صياغة هذه الأهداف وتحديدها، وكذلك الطرق المتعلقة بتنفيذها، وأساليب التقويم المناسبة، الأمر الذي يساعدها على فعاليتها.

ويتطلب هذا المبدأ قدرة من العاملين على القيام بعمليات التخطيط المناسبة، الأمر الذي يتطلب إيجاد برامج تدريبية مناسبة لهم، لزيادة كفاءتهم في هذا المجال. ومن النتائج المترتبة على تطبيق هذا المبدأ نذكر[62]:

- ❖ الالتزام الناتج عن شعور العاملين بأنها أهدافهم التي يلتزمون بها ويتحمسون لتطبيقها، على العكس من مواقفهم من الأهداف المفروضة عليهم، وشعورهم أنهم ليسوا إلا منفذين لهذه الأهداف؛
- ❖ تحمل المسؤولية: وتعتبر نتيجة مباشرة لمبدأ المشاركة؛ فعندما يشارك المرؤوسين في صياغة الأهداف وتحديدها، وحينما يتفقون على أهدافهم، ويوزعون الأدوار بينهم؛ فإن هذا من شأنه أن يجعل كل إداري مسؤولا عن أهدافه وإنجازها؛

---

[61]. موسى بن سليمان سعد الحربي، **دور الإدارة بالأهداف في تطوير الكفايات لمديري المدارس في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2008، ص 16.

[62]. أسامة مُحَمَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 122-123.

❖ رفع الروح المعنوية: يؤدي مبدأ إلى شعور العاملين بأهمية ما يقومون به من أعمال، وأن ما ينجز هو نتيجة لإخلاصهم وتعاونهم؛ الأمر الذي يساعد على تحقيق الأعضاء لذاتهم ويزيد فعالية المؤسسة.

ب. مبدأ تحديد الأهداف: تقوم الإدارة بالأهداف على أساس وضع أهداف المؤسسة على شكل نتائج المرجو تحقيقها، وتعتبر عملية تحديد الأهداف غاية في الأهمية؛ لأنها تحدد النتائج المراد بلوغها عن طرق الإدارة بالأهداف.

وهناك من يضيف المبادئ الآتية[63]:

ج. مبدأ الرقابة الذاتية: وهذا المبدأ يمثل مرتكزا تطبيقيا للإدارة بالأهداف، لأن كل موظف بالمؤسسة طبقا لهذا المبدأ يكون رقيبا على نفسه أثناء عمله أو شاركته، وهذا يسهم في فاعلية الإنجازات نظرا لسعي الفرد للعمل دون حاجة إلى رقابة خارجية على العمل أثناء التنفيذ.

د. مبدأ تخفيض المخاطرة: ويتكون هذا المبدأ من ثلاث مبادئ فرعية؛ الأول منها يتمثل في الوصول إلى تصميم فعال لنظام المعلومات ومن ثم تخفيض المخاطرة في عملية التخطيط، ومبدأ أ يجاد حلول مثلى في ضوء الموازنة بين البدائل ثم اتخاذ القرار بشأنها، مما يسهم في الوصول إلى خطط مثلى تحقق الاستمرارية التنظيمية والنمو التنظيمي، وهذا في حد ذاته مبدأ فرعي يطلق عليه مسمى مبدأ خدمة البيئة.

هـ. مبدأ المراجعة والمحاسبة على أساس الإنجازات: يؤسس هذا المبدأ على وضع نظام للرقابة المستمرة بهدف قياس التقدم في مجال العمل ومدى تحقيق الأهداف المرسومة.

و.مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب: يعد اختيار الكوادر والقيادات الصالحة ووضعها في المكان المناسب من المرتكزات الأساسية للإدارة بالأهداف.

ثالثا– الإدارة بالأهداف ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: تعتبر الإدارة بالأهداف نظاما يحقق أهداف المؤسسة من خلال التركيز على العمل الجماعي والمشاركة الفعالة الإيجابية والعمل بروح الفريق بين الرئيس والمرؤوس، ويعتبر نظام الإدارة بالأهداف من أهم العوامل المساعدة في تحقيق الإبداع والابتكار؛ حيث يركز هذا النظام على الرئيس والمرؤوسين، فهو يزوّد الرؤساء بالمعلومات عن العاملين وطريقة أدائهم بشكل مستمر ودوري، مما يساعد على اتخاذ القرارات بشأن الترقية ودفع التعويضات، ومن خلال التركيز على التحفيز؛ فإن ذلك يؤدي إلى تحسين الأداء وهكذا تتوافر الفرصة للابتكار والإبداع.

ويتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع الإداري من خلال استخدام النظام في عملية التطوير التنظيمي، وذلك عن طريق وضع أو تطوير الخطة العامة للمؤسسة؛ حيث يعمل الرؤساء والمرؤوسين معا لوضع

[63]. محمد توفيق محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص 23.

أهداف محددة وقابلة للقياس وعمل خطة لتحقيقها، ومن ثم يبدأ التنفيذ ومراقبة التقدم في تحقيق الأهداف وإجراء التصحيح حسب الحاجة. ففرصة الإبداع تأتي من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، والتي تشمل جميع أنشطتها بحيث يشترك المرؤوسين من جميع الأقسام والإدارات والتي تكون أهدافها وأنشطتها خاضعة للأهداف العامة للمؤسسة. وهذه الأهداف يجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط[64]:

- ✓ أن تكون على مستوى عال من الشفافية لجميع العاملين في كافة المستويات الإدارية؛
- ✓ أن تكون مكتوبة وواضحة ومحددة بمعنى واحد لكافة الأطراف؛
- ✓ أن تكون واقعية ، يمكن تحقيقها في حدود القدرات والإمكانات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ أن تكون متوافقة مع إجراءات وسياسات وأنظمة المؤسسة، ومع العادات والتقاليد السائدة في المجتمع؛

إن وضع الأهداف يتم بالإتفاق والمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن أسلوب المشاركة في وضع الأهداف يختلف باختلاف المنهج والطريقة التي يمارسها المدير مع مرؤوسيه في وضع الأهداف، ومن هذا المنطلق يمكن وضع الأهداف بأساليب عدة منها[65]:

- ❖ إتاحة الفرصة للمرؤوسين بالمشاركة في اختيار ووضع الأهداف مستعينا بما لدى المرؤوسين من خبرات ومعارف، وعلى إحاطتهم بأبعاد الأهداف الموضوعة، بما يسهل إيجاد الطرق والأساليب المناسبة لتنفيذها، بما يعطي فرصة كاملة لاستغلال والاستفادة بما لدى العاملين من قدرات إبداعية؛
- ❖ قد يقوم الرئيس بوضع أهداف إدارته أو قسمه، ومن ثم يعلنها للمرؤوسين بعد أن يشرح لهم تلك الأهداف ويوضح الأسباب من وراء اختيارها، وفي هذا الأسلوب يتضح أن الرئيس لا يعطي فرصة أو مساحة للمشاركة في وضع الأهداف، وبالتالي لا يتم استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين؛
- ❖ يقدّم المدير للمرؤوسين تصورات مبدئية عن الأهداف المراد اختيارها وتحقيقها، ويعرضها على مرؤوسيه لمناقشتها، وأخذ مقترحاتهم وأفكارهم ووجهات نظرهم، وعلى ضوء ما تسفر عنه تلك الأفكار والمقترحات يتم اختيار ووضع الأهداف. وفي هذا الأسلوب يتضح أن الرئيس يتيح قدرا بسيطا من المشاركة في اختيار الأهداف، مما يكون له أثر محدود إلى ح ما من استغلال ما لدى العاملين من قدرات إبداعية وابتكارية كما ينبغي.

ولكي يكون لنظام الإدارة بالأهداف ذا فعالية ويحقق دوره في الإبداع الإداري، ينبغي توافر مجموعة من الشروط[66]:

---

[64]. حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[65]. نفس المرجع السابق، ص 124.

[66]. أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 126.

- ❖ اقتناع الإدارة العليا بهذا الأسلوب التزاما وأداء؛
- ❖ ضرورة وضوح الأهداف العامة وإمكانية تطبيقها والابتعاد عن المبالغة والتقدير غير الواقعي؛
- ❖ تفصيل وإيضاح جميع الوظائف بهدف معرفة طبيعة العمليات والأنشطة المطلوب تأديتها؛ تحديد معايير الأداء بهدف معرفة طبيعة العمليات والأنشطة المطلوب تأديتها؛
- ❖ تحديد معايير الأداء حتى يمكن التقييم والتصحيح على ضوئها؛
- ❖ أن يكون هناك إمكانية لقياس النتائج كميا وتفصيليا؛ توافر روح التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ❖ المرونة في التطبيق والتكيف مع كل تغيير في الظروف الداخلية والخارجية.

المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة

ينظر هذا الأسلوب إلى الأفراد باعتبارهم أعضاء مشاركين في الجهاز الذي يعملون فيه، ومن ثم ينبغي أن يشتركوا في إدارة هذا الجهاز، إذا توافر لديهم الوعي والنضوج والتدريب الملائم.

أولا– مفهوم الإدارة بالمشاركة: هناك وجهات نظر متعددة حول تحديد مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات ويعود هذا التعدد إلى اختلاف الفلسفات والعقائد الاجتماعية والاقتصادية والاجتهادات للكتاب والباحثين.

* تعرف الإدارة بالمشاركة على أنها: "اندماج الأفراد عقليا وعاطفيا في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة بها"[67].

* كما تشير إلى: "مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية ، فهي إذا علاقة متبادلة بين طرفين في المؤسسة هما الإدارة والعاملون، تهدف إلى زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير العاملين على القرارات التي تتخذ فيها، بما يؤدى إلى تحقيق التعاون بين العاملين من جهة والإدارة من جهة أخرى للتخفيف من حدة الصراع بينهما"[68].

* فيما يرى البعض الآخر أن الإدارة بالمشاركة تعني" ذاك النمط الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المؤسسة ومهامها ومشكلاتها"[69].

---

[67] . ماجد بن سفر بن صالح السفياني، **درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية (دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 28.

[68] . شوقي محمّد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، **نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي (دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية)**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017، ص 143.

[69] . رقاب قدور، طالب الطاهر، **علاقة الرضا بالإدارة التشاركية (دراسة ميدانية لبلدية حاسي بحبح)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017، ص 12.

ثانيا– مبادئ الإدارة بالمشاركة: إنّ تطبيق الإدارة بالمشاركة في المؤسسة يرتكز على خمسة مبادئ أساسية نوردها فيما سيأتي[70]:

أ. تعبئة العاملين: تركز الإدارة بالمشاركة على جعل العاملين أطرافا مهمة في تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، وذلك من خلال عملية متابعة مستمرة؛ باعتبار أنّ حياة المؤسسة هي أيضا في حركية وتجدد وتطور مستمر. فإذا أرادت المؤسسة تعبئة عامليها، يجب عليها أن تأخذ في الاعتبار مدخلين أساسيين: مدخل ابتدائي قائم على أساس الاتجاهات؛ ومدخل ثاني: يبنى على أساس الهياكل. فإذا كان أحد أهداف الإدارة بالمشاركة يكمن في تعزيز الشعور بالانتماء والتطوير الذاتي للعاملين، فإنه يجب على الإدارة خلق الظروف التي تعزز الاتصال والإصغاء للعاملين، وكذا التعاون والتبادل فيما بينهم لتحقيق هذا الهدف.

ب. وضع سياسة نشطة لتطوير العاملين: تعتمد هذه السياسة بداية على خلق شروط عمل تعزز الاتصال، الاستماع للآخرين، التعاون والتبادل باعتبارها تسعى إلى تحقيق إنجاز شخصي في إطار مشروع مشترك. كما تعتمد أيضا على هياكل تطوير هذا السلوك الشخصي ضمن المجموعة أو الفريق.

ج.تفويض السلطة: تنطوي الإدارة بالمشاركة على تفويض السلطة. ففي الواقع، المشاركة تعني تقاسم سلطات الإدارة في مختلف المستويات التنظيمية وتعتبر الثقة أمرا أساسيا لتقاسم السلطة، ولكن يجب دعمها بمعايير محددة تسمح للمسؤولين بمعرفة إلى أي مدى يمكن للعاملين تطبيق السلطة المفوضة لهم. ويقوم تفويض السلطة على مبدأ تفريع السلطة أو الترابط المتبادل، الذي يعني أنّ ما هو مسموح بأن يقرر في المستويات الدنيا لا يجب أن يتم تقريره في المستويات العليا في المؤسسة. ويعمل هذا المبدأ بشكل أفضل في المؤسسات التي تتم إدارتها بأسلوب تشاركي.

ويقوم تفويض السلطة على ثلاثة أركان أساسية هي: السلطة؛ وتعني الحق في اتخاذ القرار؛ المسؤولية؛ وتعني التزام المرؤوس بأداء المهمة؛ والمساءلة؛ حيث لا يعني التفويض إعفاء صاحب الصلاحية الأصلي من المسؤولية.

د.حل المشاكل في المستوى الذي نشأت فيه: وذلك لتجنب تفاقم المشكلة وظهور نوع من الصراع داخل المؤسسة، قد يكون له تأثير على العلاقات فيما بين العاملين وبين العاملين والإدارة، وهذا ما يؤثر سلبا على أهداف المؤسسة.

هـ. تطبيق إجراءات للتحكم في العمل: كمنح العاملين الحق في ارتكاب الأخطاء والذي يساهم في جعلهم يتعلمون من أخطائهم وأخطاء زملائهم. مع ضرورة تجنب تطبيق أسلوب العقاب على ارتكاب الأخطاء والذي

---

[70] . طباخي سناء، **دور الإدارة بالمشاركة في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مستشفى الشهيد مُحَمَّد بناني رأس الوادي – برج بوعريرج)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011،ص 77-79.

يحبط اندفاع العاملين للتجريب والإبداع في العمل. إضافة إلى تطبيق أسلوب الرقابة الذاتية؛ والذي ينبع من إحساس العامل بانتمائه للمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها، مما يجعله يعمل على أن يؤدي كل واجباته بشكل أفضل ودون ضرورة وجود رقابة خارجية عليه.

ثالثا– الإدارة بالمشاركة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: تسعى المؤسسات جاهدة إلى تلافي السلبيات الموجودة في هياكلها التنظيمية لمواجهة كافة التحديات والتغيرات المصاحبة لعصر العولمة، التي تتطلب إيجاد هياكل تنظيمية مناسبة تعزز لدى العاملين من طاقات إبداعية، وبما لديهم من أفكار فعالة تسهم في تبسيط الإجراءات التنظيمية، والتي يجب أن تكون على درجة عالية من المرونة والسرعة للإستجابة للمتغيرات الخارجية والداخلية .

على المؤسسات أن تقوم بدعم تلك الأفكار من خلال مشاركة العاملين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، ووضع البدائل المناسبة، وتقديم الحلول الملائمة للمشكلات، واقتراح طرق التحسين من خلال فتح قنوات الاتصال بين كافة مجموعات العمل؛ حيث تنساب الاقتراحات والأفكار الإبداعية الهادفة للتطوير والتجديد بما يتلاءم مع كافة الظروف المتغيرة، ويحقق زيادة الإنتاجية بصورة مستمرة ومنتظمة ومتطورة؛ فعلى المؤسسات أن تختار فريق العمل اختيارا صحيحا وتهيئ له الظروف الملائمة لأداء الدور المطلوب منهم، والابتعاد عن الوقوع في الأخطاء؛ خصوصا إذا كانت هذه المؤسسات بحاجة للأفكار الإبداعية التي لا يمكن الوصول إليها من خلال العمل الفردي[71].

فالإبداع على مستوى الجماعة يكون فعالا خصوصا إذا كانت الجماعة تشترك في قوة واحدة؛ سواء كانت هذه القوة مصدرها تخصصهم أو مراكزهم الوظيفية، أو معلوماتهم التي يمتلكونها عن العمل، وعلى ذلك يمكن اعتبار الإبداع الجماعي مصدر التكيف للمؤسسات مع كافة التغيرات والتطورات المحيطة بها؛ ومن ثم تبني أساليب جديدة وفقا لتلك التغيرات والتطورات، حيث يؤدي العمل على تبني ابتكارات وأفكار جديدة ووضعها موضع التنفيذ لضمان نجاح المؤسسات واستمرارها في أداء دورها كما ينبغي بكفاءة وفعالية في كافة الظروف.

المطلب الثالث: الإدارة بالتمكين

يمثل تمكين العاملين أحد المفاهيم التي يجري تداولها بين المؤسسات والذي يقوم على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء الأعمال بطريقتهم دون تدخل الإدارة؛ بمعنى إعطاء الثقة للعاملين والحرية والموارد ليتصرفوا طبقا لأحكامهم الشخصية. وقد تعددت تعريفات تمكين العاملين فهناك من نظر إليه من جانب إداري فيما يتعلق بالمشاركة في السلطة واتخاذ القرارات، وهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل

[71] . حاتم علي حسن رضا، مرجع سبق ذكره، ص 150-152.

الإدارة، وبعضهم نظر إليه نظرة فلسفية، وآخر عدّه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم.

قد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول تحديد الأهداف التي يمكن أن تحققها الإدارة بالتمكين في الوصف من دون أن تختلف في النتيجة والغاية الرئيسية من هذه الإستراتيجية، ومن بين أهم هذه الأهداف ما يلي[72]:

- ✓ إبقاء المؤسسة في المقدمة دائما ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل فيه؛
- ✓ الاستفادة الفاعلة من إمكانيات العاملين بالمؤسسة؛
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة ومن ثم تحقيق التفوق التنافسي؛
- ✓ إيجاد أفراد ذات قدرات فاعلة لإنتاج منتجات وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها؛
- ✓ يمكن استخدام إستراتيجية تمكين العاملين كأداة مهمة في تطوير الإستراتيجيات الأخرى التي لا يمنح استخدامها تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة، والمتعاملين معها من أصحاب المصلحة والمهتمين بهذا التغيير خدمة لتوجهاته وأهدافه؛
- ✓ إيقاف محاولات تحفيز العاملين بحوافز خارجية، والاستعانة ببناء بيئة للعمل تحفزهم داخليا، أي باستخدام حوافز ذاتية تنبع من ذات العامل، كالفخر بالانتماء للمؤسسة؛
- ✓ البحث عن طرق جديدة لتشجيع الطاقات الكامنة لدى العاملين، وتحفيزهم على الإبداع لغرض إدامة المؤسسات على البقاء في ظل البيئة التنافسية المعاصرة .

وقد أكد الباحثون على أن هناك عدد من المبررات لتطبيق الإدارة بالتمكين تتمثل في النقاط الآتية[73]:

- ✓ يعد التمكين استجابة لحاجة بيئة الأعمال في ظل ظروف التنافس التي تتطلب استخدام قدرات المؤسسة وبخاصة البشرية منها في تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
- ✓ يعد التمكين استجابة لثورة المعلومات وتقانتها، وذلك من خلال ما توفره من المعلومات للجميع؛
- ✓ توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالخبرات العالية والمهارات الفائقة الممكنة الاستخدام على نحو فاعل لتحقيق الأهداف المنظمية؛
- ✓ هو استجابة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة وسرعة الاستجابة لرغبات الزبائن؛
- ✓ يعد التمكين وسيلة مهمة لتحقيق التعلم الفردي والجماعي،

[72]. عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 9.

[73] . عالية جواد مُحَمَّد علي، **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي (دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد)**، [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767 ، تاريخ الاطلاع: 24-04-2018.

- ✓ تحسين جودة الخدمات المراد تقديمها إلى الزبائن من خلال تصميم المنتجات والعمليات وفق متطلبات الزبائن وحاجتهم؛
- ✓ التأكد من فاعلية الأداء المنجز ،
- ✓ العاملون يتحققون من انجاز أعمالهم وفق رؤية الزبائن وليس من خلال الإدارة،
- ✓ يكون القرار المتخذ من قبل العاملين أكثر تأثيرا على الزبائن ولا سيما أن التصاقهم بالزبائن وحاجاتهم المتنامية اكبر من الأداء،
- ✓ أن إزالة القيود البيروقراطية في الأداء من شانها أن تساهم بتسريع الانجاز الكفوء والفعال .
- ✓ إن التزام العاملين ودافعيتهم للانجاز يعطي للعمليات المنجزة بعدا اشمل في التطوير والتحسين؛
- ✓ جعل العاملون يشعرون بأنهم أساسيون في نجاح المؤسسة ويشعرون بقيمة اكبر من خلال التمكين وخصوصا عندما يمارسون عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؛
- ✓ إن التمكين يبني الالتزام ويخلق شعورا بالانتماء؛
- ✓ يساهم في زيادة فاعلية المؤسسة ورفاهية العاملين؛
- ✓ يعمل على تنمية العلاقات الجيدة بين العاملين والعملاء والنتيجة النهائية ستكون تعزيز صورة جيدة للمؤسسة؛
- ✓ تقليص عبء العمل للإدارة العليا وتحسين تدريب العاملين ورفع معنوياتهم.

الإدارة بالتمكين ودورها في تحقيق الإبداع الإداري: تحقق إستراتيجية تمكين العاملين الفوائد العديدة بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى. كما أن هناك تأثير جوهري لإستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المؤسسة، وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة وكل هذا لا يحدث إلا من خلال الإبداع التنظيمي الذي يتحقق من خلال التعلم المنظمي

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، تعتقد بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التقليدي، وتوفير هذه المقومات لدى العامل المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجها لوجه، ويحاول حل مشاكلهم، وسر الإبداع التنظيمي يكمن في تفجير طاقات العاملين كما يقول (توم بيترز) في كتابه "البحث عن التميز"، ويؤكد على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولابد من أن تتوافر للمبدع نوعا من

اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة[74].

[74] . عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، مرجع سبق ذكره، ص 65.

خلاصة الفصل

يشكل الإبداع الإداري أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تسمح للمؤسسات بتحقيق التطوير والتغيير الإيجابي على مستوى نشاط المؤسسة مما يجعل الحاجة إليه مؤكدة؛ حيث أن الإبداع الإداري يعتبر من المقومات الأساسية لحل الكثير من المشكلات، وطريق يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، فهو يساهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة عن طريق إتاحة الفرصة لهم في البحث عن الجديد في العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة. لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بتنمية الإبداع الإداري لدى العاملين لأنه يعمل على كسر الحواجز وإستثارة الأفكار الجديدة، واستخدام أساليب التفكير الحديثة التي تتميز بالطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- ✓ الإبداع الإداري هو مجموعة من الأفكار والممارسات التي تفضي إلى إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو طرق وأساليب عمل مفيدة؛
- ✓ الإبداعات الإدارية الفعالة تبدأ دائما صغيرة، ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛
- ✓ للإبداع الإداري مجموعة من الأبعاد أهمها: الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والمجازفة؛
- ✓ ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج (West) الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويات الجماعية والتنظيمية؛
- ✓ هناك مجموع من المداخل التي تعمل على تحقيق الإبداع الإداري أهمها: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالمشاركة والإدارة بالتمكين.

تمهيد الفصل

تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي الكثير من المشكلات السلوكية لدى العاملين فيها مما يؤثر بالسلب على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، الأمر الذي حتّم عليها إيجاد أساليب وطرق لدراسة سلوك العاملين وتوجيهه لصالح المؤسسة.

لا يتحقق العمل داخل المؤسسة دون تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، لكن في بعض الأحيان تتعارض توجهاتهم وأفكارهم وقيمهم مما يولد صراعات بين هؤلاء العاملين وحتى بين الوحدات والأقسام. فالصراع أمر حتمي وجب على المؤسسات التعامل معه بالإيجاب للإستفادة منه، وتشجيعه في بعض الأحيان من أجل السماح بظهور أفكار جديدة وخلق طاقات بناءة تساعد على التغيير في سياسات وإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى الباحث الآتية:

المبحث الأول: توصيف الصراع التنظيمي؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراعات التنظيمية؛

المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تعزيز الإبداع الإداري.

المبحث الأول: توصيف الصراع التنظيمي

يمثل الصراع التنظيمي أحدا من المتغيرات التنظيمية المهمة في أدبيات الفكر الإداري، والتي لا يمكن للمنظمات أن تمنع تأثيرها؛ فقد كشفت الدراسات أن المديرين يقضون ما يزيد عن 25% من أوقاتهم في التعامل مع الصراعات التنظيمية[1].

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي إحدى الظواهر الموجودة في حياتنا أفرادا ومؤسسات، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار يكاد يكون من الأمور المستحيلة، مما استدعى علماء الإدارة إلى تناول هذا المفهوم بالدراسة والتحليل.

أولا: تعريف الصراع التنظيمي

اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم للصراع التنظيمي، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو للاختلاف في الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم.

الصراع لغة: إن كلمة الصراع في اللغة العربية تعني: النزاع والخصام، أو التنافر والشقاق، ويجمع بينهما قاسم مشترك، ألا وهو العداوة بين الفريقين والخلاف بين اثنين، ويسمى ذلك شقاق[2]. أما كلمة (Conflit)، فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف[3].

الصراع التنظيمي اصطلاحا: لم يتفق الباحثون على تعريف موحّد للصراع اصطلاحا لتباين مدارسهم، وفيمايلي عرض لبعض التعاريف المقدمة في هذا المجال:

* عرف الصراع التنظيمي على أنه ذلك " التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات، والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف"[4].

* كما يشير إلى" العملية التي تبدأ عندما فرد أو جماعة معينة بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد أو

---

[1]. محمّد فراس شاهر العويوي، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،فلسطين، 2013، ص 3.

[2]. أسماء محمّد شعبان علوان، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 31.

[3]. توفيق حامد طوالبة، **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين(دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص 46.

[4]. سيد محمّد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الثانية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر، 2015، ص 13.

الآخرين لحقوق الآخر"[5].

* فيما يرى البعض أن الصراع التنظيمي يمثل" الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما، ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل"[6].

* الصراع التنظيمي هو" حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، حيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن"[7].

* كما عرف على أنه" حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، فكل جماعة تسعى إلى تحييد الآخرين في تحقيق تلك المطالب"[8].

من جملة التعاريف المقدمة، يمكن أن نستنتج أن الصراع التنظيمي هو مواجهة بين الأفراد والجماعات في حالات عندما يدرك طرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقته لبلوغ أهدافه، بسبب تباين الأفراد في الأهداف والقيم والخصائص، وتباين المنظمات في رؤيتها الإستراتيجية مما يتطلب إدارته وتوجيهه لخدمة الأهداف التنظيمية.

مما سبق، يتضح أن هناك صعوبة في إعطاء تعريف واضح ومحدّد للصراع التنظيمي نتيجة لتداخل متغيرات عديدة يحتويها مفهوم الصراع التنظيمي، إلا أنه من الممكن تحديد عددا من العناصر يشمل عليها الصراع التنظيمي كما يأتي[9]:

- ✓ أن الصراع مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي يُنتج عمليات ومظاهر منها: التعاون، التنافس؛
- ✓ أن للصراع أشكالا متعددة، كما أنه يتم على مستويات مختلفة أيضا؛
- ✓ أن هناك مواقف مولدة للصراع، كالاختلاف في وجهات النظر حول الأهداف، والسياسات....؛
- ✓ أن للصراعات آثارا سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية مواجهة الصراع والتعامل معه.
- ✓ إن محصلة الصراع ترتبط بمدى أهمية الموقف وفقا لإدراكات الفرد أو الجماعة[10].

---

[5]. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 235.

[6]. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 295.

[7]. خميس أسماء، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر، 2014، ص 31.

[8]. سعود بن محمد النمر، **الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته**، [على الخط]، متاح على: http:// prod. Kau.edu.sa/ centres/ spc/jkau/..../ review_ article_ar.aspx ?، تاريخ الاطلاع: 16 – 03- 2018.

[9]. توفيق حامد طوالبة، مرجع سبق ذكره، ص 48.

[10]. سعود بن محمد النمر، مرجع سبق ذكره، ص 49.

- ✓ الصراع التنظيمي يمثل شكلا من أشكال التوتر في العلاقات بين أطراف العملية التنظيمية[11].
- ✓ **الصراع** يمثل ظاهرة على شكل عداوة؛ ففي هذه الحالة هو ضار ويولد اضطرابات خطيرة في المؤسسة[12].

إن الصراع التنظيمي بهذه المعاني المشار إليها يختلف عن المنافسة التي تُعد مطلوبة ومشروعة؛ فالصراع التنظيمي يوجه نحو طرف أو أطراف أخرى في المؤسسة نظرا لتعارض المصالح، بينما المنافسة هي محاولة تحقيق أهداف معينة دون أن يتعارض ذلك مع مصالح الآخرين. ففي الحالات التي يبذل فيها رجال البيع جهودا تسويقية عالية لزيادة المبيعات في كل منطقة معينة، فإن ذلك يمثل تنافسا بين رجال البيع، ولا مجال للصراع هنا. أما في الحالات التي يسعى رجل البيع إلى زيادة مبيعاته في نفس المنطقة، فإن التنافس يتحول إلى صراع على نفس المورد المحدود (وهو الزبون في هذه الحالة). كما نؤكد أن احتدام المنافسة يمكن أن يؤدي إلى الصراع أحيانا، غير أن الصراع يمكن أن ينشأ دون أن يسبقه حالة منافسة؛ ففي الحالات التي يمكن أن تستفيد فيها الأطراف المتنافسة، فإن المنافسة لن تؤدي إلى حدوث حالات من الصراع[13].

ثانيا: الصراع التنظيمي في الفكر الإداري: تنوعت النظرة الإدارية للصراع من خلال تطور الفكر الإداري، وفي هذا الصدد يرى الباحثون أن تطور مفهوم الصراع مرّ بمراحل ثلاثة يمكن التمييز بينها على النحو الآتي[14]:

أ.مرحلة الفكر الإداري التقليدي: والتي استمرت خلال القرن التاسع عشر واستمرت حتى منتصف الأربعينيات من القرن العشرين، وكانت الفلسفة السائدة في تلك المرحلة أن مختلف أنواع الصراعات ضارة بالمؤسسة وتؤثر سلبا على الأداء والإنتاجية، ولا تحمل بين طياتها إلا الدمار وتهديد البنية التنظيمية للعلاقات السائدة. وفقا لهذه النظرية، فإنه يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع والقضاء عليه في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والسلوك اللاعقلاني، حيث تحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المؤسسة بأنه لا يوجد الصراع فيها. وتقوم النظرية التقليدية للصراعات على الإفتراضات الآتية[15]:

---

[11]. حمزة نجم عبود، علي سكر عبود، **الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 30،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 236.

[12]. . ACT Formation , **Qu'est ce qu'un conflit ?**, [en ligne],disponible sur : http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf, date de consultation: 27-05-2018

[13]. خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 236.

[14]. سيد محمّد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 339.

[15]. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، **أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 12.

- ✓ يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها؛
- ✓ يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثوا الاضطرابات)؛
- ✓ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع؛
- ✓ إذا حدث الصراع، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

ب. مرحلة الفكر الإداري السلوكي: وقد بدأت هذه المرحلة مع ظهور التنظيمات غير الرسمية، حيث يرى أنصار هذه المدرسة أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل المؤسسة ولا يمكن التخلص منها، بل ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة من الصراع[16]. كما ينبغي على الإدارة تحديد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء أهدافها وظروفها، ويكون على الإدارة أن تتدخل إذا ما زاد الصراع عن المستوى المرغوب فيه[17]. ويمكن تلخيص أهم افتراضات المدرسة تجاه الصراع في النقاط الآتية[18]:

- ✓ الصراع أمر لا مفر منه؛
- ✓ للصراع أسباب متعددة يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل؛
- ✓ الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي، ويمكن أن يكون في صالح المؤسسة.

ج. مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة: هذا المدخل بدأ الاهتمام به خلال الستينيات من القرن العشرين، ووجهة نظر هذا المدخل تجاه الصراع هي أنه ليس ظاهرة طبيعية حتمية تنظيمية فحسب، وإنما يجب تشجيعها في بعض الأحيان من أجل السماح بظهور أفكار جديدة وخلق طاقات بناءة تساعد على التغيير والتطور. ومن هذا المنطلق، فإن الإدارة تتدخل في الحالتين الآتيتين[19]:

* إذا زاد الصراع عن المستوى المرغوب فمن واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

* في حالة انخفاض الصراع عما هو مطلوب، فإن من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إل المستوى المطلوب. ومن بين الوسائل المهمة لإثارة الصراع ما يأتي[20]:

---

[16]. سندس رضيوي خوين، **أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الإجتماعي التنظيمي (دراسة تطبيقية لآراء مدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية)**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 46، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، 2015، ص 370.

[17]. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 340.

[18]. إياد ابراهيم خليل المدهون، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012، ص 31.

[19]. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 13.

[20]. أمل محمود علي العبيدي، **إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 69، 2008،[على الخط]، متاح على:https:// www. Iasj ?func=fulltald=25990 ، تاريخ الاطلاع: 16-03-2018.

- ✓ تشجيع المنافسة بين الأفراد والأقسام عن طريق أنظمة الحوافز والمكافآت بجميع أنواعها وإجراءاتها؛
- ✓ الاستعانة بأفراد خارج المؤسسة لإثارة الأفراد والأقسام البطيئة في تقدمها؛
- ✓ تغيير الهيكل التنظيمي الذي يؤدي إلى تغيير تركيبة جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد.

وهكذا تغيرت النظرة إلى الصراع مع مرور الوقت من نظرة سلبية إلى نظرة إيجابية تعتبره أمرا طبيعيا؛ وعلى إدارة المؤسسات تنشيطه إذا كان غير موجود، ويمكن تدليل ذلك من خلال العناصر الآتية[21]:

- ✓ الصراع أداة للتكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المؤسسة يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من الاستمرار والبقاء في البيئة التي تعمل فيها؛
- ✓ الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: تعدّ عملية إدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات؛
- ✓ الصراع أداة للإبداع: عندما لا يكون هناك صراعا على الإطلاق؛ فهذا يعني أن الفرد يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع مسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع؛
- ✓ الصراع أداة لتشغيل حركة المؤسسة: يمثل الصراع سببا إيجابيا يسهم في زيادة فعالية المؤسسة، ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو التقصير التي تمر بها، والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية.

المطب الثاني: مصادر الصراعات التنظيمية

الصراع التنظيمي باعتباره شكل من أشكال الاختلاف والتوتر بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، تقف وراءه مجموعة من الأسباب يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا: الأسباب التنظيمية: ومن أبرز هذه العوامل نذكر[22]:

1. التنافس على الموارد المحدودة: وهذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف الحصول على نصيب أكبر من الموارد المحدودة ؛ حيث يعتقد كل قسم أو طرف أن احتياجاته في المرتبة الأولى من الأهمية، وأن إشباع احتياجات الأقسام أو الأطراف الأخرى هو أمر أقل أهمية[23].
2. تعارض الأهداف: ويعني ذلك أن لكل وحدة داخل المؤسسة أهدافا فرعية يمكن أن تتعارض مع بعضها البعض؛ فأهداف قسم التسويق عادة ما تكون الوصول إلى أعلى حدّ من المبيعات، في حين أن قسم الجودة يسعى للحصول على منتجات بجودة عالية دون الإهتمام بالكمية المراد إنجازها. كما يمكن لموظفي المبيعات

---

[21]. محمد حسين عساف، **إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة (دراسة ميدانية)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة كليمنتس العالمية، العراق، 2013، ص 41.

[22]. محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

[23]. إياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 37.

التفكير في مواجهة المنافسة عن طريق التسليم السريع للمنتجات، في حين أن خدمة الإنتاج يمكن أن ترى أن الإنتاج بكميات صغيرة يمكن أن تتعارض مع جهود تخفيض التكاليف[24].

3. عدم تحديد المسؤوليات بشكل دقيق: إن عدم التحديد الدقيق للمسؤوليات يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، مما يعيق العمل داخل المؤسسة، وبالتالي يكون سببا للصراعات والخلافات.
4. عدم فاعلية نظام الاتصال: يرى عدد كبير من المديرين أن أحد المسببات الأساسية للصراع تنتج عن سوء عملية الاتصالات الشخصية بين الأفراد العاملين في المؤسسة، فهناك العديد من المتغيرات التي تساعد على سوء الفهم أو صعوبة التفسير ، ولا شك أن الصراع الناتج عن سوء الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على نتائج هذا الصراع وسهولة حله[25].
5. تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم: إن تعدّد الوحدات التنظيمية داخل المؤسسات واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر بتمسك تلك الوحدات بأهدافها الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التعارض مع الأهداف العامة للمؤسسة، وبالتالي بروز الصراعات بسبب تعدّد الأهداف[26].
6. التغيير الإداري: قد يؤدي التغيير في المناصب الإدارية في المؤسسة إلى إرباك بين الأفراد أو الجماعات داخل المؤسسة، الأمر الذي ينتج عنه حدوث الصراعات بين الأفراد العاملين.
7. العلاقات الاعتمادية: تظهر العلاقات الاعتمادية في العمل عندما تعتمد مؤسسة أو أكثر الواحدة على الأخرى في انجاز مهامها، ومن المتوقع أن يتراوح الصراع هنا بين المنخفض والعالي، ويمكن أن نميّز ثلاثة أنواع من الاعتمادية المتبادلة في العمل كما يأتي[27]:

= **الاعتمادية المجتمعة**: تعني أنه لا يوجد تفاعل بين المجاميع، لأن كل مجموعة تنجز أهدافها بفعالية.

= **الاعتمادية المتتابعة**: تعني أن المهام تتكامل بشكل تتابعي.

= **الاعتمادية المتبادلة**: تتطلب أن تكون مخرجات كل مجموعة تخدم مدخلات المجموعة الأخرى في المؤسسة.

ثانيا: الأسباب الشخصية: وتتعلق هذه الأسباب بشخصية كل من الرئيس والمرؤوس داخل المؤسسة، ويمكن تحديدها في النقاط الآتية[28]:

---

[24] . *Yvan POTIN*, **La gestion des conflits dans l'organisation**, [en ligne],disponible sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf, date de consultation: 27-05-2018.

[25] . خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، مرجع سبق ذكره، ص 241.

[26] . محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 364.

[27] . سندس رضيوي خوين، مرجع سبق ذكره، ص 370.

[28] . محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

1. التفاوت في الصفات الشخصية: إن اختلاف الصفات الشخصية من فرد لآخر يمكن أن يكون حد أسباب الصراع؛ حيث إن إدراك الفرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له، وهنا بدوره أن يؤدي إلى تطور الخلاف مع الآخرين، وقد يتحول إلى صراع حقيقي[29].
2. التعارض في الأهداف الشخصية: إن لكل فرد أهدافا ومصالح قد تتفق مع غيره وقد تختلف، وهذه الأهداف تسبب تناقضا بين الرئيس والمرؤوس داخل التنظيم.
3. التنوع الثقافي: إن التنوع الثقافي لأفراد المؤسسة الواحدة سيساعد على ظهور ما يسمى ببؤر التوتر والمشاحنات؛ فاختلاف الديانة والانتماء الإيديولوجي يدفع الفرد للشعور بأنه يمثل الجهة التي ينتمي إليها بصورة مطلقة، وبذلك يحاول التمسك بأفكاره ومواجهة الآخرين، والتصارع معهم من أجل فرض مبادئه وأفكاره[30].
4. التركيب النفسي للفرد: يختلف الأفراد من ناحية التركيب النفسي، فمنهم من يميل إلى التعاون والتعاطف مع الآخرين، ومنهم من يميل بطبيعته للعدوانية، ومنهم من يتسم بحدّة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين، مما يجعله صعبا في التعامل مع الآخرين في حقل العمل التنظيمي، وهذا بدوره يؤثر على الصراع نتيجة اختلاف التركيب السيكولوجي للأفراد[31].
5. مشكلات العمل: كعدم العور بالرضا في عمله، أو التعارض بين أساليب وإجراءات العمل، أو تعارض أساليب العمل مع معتقداته وقيمه، أو عدم قدرته على تحسين أدائه وشعوره الدائم بالتوتر والضغط[32].

بالإضافة إلى المصادر (الأسباب) الرئيسية للصراع، فإنه يمكن إضافة أسباب عامة أخرى قد تؤدي إلى الصراع التنظيمي[33]:

1. تعدّد التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة: فالمشكلة ليست في التعدّد، ولكن في عدم قدرة إدارة المؤسسة على احتواء هذه التنظيمات والتعامل معها بأسلوب مناسب يقلل من حدّة الصراعات والتوترات التي تسود سواء بين التنظيمات غير الرسمية وبعضها البعض، أو بين هذه التنظيمات وإدارة المؤسسة خاصة إذا كانت بعض التنظيمات غير الرسمية سلبية.

---

[29]. كامل محمّد المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2004، ص 24.

[30]. محمّد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2005، ص 368.

[31]. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

[32]. توفيق حامد طوالبة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

[33]. سيد محمّد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 361.

2. افتقاد الإدارة تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية: فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للإنصاف عند توزيع العوائد، أما مفهوم المصداقية فيعن مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع.
3. عدم إشراك العاملين في المؤسسة في وضع الأهداف التنظيمية المتنوعة: وقد تؤدي ذلك إلى عدم موضوعية الأهداف وصعوبة تحقيقها، ويكون ذلك أحد الأسباب الأساسية لمعارض ومقاومة الأفراد للأهداف التنظيمية، والتي لا تتفق وإمكاناتهم وقدراتهم وأهدافهم الخاصة.
4. اهتمام الإدارة العليا بالتفاصيل والإجراءات الروتينية: وقد يؤدي ذلك إلى إهمال وتجاهل مختلف الصراعات، وبالتالي تتكاثر الصراعات وتتفاقم وتزداد حدّتها وخطورتها.
5. أنظمة الرقابة التنظيمية: تعتبر الرقابة التنظيمية مصدرا رئيسيا للنزاع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وكذا الطرق والأساليب التي تتم بواسطتها الرقابة على أداء الجماعة، وتوزيع الموارد المالية والبشرية والفنية بحسب نتائجها، وتتمثل مشكلات صراع أنظمة الرقابة التنظيمية في الجوانب الآتية[34]:

= تداخل الموارد ومحدوديتها، واعتماد الأقسام وجماعات العمل على بعضها البعض؛

= تنافس أنظمة الحوافز حول كيفية تصميم وتوزيع الحوافز؛

= استخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين، قد تنجح هذه الطريقة أحيانا، وقد يؤدي أسلوب المنافسة إلى الصراع داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مستويات (أنواع) الصراعات التنظيمية

ثمة أنواع عديدة للصراعات التي تحدث داخل المؤسسات، وعلى المدير ألا يغفل تأثيرها ويحاول حسب خبرته وقدراته أن يدير هذه الصراعات. وقد ميّز الباحثون بين عدة أنواع من الصراعات التنظيمية هي:

أولا: الصراع داخل الفرد: يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب العوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدهما، بحث أنه لا يمكنه تحقيقها معا[35]. وبالرغم من أنه هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد، إلا أنه ينعكس على سلوكه وعلاقاته وتحقيقه لأهداف المؤسسة، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب نذكر منها[36]:

✓ **عدم تقبل القرار:** نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.

---

[34]. نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة –ولاية المسيلة–)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 7.

[35]. سعدية حايف كاظم السلطاني، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[36]. فايق جواد كاظم، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي (بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2017، ص 206.

- ✓ **عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة)**: حيث أن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار(هذه هي حالة المخاطرة)، إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل لتحقيق النتائج المفضلة.
- ✓ **عدم التأكد**: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة، بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.

يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من[37]:

1. **تعارض الدور**: لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المؤسسة والأسرة والمجتمع، لذا فتعارض الدور في المؤسسة هو الفرق بين ما يجب أن يؤديه داخل وظيفته وبين ما يفهمه، وما يشعر أنه أن يؤديه.

ويمكن أن نميز بين الحالات الآتية لصراع الدور[38]:

* إتباع سلوك معين يتعارض مع سلوك دور آخر؛
* القيام بدورين في آن واحد؛
* إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه؛
* تعدّد الأدوار، بحيث يقوم الشخص بعدّة أدوار ولا يعرف أيّا منها يجب أن يكون له الأولوية.

2. **تعارض (صراع) الهدف**: ينشأ عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مخاطر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ الصور الآتية[39]:

أ. الصراع بين هدفين إيجابيين: يحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين، ولا يمكن تحقيقهما معا، وتزداد الأمور تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية، ومثال ذلك: عندما يواجه فرد ما الاختيار بين وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر، والخياران بالنسبة له هدفان مرغوبان وايجابيان، فهو قد يرى في القسم الآخر فرصا جديدة للترقية ، في حين أنه سيفقد الجو الاجتماعي الذي اعتاد عليه، ويصعب على الفرد الاختيار بينهما.

ب. الصراع بين هدفين سلبيين: ينشأ حين يواجه الفرد معضلة الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، لأنهما هدفان سلبيان، ولكن يجب عليه الاختيار، فيلجأ للأقل سوءا وضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل، أو تحويله لفرع ريفي فيه ابتعاد عن الأسرة.

ج. الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي: ينشأ الصراع عندما يكون أمام الفرد خياران أحدهما سلبي وآخر إيجابي في آن واحد، كأن يمنح الفرد من الإدارة علاوة على راتبه وبالمقابل تقرر له ساعات عمل إضافية وعليه الاختيار.

---

[37]. اياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 34.

[38]. سلام حليمة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

[39]. ايمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

ثانيا: الصراع بين الأفراد: يشير إلى صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المؤسسة، بسبب الشخصيات الفردية، التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد[40]. ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم " نافذة جوهاري" نسبة إلى (Yeseph Lauft وHarry Ingham)، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1-2): نموذج نافذة جوهاري

	الفرد يعرف الآخرون	الفرد لا يعرف الآخرون
الفرد يعرف نفسه	1	2
الفرد لا يعرف نفسه	3	4

المصدر: مُحَمَّد رضا شنة، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة، – ERCE – CMT – CPG – CHARIO) (ERIAD) (ENICAB))**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر،2006-2007، ص 66.

وفيما يلي شرح موجز لهذه الحالات[41]:

الحالة الأولى: (الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرون): وهي أفضل الحالات، وفيها يكون الفرد على بينة بمشاعره ودوافعه، وأيضا لديه معلومات عن دوافع واتجاهات الآخرين الذين يتعامل معهم، ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة حيث يسهل الاتصال ويقلل احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

---

[40]. خليل مُحَمَّد حسن الشماع وآخرون، **نظرية المنظمة**، الطبعة 4، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 304.

[41]. مُحَمَّد رضا شنة، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري، حالات قسنطينة، سطيف، بسكرة، ERCE – CMT – CPG – CHARIO) (ERIAD) (ENICAB))**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر،2006-2007، ص 67.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، وهنا تكمن المشكلة في عدم معرفة الفرد لاتجاهات ودوافع الآخرين، ويكون هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين والاحتكاك بهم، وكنتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين لا يستطيع الفرد التنبؤ بسلوك الآخرين أو التحكم فيه، وبالتالي يسبب حدوث الصراع.

الحالة الثالثة: (الفرد يعرف الآخرين فقط): في هذه الحالة يكون إدراك الفرد لمشاعر ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم، بينما يكون إدراكه لنفسه منخفضا، وقد يكون هذا الوضع ناتجا عن رغبة الفرد في عدم إظهار حقيقة دوافعه ومشاعره للآخرين.

الحالة الرابعة: (الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين): وتُعد هذه الحالة أسوء الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

ثالثا: الصراع بين الجماعات: يؤدي الاختلاف بين الأفراد إلى تكوين مجموعات تتصارع فيما بينها لسوء تفاهم أو لبسط نفوذ السلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي الذي يضع أهدافه ويسعى لتحقيقها، قد تكون هذه الأهداف نفسها التي يحدّدها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذ أن هناك اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم[42]. ويرى الباحثون أن العوامل الأساسية لحدوث مثل هذا الصراع هو:

أ. التباين في مدركات الجماعة المتصارعة: ويحصل هذا النوع من الصراع بسبب تعّد مصادر المعلومات، وانسياب المعلومات تلعب دورا هاما في تقليص شدة الصراع، وعلى إدارة المؤسسة التقليل من درجة التشويش في تدفق المعلومات، ومحاولة إيجاد قنوات الاتصال من شأنها أن توصل المعلومات بدرجة عالية من الدقة.

ب. الاختلاف في الهدف: يرجع التباين والاختلاف في الهدف بين المجموعات داخل المؤسسة إلى:

- ❖ محدودية الموارد المتاحة؛
- ❖ طبيعة الأهداف المراد تحقيقها؛
- ❖ صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية.

ويأخذ هذا النوع من الصراع التنظيمي الأشكال الآتية:

أ. الصرع الأفقي: يقع هذا الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، مثل: غالبا ما يظهر الصراع بين وحدتين عندما ترغبان في اتخاذ القرار المناسب في حالة معينة: التوظيف، الإقالة[43].

---

[42]. نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

[43] **.SSQ groupe financier, la gestion des conflits.** , [en ligne],disponible sur: https://ssq.ca/documents/10658/136694/Gestion+des+conflits+%28document+de+r%C3%A9f%C3%A9rence%29/069562df-8a29-47df-80d5-2c6d5a69877d , date de consultation: 27-05-2018.

ب. الصراع العمودي: يقع الصراع العمودي بين جماعات أو وحدات إدارية تنمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

ت. الصراع بين الموظفين والاستشاريين: ويحدث بين الموظفين والاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار.

رابعا: الصراع بين المؤسسات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المؤسسات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمؤسسة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج، أو التسويق، أو الموردين[44].

إن هذا النوع من الصراع يحدث بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، لأن المؤسسة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي والخارجي على حدّ السواء وهي مجبرة على هذا؛ حيث تحاول تحقيق أهدافها ومطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية والخصائص البيئية سواء إن كانت مؤسسة خدماتية أو إنتاجية[45].

فالصراع بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى يكسب المؤسسة قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها، وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة ألا يكون الصراع قد أزاح المؤسسة عن مسيرتها الهادفة[46].

تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراعات بين المؤسسات عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، إذ أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، فضلا عن المشاكل الناجمة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها، وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المؤسسات الأخرى[47].

المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية

بداية يمكن القول أن الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية تتأثر بعدد من العوامل نذكر منها[48]:

- ✓ نوع الصراع واتجاهاته: بمعنى أن الصراع الإيجابي يترتب عليه آثار إيجابية، والصراع السلبي لا ينتج عنه إلا مزيدا من الأضرار والمشاكل النفسية والاجتماعية والتنظيمية.

---

[44]. أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 155.

[45]. خميس أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 41.

[46]. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[47]. فايق جواد كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 206.

[48]. سيد محمّد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 364.

- ✓ حجم الصراع: بمعنى مدى انتشار الصراع، وهل يمثل ظاهرة عامة في المؤسسة تستوقف انتباه وأهمية الإدارة، أم أنه يسير في الحدود المرغوب فيها.
- ✓ قوة وشدة الصراع: فكلما كان الصراع كثيفا وحادا، كلما زادت المشاكل المرتبطة به، وكان هناك حذر في التعامل معه ومقاومته.
- ✓ توقيتات حدوث الصراع: ويعني متى يحدث الصراع، فهناك أوقات تكون الإدارة مشغولة بوضع خطط واستراتيجيات، فمثل هذه الأوقات ترغب الإدارة في إحداث نوع من التوازن والهدوء الداخلي، أما في الأوقات العادية، فغالبا لا يمثل الصراع لها نفس المشكلة.
- ✓ الأساليب التي تتبعها الإدارة في احتواء الصراعات السلبية المدمرة: فقد تستخدم الإدارة أسلوب منع أو قهر الصراع بالقوة من خلال فرض سيطرتها، وقد يترتب على هذا الأسلوب توحُد الجماعات والأفراد ضدّ المؤسسة، وبالتالي تزداد حدّة وكثافة وقوة الصراع.

وعليه يمكن القول، إن وجود مثل هذه العوامل قد يزيد من حدة الصراع، أو أنها قد تسهل إمكانية السيطرة عليه، وهذا يستدعي بالضرورة أن يعطي مديرو المؤسسات أهمية لمدى توافر مثل هذه العوامل.

وبعد العرض السابق للعوامل التي تحدّد حجم وقوة ومخاطر الصراع سنستعرض الآن الآثار التي يسببها الصراع سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة.

أولا: الآثار الإيجابية: تركزت معظم الدراسات والأبحاث الخاصة بدراسة وتحليل الصراع حول مفهوم الضراعات السلبية المحطمة للمؤسسة، ولكن فإن الصراعات من جانب منها قد تكون إيجابية وذات فائدة، وحتى الصراعات السلبية قد ينتج عنها بعض الجوانب الإيجابية غير المباشرة. ومن أهم الآثار الإيجابية نذكر:

1. **على مستوى المؤسسة:** يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى قيام الإدارة بأنشطة وأفعال وتصرفات إيجابية لصالح جميع الأطراف في المؤسسة وخارجها منها[49]:

- ✓ تشجع الصراعات المؤسسات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات، حيث يفتح الصراع التنظيمي الفعال أفقا جديدة في الإدارة العليا بتشجيع المرؤوسين على إيجاد أفكار جديدة بطريقة مبكرة؛
- ✓ إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المؤسسة عند إدارة الصراع وعلاجه، مما يعزز الثقة في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين، الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة ككل؛
- ✓ يعتبر الصراع عاملا أساسيا في إحداث التغيير في المؤسسة، من خلال استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة لتحقيق التكيف والاستجابة لإيجاد التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في البيئة؛

[49]. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010، ص 40.

- ✓ يؤدي الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة، ففي ظروف المنافسة والتنافس يميل المديرين لاتخاذ القرارات أفضل نوعية بالمقارنة مع القرارات المتخذة في الظروف العادية؛
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى معرفة حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة، كما يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة[50]؛
- ✓ يشجع الصراع على اكتشاف الأخطاء والثغرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال دراسة الصراع وتحديد أسبابه[51].

2. **على مستوى الأفراد والجماعات:** يساعد الصراع التنظيمي الأفراد والجماعات على تحقيق مزايا وعوائد كثيرة منها[52]:

- ✓ توليد طاقة لدى أفراد التنظيم وإبراز المواهب والقدرات والاستعدادات الكامنة كاستجابة للصراع، وهذه قد لا تظهر في ظل الظروف العادية؛
- ✓ العمل على إعادة تآلف مشاعر الأفراد وتنسيق جهودهم، واكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر؛
- ✓ يعمل الصراع على إشباع الحاجات النفسية لأفراد المؤسسة، وخاصة ذوي الميول العدواني.

ضف إل ذلك[53]:

- ✓ يؤدي الصراع إلى تكوين خبرة تعليمية لدى الأفراد العاملين؛
- ✓ عند انتهاء الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاما بالنتيجة؛
- ✓ ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل؛
- ✓ يحقق التنافس بين الأفراد.

ثانيا: الآثار السلبية: إن الصراع التنظيمي يمثل اختلالا وظيفيا نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة. ويمكن إجمال الآثار السلبية للصراع فيما يأتي:

1. **على مستوى المؤسسة:** وتتمثل هذه الآثار فيما يأتي[54]:

---

[50]. سارة عبد الله المنقاش، أمل خلف العنزي، **دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 78،رابطة التربويين العرب، جمهورية مصر العربية، 2016، ص 412.

[51]. نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

[52]. أسامة محمد شاكر عبد الحليم، عمر أحمد هاشم الشريف، مرجع سبق ذكره، ص 262.

[53]. محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[54]. نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 370.

- ✓ تصبح العلاقات السائدة بين الأقسام الإدارية والجماعات التنظيمية عدائية، حيث تحاول كل إدارة وكل جماعة الحصول على أكبر قدر ممكن من المكاسب ولو على حساب المجموعات الأخرى؛
- ✓ تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها، نظرا لتعارض وتنافر الجماعات التنظيمية وبعضها البعض، أو نظرا لتعارض القائم بين الإدارة والأفراد والجماعات؛
- ✓ انصراف الإدارة العليا عن اهتماماتها الأساسية، ووضع الخطط وبناء الاستراتيجيات ودراسة السوق بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات؛
- ✓ يسود المؤسسة جو من القلق والتوتر والانفعالات؛
- ✓ عدم الدقة في صنع القرارات، لان صنع القرارات يتطلب وجود معلومات دقيقة ووضوح الرؤية للقائد، وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات، وكذا عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، مما يجعل قيادة المؤسسة تتخذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المؤسسة[55].
- ✓ يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية[56].

2. **على مستوى الفرد:** من الآثار السلبية التي يتركها الصراع على سلوك الفرد، نذكر[57]:

- ✓ يترك الصراع آثارا نفسية سيئة لدى العاملين؛
- ✓ يؤدي إلى فقدان الثقة بين العاملين أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون؛
- ✓ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم؛
- ✓ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني،
- ✓ انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين بسبب النزاعات والصراعات المستمرة، وشعور الفرد بالتوتر، يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد[58]؛

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراعات التنظيمية

اهتم الباحثون بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات، ومن منظور نظرية المدرسة الإدارية الحديثة التي تنظر إلى الصراع بأنه سلوك إنساني طبيعي، فالصراعات بين الأفراد والجماعات والأقسام داخل المؤسسات أصبحت سمة من سمات المؤسسات المعاصرة، وبالتالي كان لا بدّ من البحث عن أساليب وطرق لإدارته.

[55]. نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.
[56]. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 31.
[57]. إياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 39.
[58]. نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

ليس بالضرورة أن يكون للصراع آثار سلبية تؤثر على سياسات وأهداف المؤسسات، بل له قيمة ايجابية للتنظيم؛ فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة هذه الصراعات داخل المؤسسات.

أولا : تعريف إدارة الصراع التنظيمي: فيما يلي سنعرض أهم التعاريف المقدمة إلى إدارة الصراعات التنظيمية:

* إدارة الصراعات التنظيمية هي" مختلف الأساليب الإدارية التي تقوم بها الإدارة لمعالجة المشكلات التي قد تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية أو زيادة حدتها، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو الإدارات بالمؤسسة"[59].

* كما تشير إدارة الصراعات التنظيمية إلى" الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدراء بحيث يمكنهم من خلالها توجيه الصراع أو الاختلاف أو التضارب الذي ينشأ بين أنماط السلوك سواء بين المدير والعاملين، أو بين العاملين أنفسهم، وتحديد النمط السلوكي الذي تفضله المؤسسة وتوظيفه لإحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين بها، والرفع من أداء المنظمة"[60] .

* وتعرف إدارة الصراع التنظيمي كذلك بأنها" نشاط يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة، ويقصد بها مهارة أساسية لرجل الإدارة تستهدف التغيير البناء والمنتج للأفراد أو التنظيمات الفرعية لأي تنظيم داخل المؤسسات"[61].

* كما ينظر إلى إدارة الصراعات التنظيمية على أنها " تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها، أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه: فردي، جماعي، أو على مستوى التنظيمات المختلفة"[62].

من التعاريف السابقة، نستشف التعريف الإجرائي لإدارة الصراعات التنظيمية، والذي تشير إلى: المهارات الأساسية لدى المدراء تمكنهم من استخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع الصراعات المختلفة بين أعضاء التنظيم، وتحويلها إلى صراعات بناءة بدلا من أن تكون هدامة. فإدارة الصراع لا يعني حله؛ فحل الصراعات التنظيمية يعني

---

[59] حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر،ص 149.

[60] . أحمد بن مُحَّد بن مهدي الخالدي، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2008، ص 9.

[61] . سعيد علي هدية، عاصم أحمد حسين، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع و المامول)**، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، [على الخط]، متاح على: https://platform.almanhal.com/Files/2/111604، تاريخ الاطلاع: 09-04-2018، ص 8.

[62] . نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

القضاء عليها بالكامل، بينما إدارتها تتطلب البدء بتشخيصها، بهدف تحديد حجمها ومعرفة أسبابها، ليتم في ضوءها التدخل لمعالجتها وإدارتها. وإدارة الصراع التنظيمي مسؤولية الجميع في المنظمة، حيث إن الإداريين والعاملين مسؤولون عن إدارة صراعاتهم التنظيمية، وهذا لا يتحقق إلا من خلال إلمام الجميع بمفهوم إدارة الصراع وأهميته وأساليب التعامل معه.

وحتى يتم معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية بشكل إيجابي وفعال، يجب مراعاة النقاط الآتية[63]:

- ❖ الاعتراف من جانب الإدارة والعاملين بأن الصراع يمكن حدوثه نتيجة الاختلافات بين الأفراد؛
- ❖ تحديد أسباب الصراعات التنظيمية ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع؛
- ❖ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة؛
- ❖ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.

ثانيا: أهمية وأهداف إدارة الصراعات التنظيمية: تعتبر إدارة الصراعات التنظيمية وتوجيهها نحو الطبيعة السليمة أحد العمليات التي تعمل على حلّ الصراعات والمشكلات الناجمة عنها بالأسلوب الذي يحقق منفعة لكلا الطرفين، وذلك بغرض زيادة معدلات الانسجام بين طرفي الصراع التنظيمي، ولكن لن يتمّ إدارة الصراع التنظيمي إلا من خلال توفير البدائل والمطالب التي تساعدهم على إدارة الصراع وتحويله إلى قوة دفاعية لتحقيق مستوى جيد من الجودة في الأداء التنظيمي. وتتضح أهمية إدارة الصراعات التنظيمية من خلال ما يأتي:[64]

- ✓ الصراع التنظيمي غير المدار يمكن أن يكون له آثار مكلفة، حيث يسعى الأطراف إلى التقاضي كوسيلة لحل تلك الصراعات؛
- ✓ المستوى العالي من الصراع السلبي يمكن أن يسبب عدم الرضا، فضلا عن انخفاض إنتاجيتهم؛
- ✓ عندما تتم إدارة الصراع التنظيمي بشكل جيّد، يمكن أن يصبح حافزا للإبداع والابتكار وكذلك التعلم التنظيمي؛
- ✓ يمكن أن يكسب المؤسسة ميزة تنافسية، كما يجعلها مؤسسة متعلمة قادرة على الاستفادة من النقاط المختلفة لوجهات النظر؛
- ✓ يشعر العاملون بالمؤسسة بأن المجال مفتوح للعبير عن الآراء وتقديم الاقتراحات التي تؤدي إلى إزالة الخوف من الصراع التنظيمي؛

---

[63] . رمضان محمّد محمّد السعودي، **إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر**، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، المجلد 7، العدد 2، كلية التربية، جامعة دمنهور، 2015، ص 19، [على الخط]، متاح على: https://platform.almanhal.com/Files/2/102112، تاريخ الاطلاع: 09-04-2018.

[64] . محمّد أمين خان، **أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص 34.

- ✓ تقوية العلاقات بين العاملين وبناء فرق العمل؛
- ✓ تشجيع الاتصال المفتوح والتعاون لحل المشاكل؛
- ✓ تهدئة الأجواء بين العاملين وصب التركيز نحو النتائج.

وتبرز أهمية إدارة الصراعات التنظيمية كذلك في النقاط الآتية[65]:

- ❖ يثير الصراع الحماس والنشاط لدى الأفراد والبحث عن أساليب أفضل في أداء الأعمال؛
- ❖ يكوُن الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يُستفاد منها في إدارة الصراعات مستقبلا؛
- ❖ تتضمن إدارة الصراع بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية للمؤسسة؛
- ❖ تتيح إدارة الصراع التنظيمي الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع، بما يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل؛
- ❖ تشجع إدارة الصراعات التنظيمية على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المؤسسات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة؛
- ❖ تساعد إدارة الصراعات التنظيمية واكتساب المهارات لدى المدراء على تعزيز الأداء التنظيمي؛
- ❖ يوفر البحث عن حلول للصراعات فرصا كبيرة لتنمية المهارات والقدرات الإبداعية، فتتضمن طبيعة الصراعات اختلافات كثيرة في وجهات نظر الأفراد تجاه تلك الصراعات من زوايا مختلفة، وآراء ومفاهيم ومطالب مختلفة؛
- ❖ تزيد إدارة الصراعات من القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث أدركت معظم المؤسسات الناجحة أن مشاركة العاملين في معالجة الصراع يزيد من كفاءتهم.

ومن هنا يمكن القول، أن أهمية إدارة الصراع التنظيمي تكمن في الخروج من السلبية القاتلة للمؤسسة والعاملين من خلال تقبل الصراع، وعدم رفضه والتعامل معه بحكمة وعقلانية من أجل تحويل نتائجه إلى طاقات متجددة ذات أثر إيجابي على المؤسسة والعاملين فيها، بما يتماشى مع متطلبات التقدم العلمي والتقني، وهذا يفرض على المديرين امتلاك المهارة والكفاءة اللازمة لإدارة الصراعات التنظيمية وتحديد أهدافها.

وبالمقابل تهدف إدارة الصراع التنظيمي إلى تصميم استراتيجيات فعالة تعمل على تقليل الجانب السلبي للصراع، وتعزيز الأدوار البناءة لتحسين التعلم والفعالية في المؤسسات، ومن أهداف إدارة الصراعات التنظيمية نذكر[66]:

- ✓ زيادة فعالية وكفاءة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها؛

---

[65] . رمضان محمد محمد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.

[66] . نفس المرجع السابق، ص 21.

- ✓ توفير الحلول المناسبة لمشكلات الصراعات؛
- ✓ استخدام الموارد المتاحة في المنظمات بحكمة ومعرفة؛
- ✓ تخفيف حدة الصراعات، وذلك من خلال حثّ جميع الأطراف المتصارعة على التعاون من أجل تحقيق مصلحة الطرفين، وتقليل حجم الصراعات بينهم؛
- ✓ إيجاد فرص للتغيير والتحسين؛
- ✓ اكتشاف مواهب وقدرات مديري المؤسسات في التعامل مع الصراعات؛
- ✓ زيادة تماسك أعضاء الجماعة وذلك في مواجهة جماعة أخرى، ومع زيادة درجة التماسك تقّل الخلافات الفردية وتصبح الجماعة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وتزيد انتماءه لها؛
- ✓ تحسين جودة عملية اتخاذ القرارات وزيادة درجة التعلم التنظيمي، نتيجة اكتشاف طرق جديدة للنظر للمشكلات أو الافتراضات الخاطئة التي كانت تشوه عملية اتخاذ القرار.

فإدارة الصراعات التنظيمية إذن تهدف إلى إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة من خلال تحديد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة، وفتح قنوات الاتصال بينهم، وذلك في محاولة من أجل الوصول إلى حل وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء، ولكن لا يحصل فيها أي طرف على كل ما يريد. فأهم الصراعات هي تلك التي يتم إدارتها بشكل جيد بحيث تؤدي إلى نتائج إيجابية والتي يشعر فيها الأفراد بالاستثمار الشخصي في مواقعهم أو يجلبون شيئا لأنفسهم كأفراد في التفاعل[67].

المطلب الثاني: وظائف إدارة الصراعات التنظيمية

تتكون إدارة الصراع من عدة عمليات متكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة، وبما يحقق أهداف وغايات المؤسسة، وتضم إدارة الصراعات التنظيمية العمليات الآتية[68]:

أولا– تخطيط الصراع التنظيمي: إن التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائيا، بل من أجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والأفراد معا؛ إذ أن تخطيط الصراع عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف، وتتضمن مهام التخطيط العناصر الآتية[69]:

- ✓ تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد أو الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محدّدة؛

---

[67] . George Kohlrieser**, six essential skills for managing conflict,** revue perspective for managers, n°149, june 2007, [en ligne],disponible sur: https://www.imd.org/research/publications/upload/PFM149_LR_Kohlrieser.pdf , date de consultation: 27-05-2018.

[68] . نور الدين عسلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 19-22.

[69] . نفس المرجع السابق، ص 19.

- ✓ تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد أو جماعات عمل أخرى؛
- ✓ تحديد البرامج والسياسات التي يمكن إتباعها لمواجهة حالات الصراع التي يتزايد فيها عن الحد المرغوب أو ينعدم فيها؛
- ✓ توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن يحدثها الصراع، وتقلل من الفعالية على المستوى المرغوب؛
- ✓ تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد؛

ثانيا– تنظيم الصراع التنظيمي: تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المؤسسة، ومن ثم تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف, ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع ولهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء أكانوا قياديين أو أفراد عاديين.

وتُتوج عملية تنظيم الصراعات بإيجاد هيكل تنظيمي يؤخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرن ومتفاعل مع كل متغيرات إدارة الصراع خدمة لصالح المؤسسة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية.

ووفقا للنظرية الحديثة للإدارة؛ فالهيكل التنظيمي يخضع لعدة متغيرات وأسس منها التنظيم غير الرسمي؛ الذي أثبتت الدراسات أنه موجود بجانب التنظيم الرسمي داخل المؤسسات وله آثار على أداء المؤسسة، وهو منبع للصراعات لذا يجب التعامل معه واستغلاله لمصلحة المؤسسة من خلال تسخير أفراده ومعرفة قادته الأكفاء وإدماجهم في التنظيم الرسمي أو العمل على إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات المهمة في التنظيم الرسمي.

ثالثا– توجيه الصراع التنظيمي: إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي، وحدّته، والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف القيادات والأفراد بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراعات في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المرغوب, وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات، وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم, وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يأتي:

- ❖ متابعة مستويات وظروف الصراع داخل المؤسسة؛
- ❖ تزويد أفراد المؤسسة بالمعلومات المتجددة عن الصراعات؛
- ❖ تمكين أفراد المؤسسة، وذلك بتزويدهم بالصلاحيات الإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

تستخدم المؤسسات مجموعة من الأساليب لتوجيه الصراع، نذكر منها:

- ❖ إعداد المقابلات بين الأطراف المتصارعة يعدّ نوعا من التوجيه، فتعطي هذه الطريقة نتائج جيدة عندما تكون الأطراف المتصارعة متساوية أو متقاربة في الدرجة الوظيفية؛
- ❖ الاعتماد على الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين القائد والقائمين بالعمل؛
- ❖ تشجيع التقويم الذاتي بين أفراد المؤسسة، ومناقشة كل القرارات بكل ديمقراطية وإبداء الرأي.

رابعا– الرقابة على الصراع: إن الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، أن الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة أو نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي أو الحدة، أو التوقيت. وتظهر هذه المشكلة نتيجة أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع، أو بأطراف خارجية، مما يدفع إلى إجراء تشخيص للصراع وتحديد أسبابه وأطرافه، ومدى خطورته والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها، وتحقيق الصراع البناء والهادف.

ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته. وتستمر إدارة الصراع التنظيمي في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد وتفعيل برامج تحسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة أهداف المؤسسة، وكذلك العمل على انتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيّدة.

هناك مجموعة من التقنيات لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات، نحددها في بعض النقاط الآتية[70]:

- ✓ التأكيد على أولوية الأهداف العليا: إن الحالات التي تؤدي إلى للصراعات هي تعدّد الأهداف الفرعية ومحاولة إعطاء الأولوية لأهدافه الخاصة، ففي هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم وعلى الهدف العام، مما يساهم في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام؛
- ✓ العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تثير الصراع فيما بينها نتيجة لتداخل عملها؛
- ✓ العمل على زيادة الموارد المتاحة أمم الجميع، والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراعات؛
- ✓ اعتماد آليات التشاور والاتصال، والبحث عن القواسم المشتركة كوسيلة لحل المشاكل؛
- ✓ زيادة التفاعل بين العاملين، بحيث يتعرف كل عامل على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم لأعمال بعضهم البعض، ويقلل التناقض فيما بينهم، كما ان أسلوب التناوب الوظيفي ونقل العاملين من قسم لآخر

[70]. سلام حليمة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

قد يساعد على زيادة تفهمهم لبعضهم البعض، ويحفز الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها على التفاهم والعمل على حل المشاكل؛

- ✓ توحيد معايير التقييم وأسس توزيع المكافآت، وإيجاد نظام حوافز جماعية على مستوى التنظيم؛إذ من شأن ذلك أن يساهم في إيجاد شعور بالعدالة وإيجاد الحوافز للتعاون بين مختلف الدوائر والأقسام، بشكل يمكن معه الحصول على الحوافز الجماعية؛ فهذا الأسلوب يمكن معه تغليب الأهداف العامة على الأهداف الخاصة؛
- ✓ دمج الوحدات الإدارية المتصارعة؛ فهذا الأسلوب يُجبر مثل هذه الوحدات على البحث عن القواسم المشتركة للتعايش؛
- ✓ ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية؛ بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المتعارضين، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فقد يكون ضروريا نقل مثل هؤلاء العاملين، أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم قد يكون الاستغناء عن خدماتهم؛
- ✓ القيام بمسوحات تتصل بمستوى الرضا الوظيفي عند العاملين، والتعرف على المشاكل التي يشكون منها، وما يمكن عمله لمعالجتها؛
- ✓ الاهتمام بوجود آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات، ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر، مثل اللجان والمجالس بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة، ويتم عقد إجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بأية مشاكل، وتتخذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها وبتفهم الجميع.

ووفقا لذلك، يتوجب على القادة القيام بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية؛ حيث يقع على عاتقهم القيام بالتشخيص الشامل للموقف والبحث والدراسة المعمقة حتى يستطيعون التدخل في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح، وهذا لن يتأتى إلا بوجود مجموعة من الصفات الشخصية والموضوعية لإدارة الصراع التنظيمي بفعالية:

أ- الصفات الشخصية: ينبغي على القادة لإدارة الصراع بفعالية التحلي بمجموعة من الصفات الشخصية، تتمثل في:

- ✓ .إتقان مهارة الإصغاء للأطراف المتصارعة بيقظة وفهم للحصول على المعلومات المرغوبة؛
- ✓ امتلاك درجة عالية من سرعة البديهة لاستنتاج أوجه القصور لمواقف الصراع بين الأطراف المتصارعة؛
- ✓ حسن اختيار العبارات والألفاظ التي تعكس الرغبة في الوصول إلى الحلول؛
- ✓ المقدرة على ملاحظة أدق التفاصيل في موقف الصراع، وسرعة فهمها والإفادة منها في معالجة الصراع؛
- ✓ حسن التصرف في مواقف الصراع بإظهار ردود فعل مناسبة في موقف الصراع بعيدا عن العشوائية والإنفعالية؛

- ✓ الرؤية الشاملة لموقف الصراع والقضايا المتعلقة بكافة جوانبها؛
- ✓ القدرة على كسب ثقة جميع العاملين في المؤسسة؛
- ✓ القدرة على التأثير في سلوك الأفراد العاملين.

ب– الصفات الموضوعية: يتعين على القادة لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة بفعالية اكتساب مجموعة من الصفات الموضوعية، تتمثل في:

- ✓ المعرفة الشمولية التي تبنى على الثقافة العامة الواسعة لفهم العمل والبيئة المحيطة به، ومواقف الصراع التي تنشأ بسبب التفاعلات الاجتماعية بين العاملين؛
- ✓ القدرات التحليلية المتمثلة بمنهجية التحليل العلمي للموضوعات والقضايا، وربط الأسباب بالنتائج أو بإيجاد العلاقة فيما بينها؛
- ✓ معرفة اللوائح والقوانين التي تخص الصراعات بين العاملين؛
- ✓ المعرفة اللغوية بإيجاد اللغة المستخدمة في حل الصراع، ومعرفة مدلولها وتأثيراتها؛
- ✓ المعرفة الاجتماعية النفسية بالإلمام بأسس علم النفس الاجتماعي، التي تتضمن تحليل الشخصية ومكوناتها، وآليات دوافعها وسلوكها؛
- ✓ القدرة على الإبداع والابتكار واتخاذ القرار السليم، وتقبل آراء الآخرين؛
- ✓ التعامل بمرونة مع موقف الصراع من خلال المناقشة والحوار الموضوعين للوصول إلى اتفاق يرضي كلا الطرفين؛
- ✓ البعد عن النظر لمواقف الصراع من وجهة النظر الخاصة.

المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراعات التنظيمية

تمر عملية إدارة الصراع التنظيمي بمجموعة من المراحل المتتابعة، باستخدام الخطوات العليمة والعملية المتبعة في ذلك. ولكن قبل البدء في معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية، لا بدّ من التطرق إلى النقاط الآتية[71]:

1. اكتشاف الصراع التنظيمي: إن أي صراع تنظيمي لا يظهر للعيان، ولا يتم اكتشافه فجأة، وغنما يمر عبر مراحل هي[72]: الصراع الكامن؛ الصراع المدرك؛ الشعور بالصراع، الصراع العلني، ما بعد الصراع.

ومن الجدير بالذكر، أن اكتشاف الصراع في مراحله الأولى قبل أن يستفحل من الأهمية بمكان، وقراءة المؤشرات أو العلامات للصراعات المتوقعة وإبداء ردود أفعال سريعة ومباشرة بغرض الحد من الصراع. كما أن من

---

[71] . بورغدة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 150.

[72] . تم التطرق إلى هذه المراحل في المبحث الأول.

الصراعات ما يحتاج إلى عدم فعل أي شيء بالمرة انتظارا لما يسفر عنه الصراع الناشئ، فقد تختفي المشكلة أصلا بسبب التغيرات التي تطرأ على عناصرها.

2. تشخيص الصراعات التنظيمية: إن اكتشاف الصراع التنظيمي في مراحله المبكرة يساعد الإدارة على التقليل من مخاطره وآثاره السلبية، وهذا له أهمية كبيرة في معالجته وإدارته. فعملية التشخيص تبين للإدارة بان الصراعات القائمة ما هي إلا مظاهر لأسباب أدت إليها، وهذا أهم من العلاج نفسه، لأنه لا فائدة من تقديم علاج سليم لمشكلة خاطئة. وفي عملية التشخيص يتوجب على الإدارة أن تجد إجابات مقنعة للأسئلة الآتية:

- ☒ ما هو حجم الصراع؟
- ☒ هل الصراع يتعلق بالأفراد أو الأهداف؟
- ☒ ما هو تأثير عامل الوقت؟؛ بمعنى هل الوقت في صالح المؤسسة أو لا؟ وهل من الأفضل الانتظار أو التدخل لمعالجة وإدارة الصراع؟ وغيرها من الأسئلة.

توجد مجموعة من الوسائل التي تمكن الإدارة من تشخيص الصراع، وهي[73]:

- الاهتمام بإجراءات شكاوى العاملين، إنه بتطوير قنوات الاتصال تتمكن الإدارة من الكشف عن الصراعات وحالات عدم الرضا والتذمر؛
- إجراءات المقابلات المتحققة مع مختلف الأطراف عن طريق وحدات متخصصة في هذا المجال؛
- إجراءات البحوث الميدانية، وتوزيع استمارات الاستقصاء على العاملين والأقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشكلات وخلافات معينة، وبصورة أدق وأشمل للكشف عن الصراعات.

3. معالجة الصراعات التنظيمية: في هذه العملية يتم التدخل لتقيد العلاج الضروري للصراعات القائمة، وتوجيهها الوجهة التي تتفق فيها مختلف الأطراف المشتركة، وعملية المعالجة الجيدة تعتمد على مهارات اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد، هذا بالإضافة إلى الخبرة والدراية بمدى الجودة المطلوبة في عمليات صنع واتخاذ القرارات. وحتى تتم معالجة وإدارة الصراعات بشكل ايجابي وفعال لابدّ من مراعاة النقاط الآتية[74]:

- ☒ تحديد أسباب الصراعات التنظيمية، ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلة في الصراع؛
- ☒ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة؛
- ☒ التوصل إلى تسوية حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع؛
- ☒ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد.

---

[73] . رمضان محمّد محمّد السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

[74] . بورغدة حسين، مرجع سبق ذكره، ص 151.

وعليه، تتم إدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات من خلال المراحل الآتية[75]:

أ. اتخاذ خطوة إلى الوراء: ويجب على القائد القيام بما يأتي:

- ❖ محاولة لفهم ما يجري؛
- ❖ التحلي بالموضوعية قدر الإمكان؛
- ❖ التخيل للحظة أنه غير مرئي (غير معني بإدارته)؛
- ❖ القدرة على التصرف بحكمة؛
- ❖ اعتماد الخيارات الذكية واستعمال قدر معين من الصلابة في الوقت المناسب؛
- ❖ بهذه الطريقة يمكن تحليل حقيقة ما يجري.

ب. فهم رؤية الطرف الآخر: إدارة الصراع التنظيمي تتطلب نوع من تعاطف القائد مع الطرف الآخر (إذا كان متحيز للطرف الأول مثلا) مهما كانت رؤيته وأفكاره والقيام بأفضل الجهود لفهم آراءه وتوجهاته ومناقشته في العناصر الهامة منها. وحتى إذا لم يحدث اتفاق تام بين أطراف الصراع التنظيمي فلا داعي إلى أن يكون هناك اختلاف تام بينهم كذلك.

ج. تأكيد الاحتياجات الخاصة بكل طرف: فمن المؤكد أيضا أن يكون القائد على بينة وإطلاع تام بالاحتياجات الخاصة بكل طرف، لأنه إذا لم يتم تحديد المطالب والأهداف الخاصة بالأطراف سيقوم القائد باتخاذ قرار لا يلبي الاحتياجات الأطراف ولا تشعرهم بالرضا.

د. قبول حدوث الصراع التنظيمي: الصراعات التنظيمية ضرورة حتمية في أي مؤسسة لا يمكنها التظاهر بانعدامه، تستوجب السعي للاتخاذ القرار بشأنها، وإخفاؤه ليس إلا محاولة لتأجيل ظهور سلبياته.

هـ. التوصل إلى حل مقبول للطرفين: بعد كل الخطوات السابق، تأتي مرحلة البحث عن الأداة المناسبة لحل الصراع التنظيمي، بالنظر إلى احتياجات ورؤية جميع الأطراف بما يمكن من إرضاء الجميع.

ويتطلب الوصول إلى حل مقبول من مديري المؤسسات اكتساب القدرات والكفايات اللازمة لتشخيص الصراع، واختيار الإستراتيجية الأمثل للتعامل معه، لاسيما إذا عرفنا أن كثرا من المشكلات التي يواجهها مديرو المؤسسات في العمل هي في حقيقتها أوضاع صرع؛ لأنها تأتي من خلال التفاعل بين العاملين في بيئة العمل، وتختلف آراءهم وإدراكاتهم، وبالتالي يتمايز سلوكهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى التنافر وعدم الانسجام، مما يتطلب ضرورة إكساب أفراد المؤسسة كفايات مهنية، والتي منها: كفايات القيادة بأساليبها الديمقراطية، كفايات اتخاذ القرار وتنفيذه، وكفايات المتابعة والتقويم الذاتي....

[75] . محمد أمين خان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

ومن الطرق الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي نذكر[76]:

- ✓ **تنظيم طرق الاتصال** بين مجموعة الأفراد التي تتعامل مع بعضها البعض .وهناك العديد من الطرق التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون ومن أحسن هذه الطرق مايلي: الاجتماعات، اللقاءات، اللجان، (على الأخص اللجان المشتركة)، والمذكرات والتقارير (على الأخص التقارير المشتركة) وسياسة الباب المفتوح.
- ✓ **توفير المعلومات إلى الأطراف التي تحتاج إليها**؛ فعدم وصول المعلومات إلى الجهات المعنية يؤدي إلى الشك والخلاف وتساعد نظم المعلومات الإدارية، والتقارير الدورية، والمنشورات وطرق الاستفسار وطلب المعلومات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين، وشرح الأحداث ومجريات الأمور إلى العاملين والاجتماعات في منع فرص الخلاف من الظهور.
- ✓ **نقل العاملين بين** الأقسام؛ ويؤدي هذا إلى تفهم الأقسام والإدارات لطبيعة عمل بعضها البعض وطبيعة المشاكل التي تواجهها، والذي بدوره يساعد على احتواء كثير من الصراعات.
- ✓ **التخطيط والرقابة المشتركة**؛ فإشراك عدد من العاملين أو عدد من الأقسام في وضع الخطط ومتابعتها والرقابة عليها، يساعد على تحسين التخطيط والرقابة من ناحية والتغلب على أي مشاكل أو صراع قد يحدث.
- ✓ **إعادة تصميم العمل**؛ ويكون الهدف منه فض أي تعارض أو غموض في المهام والأدوار، وأحيانا يكون الغرض من فصل العمل عن بقية الأعمال، أو زيادة درجة تعاونه أو اعتماده على وظائف أُخرى، وقد يكون الهدف تنوع المهام وإثراء الوظيفة.
- ✓ **إعادة تصميم هياكل التنظيم**؛ ويكون الغرض منه توضيح انسياب المعومات بين أجزاء التنظيم، أو لتغيير الاختصاصات، أو الفصل بين أجزاء التنظيم.
- ✓ **إعادة التصميم الداخلي للأقسام**؛ فإعادة النظر في التنسيق الداخلي للأقسام والإدارات، وتغيير أماكن المكاتب، يمكن أن يؤثر في العلاقات الاجتماعية، ويغيّر مشاعر الناس وإحساسهم بمراتبهم ومراكزهم.
- ✓ **إعادة توزيع الموارد**؛ فوضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في انسياب الموارد يقلل من احتمالات الصراع.
- ✓ **الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات**؛ وذلك من خلال تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين فيها باختصاصاتهم من فترة إلى أُخرى.

[76] . إياد إبراهيم خليل مدهون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تعزيز الإبداع الإداري

إن المؤسسة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها ، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة لم تعد فكرة قبول أو رفض وجود الصراع محورا للنقاش، بل الأهم هو طريقة التعامل معه في حالة وجوده بشكل لا عقلاني، أين يتطلب الأمر وجود أخصائيين الذين يحددون المستوى المطلوب منه والأساليب التي تتبع في إدارته

المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لإدارة الصراع أساليب وطرقا ونماذجا متعددة تناولها العديد من الباحثين بالتفصيل، ليتم من خلالها التعامل مع الصراع وعلاجه بطرق علمية لزيادة ورفع فاعلية المؤسسة وكفاءتها. وتصنف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات هي [77]:

أولا– إيجاد أرضية" أهداف عامة "مشتركة: يعتبر إيجاد أرضية مشتركة تستفيد منها الأطراف المتصارعة أساسا جيدا لتحديد نقطة البدء في حل الصراعات الموجودة داخل المؤسسة، فإذا وجدت صراعات بين مجموعة من الأفراد، فيمكن للإدارة أو الشخص القائم بحل الصراع أن يبحث عن أرضية مشتركة أو أهداف مشتركة لا يمكن لطرف واحد أن يحققها، بل يجب أن تتعاون جميع أطراف الصراع لتحقيق هذه الأهداف.ولا شك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة، وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي.

ويمكن استخدم أسلوب" استخدام أهداف عليا مشتركة "كإستراتيجية لمواجهة عدو مشترك، فبدلا من تصارع جماعتين / إدارتين على أهداف خاصة بهم، ويتركون أهدافهم العامة المشتركة، والتي تصبح في ظل هذه الظروف عرضة لعدم التحقيق نتيجة لوجود عدو مشترك، وعلى المجموعتين أن توجه جهودها اتجاه عدو مشترك، والذي إذا انتصر عليهم سوف يؤثر على تحقيق أهدافهم الخاصة والعامة.

ثانيا: استخدام اتجاهات هيكلية لحل الصراعات: تعتمد هذه المجموعة على الهيكل الإداري للمؤسسة كوسيلة لحل الصراعات، وتتمثل في [78]:

أ .رفع المشكلة التي سببت الصراع إلى مستوى إداري أعلى، فعلى سبيل المثال إذا وجد صراع بين إدارة الإنتاج وإدارة المبيعات، فإنه يمكن للمدير العام أن يتخذ قرارا بحل هذه الصراع باعتباره مستوى إداريا أعلى، ومشرفا على الإدارتين؛

[77] . اياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

[78]. نفس المرجع السابق، ص 39.

ب .تقليل الاعتمادية بين الوحدات المتصارعة؛ وذلك لأن اعتماد الإدارات والأقسام على بعضها البعض يوفر الفرصة لنشوء الصراعات؛

ج .إنشاء أقسام / إدارات مهمتها التنسيق، وتجميع أنشطة الأقسام التي يكون بينها اعتماد متبادل، مع الاستعانة ببعض المستشارين الذين يتولون القيام بالتنسيق وحل الصراعات بين هذه الأقسام والإدارات؛

د .دمج الوحدات المتصارعة؛ فمن الممكن دمج وحدتين أو أكثر في وحدة، وذلك لتخفيف هذه الصراعات، حيث يصبح هدفهم واحدا وتحت قيادة واحدة، بالإضافة إلى تخصيص موارد محددة.

و. تنظيم طرق الاتصال بين الأطراف التي تتعامل مع بعضها البعض، ومن أحسن طرق الاتصال التي تساعد في رفع مقدار التنسيق والتعاون من خلال الاجتماعات، اللقاءات، اللجان المشتركة، والمذكرات والتقارير[79].

هـ.إعادة تصميم هياكل التنظيم : ويكون الغرض من ذلك إما لتغيير الاختصاصات، أو للفصل أو البرمجة بين بعض الأجزاء، أو لتوضيح انسياب المعلومات بين أجزاء التنظيم.

ي. الوصف التنظيمي لاختصاصات الأقسام والإدارات، ويؤدي ذلك إلى عدم النزاع الوظيفي بينهما، ويستلزم الأمر تذكير هذه الأقسام والإدارات والعاملين بهذه الاختصاصات[80].

ثالثا – استخدام أساليب سلوكية لحل الصراعات: تعتمد هذه المجموعة على العنصر البشري في إدارة الصراع، وتشمل الأساليب حددتها مجموعة من النماذج لإدارة الصراع التنظيمي، وفي هذا المقام نعتمد على نموذج (**توماس وكليمان)** على سبيل المثال لا الحصر[81].

إن نموذج (**توماس وكيلمان)** لإدارة الصراع يقوم على أساس أن طبيعة الصراع من الأفضل أن يتم تحديدها من خلال العلاقات بين الأطراف المتصارعة. وهذا النموذج له بعدان يحددان سلوك الفرد؛ حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين، وهما[82]:

---

[79] . أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

[80] . نفس المرجع السابق، ص 47.

[81] . هناك مجموعة من النماذج لادارة الصراع التنظيمي: كنموذج (رحيم)، نموذج (بليك وموتون)، نموذج (مارش وسيمون)،.....وللمزيد من التفاصيل راجع: *مُحَمَّد فراس شاهر العويوي، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

* مُحَمَّد أمين خان، **أهمية توافر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة**، مرجع سبق ذكره، ص 43-49.

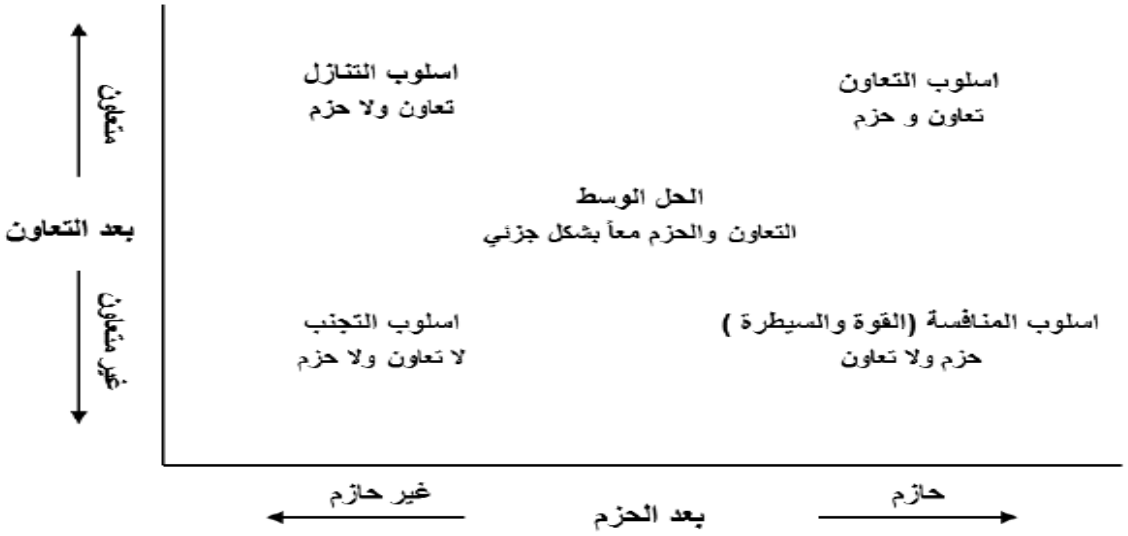
[82] . عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2013، ص 25.

* **بعد التعاون:** ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

* **بعد الحزم:** ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي كما هو موضح في الشكل رقم (2-2)

الشكل رقم (2-2): نموذج " توماس و كليمان" لإدارة الصراع التنظيمي



المصدر: عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2013، ص 25.

من الشكل أعلاه، يتضح لنا وجود خمسة أساليب لإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر كل من " **توماس** و **كليمان**"، وتتمثل هذه الأساليب فما يأتي:

1: أسلوب التعاون: يعكس أسلوب التعاون الجهود التي يبذلها المدير من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها بعضا، ومن الطبيعي أن يدفع مثل هذا الاعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة[83]. فهذه الطريقة يتحرر منها المديرون من نموذج الربح والخسارة ويسعون للفوز، كما يمكن أن يكون هذا الأسلوب

[83] . ليث عبد الله سليمان القهيوي، **أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية**، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد 1، عمادة البحث العلمي، جامعة الزرقاء، الأردن ، 2015، ص 219.

فعالا بالنسبة للسيناريوهات المعقدة حيث يحتاج المديرون إلى إيجاد حل جديد[84]. وهناك ثلاث إستراتيجيات يمكن تطبيقها في هذا الأسلوب[85]:

أ. تبادل وجهات النظر: يجب تهيئة الفرصة المناسبة لالتقاء العاملين وإتاحة الفرصة للتواصل وتبادل الآراء وتكوين انطباعات عن الجماعات الأخرى، ولكن لفترات زمنية محدودة.

ب. التركيز على هدف استراتيجي: ويكون التركيز هنا على الأهداف العليا للمؤسسة ذات الأولوية العامة، والتي يجب على كل الأطراف أن تسعل لتحقيقها، وتتجاهل أهدافها الفرعية حرصا على استمرارية المؤسسة.

ج. عقد اجتماعات لحل المشكلات من خلال المواجهة: يتم دعوة كل الأطراف للقاءات هادفة بناءة تتسم بآداب النقاش، وطرح القضايا ومناقشتها تحت أعين المسؤولين.

2: أسلوب التجنب: يستخدم المدراء هذا الأسلوب على أساس أن الصراع سوف ينتهي من تلقاء نفسه، فكثيرا ما يستخدم هذا الأسلوب لخوف المدراء من التعامل مع الصراع بسبب الأضرار الناجمة عنه، ولكن تجاهل الصراع من الممكن أن يكون أكثر ضررا من احتوائه، لان تجاهله يجعل العاملين ينظرون إليه نظرة الشخص الضعيف، وليس لديه شخصية القائد الذي يمكن أن يمثلوا لآرائه وأفكاره. وهذا الأسلوب عادة ما يستخدم من قبل المدراء غير الأكفاء الذين لا يملكون القدرة والمهارة لإدارة الصراع، والمؤسسات التي تستخدم هذا الأسلوب كثيرا ما تعاني من الاختلافات بين أفرادها؛ لذا يجب على مديري هذه المؤسسات عدم تجنب الصراع والنظر إليه على أنه أمرا طبيعيا يحدث في جميع المؤسسات، ولا بدّ من احتوائه وإدارته[86]. ويأخذ هذا الأسلوب الأشكال الآتية[87]:

أ. الاهمال: بمعنى تجاهل الموقف كليا، والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف مستقبلا.

ب. الفصل المادي: أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها بحيث ينعدم التعامل بينها.

ج.التفاعل المحدود: أي أن التفاعلات بين الأطراف تكون في أضيق الحدود وعند الضرورة، مثل الاجتماعات الرسمية وفرق العمل.

---

[84]. .Frank T, **What Is Conflict Management? - Definition, Styles & Strategies** , [en ligne],disponible sur: https://study.com/academy/lesson/what-is-conflict-management-definition-styles-strategies.html, date de consultation: 27-05-2018.

[85] .مؤمن خلف عبد الواحد، **الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص62.

[86] . سامي سليمان حامد جابر، نجوى يوسف جمال الدين، نجلاء مُحَّد حامد، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المتبعة من قبل مديري التعليم الثانوي العام بليبيا**، [على الخط]، متاح على: http://search.shamaa.org/PDF/Articles/EGJes/JesVol22No2P2Y2014/jes_2014-v22-n2-p2_479-510.pdf، تاريخ الاطلاع: 29-05-2018.

[87] . حمزة نجم عبود، علي سكر عبود، **الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء مركز محافظة الديوانية)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة بغداد، العراق، 2014.

3. أسلوب التنازل: إن هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته بهدف الإبقاء على العلاقات الجيدة، ويعمل على تقليل الإختلافات والتركيز على الأشياء المشتركة. في هذا الأسلوب يكون تعاون الفرد متوسطا ولديه رغبة نسبية في الاتصال وتبادل الآراء والمشاعر والمعلومات مع الطرف الآخر[88]؛ ويكون مناسبا للسيناريوهات التي تحتاج فيها إلى حل مؤقت أو عندما يكون لدى كلا الطرفين أهداف مهمة بنفس القدر[89].ويمكن أن يمارس هذا الأسلوب كذلك عندما يكون موضوع الصراع غير ذي أهمية للقائد، أو أن القائد يريد أن يقدم السبت فيجد الأحد أمامه.

ووفقا لهذا الأسلوب يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء شاعرهم لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن أن يلجأ إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائما على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع[90].

4. أسلوب المنافسة: هو أن يقوم أحد أطراف الصراع بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به، وتحقيقها حتى لو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام القوة تهديدا بإلحاق الضرر، ويمتاز هذا الأسلوب بالتشدّد وعدم التعاون لتحقيق مصالح طرف على حساب الآخر، ويخلق طرفا رابحا وآخر خاسرا أُجبر على الخضوع لسلطة أقوى.

هذا الأسلوب يلجأ إليه المديرون لحل الصراعات بين الأطراف المتصارعة، حيث يستخدم القوة لإنهاء الصراع من خلال طريقتين، هما[91]:

أ. تدخل السلطة العليا: وذلك من خلال إقحام شخص مسؤول من مركز أعلى – الغدارة العليا- للتدخل لحل النزاعات بالطريقة التي يرى ويستخدم قدراته وقوته لإنهاء الصراع؛

ب. السياسة: ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسؤول من الإدارة العليا، ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا، من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، وفي كل من الأحوال يجب حل المشكلة من جذورها لضمان عدم تكرار المشكلة.

5. أسلوب الحل الوسط: وهو الأسلوب الذي يحاول فيه الفرد حل وسط يرضي جزئيا رغبات أطراف الصراع،

---

[88] . اياد ابراهيم خليل المدهون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

[89] .Frank T, OP .Cit.

[90] . أسماء مُحَمَّد شعبان علوان، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017، ص 34.

[91] . مؤمن خلف عبد الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 61.

وتتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون)؛فهو أسلوب "أخذ وعطاء "متبادل بين الإداريين والمرؤوسين، ولا ينتج عنها وجود رابح أو خاسر، ويمكن أن يستخدم في حالة إمكانية تقسيم الشيء؛ أو الهدف؛ أو المورد موضوع الصراع بصورة أو بأخرى بين المجموعات المتنافسة. وقد يكون فعال عندما لا يجد القائد وسيلة أخرى تؤدي إلى اتفاق معتدل بسبب قلة البدائل ومحدوديتها.

ويلجأ المدير لإتباع سياسة الأخذ والعطاء للتعاون مع أطراف الصراع للوصول إلى أرضية مشتركة وحلول جزئية ترضيها، والميزة الأساسية هنا أنها تسمح بوجود حل لمعظم الصراعات ولا تنتج طرفا رابحا و آخر خاسرا، ويمكن استخدامها للوصول إلى تسوية مؤقتة للمسائل العالقة وحلول عاجلة في حال ضيق الوقت[92].

المطلب الثاني: إدارة الصراع في المنهج الإسلامي

قبل الحديث عن آليات إدارة الصراع في المنهج الإسلامي، نشير أولا إلى أنواع الصراع من المنظور الإسلامي، حيث يشير الباحثين أن هناك نوعين من الخلاف، كالآتي[93]:

***اختلاف التنوع** : وهو أن يكون كل رأي أو قول صواب ، ولا يقتضي الخلاف بين القولين نفي أحدهما ، مثل الخلاف بين المذاهب الفقهية الأربعة ، أو مثل الخلاف الذي وقع بين الصحابة رضي الله عنهم في فهمهم لقول النبي صلى الله عليه وسلم بعد فراغهم من غزوة الأحزاب: " لا يصلين أحدكم العصر إلا في بني قريظة" ، فإقرار الرسول صلى الله عليه وسلم للفريقين دليل على وجود هذا النوع من الاختلاف في الإسلام.

***خلاف التضاد** : وهو أن يكون كل رأي أو قول يناقض القول الآخر ويقتضي إبطاله، واختلاف التضاد أشد من اختلاف التنوع ؛ لأن القولين متنافيان، وخلاف التضاد نوعان هما:

- ✓ خلاف مقبول: مثل مخالفة المسلمين للمشركين وأهل الكتاب؛
- ✓ خلاف مذموم : وهو الذي يؤدي إلى التفرقة ، ويقود إلى الشر ويسبب العداوة.

فالدين الإسلامي لم يترك موضوع الاختلاف دون ضوابط، فلقد أقرّ الاختلاف المحمود المقبول وخلاف التنوع ، واعتبر خلاف التنوع من الأمور التي تؤدي إلى التوسعة في الرأي والفكر، وهذا ما أشار إليه (الحسن البصري رحمه الله) : " لا يزال الناس بخير ما تباينوا فإذا استووا فذاك حين هلاكهم"، أما الاختلاف المذموم ، فلقد أورد القرآن الكريم ضوابط لإدارته والتقليل منه ليبقى المجتمع نقيا خاليا من التلوث الاجتماعي؛ وذلك باتباع أسلوبين للتعامل مع هذا النوع من الخلاف:

---

92 . اسماء محمّد شعبان علوان، مرجع سبق ذكره، ص 35.

93 . محمّد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

أولا: الأسلوب الوقائي: ويتمثل في[94]:

1. الحد من الظواهر السيئة في شخصية الفرد التي تسهم في ظهور الصراعات: مثل:

أ. النهي عن سوء الظن بالغير، والتجسس، والغيبة؛ لقوله تعالى:" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ ۖ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا ۚ أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ ۚ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12)"[95].

ب. النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه؛ لقوله تعالى" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُنَّ ۖ وَلَا تَلْمِزُوا أَنفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ ۖ بِئْسَ الِاسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ ۚ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ (11)"[96].

ج. النهي عن الكذب؛ لقوله تعالى: " وَقَالَ رَجُلٌ مُّؤْمِنٌ مِّنْ آلِ فِرْعَوْنَ يَكْتُمُ إِيمَانَهُ أَتَقْتُلُونَ رَجُلًا أَن يَقُولَ رَبِّيَ اللَّهُ وَقَدْ جَاءَكُم بِالْبَيِّنَاتِ مِن رَّبِّكُمْ ۖ وَإِن يَكُ كَاذِبًا فَعَلَيْهِ كَذِبُهُ ۖ وَإِن يَكُ صَادِقًا يُصِبْكُم بَعْضُ الَّذِي يَعِدُكُمْ ۖ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي مَنْ هُوَ مُسْرِفٌ كَذَّابٌ (28)"[97].

د. النهي عن الظلم؛ لقوله تعالى: وَلَا تَحْسَبَنَّ اللَّهَ غَافِلًا عَمَّا يَعْمَلُ الظَّالِمُونَ ۚ إِنَّمَا يُؤَخِّرُهُمْ لِيَوْمٍ تَشْخَصُ فِيهِ الْأَبْصَارُ(42)"[98].

هـ. النهي عن الخصام؛ لقوله ﷺ: "لا يحل لمؤمن أن يهجر مؤمناً فوق ثلاث".

2. تقوية روح المحبة والتعاون بين الأفراد ، ونبذ الخلاف والشقاق؛ وذلك من خلال:

أ. الدفع بالأحسن حتى يقل الخلاف بين الأفراد؛ لقوله تعالى: " وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۚ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (34)[99].

ب. الوفاء بالعهد؛ لقوله تعالى: " وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدتُّمْ وَلَا تَنقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا ۚ إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ (91)[100]".

ج. خلق روح المحبة؛ لقوله ﷺ: " لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا، ولا تؤمنوا حتى تحابوا أو لا أدلكم على شيء إذا فعلتموه تحاببتم : أفشوا السلام بينكم"، وفي الرواية الأخرى " والذي نفسي بيده لا تدخلون الجنة حتى تؤمنوا".

---

94 . محمد فراس شاهر العويوي، مرجع سبق ذكره ، ص 25.

95 . سورة الحجرات، الآية 12.

96 . سورة الحجرات الآية 11.

97 . سورة غافر، الآية 28.

98 . سورة ابراهيم، الآية 42.

99 . سورة فصلت، الآية 34.

100 . سورة النحل، الآية، ص 91.

د. إيجاد المودة والرحمة بين الأفراد؛ لقوله تعالى " وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجًا لِّتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً ۚ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ (21)[101]".

ثانيا: الأسلوب العلاجي: ويتمثل في:

1. حل الخلاف بالرجوع إلى كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم في موضوع الخلاف؛ لقوله تعالى" يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنكُمْ ۖ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ۚ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا (59)"[102].

2. المشورة؛ لقوله تعالى:" وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ (38)"[103].

3. استخدام أهداف عليا مشتركة؛ لقوله تعالى:" وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ (104)"[104].

4. استخدام وسيط؛ لقوله تعالى:" وَإِنْ خِفْتُمْ شِقَاقَ بَيْنِهِمَا فَابْعَثُوا حَكَمًا مِّنْ أَهْلِهِ وَحَكَمًا مِّنْ أَهْلِهَا إِن يُرِيدَا إِصْلَاحًا يُوَفِّقِ اللَّهُ بَيْنَهُمَا ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيمًا خَبِيرًا (35)"[105].

5. التهدئة؛ فقد جاء من حديث أبي هريرة –رضي الله تعالى عنه– أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: " ليس الشديد بالصُّرَعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب". والمقصود بالصُّرَعة أي: الذي يصرع الناس كثيراً، فهو إنسان قوي يصرع الناس كثيراً، وإنما الشديد حقيقة والذي ينبغي أن تلتفت الأنظار إلى قوته وشدته هو من يملك نفسه عند الغضب.

6. اللجوء إلى القوة في حالة استنفاد المداخل السابقة؛ لقوله تعالى:" وَإِن طَائِفَتَانِ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ اقْتَتَلُوا فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا ۖ فَإِن بَغَتْ إِحْدَاهُمَا عَلَى الْأُخْرَىٰ فَقَاتِلُوا الَّتِي تَبْغِي حَتَّىٰ تَفِيءَ إِلَىٰ أَمْرِ اللَّهِ ۚ فَإِن فَاءَتْ فَأَصْلِحُوا بَيْنَهُمَا بِالْعَدْلِ وَأَقْسِطُوا ۖ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُقْسِطِينَ (9)"**[106]**.

يعتبر الحوار من الممارسات المهمة في عملية إدارة وفض الخلافات والنزاعات وفق المنهج الإسلامي؛ وذلك من خلال الضوابط والأسس المتعلقة بعملية الحوار بداية من تحديد الهدف وسير الحوار وأخلاقياته وصولاً للهدف الذي نبتغي إدراكه.

---

101 . سورة الروم، الآية 21.

102 . سورة النساء، الآية 59.

103 . سورة الشورى، الآية 38.

104 . سورة آل عمران، الآية 104.

105 . سورة النساء، الآية 35.

106 . سورة الحجرات، الآية 9.

فعملية فض الخلاف والنزاع من خلال الحوار يحتاج إلى شخصية قوية واضحة الرؤية والهدف، تتبع أسلوبا حكيما في توضيح موقفها الذي يستند على الصراحة، والهدف، والاحترام للطرف الآخر، وعدم مجاراته في الإساءة والاستفزاز، يقول الله تعالى" وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ۚ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ (34)"[107].

ويكون الحوار في فض النزاعات عن طريق التفاوض، هذا الأخير له أصول ومهارات يمكن حصرها في بعض النقاط الآتية[108]:

- ✓ **أن يكون الحوار بالحكمة واللين وتجنب الاستفزاز والإساءة؛** لقوله تعالى: " ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ ۖ وَهُوَ أَعْلَمُ بِالْمُهْتَدِينَ (125)"[109].
- ✓ **ضرورة وضوح الرؤية والهدف للشخص المحاور والمفاوض؛** وهذا واضح من توجيه القرآن الكريم في قوله تعالى: " فَاصْدَعْ بِمَا تُؤْمَرُ وَأَعْرِضْ عَنِ الْمُشْرِكِينَ (94)"[110]. فالمفاوض والمحاور لا يحقق هدفه إذا كانت رؤيته مشوشة وغير واضحة المعالم.
- ✓ وحتى ينجح الحوار والتفاوض لابد **أن يكون هناك احترام متبادل** ولابد **أن يكون هناك إصغاء وتفهم تام لوجهات النظر**. ولنا مما حدث في التاريخ الإسلامي مرجعية، حيث أن حوار سيدنا أبي بكر الصديق مع الأنصار في سقيفة بني ساعدة حين اجتمعوا بعد وفاة الرسول (ص) ليختاروا خليفة منهم، وقف خطيب الأنصار بعدد مناقب الأنصار وأحقيتهم للخلافة، بأنهم نصروا الرسول (ﷺ) بعد ضعف وآووه في بلدهم ولأنهم الأكثر عدداً، والمهاجرون ضيوف عليهم، استمع أبو بكر لخطيب الأنصار وكل ما ذكره من مناقبهم، وأفضالهم وزاد عليها، ثم جاء بالحجة القاطعة أن العرب لا تدين إلا لهذا الحي من قريش برّ الناس تبع لبرّهم وفاجرهم تبع لفاجرهم. فسلمت الأنصار بحجته.
- ✓ لابد **أن يكون هناك صدق مع الخصم حتى تكون هناك ثقة متبادلة بين أطراف النزاع**، ونجد نموذجا صادقا لذلك في حوار وفد المهاجرين للحبشة مع النجاشي. عندما طعن وفد قريش لدى ملك الحبشة بأن لمسلمون يزعمون أن (سيدنا عيسى بن مريم عبد)، وعندما سأل نجاشي الحبشة جعفر بن أبي

---

[107] . سورة فصلت، الآية 34.

[108] . عبد الوهاب عثمان محمد كوكو، **دور الحوار في درء النزاع (من منظور إسلامي)**، مجلة دفاتر السياسة والقانون، كلية العلوم السياسية والقانونية، العدد 1، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2014، ص 190.

[109] . سورة النحل، الآية 125.

[110] . سورة الحجر، الآية 94.

طالب ماذا يقول المسلمون في عيسى؟ أجابه بالصدق: هو عبد الله ورسوله وروحه وكلمته ألقاها إلى مريم العذراء البتول، فقبل النجاشي ذلك القول الصادق ورفض أن يسلم من لجأ إليه من المسلمين.

- ✓ **الصبر على المحاورة والمجادلة بين الأطراف دون انفصال ودون تعجل؛** فالقرآن الكريم يكرر التوصية بالصبر في قوله تعالى:" وَلَمَن صَبَرَ وَغَفَرَ إِنَّ ذَٰلِكَ لَمِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ (43)"[111]، وقوله كذلك: " الَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكَاظِمِينَ الْغَيْظَ وَالْعَافِينَ عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ (134)"[112].

فالحوار إذا التزمت أهدافه وقواعده وآدابه، فإنه ينطوي على فوائد عظيمة ويحقق مزايا كبيرة في درء النزاعات عن المجتمعات والأفراد؛ فالمطلوب في الحوار توفر المعلومات وحتى يتسنى للمسلمين نشر أدب الحوار الذي جاء في القرآن الكريم لا بد لهم من إقامة جهاز وبنوك للمعلومات؛ لأن المعلومة هي أساس في أدب الحوار ومعرفة الآخر.

المطلب الثالث: مضامين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري

إن المؤسسات الإدارية لا تعمل في فراغ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد، تجمعهم مصالح متباينة منها ما يخص التنظيم ومنها مصالح شخصية، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروقات فردية بين الأفراد، فان الديناميكية التي ستعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشا نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، لذا فان إدارة الصراع عملية مهمة لأنه من الممكن الاستفادة من هذه الصراعات ايجابيا وتوجيهها الوجهة السليمة، ومنع وصولها إلى مرحلة الإرباك وتعطيل العمل، حيث يختلف أثرها ومداها حسب نوع وأسلوب التعامل معها، فإما أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار، أو وسيلة للتدمير والهدم[113].

والمؤسسات في وقتنا الحالي بحاجة للإبداع؛ لان المؤسسة التي لا تبدع مصيرها الفشل والتردي، وذلك لان البقاء في عالم اليوم للأفضل في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة الناتجة عن مستجدات العولمة والتطور التقني الهائل وغيرها، ومما لا شك فيه أن نضوب الفكر الإبداعي أو عدم توفر الفرص لظهور القدرات الإبداعية لممارسة دورها في التغيير والتطوير سيؤدي حتما إلى مشكلات عديدة للمؤسسات. فعلى قادة هذه المؤسسات أن يقوموا بتحديد العوامل التي تؤثر في هذا المستوى (الإبداع التنظيمي) سواء كانت تتعلق بالمناخ التنظيمي- خصوصا ما يتعلق بالصراعات التنظيمية- ، في سبيل تهيئة أفضل الظروف الملائمة للإبداع والتخلص من العقبات

---

[111] . سورة الشورى، الآية 43.

[112] . سورة آل عمران، الآية 134.

[113] . صفاء جميل الجعافر،**أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم،دراسات**، [على الخط]، متاح على: https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/5016/3375، تاريخ الاطلاع: 2-05-2018.

التي تحول دونه، وتحديد أفضل البدائل المطلوبة لدعم الإبداع وصولا إلى زيادة قدرات المؤسسة على مواجهة ومواكبة التغيرات المتلاحقة.

وفي هذا الإطار أصبح من الضروري الإلمام بكافة أساليب إدارة الصراعات التنظيمية من قبل المدير؛ من خلال توجيه الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة ومنفعة ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي؛ والهدف هنا ليس القضاء على الصراع؛ بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وأفرادها[114]،وذلك من خلال الآتي[115]:

- ✓ تحفيز أطراف الصراع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا، ويساعد هذا على نشر التفكير الإبداعي والابتكاري، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاصة.
- ✓ تشجيع البحث عن أفكار ومداخل جديدة، وبالتالي يساعد على الابتكار والتغيير؛ فعندما ينفجر الصراع لا تستطيع المؤسسة أو الوحدة الاستمرار في العمل بطريقة عادية، ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع إي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة وإلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل.
- ✓ تشجيع على حل المشكلات من خلال المناقشة المفتوحة، وهذا يسمح بأطراف الصراع بالتفكير في وجهات نظر الآخرين، وهذا يحسن مستوى أداء فرق العمل باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

إن معرفة طريقة الصراع والعوامل التي تتحكم فيه، يمكن أن يقود إلى إتباع منهج مفيد في إدارة الصراع وتحويله لقوة منتجة؛ حيث أورد بعض الباحثين بعض خصائص الصراع البناء في النقاط الآتية[116]:

- ✓ المرونة؛
- ✓ يتخلله تفاعل يقوم على أساس نوايا حسنة تركز على التعلم وليس مجرد حماية الذات؛
- ✓ يتوقف عندما يصبح هداما؛
- ✓ يخلق الفرصة لتقدير الفرد لذاته،
- ✓ عدم التركيز على المصالح الفردية،
- ✓ يشجع على التعاون للوصول إلى حلول مفيدة.

---

[114] . أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، **مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**،ص 59، [على الخط]، متاح على: http://elearning.uokerbala.edu.iq/pluginfile.php/1707/mod_resource/content/1/F1.pdf، تاريخ الإطلاع: 2-05-2018.

[115] . نفس المرجع السابق،ص 58.

[116] . نفس المرجع السابق،ص 60.

من أجل أن تكون أساليب إدارة الصراع التنظيمي ناجحة يجب عليها أن تفي بعض المعايير المعينة. وهذه المعايير مستندة من نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وهي مفيدة بشكل عام لإدارة الصراع التنظيمي وبشكل خاص لعملية اتخاذ القرار فيها. وهذه المعايير هي:

- **التعلم التنظيمي والفعالية:** ينبغي تصميم أساليب إدارة الصراع لتعزيز التعلم التنظيمي، فكل مشكلة أو خلاف يتعرض لها الأفراد تعتبر فرصة لتعلم كيفية التعامل مع المواقف والعمل على تحدي الظروف، والقيام بالتنازلات إن لزم الأمر للوصول إلى أفضل حل؛ فمن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تصمم المنظمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتعزيز التفكير النقدي (النقد البناء) ومبتكرة لتحسين عمليتي التشخيص والتدخل في المشاكل الموضوعية.
- **احتياجات أصحاب المصالح:** ينبغي عند تصميم أساليب إدارة الصراع التنظيمي تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصالح وتحقيق التوازن فيما بينها؛ فيجب تحديد أصحاب المصالح والمستفدين من حل تلك المشاكل، حيث تشارك أحيانا أطراف متعددة في الصراع التنظيمي، فالتحدي المتمثل هنا هو كيفية إشراك هذه الأطراف في عملية حل المشكلة التي سوف تؤدي إلى التعلم الجماعي والفعالية التنظيمية.
- **الأخلاق:** وتعكس الجانب الأخلاقي للمؤسسة؛ بحيث تركز على سعي القائد للتعامل مع جميع الأطراف بما يستوجبه الوضع من انفتاح واحترام وهدوء، ويكون على استعداد لتغيير رأيه أن اقتضى الأمر ذلك.

بعد أن تلبي الأساليب اللازمة لإدارة الصراع التنظيمي المعايير السابقة، عليها تتضمن أسس تجعلها فعالة:

- **تقليل الصراع الذاتي على مختلف المستويات:** يشير الصراع الذاتي إلى عدم التناسق في العلاقات الشخصية بين العاملين، والذي يحدث عندما يصبح أعضاء المؤسسة على علم بأن شعورهم وعواطفهم بشأن بعض القضايا غير متوافقة. ويتم ذلك بتداخل جهود الأعضاء في معالجة ذلك الصراع، فتتشكل العلاقات فيما بينهم تركز على الحد من التهديدات، وزيادة نقاط القوة ومحاولة بناء فريق عمل متماسك بدلا من العمل على حل الصراع فقط.
- **تحقيق والحفاظ على نسبة معتدلة من الصراع الموضوعي:** يحدث الصراع الموضوعي عندما يختلف اثنين أو أكثر من أعضاء المؤسسة بشأن قضايا مهمة في المؤسسة أو بمحتوى نشاطها. فالصراع الموضوعي هو مشابه جدا لقضية الصراع، والذي يحدث عندما يختلف اثنين أو أكثر من الكيانات الاجتماعية على الاعتراف بوجود مشكلة مهمة أو حلها. وتشير الدلائل إلى أن الصراع الموضوعي يرتبط بشكل إيجابي بالنتائج الآتية:
  - الأطراف التي تقدم تقرير عن الصراع الموضوعي تكون قادرة على اتخاذ قرارات أفضل من تلك التي لا تفعل ذلك؛

- تحسين أداء الفريق من خلال فهم أفضل لمختلف وجهات النظر والحلول البديلة، وبالتالي رفع الأداء إلى المستوى العالي.

☒ **اختيار واستخدام أساليب مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي**: إن القادة بالمؤسسة يتطلبون تدريبا خاصا وخبرة كبيرة في العمل، لتحديد واستخدام أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، بحيث كل حالة من الصراع التنظيمي يناسبها أسلوب معين للتعامل معها، وبشكل عام لتعزيز التعلم التنظيمي على القادة أن يقوموا باستخدام أو دمج الأسلوب الأنسب لذلك.

خلاصة الفصل

إن العلاقات داخل المؤسسات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف يفرز الكثير من اختلافات في وجهات النظر، وهذا يؤدي إلى حدوث الصراعات بين الأفراد والجماعات وحتى بين الأقسام في المؤسسات.

الصراع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها مؤسسة من المؤسسات؛ فالعاملون يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق مجموع من الأهداف، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان الأعمال من قبل العاملين أو اختلافهم في بعض المواقف، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث الصراعات.

وخلصنا في هذا الفصل إلى:

- ✓ المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، لذا فإن الصراع يكون حافزا للمبادرات والحلول الإبداعية؛
- ✓ هناك العديد من الأسباب تساعد على حدوث الصراعات داخل المؤسسات، مثل: التنافس على الموارد المحدودة، التعارض في الأهداف، سوء الفهم بين العاملين والأقسام،.....إلخ؛
- ✓ تمثل إدارة الصراعات التنظيمية نشاطا يهدف إلى تحويل الصراعات بين الأفراد والأقسام إلى صراعات بناءة والخروج من حالة الركود التي تعاني منها المؤسسات؛
- ✓ هناك عدة أساليب لإثارة الصراعات داخل المؤسسات، مثل: زيادة المنافسة بين العاملين، تغيير الثقافة التنظيمية، تغيير الهيكل التنظيمي،.....إلخ؛
- ✓ هناك العديد من الإستراتيجيات والأساليب لإدارة الصراع وتوجيه نحو الإتجاه الإيجابي، وتتمثل هذه الأساليب في : أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة.....إلخ؛
- ✓ إن المؤسسة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع، وتكييفه ولتعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابيا بغية تحقيق أهدافها؛
- ✓ الهدف من تبني مجموعة من الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي ليس القضاء عليه؛ بل الاستفادة منه في تحويل الأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمؤسسة وأفرادها.
- ✓ تلعب أساليب إدارة الصراع التنظيمي دورا هاما في تحقيق الإبداع الإداري إذا ما تم اختيار أفضل أسلوب وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة.

تمهيد الفصل

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على الدور الذي تلعبه أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق وتعزيز مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

وطبيعة الموضوع جعلتنا نعتمد على الاستبانة لجمع المعلومات حول مشكلة بحثنا، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي للمحورين الأول والثاني، وتحليلهما باستخدام مجموعة من الاختبارات وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Spss).

وبناء على ما سبق، ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؛
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر ذات الطابع العمومي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، بحيث تسعى دوما لتقديم خدمات أفضل لزبائنها.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 المقدر ب 50.000.000.000 دج وتحت رقم 001808302 B[1] .

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذالك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عاميين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته مند الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هدا التاريخ ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة[2].

[1] . اتصالات الجزائر،[على الخط]، متاح على: https://www.algerietelecom.dz/ar/page/le-groupe-p2، تاريخ الاطلاع: 15-05-2018.

[2] . نفس المرجع السابق.

أصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات. وتتمثل هذه الشبكات فيما يأتي[3]:

أ. الشبكة التجارية؛ وتتمثل في:

- ✓ 171 وكالة تجارية للاتصالات؛
- ✓ 110 ملحقة تجارية تابعة للوكالات التجارية؛
- ✓ 212.040 كشك متعدد الخدمات؛
- ✓ 4.425هاتف عمومي.

ب. شبكة الاتصالات؛ تتمثل في:

- ✓ الشبكة العمومية لإرسال المعطيات بالحزم أكس 25: تقدر ب:6.206 وصلة أو نقطة (DZPAC X25)؛
- ✓ القاعدة الوطنية لإرسال المعطيات بقدرة 10 جيغابيت و2.5 جيغابيت و80 جيغابيت في قيد الإنجاز.
- ✓ شبكة الراديو الريفي: 103 تدمج وتغطي أكثر من 1500 مدينة و961 بلدية مربوطة بالألياف البصرية.

ج. اتصالات الجزائر الفضائية؛ تتمثل في الآتي:

- ✓ 47 محطة هرتزية محلية؛
- ✓ 04 محطات دولية؛
- ✓ 01 محطة ساحلية؛
- ✓ 02 شبكة عبر الأقمار الصناعية؛
- ✓ 1400 مشترك في الهاتف النقال عبر الساتل "الثريا".

د. أرقام الربط بالمؤسسات:

- ✓ ربط 11.148 مؤسسة تربوية بشبكة الهاتف والانترنت من إجمالي 21.233 مؤسسة؛
- ✓ ربط 3023 مكتب بريدي بشبكة المعلومات من إجمالي 3282 مكتب بريدي على مستوى الوطن؛
- ✓ التسيير التقني للشبكة؛

[3] .اتصالات الجزائر، [على الخط]، متاح على: اتصالات الجزائر / https://www.marefa.org، تاريخ الاطلاع: 15-05-2018.

- ✓ معدل ربط الزبون بخط هاتفي جديد 08 أيام على الأكثر؛
- ✓ معدل لتسوية التعطلات :0.8 أي ما يعادل تعطل في كل سنة.

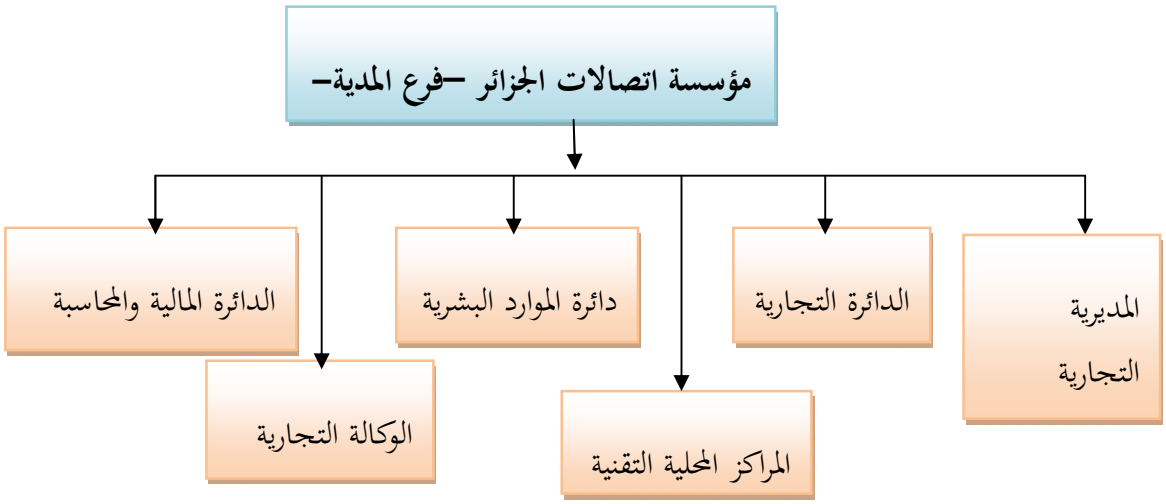
و.الشبكة الدولية: الشبكة الدولية تتضمن روابط تحت البحار بالألياف البصرية تربط الجزائر بالشبكة الدولية للاتصالات السلكية واللاسلكية ALPAL II + SEA ME IV.

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

تقع مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية– ضمن شبكة التوزيع التابعة للإدارة المركزية للجزائر العاصمة والإدارة الجهوية للبليدة، وتتفرع هذه المديرية إلى وكالات تجارية تتمثل فيما يلي: وكالة المدية، وكالة بني سليمان، وكالة البرواقية، وكالة قصر البخاري.

مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– هي وحدة عملية مستقلة ماليا ومقسمة إلى أربعة دوائر أساسية. والشكل رقم (1–3) يوضح هيكلها التنظيمي.

الشكل رقم (1–3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المديرية.

من الشّكل يتضح أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تتكون من الدوائر الآتية:

1/**الدائرة التقنية؛** وتنقسم هي الأخرى إلى ثلاثة مصالح وهي:

*مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: وتتمثل مهامها الأساسية في ضمان الاستقلال الحسن للشبكة وصيانتها.

*مصلحة الهياكل القاعدية: تتمثل مهمتها الأساسية في دراسة تطوير شبكة المشتركين، توسيعها، وتهيئة المواقع (الهندسة المدنية، توصيل الكهرباء، التهوية....الخ)

* مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤولياتها الرئيسية وصيانة شبكة المعطيات.

2/ **دائرة الموارد البشرية والوسائل**؛ وتندرج تحتها المصالح الآتية:

*مصلحة التكوين: وتتمثل مسؤولياتها في: تنظيم احتياجات التّكوين وإعداد مخطط للتكوين من خلال متابعة الاتفاقات مع مؤسسات التّكوين. وكذا المتابعة البيداغوجية لحركة التّكوين والعمل على تنفيذ ميزانية التّكوين.

* مصلحة تسيير المستخدمين والأجور: تقوم هذه المصلحة بالتسيير الإداري للمستخدمين وكذا نظام المعلومات الخاص بالأجور،والعمل على فض النزاعات والأخطاء.

*مصلحة الوسائل: ومسؤولياتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

*مصلحة الممتلكات: ومسؤوليتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل والمعدات والمحافظة على الممتلكات.

3/دائرة المالية والمحاسبة وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة والمحاسبة ومهامهم مشتركة، والهدف منها إعداد الميزانية والتسيير المالي والمحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.

4/ الوكالة التجارية: ومهامها الرئيسية تتمثل في: استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات ومتابعة شكاوى الزبائن.

5/ المراكز المحلية التقنية: مهمتها جمع المراكز التقنية من أجل الاستغلال الأمثل لشبكة المشتركين وصيانتها، كما يقوم بدراسات مشاريع توسعة الشبكة وتقييمها.

6/ المديرية التجارية: تتكون هذه الأخيرة من الغرف الآتية:

* غرفة ما بعد البيع؛ وتتمثل مهامها فيما يلي:

– السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها؛

– دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن بعد تلقي الإشارة من قبل غرفة قوة البيع، والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشاكلهم.

* غرفة قوة البيع؛ وتتمثل مهامها في:

- ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛
- القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع؛
- إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية (وكالة،قسم)؛
-الإشهار للمنتجات المتاحة وبيعها؛
- تقديم بطاقة التعبئة للزبائن.

*الغرفة التجارية؛ وتتمثل مهامها في:
- ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها؛
-المعالجة الودية للمستحقات مع الزبون؛
- إعداد ميزانية الفواتير وإرسالها الى المديرية الاقليمية؛
- إدخال الحسابات في برنامج المعلومات؛
- مقارنة النتائج الخدمة التجارية مع غرفة المالية والمحاسبة.

* الغرفة المالية والمحاسبية؛ تتمثل مهامها في الآتي:
- المراقبة المالية للصندوق يوميا؛
-تسجيل العمليات اليومية على مستوى **EAC.AT.DZ**؛
- متابعة المخزون (بطاقات التعبئة، G4،.....)؛
- تسيير المخزونات؛
- إرسال وضعية المخزون في آخر كل شهر إلى المديرية العملياتية للاتصالات.

* غرفة الحسابات الكبرى: هذه الغرفة تتعامل مع المؤسسات الكبرى وأصحاب الأعمال في مجال الهاتف، الأنترنيت، و4G.

المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

تتمثل هذه الخدمات في ما يأتي:

1.خدمة الجيل الرابع 4G: تعتبر اتصالات الجزائر من الشركات الأولى التي تقوم بتسويق الجيل الرابع في إفريقيا. وذلك بالكشف عن اثنين من العروض المختلفة ، حزمة من 5 GBو 10 GB بـــ 3500دج و 6000 دج شهريا، كما توفر للمشتركين أجهزة المودام مع البطاقات سيم.

يتيح الجيل الرابع النقل السريع للبيانات بمعدلات بيانات نظرية أكبر من 100 ميغابت / ثانية، ويتميز بالسرعة العالية والتثبيت السهل ، فهو مخصص للأفراد والمهنيين.

من بين المزايا التي يوفرها G 4؛ التصفح والتنزيل السريع على الإنترنت الذي يمكن أن تصل سرعته إلى عشرة أضعاف ، مع العلم أنه تم تكييفه مع الجيل الجديد من الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية وأجهزة الكمبيوتر المكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمول ، ...الخ[4].

2. خدمة Idoom ADSL: هذه الخدمة تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر لجميع عملائها بأسعار معقولة ومربحة (اتصال إنترنت بـ 1600 / DA للشهر تصل سرعة تدفقه إلى 8 ميغابت في الثانية). كما تقدم خدمة مكافآت للأفراد مثل: e-Drive لتخزين البيانات (الملفات الصوتية، المستندات، الفيديو، الأرشيف ، البرامج ، ...)، برنامج مكافحة الفيروسات لتأمين أجهزة الكمبيوتر / الأجهزة اللوحية، مكتبة الكترونية للوصول إلى معارف غير محدودة ومساحة للتعلم الإلكتروني لأخذ دورات تدريبية عبر الإنترنت. وللمؤسسات تتبع معهم مجموعة من العروض أيضا كالتنزيل غير المحدود، مشاركة ممكنة للربط بين الأقسام المختلفة،..... [5]

عروض خدمة Idoom Adsl لسنة 2018 للأفراد: تتمثل هذه العروض في[6]:

*1 ميغابت في الثانية إلى 1.600 :DA / month اتصال غير محدود + بريد إلكتروني + مراقبة أبوية (fi @ amane)

*2 ميغابت في الثانية إلى 2،100 / DA شهر: نفس العرض الأول ، باستثناء السعر والخصم؛

*4 ميغابت في الثانية إلى 3.200 دينار / الشهر: نفس الشيء + خدمة متميزة من الدعم في الأولوية؛

*8 ميغابت في الثانية إلى 5000 دج / الشهر: نفس الشيء + خدمة متميزة؛

*2 ميغابت في الثانية إلى 10.000 دج / الشهر: إمكانية الوصول غير المحدود + 3 صناديق بريد إلكتروني للمحترفين e-Drive + 5 جيجابايت + عنوان IP ثابت واحد؛

*4 ميغابت في الثانية إلى 18000 :DA / month وصول غير محدود + 5 مربعات البريد الإلكتروني للمحترفين e-Drive 5 + جيجابايت + 2 عناوين IP ثابتة؛

[4] . اتصالات الجزائر، [على الخط]، متاح على: http://algerie-telecom.entreprise-dz.com/4g.html، تاريخ الاطلاع: 8-06-2018.

[5] . اتصالات الجزائر، [على الخط]، متاح على:http://algerie-telecom.entreprise-dz.com/idoom-adsl.html ، تاريخ الاطلاع: 8-06-2018.

[6] . نفس المرجع السابق.

*8 ميغابت في الثانية بمعدل DA / month: 32000 وصول غير محدود + 10 صندوق بريد–e +
*5 Driveجيجابايت + 2 عنوان IP ثابت + مودام wifi
20 ميغابت في الثانية إلى DA / month: 65000 وصول غير محدود + 30 صندوق بريد للمحترفين
+ 2 e–Drive 10 GB +عناوين IP ثابتةwifi modem +

3. خدمة في أمان: حل مقترح من اتصالات الجزائر للآباء الذين يريدون حماية أطفالهم من مخاطر الإنترنت، كما يقدم الموقع منطقة مسابقة تسمح للأطفال بعمل رسومات وفقًا لموضوع معين ، ولديهم أصوات مباشرة عبر الإنترنت عبر النظام الأساسي،و يمكن للأطفال نشر المشاريع أو العروض، النكت، الألغاز ، والطهي[7].

4. خدمة Idomm الثابت : إن عرض idoom الثابت مخصص لكل أسرة جزائرية لديها خط هاتف بعرض جديد غير محدود من DA 250 في الشهر بدون احتساب الرسوم، وسيتمكن المشتركون من التحدث بلا حدود مع جهات الاتصال الخاصة بهم في نفس المدينة. كما يتم تطبيق التخفيض على الجوال والدولي لحد يصل إلى 30٪ من تكلفة الاتصال.،كما سيستفيد العملاء من العديد من الحلول المتكاملة مثل: معرفة المتصل، انتظار المكالمات لإدارة مكالمتين في نفس الوقت، الاتصال السريع مع اختصارات الأجهزة، إعادة توجيه المكالمات[8].

- ✓ عرض DA HT / month: 250 جميع المكالمات المحلية الثابتة (في نفس الولاية) غير محدودة؛
- ✓ عرض DA HT / month: 500 جميع المكالمات المحلية والوطنية غير محدودة؛
- ✓ عرض DA HT / month: 1000 جميع المكالمات المحلية / المحلية غير محدودة وحتى خصم 30 ٪ في المكالمات الدولية والمحمول.

[7] . اتصالات الجزائر، [على الخط]، متاح على:http://algerie-telecom.entreprise-dz.com/fi@amane.html ، تاريخ الاطلاع: 8-06-2018.

[8] . اتصالات الجزائر، [على الخط]، متاح على:http://algerie-telecom.entreprise-dz.com/idoom-fixe.html ، تاريخ الاطلاع: 8-06-2018.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بغية الحصول على بيانات للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة قصدية.

ثانيا: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصا لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين (أنظر ملحق رقم 2) والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي (أنظر ملحق رقم 3):

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد الدراسة من خلال 4 متغيرات وهي (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية) لغرض وصف أفراد الدراسة وإجراء بعض المقارنات لإجابة أفراد الدراسة على المتغيرات موضوع الدراسة في ضوء المتغيرات الديمغرافية.

الجزء الثاني: الجزء الخاص بالمتغير المستقل، تضمن 20 فقرة تتعلق بأبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي	أسلوب التعاون	أسلوب التجنب	أسلوب التنافس	أسلوب المجاملة
عدد الفقرات	5	5	5	5

الجزء الثالث: الجزء الخاص بالمتغير التبع للدراسة، وهو مخصص لقياس مستوى الإبداع الإداري، هذا البعد يضم (22 فقرة) والمقسمة على النحو الآتي:

أبعاد الإبداع الإداري	الأصالة	الطلاقة	الحساسية للمشكلات	المجازفة
عدد الفقرات	6	5	5	6

كما تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1–3): درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5-1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (2–3): المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	عال
من 4.20 إلى 5	عال جدا
المصدر: من إعداد الطالب	

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **Statical Package for Social S.P.S.S(** الإصدار 24) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات غير المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

* التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة.
* حساب معامل الارتباط **Spearman** لأن المتغيرات ترتيبية.
* معامل ألفا كرونباخ: وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباة أكبر للدراسة.
* اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (**1-Sample K-S**)).
* بالإضافة للإختبارات السابقة، تم استخدام الإختبارات الآتية: اختبار الإشارة، اختبار مان–وتني، اختبار كروسكال–والاس.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثباة أداة الدراسة

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي: قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى

المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول رقم (2-3) يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

جدول رقم (3-3) : اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (1-Sample K-S))

	Kolmogorov-smirnov	
	قيمة Z	Sig
الاستبانة	0.172	0.023
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss.		

يوضح الجدول رقم (3-3) أن القيمة الإحتمالية (**Sig**) لمجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة (α=0.05)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع غير الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الإختبارات اللامعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

ثانيا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة. ولتحقيق أهداف الاستبانة اعتمدنا على اجراء نوعين من الصدق:

1. الصدق الظاهري: قبل توزيع الإستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين تألفت من (**03**) محكمين، متخصصين في مجال إدارة الأعمال من أجل التأكد من صحة العبارات وطريقة صياغتها ومدى ملاءمتها، (أنظر ملحق رقم 2)، وبناءا على ردودهم قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الإستبانة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة الدراسة (أنظر ملحق رقم 03).

2. صدق المقياس:

* **الإتساق الداخلي:** يشير إلى مدى اتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه، وهذا من خلال مقياس **Spearman** لحساب معاملات الإرتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له على النحو الآتي:

المحور الأول: مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي

- يبين الجدول رقم (4-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أسلوب التعاون**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات

الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (4–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التعاون والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	تحاول إدارة مؤسستك تفهم مواقف ووجهات نظر موظفيها	0.522 **	0.003
2	تسعى إدارة مؤسستك إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	0.547 **	0.002
3	تقوم إدارة مؤسستك بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف النزاع للوصول إلى أفضل النتائج	0.681 **	0.000
4	تنظم إدارة مؤسستك إجتماعات دورية مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الخلاف (النزاع الحاد)	0.652 **	0.000
5	تشجع إدارة مؤسستك موظفيها على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	0.766 **	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبين الجدول رقم (5–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أسلوب التجنب**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (5–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التجنب والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
6	تتجنب إدارة مؤسستك مناقشة من يختلفون معها	0.630 **	0.000
7	تقلل إدارة مؤسستكم من شأن نقاط الاختلاف بين العاملين	0.790 **	0.000
8	تحاول إدارة مؤسستك أن لا تجرح مشاعر موظفيها	0.581 **	0.001
9	تتجنب إدارة مؤسستك الخلاف عندما تكون المشكلة ضعيفة	0.609 **	0.000
10	تفضل إدارة مؤسستك القيام بدور حمام السلام في مواجهة الخلاف	0.772 **	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبين الجدول رقم (6-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أسلوب التنافس**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (6–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب التنافس والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
11	تمارس إدارة مؤسستك الضغوط على أطراف الخلاف أثناء المناقشة	0.806 **	0.000
12	تتعامل إدارة مؤسستك مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح وخسارة	0.442 *	0.014
13	تحاول إدارة مؤسستك تعزيز موقفها تجاه الخلاف بشكل دائم	0.231*	0.000
14	تتمسك إدارة مؤسستك برأيها لإرغام أطراف الخلاف على تقديم تنازلات	0.615 **	0.000
15	تحاول إدارة مؤسستك التقليل من وجهات النظر المعارِضة لها	0.677 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$
(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

▪يبين الجدول رقم (7-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أسلوب المجاملة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (7–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد أسلوب المجاملة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
16	تراعي إدارة مؤسستك شعور الموظفين للمحافظة على العلاقات القائمة بينهم	0.547 **	0.002
17	تضع إدارة مؤسستكم رغبات الموظفين في الاعتبار عند حل المشكلات	0.660 **	0.000
18	تعمل إدارة مؤسستك على تحقيق المنافع لأطراف الخلاف للحصول على رضا الجميع	0.612 **	0.000
19	تركز إدارة مؤسستك على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند التعامل مع الخلاف (النزاع الحاد)	0.456 *	0.011
20	تجتهد إدارة مؤسستك في تلبية توقعات أطراف الصراف أثناء المناقشة	0.740 **	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

المحور الثاني: مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أبعاد الإبداع الإداري

▪يبين الجدول رقم (3-8) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على الأصالة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (8–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الإبداع والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
1	أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها أحد من قبل	0.681**	0.000
2	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	0.681**	0.000
3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	0.714**	0.000
4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	0.681**	0.000
5	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	0.517**	0.003
6	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة	0.517**	0.003

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية α= 0.01 **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss

▪يبين الجدول رقم (9-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على الطلاقة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (9–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الطلاقة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	0.999 **	0.000
8	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة	0.876 **	0.000
9	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	0.679 **	0.000
10	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة	0.897 **	0.000
11	لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	0.679 **	0.000

** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss.

▪يبين الجدول رقم (10-3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على الحساسية للمشكلات**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (10–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد الحساسية للمشكلات والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
12	أمتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	0.489**	0.000
13	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	0.735**	0.000
14	أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما يقوم به الآخرون من أعمال	0.593**	0.000

15	أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل	0.735**	0.000
16	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	0.625**	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss			

■يبين الجدول رقم (11–3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع (**مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية – على الحساسية للمجازفة**) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الإرتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

جدول رقم (11–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بعد المجازفة والدرجة الكلية لهذا البعد

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الإرتباط	القيمة الإحتمالية
17	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية	0.685**	0.000
18	أعمل مع فريق تسوده روح المجازفة والمغامرة	0.886 **	0.000
19	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	0.735**	0.000
20	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والإقناع	0.669 **	0.000
21	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	0.876 **	0.000
22	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن تحمل المسؤولية	0.876 **	0.000
** الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01 =α **المصدر**: من اعداد الطالب اعتمادا على البرنامج spss			

* **الصدق البنائي**: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول رقم (12–3) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (12–3): معامل الإرتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	البعد الأول	التعاون	0.554**	0.001
	البعد الثاني	التجنب	0.824**	0.000
	البعد الثالث	التنافس	0.784**	0.000
	البعد الرابع	المجاملة	0.742**	0.000
الإبداع الإداري	البعد الأول	الأصالة	0.811**	0.000
	البعد الثاني	الطلاقة	0.789**	0.000
	البعد الثالث	الحساسية للمشكلات	0.916**	0.000
	البعد الرابع	المجازفة	0.596**	0.001
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$				

من الجدول رقم (12–3) يتضح أن محتوى كل مجال من مجالات الاستبانة له علاقة قوية بهدف الدراسة عند مستوى الدلالة (α =0.05) لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل مجالات الدراسة صالحة للتحليل بدون حذف.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وبتطبيق اختبار (**Cronbach Alpha Ceofficient**) يمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة. والجدول رقم (13–3) يوضح معاملات (**Cronbach Alpha**) لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.

الجدول رقم (13–3): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج	عدد العبارات
المحور الأول	0.819	20
المحور الثاني	0.919	22
الإستبانة	0.924	42
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على spss		

يتضح من الجداول رقم (3-13) أن قيمة معامل (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي هي (**0.819**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يؤكد ثبات عال لهذا المحور، كما تدل قيمة (**Cronbach Alpha**) لمحور مدى اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية على عناصر الإبداع الإداري التي تساوي (**0.919**) وهي قيمة عالية، وهذا ما يدل على ثبات عال لهذا المحور. كما يتضح من قيمة (**Cronbach Alpha**) للاستبانة ككل هي (**0.924**) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق أهدافها.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

يتضمن هذا المطلب عرض لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة من خلال بعدين أساسيين هما: الخصائص الشخصية والوظيفية، وتم الإستعانة بالإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية.

أولا: الخصائص الشخصية: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، حيث بعد تفريغ الإستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

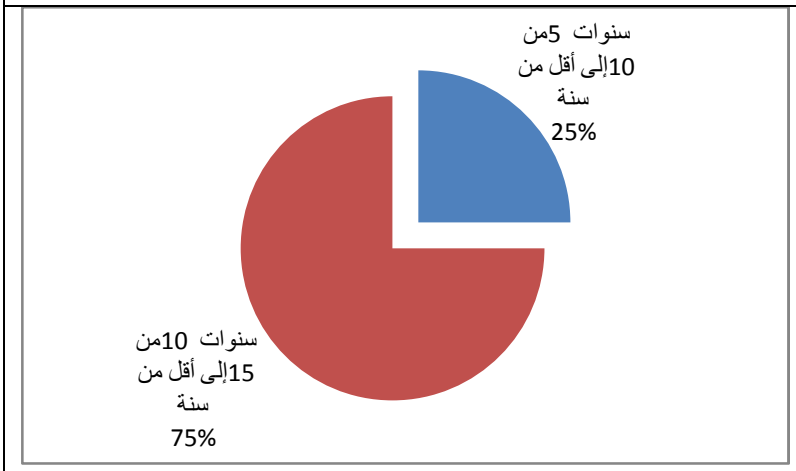
1.توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

يمثل الجدول رقم (3-14) والشكل رقم (3-2) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	16	53.3
أنثى	14	46.7
المجموع	30	100.0

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

تشير النتائج حسب الجدول رقم (3-14) أن أفراد الدراسة من الذكور بنسبة تمثيل بلغت (**53.3%**)،بينما بلغ عدد الإناث (**14**) بنسبة تمثيل بلغت (**46.7%**)، مما يعني أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة من الذكور. ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة وظائف الحساسة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–

2.توزيع أفراد الدراسة حسب العمر

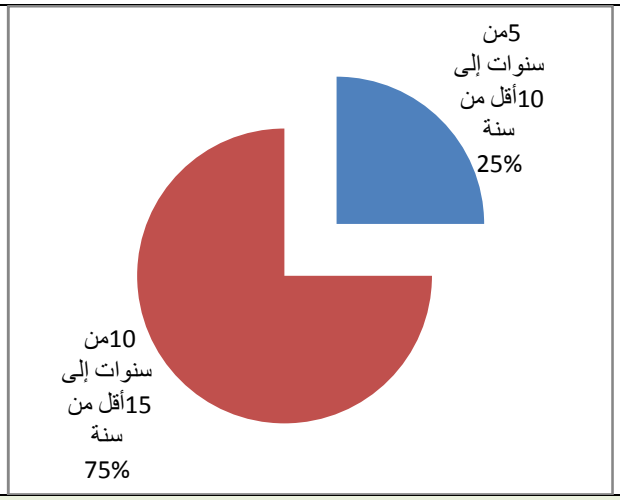
يمثل الجدول رقم (3-15) والشكل رقم (3-3) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	53.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	46.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



من خلال الجدول رقم (3-15) ، يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدراسة هي (**من 30 إلى أقل 40 سنة**) بنسبة بلغت (**53.%**)، تليها الفئة العمرية (**من 40 إلى أقل من 50 سنة**) بنسبة بلغت (46.7%)، وتشير هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تحافظ على مواردها البشرية من خلال عملية التوظيف من مصادرها الداخلية.

3. توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي

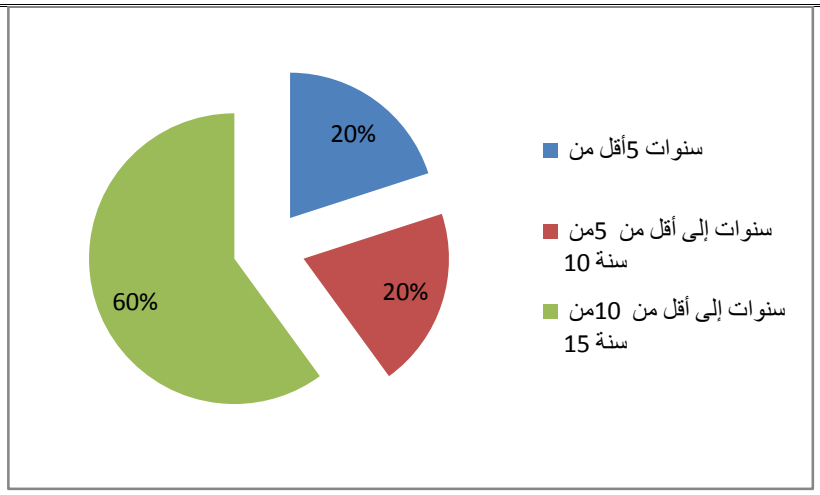
يمثل الجدول رقم (3-16) والشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3–16): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
جامعي	20	66.7
ثانوي	4	13.3
دراسات عليا	6	20.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتضح من خلال الجدول رقم (3–16) أن نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على المستوى الجامعي احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغت النسبة (66.7%)، تليها نسبة (20%) التي تمثل أفراد الدراسة الحاصلين على دراسات عليا. أما فئة الثانوي فقد تحصلت على نسبة (13.3%). وتشير هذه النتائج أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تستعين بالكفاءات نظرا لطبيعة الخدمات التي تقوم بها للمحافظة على صورتها الذهنية لدى زبائنها.

ثانيا: الخصائص الوظيفية: تتمثل هذه الخصائص في الأقدمية، والجدول الآتي يوضح ذلك:

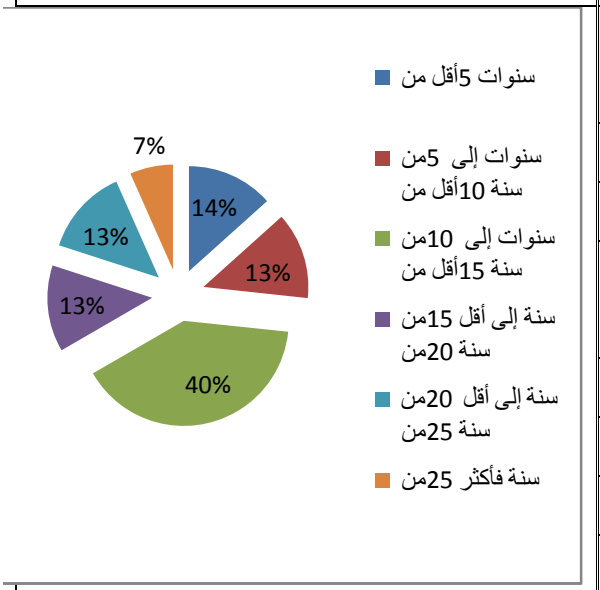
يمثل الجدول رقم (3–17) والشكل رقم (3–5) تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (17–3): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	13.3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنة	4	13.3
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	12	40.0
من 15سنة إلى أقل من 20 سنة	4	13.3
من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة	4	13.3
من 25 سنة فأكثر	2	6.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (5–3): توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



فيما يتعلق بتوزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة، فيوضح الجدول رقم (17–3) ، أن نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (**من 10 سنوات إلى أقل من 15سنوات**) احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرها (**40%**)، وهي نتيجة تعكس مستوى الإستقرار بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، أما الفئات (**أقل من 5 سنوات**)، من (**5 إلى أقل من 10 سنوات**)، (**من 15 إلى أقل من 20 سنة**) ومن (**20 إلى أقل من 25 سنة**) فبلغت نسبتها(**33%**)، فيما تحصلت الفئة التي تملك خبرة (**من 25 سنة فأكثر**) المرتبة الثالثة بنسبة (6.7%).

المبحث الثاني: تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض

سيتم في هذا المبحث إلى مطلبين أساسيين، سنتناول في المطلب الأول تفسير مجالات الدراسة، واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الإختبارات اللامعلمية.

المطلب الأول: تفسير مجالات الدراسة

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات الباحثين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام إختبار الإشارة (sign test) لاختبار الفرضية الإحصائية الآتية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =α، فإنه تقبل الفرضية الصفرية ، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد الدراسة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف عن درجة الحياد وهي 3، أما إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =α فيتم رفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط أفراد عينة الدراسة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الإستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا– الفرضية الرئيسية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

حاولنا قياس أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، وأسلوب المجاملة) بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التعاون مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بأسلوب التعاون، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-18):

جدول رقم(18–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب التعاون

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
تحاول إدارة مؤسستك تفهم مواقف ووجهات نظر موظفيها	26	2	2	30	-4,536	0.000	4
تسعى إدارة مؤسستك إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
تقوم إدارة مؤسستك بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف النزاع للوصول إلى أفضل النتائج	26	0	4	30	-4,817	0.000	4
تنظم إدارة مؤسستك إجتماعات دورية مع الأطراف المتصارعة لبحث أسباب الخلاف (النزاع الحاد)	24	0	6	30	-4,735	0.000	4
تشجع إدارة مؤسستك موظفيها على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها	24	0	6	30	-4,613	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	0	30	0	30	-4,823	0.000	4

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر** : من إعداد الطالب اعتمادا على برنامجspss.

يلاحظ من الجدول رقم (18–3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4** فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التعاون مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تحبذون حل الصراع بطريقة تشاركية مع جميع العاملين من خلال عقد اجتماعات لحل مشاكل العمل.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التجنب مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بأسلوب التجنب، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (19–3):

جدول رقم(19–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني أسلوب التجنب

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
تتجنب إدارة مؤسستك مناقشة من يختلفون معها	16	2	12	30	-3,300	0.000	4
تقلل إدارة مؤسستكم من شأن نقاط الاختلاف بين العاملين	20	2	8	30	-3,838	0.000	4
تحاول إدارة مؤسستك أن لا تجرح مشاعر موظفيها	22	2	6	30	-4,082	0.000	4
تتجنب إدارة مؤسستك الخلاف (النزاع الحاد) عندما تكون المشكلة ضعيفة	28	2	0	30	-4,660	0.000	4
تفضل إدارة مؤسستك القيام بدور حمام السلام في مواجهة الخلاف (النزاع الحاد)	20	0	10	30	-4,300	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	28	2	0	30	-4,674	0.000	3.6

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (19–3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق

معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **3.6** فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التجنب مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يتجنبون التصادم والاحتكاك المباشر مع عامليها لأنهم يدركون أن التصادم يؤثر على السير الحسن لأعمال المؤسسة ومن ثم على تحقيق الأهداف العامة خصوصا في ظل التنافس الشديد بين مؤسسات العاملة في هذا النشاط.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التنافس مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بأسلوب التنافس، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-20):

جدول رقم (20–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث أسلوب التنافس

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
تمارس إدارة مؤسستك الضغوط على أطراف الخلاف أثناء المناقشة	16	0	14	30	-4,000	0.000	4
تتعامل إدارة مؤسستك مع مواضيع الخلاف (النزاع الحاد) على أنها عملية ربح وخسارة	24	0	6	30	-4,899	0.000	4
تحاول إدارة مؤسستك تعزيز موقفها تجاه الخلاف بشكل دائم	30	0	0	30	-5,324	0.000	4
تتمسك إدارة مؤسستك برأيها لإرغام أطراف الخلاف على تقديم تنازلات	26	0	4	30	-5,099	0.000	4

تحاول إدارة مؤسستك التقليل من وجهات النظر المعارِضة لها	**16**	**0**	**14**	**30**	**-4.000**	0.000	**4**
جميع فقرات المجال معا	**0**	30	**0**	**30**	**-4,829**	0.000	3,8
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (20-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **3.8**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية- تعتمد على أسلوب التنافس مأخوذة بصورة فردية وكلية.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية- تعتمد على أسلوب المجاملة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بأسلوب المجاملة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (3-21):

جدول رقم (3-21): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع أسلوب المجاملة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الإحتمالية	الوسيط العام
تراعي إدارة مؤسستك شعور الموظفين للمحافظة على العلاقات القائمة بينهم	**26**	**0**	**4**	30	**-4,939**	0.000	4
تضع إدارة مؤسستكم رغبات الموظفين في الاعتبار عند حل المشكلات	**26**	**2**	**4**	30	**-4,939**	0.000	4

تعمل إدارة مؤسستك على تحقيق المنافع لأطراف الخلاف للحصول على رضا الجميع	**28**	**0**	**2**	30	**–5,013**	0.000	4
تركز إدارة مؤسستك على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند التعامل مع الخلاف (النزاع الحاد)	**30**	**0**	**0**	30	**–5,324**	0.000	4
تجتهد إدارة مؤسستك في تلبية توقعات أطراف الصراف أثناء المناقشة	**26**	**0**	**4**	30	**–4,817**	0.000	
جميع فقرات المجال معا	30	0	0	30	**–4,842**	0.000	4
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من الجدول رقم (21–3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب المجاملة مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يسعون إلى تعزيز العلاقات بين الأفراد المتصارعة والتركيز على نقاط الاتفاق بدل نقاط الاختلاف لتعزيز العمل الجماعي.

ثانيا– الفرضية الرئيسية الثانية: درجة الموافقة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أبعاد الإبداع الإداري بأبعادها مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد و هي 3.

حاولنا دراسة اتجاهات المبحوثين حول عبارات التي تعكس مدى اعتماد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على : الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات والمجازفة ، فبعد رصد درجات كل فرد من أفراد الدراسة لكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري تم استخدام اختبار الإشارة للتعرف على درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية – يعتمدون على أبعاد الإبداع الإداري لتحقيق أهداف مؤسستهم.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار الإشارة المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع الإداري للتعرف على درجة الموافقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الفرضية الفرعية الأولى: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون على الأصالة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الأول والمتعلق بالأصالة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (22-3):

جدول رقم(22–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول الأصالة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها أحد من قبل	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل	24	0	6	30	-4,899	0.000	4
أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع	30	0	0	30	-5,324	0.000	4
لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة	30	0	0	30	-5,324	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	0	30	0	30	-4,963	0.000	4

مستوى المعنوية الإحصائية عند $\alpha=0.05$ **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (22-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الأول تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية-) أنهم يعتمدون على الأصالة مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- يمتلكون القدرة على طرح أفكار جديدة ويتمتعون بالمهارة في النقاش لتحليل الأفكار المطروحة.

الفرضية الفرعية الثانية: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون على الطلاقة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالطلاقة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول (23-3)

جدول رقم (23-3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثاني الطلاقة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط
لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	26	4	0	30	-3,995	0.000	4
أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب	26	0	4	30	-4,939	0.000	4
لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
لدي القدرة على التعبير عن أفكاري	28	0	2	30	-5,013	0.000	4
لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل	26	0	4	30	-4,939	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	28	2	0	30	-4,915	0.000	4

مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05 **المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (23-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثاني تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية-) أنهم يعتمدون على الطلاقة مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- يرون من واجبهم أداء الأعمال بطرق ابتكارية لتحقيق أهداف مؤسستهم من خلال التفكير السريع في حل المشكلات في ضوء الظروف المختلفة.

الفرضية الفرعية الثالثة: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون على الحساسية للمشكلات مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق الحساسية للمشكلات، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (24-3):

جدول رقم (24-3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الثالث الحساسية للمشكلات

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أمتلك القدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها	28	0	2	30	-5,135	0.000	4
أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها	30	0	0	30	-5,203	0.000	4
أحرص على معرفة أوجه الضعف فيما يقوم به الآخرون من أعمال	28	0	2	30	-5,013	0.000	4
أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل	28	0	2	30	-5,013	0.000	4

أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي	**26**	**0**	**4**	30	**-4,939**	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	30	0	0	30	**-4,841**	0.000	4
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من الجدول رقم (24-3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.01، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الثالث تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع المدية-) أنهم يعتمدون على الحساسية للمشكلات مأخوذة بصورة فردية وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- يمتلكون المقدرة على حل المشكلات وجمع البيانات وتحليلها للحصول على معلومات تساعد في عملية اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الرابعة: درجة الموافقة على أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر يعتمدون على المجازفة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

سيتم تحديد مستوى المعنوية لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الرابع والمتعلق بالمخاطرة، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول رقم (25-3):

جدول رقم (25–3): نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الرابع المجازفة

العبارة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	المجموع	قيمة z	الاحتمالية	الوسيط العام
أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية	**26**	**0**	**4**	30	**-4,725**	0.000	4
أعمل مع فريق تسوده روح المجازفة والمغامرة	**24**	**0**	**6**	30	**-4,735**	0.000	4
أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	**28**	**0**	**2**	30	**-5,135**	0.000	4
لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والإقناع	**28**	**0**	**2**	30	**-4,919**	0.000	4
أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال	**28**	**0**	**2**	30	**-4,919**	0.000	4
لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن تحمل المسؤولية	**24**	**0**	**6**	30	**-4,725**	0.000	4
جميع فقرات المجال معا	28	2	0	30	**-4,344**	0.000	4
مستوى المعنوية الإحصائية عند α=0.05			**المصدر**: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من الجدول رقم (25–3)، أن قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا في كافة العبارات، لأن القيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05، وعليه هناك فرق معنوي إحصائي بين وسيط آراء أفراد الدراسة على كل فقرة ووسيط المقياس المستخدم في استبانة الدراسة وهو الدرجة (3). وبما أن وسيط كل فقرات البعد الرابع تساوي **4**، فهي تمثل درجة الموافقة عالية من قبل أفراد الدراسة (موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–) أنهم يعتمدون على المجازفة مأخوذة بصورة فردية

وكلية. **وتعزى هذه النتيجة** أن موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يتبنون أساليب عمل جديدة ويفضلون الأعمال المعقدة لبلوغ أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

في هذا المطلب سنحاول إختبار العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري بإستخدام معامل الإرتباط **Spearman** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا، إضافة إلى تحديد إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha=0.05$

أولا– إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع التنظيمي

للإجابة عل هذه الفرضية، تم اجراء اختبار (**معامل الإرتباط Spearman**)، والنتائج موضحة في الجدول رقم (26–3):

جدول رقم (26–3): معامل الإرتباط Spearman بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الإبداع الإداري

	الإبداع الإداري	
	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
أسلوب التعاون	0.536**	0.002
أسلوب التجنب	0.640**	0.000
أسلوب التنافس	0.698**	0.000
أسلوب المجاملة	0.740**	0.000
أساليب إدارة الصراع التنظيمي	0.895**	0.000

الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية $\alpha=0.01$. **المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معامل الإرتباط دال عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$، لأن القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة طردية قوية بين تقدر بـ (**89.5%**) بين أساليب

إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، وما قيمته (**10.5**%) راجع لعوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في بحثنا.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

اختبار مان–وتني (Mann–Whiny): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.

اختبار كروسكال– والاس (Kruskal– Wallis Test) لمعرفة مل إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **الجنس** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **العمر**عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **المستوى التعليمي** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الإبداع التنظيمي تعزى للمتغير **الأقدمية** عند مستوى المعنوية الإحصائية **α=0.05**.

أولا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**ذكور– إناث**). والجدول رقم (27–2) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (27–3): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المجالات	متوسط الرتب		الإختبار الإحصائي	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية		
أساليب إدارة الصراع	17.00	13.79	1.007-	0.314
الإبداع الإداري	18	12.64	1.699-	0.089
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss				

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري في مختلف المستويات التعليمية متساوي متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع على تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس، وهذا راجع للقوانين المعمول بها في المؤسسات الجزائرية والتي تنص بعدم التفرقة بين الجنسين.

ثانيا: أثر عامل العمر على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **العمر** يحتوي على أربع فئات، وهي:(**أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر**). والجدول رقم (28–3) يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (28–3): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المجالات	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
أساليب إدارة الصراع	0	16	14	0	2.820	0.093
الإبداع الإداري	0	16	14	0	2.606	0.106
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss						

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري في مختلف المستويات التعليمية متساوي متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع على تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر، ونرجع هذه النتيجة إلى توحيد النظرة لدى افراد عينة الدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي رغم اختلاف الفئات العمرية.

ثالثا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هاته الفرضية سنعتمد على **اختبار مان– وتيني** لأن عامل **المستوى التعليمي** يحتوي على فئتين فقط، هما: (**جامعي– دراسات عليا**). والجدول رقم (29–3) يبين هذا الإختبار.

جدول رقم (29–3): نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.

المجالات	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	القيمة الإحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
أساليب إدارة الصراع	4	20	6	10.296	0.006
الإبداع الإداري	4	20	6	9.476	0.009
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss					

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري في مختلف المستويات التعليمية غير متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع على تحقيق الإبداع الإداري تعزى للمستوى التعليمي.

وبعد إجراء اختبار مان وتني لمعرفة أين تحدث الفروقات وجدنا بأن العينة الثانية (جامعي) تختلف في آرائها مع بقية العينات (ثانوي ودراسات عليا) ونرجع هذه النتيجة بحسب نظرنا إلى الاختلاف الكبير في عدد أفراد عينة الدراسة ذو المستوى الجامعي مع بقية الأفراد (20 مقابل 4و 6)، أو راجع إلى أن الجامعيين يدركون مفهوم الصراع التنظيمي وآثاره على المؤسسة.

رابعا: أثر عامل الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

ومن أجل إختبار هذه الفرضية سنعتمد على **اختبار كروسكال– والاس**، وذلك لأن متغير **الخبرة** يحتوي على ستة فئات، وهي: (**سنة إلى أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة، من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة، 25 سنة فأكثر**).

جدول رقم(30–3): نتائج اختبار كروسكال– والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الأقدمية

المجالات	متوسط الرتب						الإختبار الإحصائي	القيمة الاحتمالية
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة	العينة الخامسة	العينة السادسة		
أساليب إدارة الصراع	4	4	12	4	4	2	5.702	0.336
الإبداع الإداري	4	4	12	4	4	2	2.713	0.744
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج spss								

يلاحظ من نتائج هذا الإختبار أن: القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأن متوسط درجات الإجابة على فقرات أساليب إدارة الصراع والإبداع الإداري في مختلف المستويات التعليمية متساوي متساوي، أي أن الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر أساليب إدارة الصراع على تحقيق الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية، ونرجع هذه النتيجة إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة هي متشابهة ولو اختلفت سنوات الخبرة.

خاتمة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى توافر أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

*هناك موافقة عالية من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها.

* هناك موافقة عالية من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– يعتمدون على الإبداع الإداري بأبعاده.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنه هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في المؤسسة، أما بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدراسة ما عدا متغير المستوى التعليمي.

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تحسين مستوى الإبداع الإداري، إذ حاولنا الربط بين هاذين المتغيرين؛ لذا وجب على مديري المؤسسات تحديد مستويات الصراعات التنظيمية بمؤسساتهم حتى يتمكنوا من إختيار أفضل أسلوب لإدارة هذه الصراعات وتوجيهها نحو خدمة الإبداع الإداري لدى العاملين. والبحث توج بثلاثة فصول تمخضت عنه العديد من النتائج النظرية والتطبيقية، التي جاءت وفق سياق معرفي ومنهجي بغرض اختبار الفرضيات التي تم صياغتها لمعالجة إشكالية البحث، والتي كان مضمونها: " **ما مدى مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؟**"، فكانت الإجابة على هذه الفرضيات كالآتي:

* نصت الفرضية الأولى على أن" **الصراع التنظيمي مجموعة من التفاعلات الإجتماعية التي تأخذ صورا مختلفة**"، فقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الفصل النظري؛ فالصراع التنظيمي هو ظاهرة اجتماعية وحتمية مفروضة في بيئة المؤسسة لوجود تفاعلات دائمة بين أفرادها وجماعاتها، ويظهر في شكل اختلاف وغياب الاتفاق فيما بينهم في القيم والأهداف وكذا طرق تحقيقها، مما ينجر عنه صراعات قائمة بين الأطراف المختلفة؛ أين يعيق كل طرف الطرف الأخر عن تحقيق أهدافه وهذا يؤثر أيضا بالسلب على سير الحسن للخطط المستقبلية بالنسبة للمؤسسة.

* أما الفرضية الثانية، تمحورت حول" **هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية**"، تمّ تأكيد هذه الفرضية في الجزء التطبيقي بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية– تعتمد على أسلوب التعاون، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أسلوب التجنب، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أسلوب التنافس، وهذا بصورة فردية وكلية؛
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– تعتمد على أسلوب المجاملة، وهذا بصورة فردية وكلية؛

* "**هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على أبعاد الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية**؛ كانت الفرضية الثالثة وتمّ تأكيدها بشكل جزئي، حيث توصلنا إلى أنه:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على الطلاقة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على الأصالة، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على الحساسية للمشكلات، وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– يعتمدون على المجازفة، وهذا بصورة فردية وكلية.

* والفرضية الرابعة مفادها " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05=>α بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، التجنب، التنافس، المجاملة) وأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة)**"؛ تم إثبات هذه الفرضية، حيث تحصلنا على وجود علاقة طردية تقدر بـــ (**89.5%**)

* أما فيما يخصّ الفرضية الخامسة والتي تنص" **توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=>α**"، وتم نفيها بشكل جزئي، حيث انتهينا إلى:

- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α.

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل لعدة نتائج أهمها:

- ✓ الصراع التنظيمي أمر حتمي ولا مفر منه؛ لذا يجب على المؤسسات إدارته بشكل فعال للتقليل من آثاره السلبية؛
- ✓ تعد عملية إدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر؛ وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات؛
- ✓ ليس بالضرورة أن يكون للصراع آثار سلبية تؤثر على أهداف المؤسسات بل له قيمة ايجابية؛ فالصراع ذو حدين، وهذا يتوقف على طريقة إدارة هذه الصراعات داخل المؤسسات؛
- ✓ يمثل الصراع التنظيمي الإيجابي أداة تساهم في زيادة فعالية المؤسسة للانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية؛
- ✓ هناك مجموعة من العوامل قد يزيد من حدة الصراع أو أنها قد تسهل إمكانية السيطرة عليه، وهذا يستدعي بالضرورة أن يعطي مديرو المؤسسات أهمية لمدى توافر مثل هذه العوامل؛
- ✓ هناك مجموعة من الأساليب والآليات لإدارة الصراعات التنظيمية بين الأفراد والجماعات والمؤسسات؛
- ✓ يعتبر الإبداع الإداري كأحد الأساليب الحديثة لحل الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسات في ظل مستجدات البيئة الراهنة؛
- ✓ إن الإبداع الإداري يبدأ بتحليل الفرص؛ فهو يبدأ بالتفكير بمصادر هذه الفرص الإبداعية والتي تختلف من مجال إلى آخر ومن وقت لآخر، لذا يجب دراسة وتحليل هذه المصادر بشكل منتظم؛

الاقتراحات: من خلال نتائج البحث يمكن تقديم مجموعة من الإقتراحات، نبرز أهمها في النقاط الآتية:

- ✓ من الضروري اهتمام مدراء المؤسسات بتحديد مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد والأقسام؛
- ✓ ينبغي على مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– الاهتمام برغبات وحاجات موظفيها، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي؛
- ✓ ضرورة التركيز على أسلوب التعاون لإدارة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات؛
- ✓ تشجيع موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على فهم بعضهم البعض في حل المشكلات عن طريق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ نظرا لأهمية متغيرات الدراسة، فإننا نجد من الضروري التوسع في تطبيق الدراسة في مؤسسات أخرى من أجل الوصول إلى نموذج أكثر شمولية ويتناسب مع المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ استخدام أسلوب العدل والمساواة في التعامل مع جميع الموظفين وإقناعهم بأسلوب المشاركة والتعاون فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم؛

- ✓ إنشاء إدارة حاضنة للإبداع بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، والعمل على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لديهم وتبني الأفكار الإبداعية والعمل على تطبيقها؛
- ✓ إتاحة الفرصة للموظفين بتطوير قواعد وإجراءات خاصة لانجاز ما يوكل إليهم من مهام؛فهذا من شأنه أن يوفر هامش من الحرية للموظفين لإظهار إبداعاتهم.

آفاق البحث: تجدر الإشارة إلى أن هناك عدّة مجالات مرتبطة بالبحث لم نتطرق إليها أو تطرقنا إليها بشكل ضيق، والتي يمكن أن تكون آفاقا لبحوث ومذكرات أخرى جديدة أهمها:

- ❖ أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى أداء العاملين -دراسة حالة-
- ❖ واقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بجامعة المدية من وجهة نظر هيئة التدريس.
- ❖ معوقات الإبداع الإداري في المؤسسات، دراسة مقارنة بين المؤسسات الخدماتية والمؤسسات الإقتصادية.
- ❖ دور الإبداع الإداري في تحقيق التميز التنظيمي.
- ❖ الأنماط السلوكية للمديرين وأثرها على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.
- ❖ دور التفكير الإبداعي في حل الصراعات التنظيمية.

الفصل الاول:

الإطار الفكري للإبداع الإداري

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لإدارة الصراعات التنظيمية

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -فرع المدية-


مقدمة


الخاتمة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

فهرس المحتويات


قائمة المراجع

ملحق رقم: (2)

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء
د. بن زرقة ليلى	أستاذ محاضر قسم أ	
د. طهراوي حياة	أستاذ محاضر قسم ب	
د. يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر قسم ب	

ملحق رقم (3)

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيانة

أخي العامل، أختي العاملة :

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان (*le questionnaire*)لإنجاز بحث علمي، بغرض الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير **تخصص إدارة أعمال**، موضوعه العنوان التالي:

مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري

لذا نرجو منكم التفضّل بالإجابة على أسئلة هذه الاستبانة متوخين في ذلك الموضوعية والصراحة، حتى يتسنى لنا اقتراح الحلول الملائمة لإشكالية بحثنا. علما أن كافة البيانات التي سنتحصّل عليها سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم

أولا: معلومات عامة

يرجى وضع علامة (×) في الخانة المناسبة

الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ☐ ثانوي

☐ جامعي

☐ دراسات عليا

سنوات الخبرة: ☐ 1 سنة إلى أقل من 5 سنوات

☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة

☐ من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

☐ من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة

☐ 25 سنة فأكثر

ثانيا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسستكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
اسلوب التعاون	1	أحاول تفهم مواقف ووجهات نظر زملائي في العمل					
	2	أسعى إلى إيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة					
	3	أقوم بطرح بدائل للمشكلات ومناقشتها مع أطراف المتنازعة للوصول إلى أفضل النتائج					
	4	احضر الإجتماعات الدورية مع الأطراف المتنازعة لبحث أسباب الخلاف (النزاع الحاد)					
	5	أشجع زملائي على محاولة الفهم الصحيح لمشكلات العمل قبل البدء في حلها					
أسلوب التجنب	6	أتجنب مناقشة من يختلف معي					
	7	أقلل من شأن نقاط الاختلاف بين زملائي في العمل					
	8	أحاول أن لا أجرح مشاعر زملائي					
	9	أتجنب الخلاف (النزاع الحاد) عندما تكون المشكلة ضعيفة					
	10	أفضل القيام بدور حمام السلام في مواجهة الخلاف (النزاع الحاد)					
أسلوب التنافس	11	أمارس الضغوط على أطراف الخلاف أثناء المناقشة					
	12	أتعامل مع مواضيع الخلاف على أنها عملية ربح وخسارة					
	13	أحاول تعزيز موقفي تجاه الخلاف بشكل دائم					
	14	أتمسك برأي لإرغام أطراف الخلاف على تقديم تنازلات					
	15	أحاول التقليل من وجهات النظر المعارِضة لي					
أسلوب المجاملة	16	أراعي شعور زملائي في العمل للمحافظة على العلاقات القائمة بيننا					
	17	أضع رغبات زملائي في العمل في الاعتبار عند حل المشكلات					
	18	أعمل على تحقيق المنافع لأطراف الخلاف للحصول على رضا الجميع					
	19	أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الاختلاف عند التعامل مع الخلاف (نزاع حاد)					
	20	أجتهد في تلبية توقعات أطراف الخلاف أثناء المناقشة					

ثالثا: إليكم مجموعة من الفقرات والمتعلقة بالحكم على مدى توافر عناصر الإبداع الإداري لديكم، ويرجى وضع (×) في المكان المناسب

	الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
الأصالة	1	أحرص على طرح أفكار جديدة لم يفكر فيها أحد من قبل					
	2	أهتم بقيمة الفكرة ونوعيتها وليس بكميتها					
	3	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل					
	4	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار					
	5	أمتلك الحجة والقدرة على الإقناع					
	6	لا أتسرع في قبول أو رفض الفكرة المطروحة					
الطلاقة	7	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة					
	8	أسعى بصفة دائمة لاكتساب مهارات جديدة تساعد على أداء العمل بأساليب مبتكرة					
	9	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة					
	10	لدي القدرة على التعبير عن أفكاري بطلاقة					
	11	لدي القدرة على طرح حلول سريعة لمواجهة مشاكل العمل					
الحساسية للمشكلات	12	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها					
	13	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
	14	أحرص على معرفة أوجه الضعف والقصور فيما يقوم به الآخرون من أعمال					
	15	أقوم بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها لحل مشاكل العمل					
	16	أستفيد من أفكار الآخرين في حل المشكلات التي تعترض أداء عملي					
المجازفة	17	أفضل الأعمال الصعبة والمعقدة على الأعمال الروتينية					
	18	أعمل مع فريق تسوده روح المجازفة والمغامرة					
	19	أتقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح					
	20	لدي القدرة على الدفاع عن أفكاري بالحجة والإقناع					
	21	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال					
	22	لدي الاستعداد لمواجهة النتائج المترتبة عن ذلك					

الملحق رقم (4): نتائج برنامج spss

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,924	42

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,819	20

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	22

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		t
N		30
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	164,8000
	Ecart type	9,82748
Différences les plus extrêmes	Absolue	,172
	Positif	,172
	Négatif	-,108
Statistiques de test		,172
Sig. asymptotique (bilatérale)		,023[c]

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

Corrélations

			y	x	x1	x2	x3	x4
Rho de Spearman	y	Coefficient de corrélation	1,000	,895**	,536**	,640**	,698**	,740**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,002	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	x	Coefficient de corrélation	,895**	1,000	,554**	,824**	,784**	,742**
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,001	,000	,000	,000
		N	30	30	30	30	30	30
	x1	Coefficient de corrélation	,536**	,554**	1,000	,112	,114	,324
		Sig. (bilatéral)	,002	,001	.	,555	,550	,081
		N	30	30	30	30	30	30
	x2	Coefficient de corrélation	,640**	,824**	,112	1,000	,796**	,554**
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,555	.	,000	,001
		N	30	30	30	30	30	30
	x3	Coefficient de corrélation	,698**	,784**	,114	,796**	1,000	,449*
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,550	,000	.	,013
		N	30	30	30	30	30	30
	x4	Coefficient de corrélation	,740**	,742**	,324	,554**	,449*	1,000
		Sig. (bilatéral)	,000	,000	,081	,001	,013	.
		N	30	30	30	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Test de Mann-Whitney

x	ذكر	16	17,00	272,00
	انثى	14	13,79	193,00
	Total	30		
y	ذكر	16	18,00	288,00
	انثى	14	12,64	177,00
	Total	30		

Tests statistiques[a]

	x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y4	x	y
U de Mann-Whitney	74,000	108,000	104,000	110,000	66,000	84,000	88,000	112,000	88,000	72,000
W de Wilcoxon	179,000	213,000	209,000	215,000	171,000	189,000	193,000	217,000	193,000	177,000
Z	-1,639	-,171	-,347	-,088	-2,286	-1,499	-1,052	,000	-1,007	-1,699
Sig. asymptotique (bilatérale)	,101	,864	,729	,930	,022	,134	,293	1,000	,314	,089
Sig. exacte [2*(sig. unilatérale)]	,120[b]	,886[b]	,759[b]	,951[b]	,058[b]	,257[b]	,334[b]	1,000[b]	,334[b]	,101[b]

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Test de Kruskal-Wallis

x	من 30 أقل الى 40 من	16	18,00
	من اقل إلى 40 من 50	14	12,64
	Total	30	
y	من 30 أقل الى 40 من	16	17,88
	من اقل إلى 40 من 50	14	12,79
	Total	30	

Tests statistiques[a,b]

	x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y4	x	y
Khi-deux	2,411	,360	7,708	,008	5,228	,011	1,507	1,073	2,820	2,606
ddl	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Sig. asymptotique	,121	,549	,005	,930	,022	,915	,220	,300	,093	,106

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Test de Kruskal-Wallis

x	ثانوي	4	26,50
	جامعي	20	12,20
	عليا درسات	6	19,17
	Total	30	
y	ثانوي	4	23,50
	جامعي	20	12,10
	عليا درسات	6	21,50
	Total	30	

Tests statistiques[a,b]

	x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y4	x	y
Khi-deux	3,750	11,535	7,681	6,024	2,490	4,337	8,440	2,403	10,296	9,476
ddl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,153	,003	,021	,049	,288	,114	,015	,301	,006	,009

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوى

Test de Kruskal-Wallis

x	سنوات 5 من اقل	4	12,50
	10 من أقل الى 5من	4	15,50
	15 من اقل الى من أقل 10 من	12	18,83
	20سنة من أقل سنة 15 من	4	15,50
	25 اقل إلى سنة 20 من	4	7,50
	25 فاكثر سنة	2	17,50
	Total	30	
y	سنوات 5 من اقل	4	14,00
	10 من أقل الى 5من	4	13,50
	15 من اقل الى من أقل 10 من	12	17,33
	20سنة من أقل سنة 15 من	4	16,50
	25 اقل إلى سنة 20 من	4	10,50
	25 فاكثر سنة	2	19,50
	Total	30	

Tests statistiques[a,b]

	x1	x2	x3	x4	y1	y2	y3	y4	x	y
Khi-deux	11,394	6,085	10,734	6,027	5,208	6,701	1,670	8,696	5,702	2,713
ddl	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sig. asymptotique	,044	,298	,057	,304	,391	,244	,893	,122	,336	,744

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الاقدمية

إهـــداء

إلى منبع المشاعر الفياضة والقلب الحنون.....أمي أطال الله في عمرها

إلى من اختاره ربي إلى جواره.....والدي رحمة الله عليه

إلى بذور الحب التي ملأت قلبي.....أخوتي وأخواتي بلا تعليق أو استثناء

إلى الأستاذة المشرفة.....د. العيداني حبيبة، أسمى تحية وتقدير

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة.....زملائي وأصدقائي الأعزاء

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الوفاء

أهدي هذه الثمرة

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**I**
إهداء	**II**
مستخلص	**III**
مستخلص باللغة الإنجليزية	**IV**
فهرس المحتويات	**VI**
قائمة الأشكال	**X**
قائمة الجداول	**XII**
مقدمة	أ –ز
الفصل الأول: الإطار الفكري للإبداع الإداري	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: مدلول الإبداع الإداري	**3**
المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري	3
المطلب الثاني: أساسيات الإبداع الإداري	8
المطلب الثالث: مكونات الإبداع الإداري	12
المبحث الثاني: ركائز الإبداع الإداري	**14**
المطلب الأول: متطلبات الإبداع الإداري	15
المطلب الثاني: مراحل الإبداع الإداري	19
المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها	22
المبحث الثالث: مداخل تحقيق الإبداع الإداري	**27**
المطلب الأول: الإدارة بالأهداف	27
المطلب الثاني: الإدارة بالمشاركة	31
المطلب الثالث: الإدارة بالتمكين	33
خلاصة الفصل	**37**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراعات التنظيمية	
تمهيد الفصل	**39**
المبحث الأول: توصيف الصراع التنظيمي	**40**

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي	40
المطلب الثاني: مصادر الصراعات التنظيمية	44
المطلب الثالث: مستويات (أنواع) الصراعات التنظيمية	47
المطلب الرابع: الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية	51
المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراعات التنظيمية	**54**
المطلب الأول: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي	55
المطلب الثاني: وظائف إدارة الصراعات التنظيمية	58
المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراعات التنظيمية	62
المبحث الثالث: أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تعزيز الإبداع الإداري	**66**
المطلب الأول: أساليب إدارة الصراع التنظيمي	66
المطلب الثاني: إدارة الصراع في المنهج الإسلامي	71
المطلب الثالث: مضامين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لتحقيق الإبداع الإداري	75
خلاصة الفصل	**79**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–	
تمهيد الفصل	**81**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–	**82**
المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر	82
المطلب الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–	84
المطلب الثالث: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–	86
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**89**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	89
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس (الاستبانة)	91
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	99
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**102**
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	102
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة	114
خلاصة الفصل	**119**

الخاتمة	121
قائمة المراجع	126
الملاحق	135

أولا. القرآن الكريم.

ثانيا. الكتب:

1. أسامة مُحَمَّد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم الشريف، **المداخل الإدارية الحديثة في التعليم**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
2. خصير كاظم حمود، روان منير الشيخ، **إدارة الجودة في المنظمات المعاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. خليل مُحَمَّد حسن الشماع وآخرون، **نظرية المنظمة**، الطبعة 4، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
4. خليل مُحَمَّد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
5. رفعت عبد الحليم الفاعوري، **إدارة الإبداع التنظيمي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
6. زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة في المنظمات الحديثة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
7. سيد مُحَمَّد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات**، الطبعة الثانية، مؤسسة الجوهري للتجليد الفني، مصر، 2015.
8. طارق مُحَمَّد السويدان، مُحَمَّد أكرم العدلوني، **مبادئ الإبداع**، الطبعة الثانية، قرطبة للنشر والتوزيع، السعودية، 2011.
9. كامل مُحَمَّد المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2004.
10. مُحَمَّد سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، الأردن، 2005.
11. مُحَمَّد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
12. مركز الخبرات المهنية، ترجمة عبد الرحمن توفيق ، **المناهج التدريبية المتكاملة (منهج الإدارة العليا، التفكير الإبداعي, قرارات الإدارة العليا)**، الطبعة الثانية ، بميك، القاهرة، 2004.
13. نجم عبود نجم، **إدارة الإبتكار**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

ثالثا. أطروحات دكتوراه ورسائل الماجستير:

14. أحمد بن مُحَمَّد بن مهدي الخالدي، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم (دراسة ميدانية)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، الرياض، 2008.

15. أسماء مُحَمَّد شعبان علوان، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

16. إياد ابراهيم خليل المدهون، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012.

17. أيمن عبد القادر عبد الرحيم راضي، **دور اللامركزية في فاعلية إدارة الصراع التنظيمي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.

18. توفيق حامد طوالبة، **أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في إدارة العمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

19. توفيق عطية توفيق العجلة، **الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

20. خميس أسماء، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج " توماس" و "كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر.

21. سناء راجي أحمد السودي، **درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية بنابلس، فلسطين، 2016.

22. عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجتسير في الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2013

23. عبد ربه هاشم عبد ربه السميري، **أثر استخدام طريقة العصف الذهني لتدريس التعبير في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الثامن الأساسي بمدينة غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في اللغة العربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

24. عنان جعبري، **دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.

25. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، **أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي (دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

26. مبارك عبدالله العنزي، **علاقة تفويض الصلاحيات بالإبداع الإداري لدى وكلاء مدارس منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظرهم**، مقدمة مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2009.

27. مُحَمَّد حسين عساف، **إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة (دراسة ميدانية)**، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة كليمنتس العالمية، العراق، 2013.

28. مُحَمَّد فراس شاهر العويوي، **دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل،فلسطين، 2013.

29. محمود عبد العزيز حسين فارس، **الإبداع الإداري في إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2012.

30. نور الدين عسلي، **إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة (ولاية المسيلة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

رابعا. شهادة الماستر:

31. أسماء جلولي، **أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (دراسة حالة جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2012-2013.

32. حليمة عبد المؤمن، يمينة قوفي، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي (دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014-2015.

33. خميسات نوال، سليماني وفاء، **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة موبيليس(ATM)بورقلة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2012-2013.

34. رقاب قدور، طالب الطاهر، **علاقة الرضا بالإدارة التشاركية، دراسة ميدانية لبلدية حاسي بحبح**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2017.

35. سليم طق، علي عبيد، **دور الحوافز في تفعيل الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية (دراسة الحالة: مؤسسة السلام للإلكترونيكس–LIGHT STAR–)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي بتبسة، الجزائر، 2015-2016.

36. شعباني مريم، **مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ببسكرة)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر،2015-2016.

37. عبد المؤمن حليمة، قوفي يمينة، **إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تشجيع الإبداع التنظيمي (دراسة حالة الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين بسام)**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة، الجزائر، 2014/2015.

38. مُحَّد أمين خان، **أهمية توفر مهارات إدارة الصراع التنظيمي لدى القادة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013-2014.

خامسا. المقالات:

39. أسماء فوزي حسن التميمي، **العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية**، مجلة دراسات تربوية، المجلد 5،العدد 18، مركز البحوث والدراسات التربوية في وزارة التربية، العراق، 2012.

40. أمينة عبد القادر علي، علي عبد الله الحاكم، **العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)**، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2015.

41. حسين بورغدة، **إدارة الصراعات التنظيمية**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر

42. حكيم شبوطي، علي فلاق، **إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع في المنظمات**، مجلة الإبداع، العدد 6، مخبر البحث حول الإبداع وتغير المنظمات والمؤسسات، جامعة البليدة 2 – لونيسي علي–، الجزائر ، 2016,

43. حمزة نجم عبود، علي سكر عبود، **الاستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية على عينة من مدراء المدارس في مركز محافظة الديوانية**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 10، العدد 30،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2014.

44. سارة عبد الله المنقاش، أمل خلف العنزي، **دور وكيلات الأقسام الأكاديمية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة تبوك من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس**، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 78، رابطة التربويين العرب، جمهورية مصر العربية، 2016.

45. سندس رضيوي خوين، **أساليب إدارة الصراع وأثرها في تنمية رأس المال الإجتماعي التنظيمي، دراسة تطبيقية لآراء مدراء العاملين في المديرية العامة للتربية، فرع الرصافة الثانية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، العدد 46،كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العراق، 2015.

46. شوقي مُحَّد الصباغ، عبد العزيز علي مرزوق، ثروت صبري العزب عبد الجواد، **نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 17، جامعة الشلف، الجزائر، 2017.

47. عاطف عوض،**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي(دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 3، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

48. عائشة سمسوم،**تنمية الإبداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 1، العدد14، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2016.

49. فايق جواد كاظم، **استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي، بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98،كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2017.

سادسا. مواقع الانترنيت:

50. أكرم محسن الياسري، علاء فرحان طالب، **مفاهيم في الإدارة الإستراتيجية ونظرية المنظمة**، [على الخط]، متاح على:
http://elearning.uokerbala.edu.iq/pluginfile.php/1707/mod_resource/content/1/F1.pdf، تاريخ الإطلاع: 2-05-2018.

51. أمل ممود علي العبيدي، **إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة**، مجلة الاقتصاد والادارة، العدد 69، 2008،[على الخط]، متاح على: https:// www. Iasj ?func=fulltald=25990، تاريخ الاطلاع: 16-03-2018.

52. رمضان مُحَمَّد مُحَمَّد السعودي، **إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية العامة في مصر**، مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 7، العدد 2، 2015، ص 19، [على الخط]، متاح على:
https://platform.almanhal.com/Files/2/102112، تاريخ الاطلاع: 09-04-2018.

53. سعود بن مُحَمَّد النمر، **الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته**، [على الخط]، متاح على: http:// prod. Kau.edu.sa/ centres/ spc/jkau/…./ review_ article_ar.aspx ?، تاريخ الاطلاع: 16 – 03 -2018.

54. سعيد علي هدية، عاصم أحمد حسين، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية (الواقع والمأمول)**، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، [على الخط]، متاح على:
https://platform.almanhal.com/Files/2/111604، تاريخ الاطلاع: 09-04-2018.

55. سلام رعد حسن، **الإبداع الإداري في الوظيفة العامة**، وزارة الزراعة، العراق، 2017، [على الخط]، متاح على:http://igzeraa.gov.iq/My_Images/Studies/20171013015132_file.pdf ، تاريخ الاطلاع: 03-05-2018.

56. صفاء جميل الجعافر،**أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم،دراسات**، [على الخط]، متاح على:
https://journals.ju.edu.jo/DirasatEdu/article/viewFile/5016/3375، تاريخ الاطلاع: 2-05-2018.

57. عالية جواد مُحَمَّد علي،**أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد،** [على الخط]، متاح على: https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=82767، تاريخ الاطلاع: 24-04-2018.

58. عبد العزيز بن سالم بن مُحَمَّد النوح، **واقع وأهمية تطبيق مديري المدارس في مدينة الرياض لأسلوب الإدارة بالأهداف،** [على الخط]، متاح على: http://fac.ksu.edu.sa/sites/default/files/_ldr_blhdf.pdf، تاريخ الاطلاع: 22-04-2018.

59. عبد الله هنانو، **مهارة العصف الذهني ودورها في تنمية التفكير الإبداعي عند الطلاب،** [على الخط]، متاح على: http://www.saaid.net/book/18/10006.pdf، تاريخ الاطلاع: 07-05-2018.

60. قرماش وهيبة، **مقومات الإبداع التنظيمي ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية،** [على الخط]، متاح على: http://www.webreview.dz/IMG/pdf/revue8-art2.pdf، تاريخ الاطلاع: 07-05-2018.

اللغة الأجنبية

مواقع الانترنيت

61. ACT Formation , **Qu'est ce qu'un conflit ?**, [en ligne],disponible sur : http://www.stephanehaefliger.com/campus/biblio/010/questcequunconflit.pdf, date de consultation: 27-05-2018

62. Crea Business Idea, Manuel de créativité en entreprise, [en ligne], disponible sur :http://www.cci.fr/c/document_library/get_file?uuid=83508432-5459-40a3-9030-cb74a1d6d086&groupId=10988 date de consultation: 07-05-2018.

63. Frank T, **What Is Conflict Management? - Definition, Styles & Strategies** , [en ligne],disponible sur:

64. George Kohlrieser**, six essential skills for managing conflict,** revue perspective for managers, n°149, june 2007, [en ligne],disponible sur: https://www.imd.org/research/publications/upload/PFM149_LR_Kohlrieser.pdf , date de consultation: 27-05-2018.

65. https://study.com/academy/lesson/what-is-conflict-management-definition-styles-strategies.html, date de consultation: 27-05-2018.

66. Sandrine Sanchez, les septs obstacles principeaux a la créativité, [en ligne], disponible sur: http://coachermacreativite.com , date de consultation: 07-05-2018.
67. **SSQ groupe financier, la gestion des conflits.** , [en ligne],disponible sur: https://ssq.ca/documents/10658/136694/Gestion+des+conflits+%28document+de+r%C3%A9f%C3%A9rence%29/069562df-8a29-47df-80d5-2c6d5a69877d , date de consultation: 27-05-2018.
68. *Yvan POTIN*, **La gestion des conflits dans l'organisation**, [en ligne],disponible sur : https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_gestion_des_conflits_dans_les_organisations.pdf date de consultation: 27-05-2018.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(2–1)	نموذج نافذة جوهاري	49
(2–2)	نموذج " توماس و كليمان" لإدارة الصراع التنظيمي	68
(3–1)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-	84
(3–2)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	99
(3–3)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	100
(3–4)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	101
(3–5)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	102

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(3–1)	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	90
(3–2)	المتوسط الحسابي المرجح	90
(3–3)	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف–سمرنوف (Sample K-S))	92
(3–4)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد أسلوب التعاون والدرجة الكلية لهذا البُعد.	93
(3–5)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد أسلوب التجنب والدرجة الكلية لهذا البُعد.	93
(3–6)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد أسلوب التنافس والدرجة الكلية لهذا البُعد.	94
(3–7)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد أسلوب المجاملة	95
(3–8)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الأصالة.	95
(3–9)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الطلاقة.	96
(3–10)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الحساسية للمشكلات.	96
(3–11)	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد المجازفة	97
(3–12)	معامل الارتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد.	98
(3–13)	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل.	98
(3–14)	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	99
(3–15)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر.	100
(3–16)	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي.	101
(3–17)	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية.	102
(3–18)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب التعاون	104
(3–19)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب التجنب	105
(3–20)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب التنافس	106

(3–21)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب المجاملة	107
(3–22)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب الأصالة	109
(3–23)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب الطلاقة	110
(3–24)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب الحساسية للمشكلات	111
(3–25)	نتيجة إختبار الإشارة لفقرات البعد الأول أسلوب المجازفة	113
(3–26)	معامل الإرتباط Spearman بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري	114
(3–27)	نتائج اختبار مان– وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.	116
(3–28)	نتائج اختبار كروسكال حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	116
(3–29)	نتائج اختبار كروسكال حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	117
(3–30)	نتائج اختبار كروسكال حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الأقدمية	118

كلمــة شكر

في بادئ الأمر نحمد الله تعالى الذي وفقنا وأعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع،

واعترافا بالفضل وتقديرا بالجميل لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى
الأستاذة المشرفة الدكتورة " العيداني حبيبة" التي أشرفت على هذا البحث وخصصت جزءا
من وقتها للإشراف، فلها مني كل التقدير والاحترام

أتوجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا، وإلى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان.
أتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين أشرفوا على تدريسنا وأناروا درب حياتنا،
ونخص بالذكر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير بجامعة المدية.

كما أتوجه بالشكر إلى كل موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية – لتعاونهم معنا لإنجاح بحثنا هذا.
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل شكرا لكم.

مستخلص باللغة الإنجليزية

The aim of this research is to determine the contribution of organizational conflict management techniques to the enhancement of administrative creativity in the Algerian Telecom Corporation -Medea branch - according to an analytical descriptive approach. The methods of managing the organizational conflict were measured as an independent variable in four dimensions:
Cooperation method, avoidance method , competition method and the courtesy method, In addition to the dimensions of the dependent variable (administrative creativity) were defined to include fluency, originality, sensitivity to problems, and risk.

In order to test the relationship between the two variables, we designed a questionnaire based on the proposed research model. After judging and distributing the study sample from the employees of Algeria Telecom - Medea branch - and analyzing the results using the Spss program.

* There is agreement from the sample of the study that the Algerian Telecom Corporation depends on the methods of managing the organizational conflict in its dimensions and this individually and collectively.

*There is agreement from the staff of the Algerian Telecom Corporation - Al-Medea branch - that they rely on administrative innovation and this individually and collectively.

*There was a statistically significant correlation as $\propto \leq 0.05$ between the methods of management of organizational conflict and management creativity from the point of view of the employees of the institution under study, where we obtained a strong positive correlation (89.5%).

key words:
Organizational conflict, Organizational Conflict Management, Organizational conflict management methods , administration creativity, Algeria Telecom - Medea branch -.

مستخلص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الإبداع الإداري) لتشمل كل من الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المجازفة.

ولاختبار العلاقة بين المتغيرين قمنا بتصميم استبانة بالإعتماد على نموذج البحث المقترح، وبعد تحكيمها وتوزيعا على عينة الدراسة من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية - وتحليل النتائج باستخدام برنامج Spss، توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك موافقة من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية- أنهم يعتمدون على الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية.
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة، حيث تحصلنا إلى وجود علاقة طردية قوية تقدر بـ (**89.5%**).

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، الإبداع الإداري، مؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية-

تشهد بيئة الأعمال تغيرات سريعة في تقانية العمليات، وزيادة حدة التنافس والمنافسة بين المؤسسات بشكل لم يسبق له مثيل، لدرجة جعلت خريطة المنافسة وهيكلها هلامية الشكل تتغير على نحو يجعل من الصعب مجاراته، ولكن الشيء الواضح والأكيد انه لا مفر من مسايرة هده التحولات، وتحقيق ذلك يتطلب من المؤسسات البحث عن أساليب وأنظمة حديثة لمواجهة هده التغيرات وأن ترتقي إلى مصافي المؤسسات الرائدة، حيث أكدت البحوث والدراسات على أن الإبداع الإداري له دورا هاما ومحوريا في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإحداث تغيرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية بغية الحفاظ على موقعها التنافسي.

تعتمد المؤسسات على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل مستمر، ويؤدي هذا التفاعل إلى اتفاق حول بعض الأمور واختلاف حول البعض الآخر، كما قد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل يحدث تنافس بين العاملين في المؤسسة، وهذا كله يؤدي إلى حدوث خلاف وصراع بين العاملين وبين العاملين والمؤسسة .

فالصراع أمر حتمي نتيجة لتزايد حجم المؤسسات، وزيادة عدد العاملين فيها وتنوع مهاراتهم وتباين اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فهو يمثل أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المؤسسة، وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات، بل يجب اختيار الأساليب المناسبة لإدارة هذا الصراع بشكل فعال للتخلص من آثاره السلبية، واستخدامه كقوة من أجل التغيير، وتحويله إلى ظاهرة تبعث على الإبداع الذي يعود بالفائدة على العاملين وعلى المؤسسة.

وبناءا على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري؟ وما واقع ذلك في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؟

ويمكن بلورة هذه الإشكالية من خلال طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

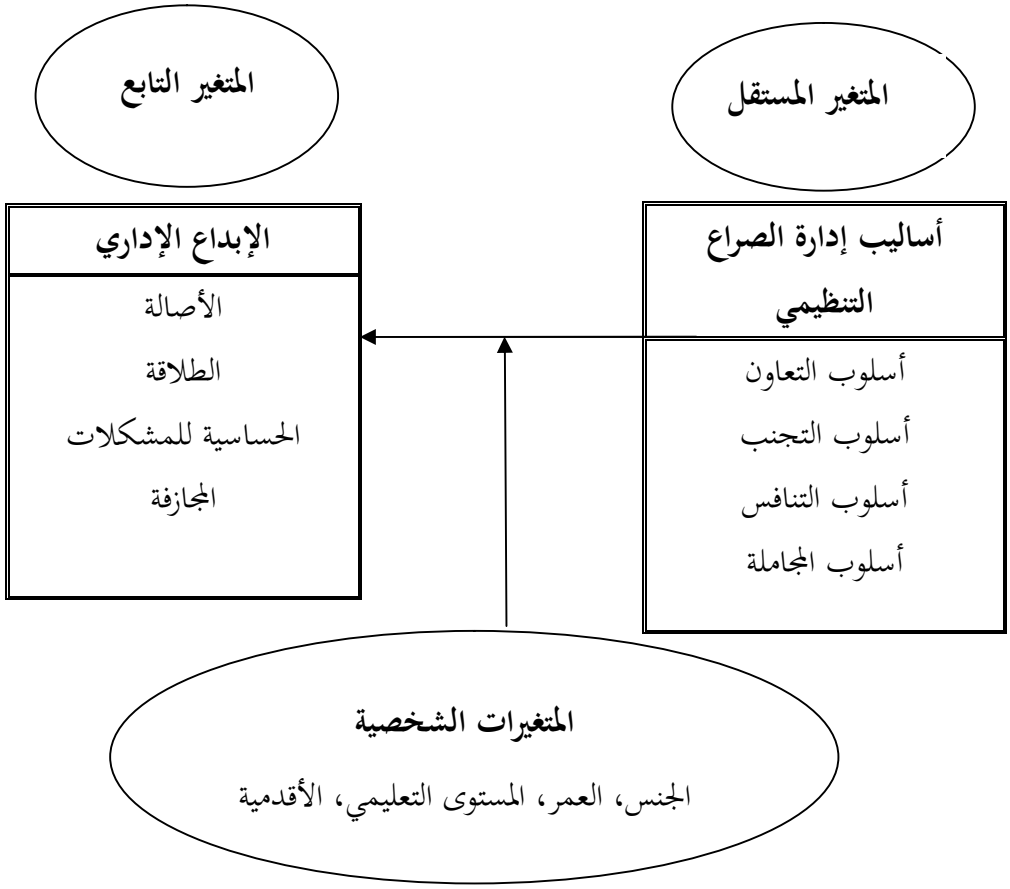
- ما مفهوم الصراع التنظيمي وكيفية إدارته؟
- ما درجة تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- ما مدى اعتماد موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– على أبعاد الإبداع الإداري من وجهة نظر عينة الدراسة؟

- ما طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأبعاد الإبداع الإداري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05 =>α).

بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج في إطار الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، فهذا يستوجب صياغة فرضيات محل نفي وإثبات تتلخص في الآتي:

1. الصراع التنظيمي مجموعة من التفاعلات الإجتماعية التي تأخذ صورا مختلفة.
2. هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- تعتمد على أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعادها وهذا بصورة فردية وكلية؛
3. هناك موافقة من طرف عينة الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر –فرع المدية- يعتمدون على أبعاد الإبداع الإداري وهذا بصورة فردية وكلية؛
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05=>α بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي بأبعاده (التعاون، التجنب، التنافس، المجاملة) وأبعاد الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة).
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مساهمة أساليب إدارة الصراع التنظيمي على تفعيل الإبداع الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية 0.05=>α.

نموذج البحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة)، أما المتغير التابع فهو الإبداع الإداري (الطلاقة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المجازفة).



أهمية البحث: نحددها في العناصر الآتية:

- تنبع أهمية هذا البحث من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- إن نتائج هذا البحث قد تسهم في إبراز الآثار الايجابية للصراع وتحسين الصورة السيئة عنه، وتوضيح أن العبرة في طريقة إدارته؛
- قد تكون نتائج هذا البحث مقدمة لإجراء العديد من الدراسات على الصراع التنظيمي.

أهداف البحث: يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى تأثير أساليب إدارة الصراع على تحقيق الإبداع الإداري؛
- الوقوف على طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري؛
- بيان المفاهيم الأساسية للمتغيرات المبحوثة وأبعادها؛
- معرفة الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–؛
- التعرف على عناصر الإبداع الإداري؛
- التعرف على مدى وجود فروق في مستوى الصراع التنظيمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية– من وجهة نظر العاملين تبعا للمتغيرات الشخصية؛

- تقديم بعض الاقتراحات التي تساعد مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- على الاستفادة من نتائج البحث

دوافع اختيار الموضوع: إن الأساليب الرئيسية لاختيار الموضوع تتباين ما بين ما هو موضوعي وما هو شخصي.

- الدوافع الشخصية؛ تكمن في:
  - الرغبة في العمق في مثل هذه المواضيع والتخصص فيها؛
  - الاهتمام بمعرفة ما مدى تطابق الجانب النظري مع التطبيقي للموضوع؛
- الدوافع الموضوعية؛ تكمن في:
  - الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛
  - التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تطوير الإبداع الإداري؛
  - أهمية الإبداع الإداري في حياة المؤسسات في ظل المتغيرات الراهنة.

صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في:

✓ صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن، وتعدد نماذج إدارة الصراع التنظيمي وهل بإمكان تطبيقها في المؤسسات الجزائرية؟.

منهج وأدوات البحث: قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة هذه الظاهرة مع وجود تكامل وترابط بينهما بشكل ينسجم مع محاور البحث. أما فيما يخص أدوات الدراسة ومصادر البيانات فتمثل في:

✓ المسح المكتبي، والغرض منه الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية وكذا الملتقيات والمقالات، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت ذات العلاقة بموضوع البحث.

✓ الإستبيان:سنقوم بتصميم استبيان للإحاطة ببعض الجوانب الرئيسية في الموضوع وباستخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نقوم بمعالجة البيانات.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوع البحث نجد:

1. أسماء مُحَّد شعبان علوان، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2017. **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية للمعلمين، **وخلصت في الأخير إلى:**

- ❖ جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجات متفاوتة.
- ❖ أسلوب التعاون أكثر الأساليب ممارسة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين وجاءت بدرجة كبيرة.
- ❖ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية وبين مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

2. خميس أسماء، **أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج (توماس وكولمان) وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014. **وهدفت هذه الدراسة إلى** التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني وما درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي. **وخلصت في الأخير إلى:**

- ❖ هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني في مؤسسات محل الدراسة.
- ❖ هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجاهل، التنازل، التوسط، التنافس) في مؤسسات محل الدراسة.
- ❖ هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.

3.سلام حليمة، **مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة توزيع تجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب EDIED**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، كية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي مُحَّد اولحاج بالبويرة، الجزائر، 2013-2014. **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على أهم أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، **وخلصت في الأخير إلى:** أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد في حل الخلافات على القانون الداخلي للمؤسسة، وتعتبر الاجتماعات من أفضل وسائل الاتصال المستخدمة للحوار والنقاش وتقريب وجهات النظر والتقليل من حدة الصراعات.

4.خميسات نوال، سليماني وفاء، **الإبداع الإداري كأساس لتحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2013. **وهدفت هذه الدراسة إلى** فهم الجوانب المتعلقة بالإبداع الإداري والتي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وإبراز واقع الإبداع الإداري في مؤسسة موبيليس بورقلة ودوره في جعلها تكتسب ميزة تنافسية، **وخلصت في الأخير إلى:**

- ❖ للإبداع الإداري خمس مستويات تعبر على مدى قدرة الإداري المبدع على استنباط الأفكار، والمتمثلة في (الإبداع التعبيري، إبداع المنتج أو التقني، الإبداع التخيلي،الإبداع الإبتكاري، الإبداع التحليلي)؛
- ❖ باعتبار مؤسسة موبيليس إحدى المؤسسات الخدمية في مجال اتصالات الهاتف النقال فهي تصنف من بين المؤسسات التي تسعى وراء تحقيق الميزة التنافسية وترتكز على الإبداع الإداري لتحقيق ذلك.

5.مشعل بن مبارك عايض الحارثي، **واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2012. **هدفت هذه الدراسة** إلى التعرف على واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، وكذا تحديد المعوقات التنظيمية، الشخصية، الثقافية والاجتماعية للإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية، **وخلصت في الأخير إلى:**

- ✓ المستوى الإجمالي لعناصر الإبداع الإداري كان بدرجة متوسطة، حيث كان واقع تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيرة، بينما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج على المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة.
- ✓ المستوى الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة، حيث احتلت المعوقات التنظيمية المرتبة الأولى وجاء بعدها في الترتيب المعوقات الثقافية والإجتماعية، أما المعوقات الشخصية جاءت في المرتبة الأخيرة.

مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية**: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–
- ✓ **الحدود البشرية**: موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–
- ✓ **الحدود العلمية**: وتتعلق بمتغيرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التنافس، أسلوب المجاملة) ، وفيما يتعلق بمتغيرات الإبداع الإداري بأبعاده (الأصالة، الطلاقة، الحساسية للمشكلات والمجازفة).

✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

هيكل البحث: لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان "**الإطار الفكري للإبداع الإداري**"، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم الإبداع الإداري مع الإشارة إلى تحديد أساسيات الإبداع الإداري ومكوناته، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى ركائز الإبداع الإداري بتحديد متطلباته، مراحله وأهم المعوقات واستراتيجيات التعامل معها ، أما المبحث الثالث فستناول مختلف مداخل تحقيق الإبداع الإداري.

أما الفصل الثاني بعنوان "**الإطار المفاهيمي لإدارة الصراعات التنظيمية**" فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى ماهية الصراع التنظيمي وكذا مصادره، مستوياته والآثار المترتبة عن الصراعات التنظيمية، أما المبحث الثاني يتم التطرق إلى إدارة الصراعات التنظيمية، حيث نركز على مفهومها، وظائفها ومراحل إدارة الصراعات التنظيمية، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى الدور التي تلعبه أساليب إدارة الصراعات التنظيمية على تفعيل الإبداع الإداري.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات الناشطة في مجال الخدمات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية- واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية-، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.