



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

## أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة دراسة ميدانية لعينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي

تحت إشراف الأستاذ:

أحمد تي

إعداد الطلبة:

- بالطيب عيشة

- بن قدور نسيم

- يعقوب أسماء

نوقشت و أعلنت يوم: 20-06-2019 أمام اللجنة المكونة من:

❖ أ.د ديدة كمال..... رئيسا

❖ أ.د زكرياء بله باسي..... مناقشا

❖ أ.د أحمد تي ..... مشرفا

الموسم الجامعي: 2018-2019

## إهداء

إلى التي رفع الله من مقامها و جعل الجنة تحت أقدامها التي غمرتني بعطفها و حنانها و  
حبها، صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت و قلت لا أوفيا حقها " أمي الحنونة"  
إلى مرشدي إلى طريق النور إلى من منحني الإرادة و له الفضل في تعليمي، إلى الذي رباني  
على الفضيلة و الأخلاق و شملني بالعطف و الحنان "أبي الغالي"  
إلى من هم زادي في هاته الدنيا إخواتي الأعزاء: محمد العربي- عبد الكريم  
نضال- لحسن- فاطمة والبراعم الصغيرة سعيدة، عمر و حبيبة قلبي سلوى  
إلى زوجة أخي "صورية"

إلى الروح التي سكنت روحي إلى من سيرافق درب عمري ومشوار حياتي "تهامي حجاج"  
إلى جدي و جدتي أطال الله في عمرهما و الى خالي وخالتي وأعمامي و عماتي و أبنائهم و كل  
الأهل و الأقارب و إلى كل الأصدقاء والصديقات بالحياة الجامعية و اخص بالذكر:  
مريم، أميرة، نبيلة، نزيهان، نسرين، إكرام، هاجر، إيمان، أميرة، أسماء، كريمة، شريفة، أسماء، نسيم  
، ميلود و إلى أعز صديقات من حملوا معي مشعل الكفاح: مفيدة، بسمة، نفيسة  
وإلى صديقات الدراسة: مفيدة، إكرام، كنزة، نور الهدى  
إلى كل عمال و عاملات الإقامة الجامعية الشهيدة حمي مسعودة  
إلى زملاء و زميلات العمل في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

عيشة

## اهداء

أحمد الله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي إلا ان هدانا الله

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من زرع في نفسي حب العلم و الكفاح إلى قدوتي و أمل

حياتي،إلى من أقف لهم وقفة تقدير و احترام:أبي الغالي أمي الغالية

إلى من هم زادي في هاته الدنيا إخوتي الأعزاء: هناء، عادل، وليد، نهلة، عبد الحق، منار، معنز

بالله، المازوزية جنى و الكتكوتتين: رهف و شهد

إلى جدي و جدتي، أعمامي و عماتي و كل أولادهم وأخص بالذكر ابن خالتي لقمان الذي

ساعدني في عملي هذا

إلى رفيق حياتي المستقبلي و جميع عائلته

إلى من بادرت معي و تعبت في عملنا هذا "عيشة" إلى جميع

صديقاتي: أحلام، كميلياء، ريحانة، ابتسام، أنوار، هدى، ايمان، خلود، شيما، سمية، عفاف

إلى توأم روحي أسماء

أسماء يعقوب

كتاب اليوم

SHBAB-2DAY.COM

## اهداء

أحمد الله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي إلا ان هدانا الله

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من زرع في نفسي حب العلم و الكفاح إلى قدوتي و أمل

حياتي، إلى من أفق لهم وقفة تقدير و احترام: أبي الغالي أمي الغالية

إلى من هم زادي في هاته الدنيا إخوتي الأعزاء

إلى كل الأهل و الأصدقاء و الأقارب

نسليم بن قدور

كتاب اليوم

SHBAB-2DAY.COM

## الفهرس

الإهداء

الشكر والتقدير

الفهرس

قائمة المحتويات

المقدمة العامة

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

- تمهيد.....07
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع والإبداع التنظيمي.....08
- المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع.....08
- المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي.....21-22
- المطلب الثالث: العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي.....27
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....28
- المطلب الأول: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الصراع.....28-29
- المطلب الثاني: الدراسات التي تناولت موضوع الإبداع التنظيمي.....29-30
- المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.....30
- خلاصة الفصل.....31

### الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

- تمهيد.....33
- المبحث الأول: تقديم عام عن المؤسسة محل الدراسة.....34
- المطلب الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز.....34
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي.....35
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....39
- المطلب الأول: منهج الدراسة.....39
- المطلب الثاني: أداة الدراسة.....39
- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.....40
- المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج.....41
- المطلب الأول: صدق و ثبات الإستبيان.....41

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة.....47

خاتمة عامة

قائمة المراجع

الملاحق



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	مقياس ليكارت الثلاثي	1-2
40	معايير تحديد الإتجاه	2-2
41	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	3-2
42	توزيع العينة على حسب الجنس	4-2
43	توزيع العينة على حسب العمر	5-2
44	توزيع العينة على حسب المستوى التعليمي	6-2
45	توزيع العينة على حسب المستوى الوظيفي	7-2
46	توزيع العينة على حسب مدة الخدمة	8-2
47	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التعاون	9-2
48	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التجنب	10-2
48	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التسوية	11-2
49	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية السيطرة	12-2
49	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإستراتيجية التنازل	13-2
50	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للإبداع التنظيمي	14-2
51	معامل الارتباط	15-2
52	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجية التعاون	16-2
52	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجية التجنب	17-2
53	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجية التسوية	18-2
53	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجية السيطرة	19-2
53	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجية التنازل	20-2
54	الارتباط و القيمة الإحتمالية لإستراتيجيات إدارة الصراع	21-2

54	تحليل التباين بين إستراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي	22-2
54	معامل الإنحدار بين استراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي	23-2
55	معامل الإنحدار بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي	24-2
56	معامل الإنحدار بين إستراتيجيات التجنب و الإبداع التنظيمي	25-2
57	معامل الإنحدار بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي	26-2
57	معامل الإنحدار بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي	27-2
58	معامل الإنحدار بين إستراتيجية التنازل و الإبداع التنظيمي	28-2

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	أنواع الصراع التنظيمي	1-1
17	الآثار الإيجابية و السببية للصراع	2-1
35	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم	1-2
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط	2-2
38	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي	3-2
42	توزيع العينة حسب الجنس	4-2
43	توزيع العينة حسب العمر	5-2
44	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	6-2
45	توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	7-2
46	توزيع العينة حسب مدة الخدمة	8-2

## الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة موضوع أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي، دراسة حالة في مؤسسة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالوادي، وهدفنا إلى التعرف على وجهة نظر العاملين في المؤسسة، لطبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمنا إستبانة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة بلغ عددها (60) عامل، وتم استرجاع (45) إستبانة. حيث اعتمدنا في تحليل البيانات على المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الارتباطات الخطية...

وبعد تحليل الدراسة وظهور النتائج، فعلى المؤسسة أن تتخذ ببعض التوصيات وهي: ضرورة التخفيف من إستخدام إستراتيجية السيطرة واللجوء إلى استراتيجية التعاون، بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية، الإستفادة من الإمكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينهي القدرة الإبداعية.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الصراع، إستراتيجيات إدارة الصراع، الإبداع التنظيمي.

## Summary:

Effect strategies Administration we ate in a this studing theme conflict on creativity Organiwational structure a study status in a Establishment directorate distribution gaz and electricity alwad and our goal to me Identify on destination consideration staff in a enterprise of nature relationship between strategies administration conflict and creativity organizationl structure and to achieve goals studying we used Identification to collect data the distributed on a sample d number (60)worker it was recovery (45) Identification. Where we adopted in analysis data on analysis statistics descriptive and average my account and deviation standard and links the linear.

After analysis studying and appearance results, qctual enterprise that take some recommendation which, necessity mitigation form strategy the control and asylum to me strategy coopert, but must be confrontation between the parties and understand their views of each other and dialogue in order to reach potholes, making use of the existing possibilities and the available skills will end the creativity.

**The words Tagged with:** conflict management, conflict management strategies, organional careativity.

توطئة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بظاهرة الصراع التنظيمي بإعتباره أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية في كافة المؤسسات كما يحتل أهمية كبيرة لتشخيص آليات وإستراتيجيات معالجتها، ولكن إهمالها وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته وإستراتيجيات إدارته وزيادة المشغل داخل المؤسسة إنجر عليه إنخفاض في عملية المؤسسة ومن هنا تظهر الحاجة بالإدارة تنهم بالصرامة والفعالية لمن يؤهلها للتعامل مع هذه المواقف بإستخدام أنجع السبل لمعالجة هذه المشاكل التي تعرقل سيرورته نحو التقدم و تهدد إستقراره.

وعليه فإن الضرورة تستدعي النظر إلى مستويات الصراع بشكل متكامل و متداخل لمعرفة جذوره الرئيسية من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع و التحكم فيها و توجيهها لصالح عمل المؤسسات ومن هذا المنطلق فإنه يتوجب على الإدارة قبل إختيار الإستراتيجية الملائمة لحل الصراع التعرف على الأطراف المتصارعة و إهتمامات كل طرف و موارده وغيرها.

يمثل الصراع التنظيمي أحد من المتغيرات المهمة في أدبيات الفكر التنظيمي والتي لا يمكن للمؤسسات أن تمنع تأثيرها بعيدا عن ضغوط نتائج السلبية إلا من خلال اعتماد الإستراتيجيات الملائمة التي تقلل من الحيلولة دون بلوغ المؤسسات لأهدافها خصوصا تلك الأهداف الجوهرية.

وقد تختلف حدة التناقضات في المؤسسات، فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد الاجتهادات وهو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع والتغيير بدل التوقع والجهود، بل إن بعض العلماء رأو في الصراعات سنة التجديد والإبداع ذلك لأن لكل فكرة، فكرة مضادة وأن الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو الإبداع بنفسه، ولذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا وتوجهاتها الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإرباك أو تعطيل العمل.

كما يعد الإبداع التنظيمي أساسا للإستمرار بما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المؤسسات الخاصة والعاملين فيها، تعد الإدارة المبدعة هي الطريق والسبيل الوحيد الذي يؤدي إلى بناء ميزة التنافس. ومن هنا نطرح إشكالية الدراسة والمتمثلة في:

ماهي الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الوادي ؟

هذه الإشكالية تقودنا إلى طرح عدة أسئلة فرعية:

- ما المقصود بالصراع التنظيمي وما هي أدوات إدارته؟
- ماهي الأساليب والإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع؟
- ماهو الإبداع التنظيمي؟ وماهي مستوياته؟
- ما أثر إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؟

### الفرضيات:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$

#### الفرضيات الفرعية:

وتقسم الفرضية الرئيسية إلى خمسة فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- 1- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$

- 2- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$

- 3- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$

- 4- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$

5- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $a < (0.05)$ .

### أسباب إختيار الموضوع:

#### المبررات الموضوعية:

- تناسب الموضوع والتخصص العلمي.
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع.

### أهداف الدراسة:

- معرفة الإستراتيجيات المطبقة في المؤسسة من استراتيجيات إدارة الصراع.
- التعرف على تأثير كل إستراتيجية لإدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله و الذي يهتم بأثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة من أجل تحقيق أهداف الأفراد و المؤسسة و تطوير العمليات الإدارية و حل الصراعات القائمة، و كذلك يتم من خلالها التعرف على العلاقة بين الإبداع التنظيمي و إستراتيجيات إدارة الصراع عن طريق دراسة تطبيقية.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي.
- صعوبة إدخال بيانات spss و تحليل المخرجات.

### حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ولاية الوادي.

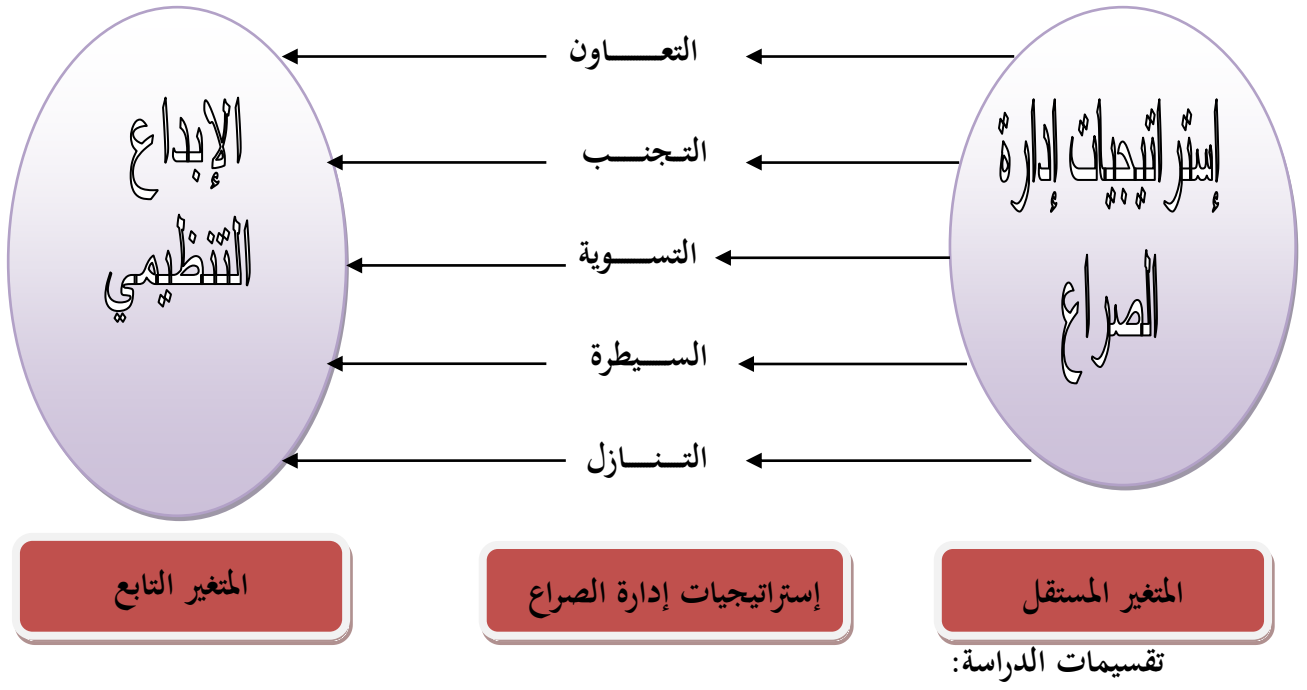
2- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة من 25-01-2019 إلى غاية 29-05-2019.

3- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على جميع العمال بجميع المراتب في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

### منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة و إختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات، إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع، كما قمنا بتوزيع إستبيان على عمال مديرية توزيع الكهرباء و الغاز، ثم قمنا بتحليلها عن طريق spss22.

### نموذج الدراسة: الشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:



إنطلاقاً مما ذكر قسمت هذه الدراسة إلى فصلين: حيث قسم

### الفصل الأول: تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

حيث تضمن: مبحثين تطرقنا في المبحث الأول ماهية إدارة الصراع: تعريفه وتطورات وأهميته وأثاره، أنواعه وأسبابه، أساليبه واستراتيجياته، أما في المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي، تعريف الإبداع الإبداع التنظيمي، خصائصه وأهميته، أنواعه ومستوياته، عناصره ومراحل، استراتيجياته وتنميته، أما في

المطلب الأخير تطرقنا إلى علاقة استراتيجيات إدارة الصراع بالإبداع التنظيمي. حيث جاء في المبحث الثاني الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

### الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى دراسة تطبيقية

قمنا في هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة، نتائج الدراسة

## تمهيد:

يعتبر الصراع من المشكلات السلوكية الرئيسية التي تواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المؤسسة ككل. فالمؤسسة لا تعمل في فراغ. فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم البعض، تجمعهم مصالح شخصية ومصالح أخرى تخص المؤسسة، ولاختلاف طبيعة هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من فروق فردية بين الأفراد، فإن الديناميكية التي تعمل بها المؤسسة قد توقعها في بعض الصراعات التي تنشأ نتيجة قيام الأفراد بأدوارهم المختلفة، وتلخص في الأخير إلى نتيجتين، هما الإبداع والابتكار أو التدمير والهدم وذلك حسب الإستراتيجية المطبقة في المؤسسة.

ولإصلاح هذه الظاهرة يجب على المؤسسة اللجوء إلى الإبداع وتطبيق الإستراتيجية المناسبة من إستراتيجيات إدارة الصراع، ومن هنا سنتعرف على هذا الأخير وعلى مصطلح الإبداع التنظيمي في الفصل الأول عبر المبحث الأول خلال المطالب الثلاثة:

المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع.

المطلب الثاني: ماهية الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة إستراتيجيات إدارة الصراع بالإبداع التنظيمي.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الصراع و الإبداع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها أي مؤسسة لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، حيث يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم وإختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الإختلاف إلى حدوث صراع. وللتعرف عليه سنتطرق له بشيء من التفصيل في هذا الفصل من خلال التطرق لماهية الصراع و إدارة الصراع التنظيمي.

كما ينبغي القول أن الإبداع أصبح هاما وضروريا بالنسبة للمؤسسات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المؤسسات في الوقت الحالي وقيامها بدورها المطلوب منها سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في السابق، لهذا فإن المؤسسات الناجحة أصبحت اليوم تبحث عن الأفكار والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها. وللتعرف عليه سنتطرق له بشيء من التفصيل في هذا الفصل ماهية الإبداع التنظيمي.

### المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع داخل المؤسسة من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر، فمن البديهي أن يتكون الصراع وربما أنه من عادة البشر الإتفاق في بعض الجوانب والإختلاف في الجوانب الأخرى. حيث أن البشر يختلفون في أفكارهم وأهدافهم لذلك يوجد التعارض فيما بينهم الذي بدوره يتطور إلى حد الإختلاف والصراع لتحقيق هذه الأهداف المتعارضة. وبما أن المؤسسات الحكومية من المؤسسات الهامة والتي تتميز بالصراعات كان لابد من معرفة طرق إدارة الصراع بما وكيفية وجوب إستغلالها بإمكانية تعايش الموظفين معا لتوحيد الجهود.

#### 1:تعريف الصراع التنظيمي و تطوره

##### 1-1 تعريف الصراع التنظيمي:

هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسدد جماعات العمل بفعل إختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار و الحاجات و الرغبات أو البحث عن السلطة، أو المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الإجتماعية و الإقتصادية و النفسية في إنبعاث النزاع بين الأفراد.

كما يعرفه سلامة عبد العظيم حسين: "أنه الوضع التنافسي الذي يدرك في فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهم و يرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر. مما يؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاصلة و الإختيار بين البدائل وينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم و المعتقدات و الآراء و إختلاف المشاعر و الأحاسيس و الإتجاهات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - زرار فؤاد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2013-2014، ص ص 15 - 16.

فقد عرفه القريوتي: بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه.

و أضاف ليكرات بأن الصراع هو: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة بتحقيقها تحجب على الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم لذا ينشأ الصراع<sup>1</sup>.

### 1- 2 - تطور الصراع التنظيمي:

مر تطور الصراع التنظيمي بثلاث مراحل ذكرها الطويل و إتفق معه المغربي وهو كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1- النظرة التقليدية:

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين و التي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله و أنواعه على التنظيم و ضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة و ملائمة. و ينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه و العلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

كما أنه يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف و التخريب و السلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية تعتبر ظاهرة خلل إداري و ظهوره أمر سلبي و لا مبرر له، وكان الإتجاه التقليدي في الإدارة يعطي إنطبعا سينا في حالة وجود صراع في المنظمة، حيث تحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المؤسسة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين ( محدثوا الإضرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع فإذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة و تتجاهله لأن الحديث عنه غير المرغوب فيه.
- و لما كان الصراع طبيعيا و على المستوى الفردي و الجماعي و التنظيمي و في مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، و في المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات ومن ذلك :

1- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، دراسة تكاملية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص16 ص17.

2 - نفس المرجع السابق، ص18.

أن إخفاء الشعور بعدم الرضا و عدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا، و أنه كلما كبته و تم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتنفيس عن غضبهم، و بتوضيح المشاكل المسببة للصراع و يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف و إتجاهات الأطراف الداخلة فيها.<sup>1</sup>

**2- النظرة السلوكية:** مما لاشك فيه أن النظريات السلوكية أسهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في المؤسسة، فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعد على فهم السلوك الإنساني للعاملين والجماعات.

وكما أن هناك آثار إيجابية للنظريات السلوكية إلا أنها لم تخل من الإنتقادات التي وجهت لها، ومن تلك الإنتقادات:<sup>2</sup>

- التركيز الشديد على الجانب الإنساني.

- إهمالها الجوانب الأخرى بالعمل غير الإنسانية.

- تعظيم دور العلاقات الإنسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية.

**3- النظرة الحديثة ( التفاعلية):** وهي آخر مراحل التطور و تتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المؤسسات فقط، بل هو إيجابيا أيضا في بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا و من هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد و المرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب.

ب- في حالة إنخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع و الإرتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية و إيجابية، إذ ترى في الصراعات أمر حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية و يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها و إدارتها.

إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع "شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، و بدرجة ما فهو مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع أفكار معينة"، كما أنه دليل على حيوية المؤسسة.

تتضمن أفكار هذه المرحلة قبول الصراع، فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المؤسسات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد، وذلك لأن قدرة إدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليه الكفاءة والفاعلية والتجديد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 12.

<sup>2</sup> - حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، السنة 2012، ص ص 53- 54.

## 2: أنواع وأسباب الصراع التنظيمي

### 1-2 أنواع الصراع التنظيمي:

ينقسم الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى<sup>2</sup>:

وفقاً لمستوياته :

أ- **الصراع داخل الفرد**: ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد أي ما يسمى ب (صراع الدور) و ينتج من تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد و تعارضها أو عندما ينجذب الفرد إلى عدة أهداف تحتم عليه إختيار أحدها فقط، حيث لا يمكن تحقيقها معا و هو ما يسمى بصراع الهدف.

ب- **الصراع بين الأفراد**: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل و زملائه العمال أو مع مرؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية و الإدراكات المعرفية أو سوء الفهم أو نظراً لتداخل الأدوار و سوء العلاقات و تصادم المصالح، كما قد يكون الأساس في نشوئها سوء الأخلاق أو التنشئة غير السليمة.

ج- **الصراع بين الأفراد و المجموعات**: يظهر الصراع بين الأفراد و المجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد و السبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لإعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، يعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على إعتراض تحقيق أهداف الجماعة.

د- **الصراع داخل المجموعة**: حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة. و الصراع هنا يكون واقعياً أو عاطفياً أو كلاهما معا، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الإلتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة و كذلك على العلاقات بين الأفراد.

هـ- **الصراع بين المؤسسات**: يحدث هذا الصراع بين المؤسسات إعتقاداً على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى و يمكن أن يكون الصراع بين أرباب وإتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات و ليس وحدات جزئية فقط بل أيضاً الإدارات بجميع مستوياتها.

و- **الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة**: يتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المؤسسة كالصراع بين المالية و التسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج و التسويق و هكذا حيث يمكن أن تكون نزاعات بسيطة و ثانوية كما قد تكون جوهرية و بالغة الأهمية و قد تكون سلبية كما قد تكون إيجابية أيضاً شأنها شأن الصراع القائم بين الأفراد.

<sup>1</sup> جمال عبد الله محمد، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2014، ص 98.

<sup>2</sup> فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة، 2008، ص 20.

ي- الصراع بين المؤسسة و غيرها من المؤسسات: تتعامل المؤسسة غالبا مع جهات حكومية و منتسبون و مستهلكون و ممولون بالإضافة إلى تعاملها مع مؤسسات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها لذلك قد يحصل الصراع أحيانا فيما بينها نظرا لتضارب المصالح أو لتحقيق مطالب معينة أو لتغيير بعض الأمور بما يتلائم مع متطلبات كل طرف.

الصراع وفقا لإتجاهاته:

أ- صراع تنظيمي أفقي: يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات تقع في مستوى تنظيمي واحد دون أن يكون لبعضها سيطرة على الآخرين.

ب- الصراع التنظيمي الرأسي: يقع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

الصراع وفقا للتنظيم:

أ- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لعله و في حالة فشل المفاوضات يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب و غيرها.<sup>1</sup>

ب- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل: الشكوى و التأخر عن العمل أو ترك العمل.

الصراع وفقا للتخطيط:

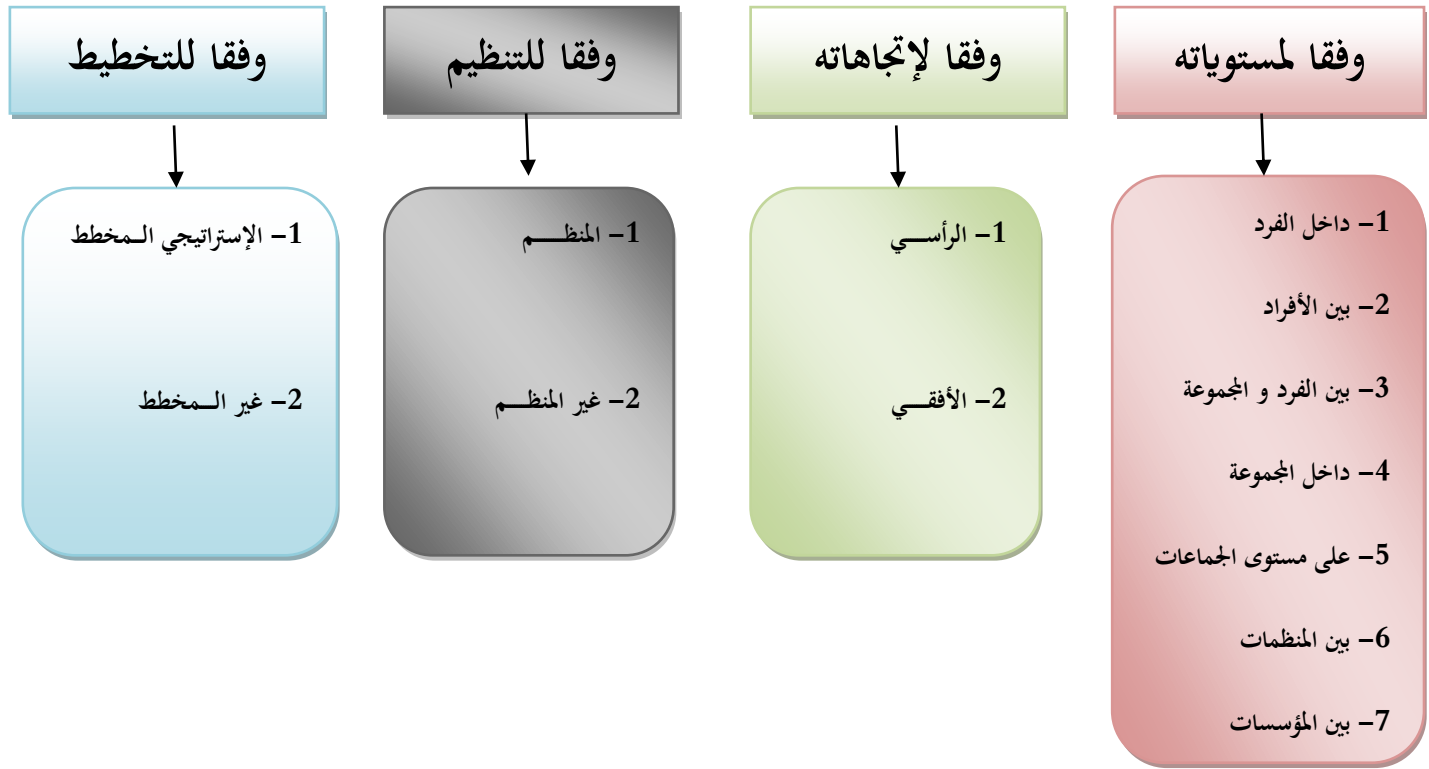
أ- الصراع المخطط: هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، و ينتج عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة و يكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه و كل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما.

ب- الصراع غير المخطط: هو الصراع العفوي غير المقصود و الذي ينتج و يتطور نتيجة لظروف و أوضاع مثل: الصراع الشخصي أو الوظيفي.

الشكل (1-1) : أنواع الصراع التنظيمي

أنواع الصراع التنظيمي

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 27.



المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، نفس المرجع السابق، ص 27.

2- أسباب الصراع التنظيمي:

إن وجود ظاهرة الصراع و التناقضات بين العاملين في المؤسسات على إختلاف أنواعها و أهدافها أمر لا شك فيه فهو حقيقة لا أحد ينكرها أو يتجاهلها، و أن لهذه الظاهرة أسبابا و دوافع مختلفة تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1- الأسباب الإدارية:** يعود أساس وجود هذه الأسباب إلى أن هناك مواقف توجب إتخاذ قرارات ذات صيغة مشتركة بين عدة جهات إدارية في المؤسسة، و هذا ما يؤدي إلى اعتماد كل قسم معين في عمله على قسم آخر. هذه العلاقات الاعتيادية تولد الصراع و التناقض، وكلما زادت درجة الإعتمادية زاد الصراع و اشتد التناقض و مراد ذلك إلى التباين في النظرة إلى الموضوعات و إختلافات الرأي و التعصب لها. كلما زادت الإستقلالية للأقسام و الأفراد قل الصراع و إنعدمت أسبابه، و في حالة مركزية إتخاذ القرارات ووحدة الأمر في المؤسسة فإن ذلك يقضي على الاعتمادية في إتخاذ هذه القرارات، و بالتالي تنخفض درجة التناقض و الصراع القائم في المؤسسة.

و كذلك فإن محدودية الموارد (موارد مالية أو معدات أو موارد بشرية و غيرها) قياسا بما تصبو الإدارة إلى تحقيقه مع أهداف تؤدي إلى التنافس في الحصول على هذه الموارد، و بالتالي تولد الصراع بين الأفراد و الأقسام و المؤسسات.

**2- الأسباب التنظيمية:** من هذه الأسباب تحديد الوصف الوظيفي و تحديد المهام و المسؤوليات المحاطة بالأفراد في المؤسسة و اختلال التوازن فيها و بمختلف المستويات الإدارية و من مبررات الصراع بين المستويات الإدارية هو التفويض من الرؤساء إلى المرؤوسين بعض السلطات و محاولة تمسك كل طرف بمكتسباته و تفرد بالنفوذ و السيطرة أو لعدم الثقة أو السعي لتحقيق أهدافه الخاصة والتي قد تتعارض مع أهداف المؤسسة و هذا الحال ينطبق على الأقسام الفرعية في المؤسسة و على الأشخاص.

**3- الأسباب الإجتماعية:** تتباين العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة في طبيعتها و نوعيتها، و هذه العلاقات تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد و بينهم و بين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيهم في المستوى الإداري التابع لهم و عندما تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الإداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري و في قراراته و ممارسة التمييز بين العاملين دون وجه حق يعمل ذلك على إيجاد الكراهية و التنافر بين العاملين مع بعضهم و مع إدارتهم و بالتالي يسود العلاقات بين العاملين العدا و البغضاء و الصراعات كما تؤدي تعدد التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة إلى مثل هذا التناقض، خاصة إذا ما كان للإدارة العليا دور في إيجاد بعضها.

**4- الأسباب الثقافية:** إن التباين في الثقافة بين العاملين في المؤسسة يعود إلى ما يؤمن به الفرد من قيم و إتجاهات و معتقدات و عادات و أعراف نابعة من المجتمع التي أتى منها و التي نشأ و تربى فيها، فالمؤسسات هي جزء من المجتمع الذي تكون فيه و عندما تختلف الثقافة التي تعتنقها المؤسسة وتتضمن أهدافها منها تجد من

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص40.

يتعارض معها ومن يساومها عليها و كلما زاد التمسك بها زادت احتمالات الصراع كما يمكن أن تعود الصراعات إلى أسباب عرقية، أو تباين في العادات و المستوى الإجتماعي.

**5- الأسباب السلوكية:** يعد عامل عدم تجانس الأهداف و تعارضها من أهم مصادر الصراع و يعود ذلك إلى تباين و اختلاف الأهداف بين العاملين أنفسهم في المؤسسة مع أهداف المؤسسة، و هذا يعمل على إيجاد الصراع بينهم لتعارض مصالحهم و أهدافهم، ومن مصادر هذا النوع من الصراع أي نمط شخصية بعض العاملين تكون عدوانية أو أحادية المزاج أو لتباين الإدراك بين الأفراد و تفاوت السمات الشخصية بين العاملين و الذي يجعل من الصراع ظاهرة مستمرة و مقلقة لإدارة المؤسسة.

**6- الأسباب النفسية:** إن إمتلاك الأفراد لسمات وخصائص شخصية متفاوتة مبرر لظهور الصراعات و هذه السمات قد تكون موروثية أو أنها مكتسبة من البيئة للتجربة و الخبرة و التدريب أو الفجوات العمرية التي تكون بين العاملين والتي تولد في مجموعها أو في جزئياتها الصراع داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3: أهمية و آثار الصراع التنظيمي

#### 1-3 أهمية الصراع التنظيمي:

إن وجود الصراع ضروري في أي مؤسسة من المؤسسات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن إستثمارها فإنها تساهم في زيادة فعالية المؤسسة و تطوير أدائها و الإرتقاء بالعمل فيها و عليه تظهر أهمية الصراع التنظيمي من وجهة نظر "الدليمي" فيما يلي<sup>2</sup>:

- الصراع أداة للتكيف و البقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة و إكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته و معالجته مما يدفع إلى التغيير الذي تتمكن من خلاله المؤسسة الموائمة و التكيف بهدف إستمرار بقائها و نموها.
- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر و تحفيزها: تعد مواجهة الصراع و إدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع و إدارته لكبح جماحه.
- الصراع أداة للإبداع: هناك علاقة بين الصراع و الأداء و الإبداع فعندما يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود أما تحت ظروف الصراع المحدودة و السيطرة عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة و الإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع و الذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلبا في الأداء و عليه يؤثر في الإبداع.

<sup>1</sup> - معن محمود عياصرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

<sup>2</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر- غزة، 2017، ص 14-15.

### 3-2- آثار الصراع التنظيمي:

#### الآثار الإيجابية:

ويترتب عليها مايلي<sup>1</sup>:

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- الصراع نوع من الإتصال، وحل الصراع يفتح طرق جديدة و دائمة للإتصال.
- يتضمن الصراع الوظيفي عادة على البحث عن حل مشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة.
- قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذو الميول العدوانية.

#### الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سلمية، ويخلق إستقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المؤسسة. أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالا وظيفيا في عمل المؤسسة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المؤسسة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المؤسسة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وان التوتر والقلق إذا استمر في المؤسسة كفيلان بتمزيقها.

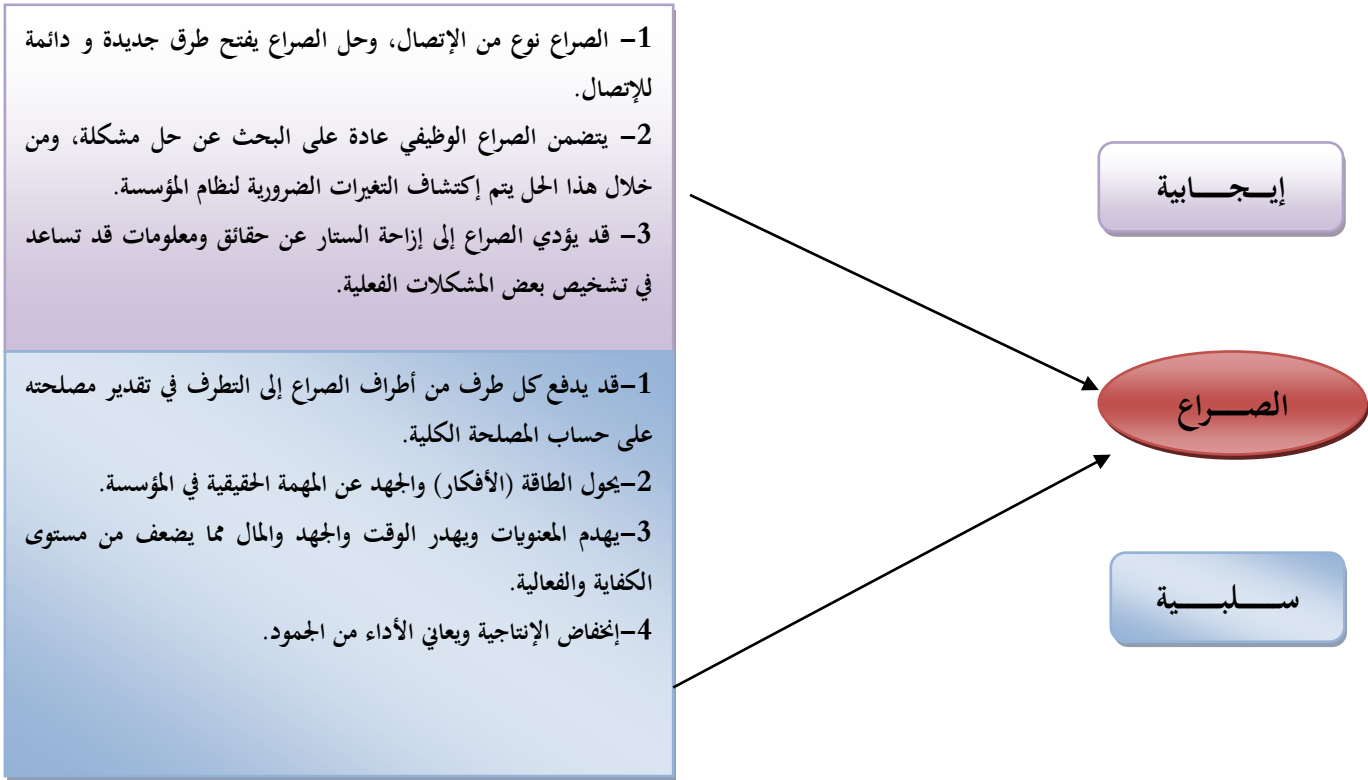
ومن الآثار السلبية مايلي<sup>2</sup>:

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية.
- 2- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المؤسسة.
- 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- 4- يعوق العمل التعاوني.
- 5- إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- 6- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الفتاح نصري عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع و علاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2009، ص20.

<sup>2</sup> - راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، سنة 2009/2008، ص 74-75.

الشكل (1-2): الآثار الإيجابية و السلبية للصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثاني: إدارة الصراع

1: تعريف إدارة الصراع :

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم و يتعذر إجتنابه، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود، و يؤدي مع الزمن إلى انهيارها.

و إدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع و إزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدما، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم.

يعرف **ROBBINS**: إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم فيها إستخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.

كما يعرفها **روبرتس**: بأنها التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد و تشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله.

أما **معشر** فيعرفها: بأنها العملية التي يتم من خلال التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع و أبعاده.

ومن كل ما سبق نستخلص تعريف إدارة الصراع التنظيمي هو مجموعة الإجراءات و الآليات و القرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم بأساليب متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع.

## 2- أساليب إدارة الصراع :

يرى الفكر الحديث أن الصراع شيء محتوم و يتعذر إجتنابه، و أن إنعدام الصراع أو وجود مستوى منخفض في المؤسسة بسبب الركود، ويؤدي مع الزمن إلى إنحيارها، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير. يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة و تتضمن المجموعة الثانية تغييرات هيكلية أما المجموعة الثالثة فتتضمن عدداً من الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية.<sup>1</sup>

### 2-1 الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة و إيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع و فتح قنوات الإتصال بينهم و يمكن إستخدام نظام الجوافر الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

### 2-3 الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:

- 1- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- 2- تخفيف درجة الإعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرض حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الإعتمادية المتبادلة بينها.
- 3- تبادل الموظفين، حيث أن إنتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم و يكسبهم خبرات جديدة.
- 4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات و أقسام المؤسسة.

### الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع:

و قد تستعرض (Hodje and Anthony) الطرق التالية لحل الصراع<sup>2</sup>:

- أ- إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، و هذا الصراع يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- ب- تسكين الصراع أو تلطيفه عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف النزاع.

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مرجع سابق، ص 22 - 23.

<sup>2</sup> - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق، ص 33 - 35.

ج- التجنب و الإنسحاب: وهنا يعتمد أحد الأطراف في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب في مجابهة الصراع.

د- التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق إستخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتوصل إلى حلول وسط بين أطراف النزاع.

هـ- المجابهة: و هنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه و ذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع و تحليلها. أما كيلي (Kelly) فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

أ- التفاوض: وهي جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل متفق عليه.

ب- التوسط: توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع عن طريق هذا الوسيط.

ج- التحكيم: وهما نوعان:

- التحكيم الإختياري: يتم اللجوء إليه بموافقة الأطراف.

- التحكيم الإجباري: يتم اللجوء إليه بموجب القوانين و الأنظمة.

كما يقدم كيتز و كان ( Ketez et Khan ) ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المؤسسة وهي:

أ- التركيز على إستخدام المهارة في العلاقات الإنسانية و ذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المؤسسة.

ب- إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع و إدارته بدلا من تسكينه.

ج- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

### 3: إستراتيجيات إدارة الصراع

تلعب إدارة المؤسسة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المؤسسة و الانتفاع من آثاره الإيجابية لتحقيق أهدافها المنشودة.

وقد أسهمت إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع وبالتالي حددت الإستراتيجيات التالية لإدارة الصراع<sup>1</sup>:

**3-1 إستراتيجية التجنب:** ويقصد به الإنسحاب من إدارة الصراع فأسلوب تجنب الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

**3-2 إستراتيجية التنازل:** هو ترك أحد الأطراف الصراع لإهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر فصاحب هذه الإستراتيجية يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين.

<sup>1</sup> - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

**3-3 إستراتيجية السيطرة:** يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، ذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الإمثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته .

وعند إستخدام إستراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد و الوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، ويفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة، وإستخدام هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن إستخدام هذه الإستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع.<sup>1</sup>

**4-3 إستراتيجية التسوية:** و ذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلاً من عدم الحل على الإطلاق. ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع أو جزئها، وهو من الوسائل التقليدية لحل النزاعات و التسوية هي علاقة أخذ و عطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر، و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة بينما يسعى الإثنان لتحقيق هدف مشترك وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية ب"منتصف الطريق" حيث تسعى لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة تحفز حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف على الرغم أن تترك النقاط الجوهرية ليبقى أو يتناقص خطرها بمرور الزمن.

**5-3 إستراتيجية التعاون:** وفيه يتم البحث على نقاط الوفاق و تجنب نقاط الخلاف. ويتميز هذا الأسلوب بإهتمامه ببعدي الحزم و التعاون و اللجوء إلى القوة و إلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة و طرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.<sup>2</sup>

#### المطلب الثالث: ماهية الإبداع التنظيمي:

تواجه المؤسسات على إختلاف أنواعها وأحجامها تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع المتطلبات التغيير السريع ومن هنا تبرز أهمية الإبداع، فالإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للمورد البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل المؤسسات لا يعتمد على مجرد لقوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

<sup>1</sup> - مسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة أعمال، 2017، ص 29 .

<sup>2</sup> - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، نفس المرجع السابق، ص 38 .

كما ينبغي تقديم أهمية الإبداع التنظيمي من خلال جهود ملحوظة لتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات على إختلاف مستوياتهم من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل بما ينعكس إيجابا على روحهم المعنوية حيث يؤدي بهم إلى الحماس للعمل والبحث عن حلول للمشاكل التي تواجههم بصورة إبداعية مما يؤدي إلى النمو وتطوير المؤسسة. وللتعرف عليه بالتفصيل سنتطرق له في هذا المطلب.

## 1: مفهوم الإبداع التنظيمي

### 1-1 الإبداع :

هو نشاط إنساني، يقوم به فرد أو أفراد تتوفر فيهم خصائص تميزهم عن الآخرين بتقديم شيء جديد، سلعة كانت أو خدمة أو فكرة تتميز بالندرة وتحقق المنفعة الإقتصادية أو الإجتماعية للفرد أو المجتمع.<sup>1</sup> كما يعرف بأنه العملية التفكيرية التي تساعدنا على توليد الأفكار. وعرف كذلك أنه القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا، أو حلولا، أو منتجات، أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة.<sup>2</sup>

كما يقصد به فكرة جديدة يتم تنفيذها بقصد تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة على الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات، الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية و الأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين.<sup>3</sup>

### 2-1 الإبداع التنظيمي:

**الإبداع التنظيمي:** يعني قدرة المؤسسة على إدراك نماذج العمل العالية بطرق تخلق قيم جديدة للزبائن.<sup>4</sup> **الإبداع التنظيمي:** هو عبارة عن تبني فكرة أو سلوك جديد في المؤسسة سواء كان منتجا جديدا أو خدمة جديدة أو تكنولوجيا أو ممارسة إدارية أو ممارسة إدارية جديدة.<sup>5</sup> **الإبداع التنظيمي:** المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة في أداءها المهام وتحسين علاقات العمل وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، إن هذا النوع الإبداعي غير مادي، وهو يهدف إلى تنظيم طرائق وأساليب وأنماط التسيير، بغية تنظيم سلوك المؤسسة وجعله أكثر فعالية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> .. - صبيحة قاسم، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7- العدد-21/2011 ص 124.

<sup>2</sup> - عداري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 28 .

<sup>3</sup> - لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع، 2017، ص 09 .

<sup>4</sup> - رندة رياحي، دور القيادة التحولية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2011-2012 ص 66.

<sup>5</sup> - مريم عمراوي، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016 ص 3.

<sup>6</sup> - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دون طبعة، دار المعتز للنشر والتوزيع، ص29.

من خلال ماسبق نستنتج أن الإبداع التنظيمي هو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة القابلة للتطبيق في المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية.

## 2 : خصائص وأهمية الإبداع التنظيمي

### 2-1 خصائص الإبداع التنظيمي :

للإبداع التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

\_\_ الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

\_\_ يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.

\_\_ الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

\_\_ الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين.

\_\_ الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

\_\_ الإبداع هو أن تكون المحرك الأول في السوق وفي هذا تميز لصاحب الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات.

### 2\_2 أهمية الإبداع التنظيمي

تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

\_\_ تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المنظمة والفرد.

\_\_ المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في اختيار تلك القدرات .

\_\_ الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة .

\_\_ القدرات على أحداث التوازن بين الإنمائية والبشرية المتاحة .

\_\_ حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها.

### 3: أنواع الإبداع التنظيمي ومستوياته

#### 3-1 أنواع الإبداع التنظيمي:

وللإبداع التنظيمي تصنيفات متعددة بإختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين إذ صنف كالأتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لامية راوي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016/2015، ص 04 .

<sup>2</sup> - مريم عمراوي، مرجع سابق، ص 03.

\_\_ إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد أو ليحل محل منتج معلى بهدف إشباع حاجة قائمة في السوق.  
 \_\_ إبداع العملية: ويعني إستحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة وتحديد أفضل الطرائق للقيام أو لعمل الأشياء

### 2-3 مستويات الإبداع التنظيمي: تتمثل فيما يلي:

- الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والمواهب أو من خلال خصائص مكتسبة وهذه الخصائص يمكن التدرّب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته.<sup>2</sup>
- الإبداع على مستوى الجماعات: هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة.<sup>3</sup>
- الإبداع على مستوى المؤسسات: فهناك مؤسسات متميزة في مستوى أداءها وعملها وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجي ومثالي للمؤسسات الأخرى وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لا بد من وجود إبداع فردي وجماعي.<sup>4</sup>

### 4: عناصر الإبداع التنظيمي ومراحله

#### 1-4 عناصر الإبداع التنظيمي

تتمثل هذه العناصر فيما يلي :

1- **الطلاقة fluency**: وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في فترة زمنية محدودة.<sup>5</sup>

2- **المرونة flexibility**: ويقصد بها تنوع أفكار المبدع في مواجهته للمواقف المختلفة، وقدرته على التكيف السريع مع الظروف المحيطة والتغيرات المستجدة، فالمبدع يلجأ إلى إتباع أساليب عمل وطرق

1 - أمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المجلد 4، العدد 8، النشر 2011، ص 54 .  
 2- فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 1438هـ-2017، ص 36 .  
 3- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار النشر، دار الحامد، الطبعة الثانية، السنة 2010، ص 305.  
 4 - فاتن نبيل محمد أبو زريق، نفس المرجع السابق، ص 36.  
 5 - علي عبد الرحمن محمد مرعى، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية - محافظة الشرقية، رسالة دكتوراه، مجلة كلية التربية - جامعة بورسعيد، العدد 15 - يناير 2014، ص 400 .

جديدة في إنجاز الأعمال المختلفة، بحيث ينظر إلى الأمور من عدة زوايا مختلفة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة، والتي يعتقد الآخرون بعدم وجود رابط بينهم.<sup>1</sup>

3- الأصالة **originality**: وتعني الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة، وغير مرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وتعتمد الأصالة على قيمة الأفكار، وجودتها، وفائدتها اجتماعيا، وعدم تكرارها.<sup>2</sup>

4- الإثراء والتفاصيل: وهي القدرة على إضافة تفاصيل عديدة على فكرة أو إنتاج معين.

5- الحساسية للمشكلات **sensitivity to problems**: يعتبر الإحساس بالمشكلة أهم عنصر من عناصر التفكير الإبداعي ويعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدتها تحديدا دقيقا والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وأثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها والأهم في الأمر هنا الواقعية ورؤية الحقائق كما هي وإكتشاف العلاقات بين هذه الحقائق، فالحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم إجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسين.<sup>3</sup>

#### 2-4 مراحل الإبداع التنظيمي :

وتتمثل هذه المراحل في مايلي التي جاء بها نموذج West:<sup>4</sup>

1- مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كإستجابة لهذه الفجوة، أو حينما تدرك المؤسسة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب للإستمرار وبقائها.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: وتحتضن هذه المرحلة الإقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن. ولا شك أن هذه 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 فقد العملية الإبداعية جزاء من وجودها.

3- مرحلة التطبيق: يتم في هذه المرحلة تبني وتوظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

4- مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزء من المؤسسة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة بالمؤسسة.

1 - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009، ص 20 .

2 - أحمد فتحي الحيث و سهى عبد الرؤوف عبد العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، ص 07.

3 - زنده رباحي، مرجع سابق، ص 70 .

4 - توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال / إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009، ص ص 22 - 23.

#### 4 : إستراتيجيات الإبداع التنظيمي وتنميته:

#### 4-1 إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من إستراتيجيات للإبداع التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ويقصد بإستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ داخل المؤسسة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الإستراتيجيات نذكر:

#### 1- التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم

السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المؤسسة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها.

أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفقات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويمكن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمام والمصالح لصياغة أهداف شاملة.<sup>1</sup>

#### 2- التخصص الوظيفي: وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلترويج الإبداع

التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للإستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي.

#### 3- الدورية: ويقصد بها القدرة على إستخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة.

#### 4-2 تنمية الإبداع التنظيمي:

تعد تنمية الإبداع التنظيمي وسيلة المؤسسات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها وذلك من خلال العمل على تنمية الجهود البشرية وزيادة قدراتها وتثبيت خبراتها علميا وعمليا فضلا عن تطوير الخطط والإستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأساليب العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إهمال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز:

ويتطلب تنمية الإبداع التنظيمي مراعاة متطلبات سلوك الإبداع التي تتمثل في:<sup>2</sup>

1- **الإلتزام والولاء التنظيمي:** يعد الإلتزام من أهم ركائز الإبداع الإداري، فالفرد الذي يحب مؤسسته يتنافى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.

<sup>1</sup> - قدرى أحمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015، ص 40 .

<sup>2</sup> - سيد عيد، خبير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008، ص 34 .

**2- إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين الأشياء والأشخاص:** يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن إستثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الإقتصادية والإجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتضخيم عوائدها ومنافعها.

**3- إتباع المنهج العلمي:** يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يستهلك الوقت والجهد والتكلفة.

**4- الإيمان بالرأي والرأي الآخر:** يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في إتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.

**5- الإهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة:** مما يزيد من معدلات الولاء والإنتماء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع روح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

**6- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر:** من أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها فليس هناك حد للتطوير والتحسين.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: علاقة استراتيجيات إدارة الصراع بالإبداع التنظيمي:

يعتبر الصراع ظاهرة لا تخلو منها أي مؤسسة لأنها تحدث بداخلها في أشكال متعددة، ففي المؤسسات يتفاعل العاملون بعضهم مع بعض لتحقيق الأهداف المنشودة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين لأداء واجباتهم في بعض المواقف أو تعارضهم وإختلافهم في مواقف أخرى في بيئة العمل، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض أو الإختلاف إلى حدوث صراع .

إن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تقضي على العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلا عن كونه مصدرا للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثم فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة كزيادة القدرة على التغيير والتطوير وتفجير القدرات الإبداعية نتيجة حسن إختيار الإستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع، مع الأخذ في الإعتبار أكثر الإستراتيجيات قدرة على تحقيق الإبداع.

فإذا أرادت أي مؤسسة التميز أو الإستمرار في أدائها في ظل التغيرات العالمية أن تتبنى الإبداع ضمن إستراتيجياتها التنظيمية. وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكره ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2013/2014، ص 5 .

<sup>2</sup> - صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم، دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، 2013 .

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة:

## أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع

## 1- سلام حليلة:

كانت هذه الدراسة بعنوان " مساهمة الإتصال في إدارة الصراع التنظيمي"، تمكنا من فهم أهم الجوانب المتعلقة بالإتصال و الصراع التنظيمي و التعرف على مختلف الإستراتيجيات و الأساليب المتبعة لإدارته بالإضافة إلى مختلف الأسباب المؤدية لحدوث صراعات التي منها: حدوث مشاكل في الإتصال و تكرار الأخطاء في الإتصال يؤدي مع الوقت الى صراع تنظيمي.

و أجريت هذه الدراسة بمؤسسة توزيع التجهيزات الكهرومنزلية والمكاتب بالبويرة، حيث تم عينة عشوائية مكونة من مجموعة من الأسئلة التي طرحت خلال مقابلة كل من المدير العام للمؤسسة و رئيس قسم الموارد البشرية و أحد الموظفين الدائمين و كانت أسئلة مفتوحة و ثم طرحها بطريقة مباشرة.

## 2- هادي عبد الحسين مطر:

هذه الدراسة بعنوان "إدارة الصراع في المنظمات" حيث باتت الصراعات في المنظمات المختلفة العاملة في دنيا الأعمال أمراً محتوما لا مفر منه و لم يعد بمقدور المنظمات منع نشوء الصراعات التي تحدث بين الأفراد و مجاميع العمل و الأقسام داخل المنظمة و أصبح لزاما على إدارات المنظمات القبول بحتمية تلك الصراعات من سلبيات على أداء و فاعلية المنظمة.

حيث تسعى المنظمات إلى تحقيقه مع ذلك تنشأ الصراعات بين تلك الأطراف بسبب ندرة الموارد و التداخل بالمهام و تباين الأهداف و بالتالي يسعى كل طرف من تلك الأطراف إلى تحقيق أهدافه الخاصة به مما يتسبب في عرقلة و إعاقاة أطراف أخرى من تحقيق أهدافها الخاصة.

## 3- أحمد فتحي الحيث، سهى عبد الرؤوف عبد العال:

هذه الدراسة باسم "أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و ثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون- التنافس- التجنب) و ثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة- المرونة-

الحساسية للمشكلات-.....) و لتحقيق أغراض الدراسة ثم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدت الدراسة على توزيع 100 استبانة على عمال شركة الاتصالات الأردنية و توصلت الدراسة على عدة نتائج منها تعزيز ثقافة التمكين الإداري.

#### 4- جميلة صالح أبو بكر فطر:

كانت هذه الدراسة بعنوان "الصراع التنظيمي و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، و مدى تأثيره على رضا العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي.

و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في مستشفى الخرطوم التعليمي مرتفع، و أن المديرين و الرؤساء في مستشفى الخرطوم التعليمي يستخدمون أساليب (التهديئة-التوفيق-التجنب-المواجهة-القوة) لحل الصراع بين العاملين حيث تم إختيار عينة الدراسة التي هي عبارة عن 330 عامل عدا عمال النظافة لأنهم تابعون لشركة خاصة و تم توزيع 330 إستبانة و استعادة 300 مكتملة.

#### ثانيا: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

##### 1- شعباني مريم:

هذه الدراسة بعنوان " مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري حيث توصلنا في هذه الدراسة إلى أن عملية الإبداع الإداري و التي يقصد بها القدرة على الإتيان بالجديد و الغير مألوف فيما يخص الجوانب الإدارية، و كذا معرفة أهم خصائصه.

يتمثل مجال الدراسة في الإدارة المركزية التي تضم مجموعها 46 عامل، و عند التقرب منها بغرض توزيع الإستمارة علمنا بأن 11 من العمال في مرحلة تدريب خارج الوطن لذلك إقتصر العدد النهائي لأفراد الدراسة على 35 عامل.

## 2- مريم عمراوي:

هذه الدراسة بعنوان "أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولايي ورقلة و تقرت، و اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث بلغت عينة الدراسة إلى 42 عامل إداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.

## 3- عنان الجحبري:

هذه الدراسة بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل حيث تكونت عينة الدراسة من 151 موظف والتي مثلت جميع موظفي شركة كهرباء الخليل باستثناء موظفي الحراسة و المراسلين و السائقين، وكان عدد الموظفين الذين أعادوا الإستيوانات 134 موظف و تبينت أهمية الدراسة في تحقيق أهداف الشركة و الإرتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين في شركة كهرباء الخليل.

## 4- علي عبد الرحمن محمد مرعي:

هذه الدراسة بعنوان "مستوى الإبداع و القيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر مديري و معلمي إدارة الحسينية التعليمية، حيث تهدف الدراسة الى التعرف على مدى توافر الإبداع الإداري و القيادة، كذلك فهم عملية الإبداع في الإدارة المدرسية ومدى ارتباطها بالقيادة لدى مديري المدارس الإبتدائية، وتكونت عينة البحث من 160 فردا عبارة عن 140 معلما و معلمة و 20 مدير و مديرة مدرسة، و أظهرت نتائج البحث ارتفاع مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإبتدائية من وجهة نظر كل من المعلمين و المديرين أنفسهم.

المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

- من حيث مكان الدراسة: تمت الدراسات السابقة في أماكن مختلفة منها: مدارس و منها مستشفيات ... و لم نحضى بدراسة في نفس مكان الدراسة الحالية الذي هو مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي.

- مدة الدراسة: تختلف مدة الدراسة حسب طبيعة الموضوع و كيفية دراسته فمنها من تصل الى شهر أو شهرين و أخرى أسبوع . . . الخ أما بالنسبة لدراساتنا فدامت من 25-01-2019 إلى غاية 19-05-2019.

- مجتمع الدراسة: شملت الدراسات السابقة مجتمعات دراسة مختلفة منها مدرسين و مدرسات و منها المدراء و المديرين أما الدراسة الحالية فتمثل في عمال مديريةية توزيع الكهرباء و الغاز في مختلف الرتب.

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نجد بأن الاهتمام بموضوع الصراع التنظيمي والنظر إليه بإيجابية كونه حالة حقيقية تعيشها معظم المؤسسات، وينبغي أن تدرس أسبابه وأن تستثمر آثاره الإيجابية وأن يتم تجاوز آثاره السلبية وعلاجها، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد.

كما يمكننا القول أن الإبداع أصبح سمة مميزة في المؤسسات يقدم أفكار جديدة لمواجهة التغييرات الحاصلة في بيئة شديدة الصراع فالإبداع إذا هو عملية خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد والمؤسسة والمجتمع.

ويعتبر الإبداع التنظيمي هو القدرة على خلق وإيجاد الأفكار الجديدة المقابلة للتطبيق في المؤسسة والتي يمكن أن تساهم في تطوير العمليات الإدارية وحل الصراعات القائمة في المؤسسات .

وفي الأخير يمكن القول أن ظاهرة الصراع داخل المؤسسات تعتبر حتمية بحيث لا يمكن منع حدوثه ولكن يمكن الاستفادة من آثاره الإيجابية والسلبية فيمكن التغلب عليها عن طريق الإبداع التنظيمي.

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة، وسنحاول في هذا الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليل النتائج وتفسيرها. قسم الفصل الثاني إلى:

**المبحث الأول: تقديم عام بالمؤسسة محل الدراسة**

المطلب الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمديرية

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: أداة الدراسة

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية

**المبحث الثالث: عرض و تحليل النتائج**

المطلب الأول: صدق و ثبات الإستبيان

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

## المبحث الأول:

## المطلب الأول: التعريف بمديرية توزيع الكهرباء والغاز

## 1- نشأة المؤسسة :

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 28/07/1969 بأمر رقم 59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة و تعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الإستعمار EGA أي "كهرباء وغاز الجزائر" وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الإستقلال.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 04 مديريات جهوية ( الجزائر- وهران- قسنطينة- ورقلة) و في سنة 1970 ثم تعديل المديريات الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر- الشلف- قسنطينة- عنابة- سطيف- بشار- البليدة- وهران- ورقلة) مع العلم أن لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل إسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي و تجاري، جاء بعد ذلك في 01/06/2002 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة بسونلغاز شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف و ستكون المرحلة(2002-2007) مرحلة إنتقالية حيث تقسم و تميل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وهناك حاليا مديرية عامة تتكون من:

✓ مديرية الإنتاج ( إنتاج الكهرباء)

✓ مديرية النقل ( نقل الكهرباء و الغاز)

✓ مديرية التوزيع ( توزيع الكهرباء و الغاز)

## 2- نشأة مركز التوزيع بالوادي :

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تتزود بالطاقة الكهربائية و ذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة و نظرا للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز التوزيع بمنطقة الوادي و ذلك في أواخر الثمانينات بخلق المندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

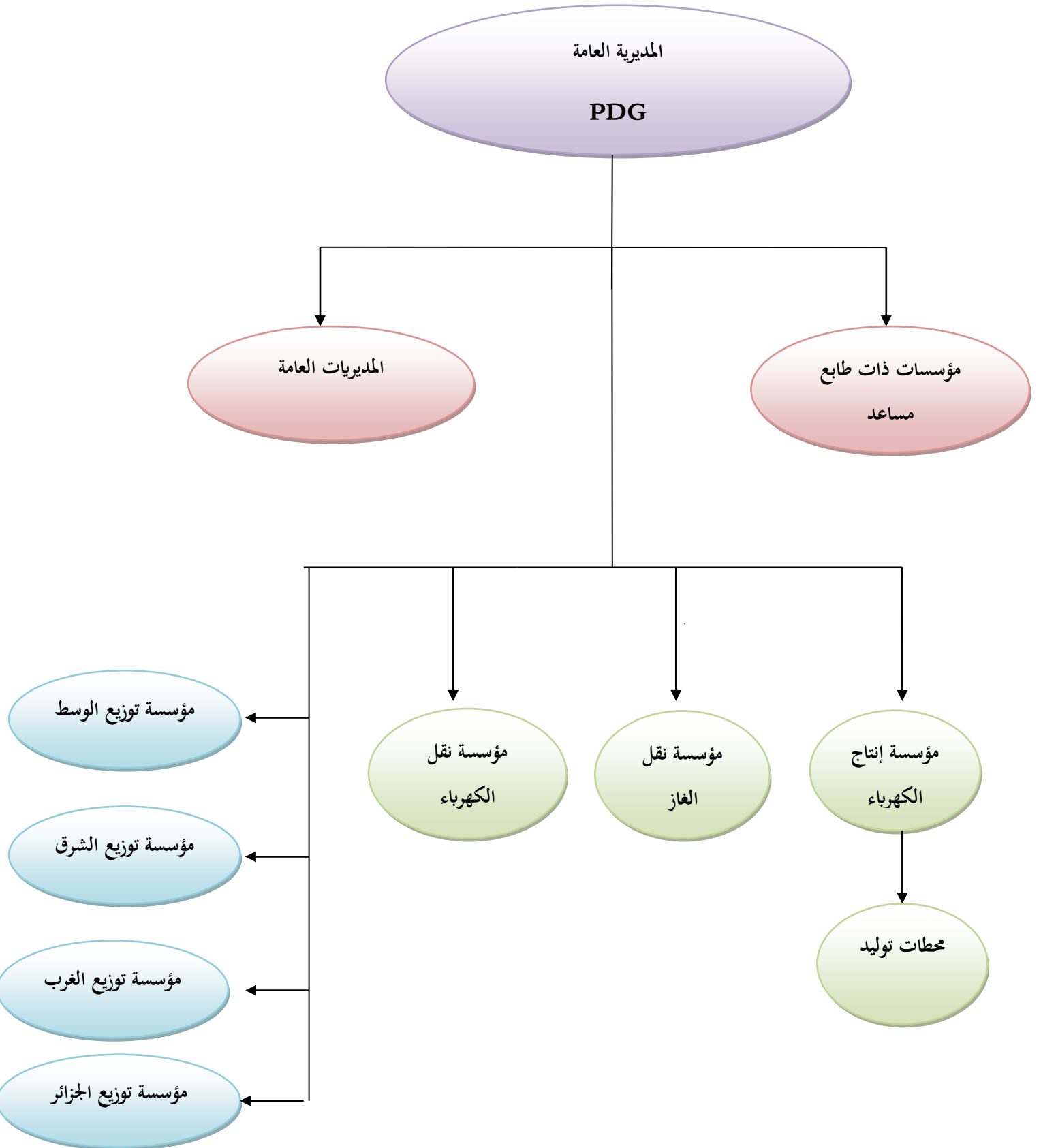
و في عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز التوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية و ينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات ( الوادي،المغير،الديبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة و هي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من اجل ضمان عدة وظائف أهمها :

❖ وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات )

❖ وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية )

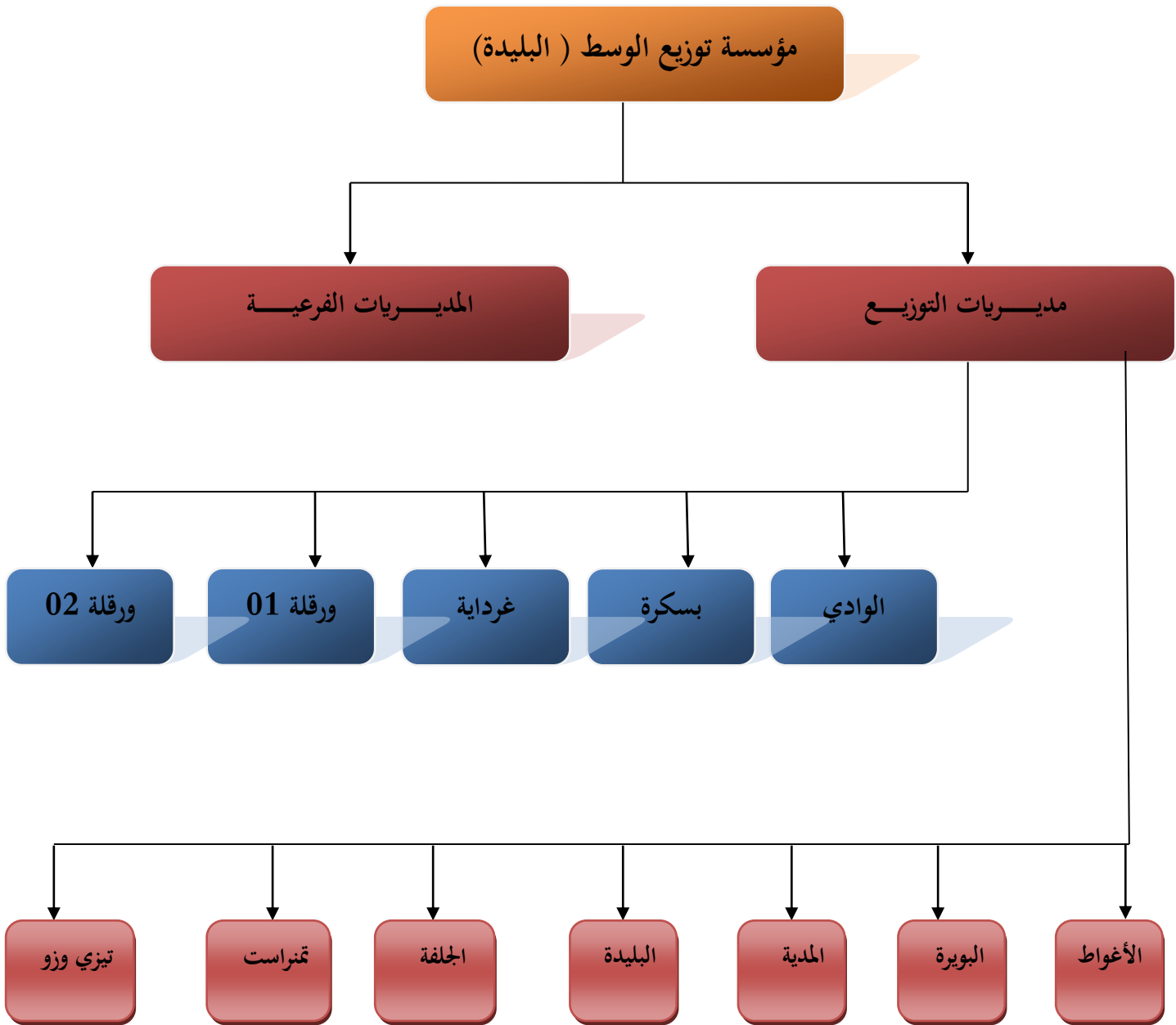
1- الهيكل التنظيمي :

أ- شكل (1-2) يوضح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الأم :



المصدر: بورفة أسماء، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني و التمهين رقم(01) بالوادي، مارس 2011، ص141.

ب- الشكل (2-2) يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الوسط



المصدر: بورفة أسماء، مرجع سابق، ص 142.

حيث أن مديرية التوزيع بالوادي متفرعة من شجرة مكونة من:

المنطقة و مديرية التوزيع و هذه الأخيرة تتفرع منها مناطق ففي مستوى القمة هناك:

1- المديرية العامة:

- المدير العام: يمثل مراقب للمديريات و يمثل السلطة العليا للمؤسسة.
- مديرية التوزيع: مقسمة إلى 09 مناطق لتوزيع الكهرباء و الغاز و تقسم هذه المناطق إلى مركز التوزيع

☒ مركز التوزيع بالوادي: ينقسم إلى أمانة و 07 مصالح.

- ✓ قسم الشؤون العامة
- ✓ قسم الموارد البشرية
- ✓ قسم الدراسات و الأشغال
- ✓ مركز معالجة الإعلام آلي
- ✓ قسم إستغلال الشبكات
- ✓ شعبة تسيير الإستثمارات
- ✓ قسم العلاقات التجارية

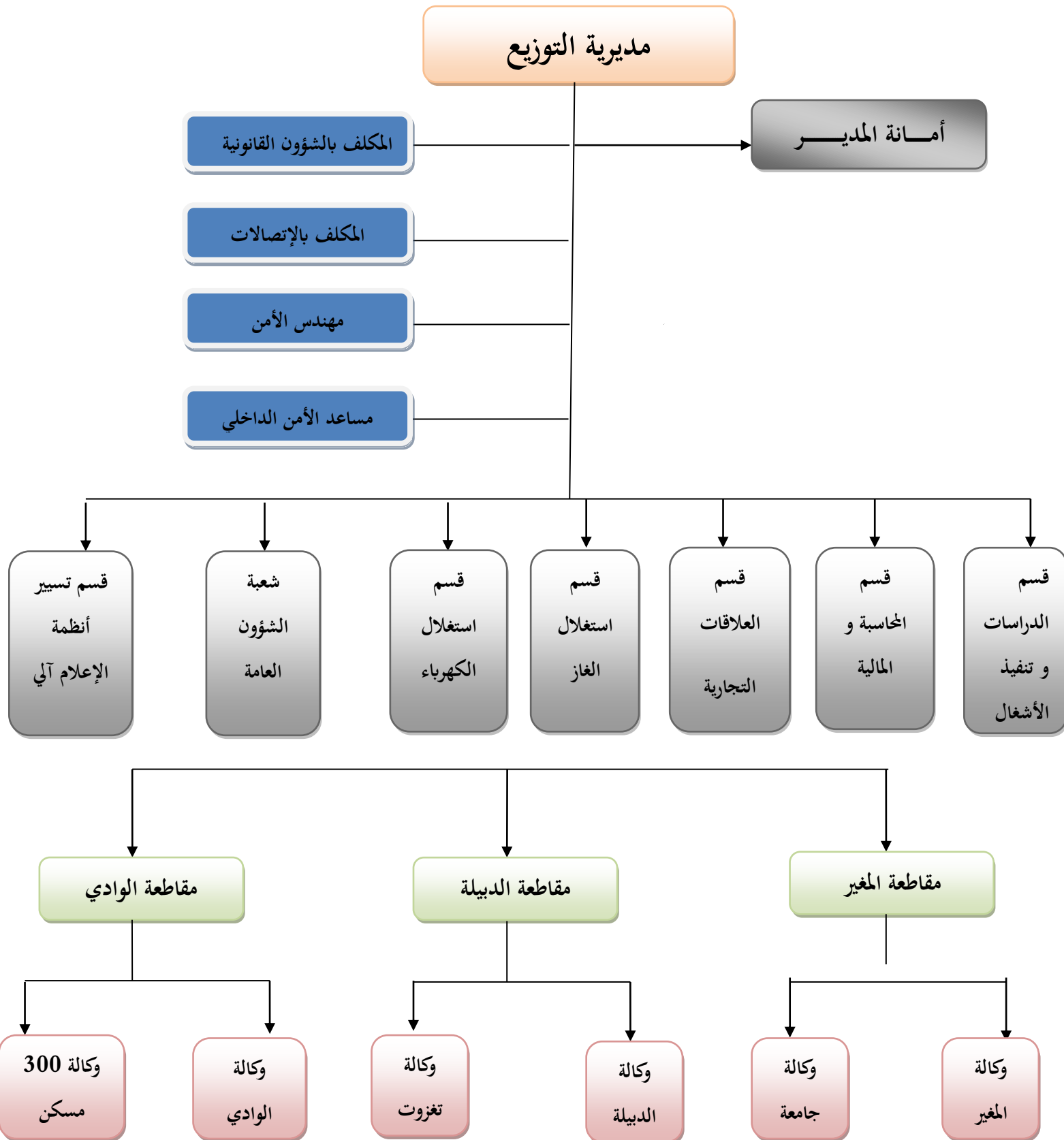
و بدورها تنقسم هذه الأخيرة إلى 03 مقاطعات: مقاطعة المغير- مقاطعة الدبيلة- مقاطعة الوادي

01- مقاطعة المغير: وكالة المغير- وكالة جامعة

02- مقاطعة الدبيلة: تتكون من: وكالة الدبيلة- وكالة تغزوت

03- مقاطعة الوادي: تتكون من وكالة الوادي- وكالة 300 سكن

الشكل ( 2-3 ) : يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالوادي



المصدر: بورفة أسماء، مرجع سبق ذكره، ص 144.

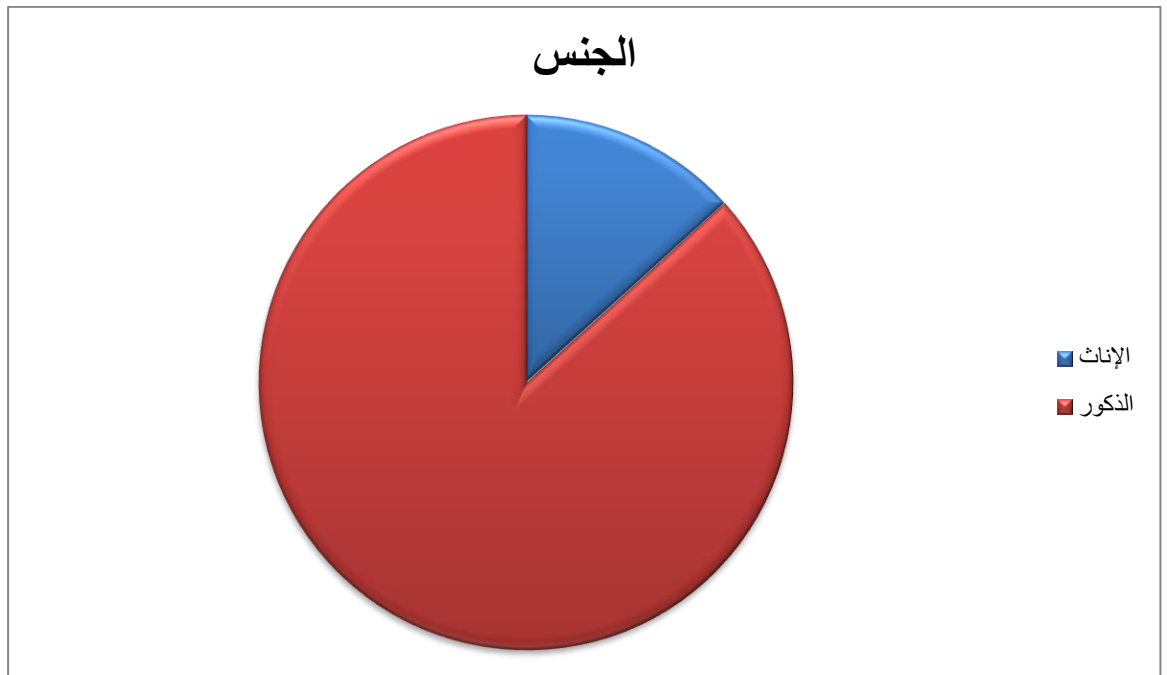


الجدول رقم 2-1: توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الإناث	06	13.3%
الذكور	39	86.7%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الشكل ( 2-4): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

### ب- العمر:

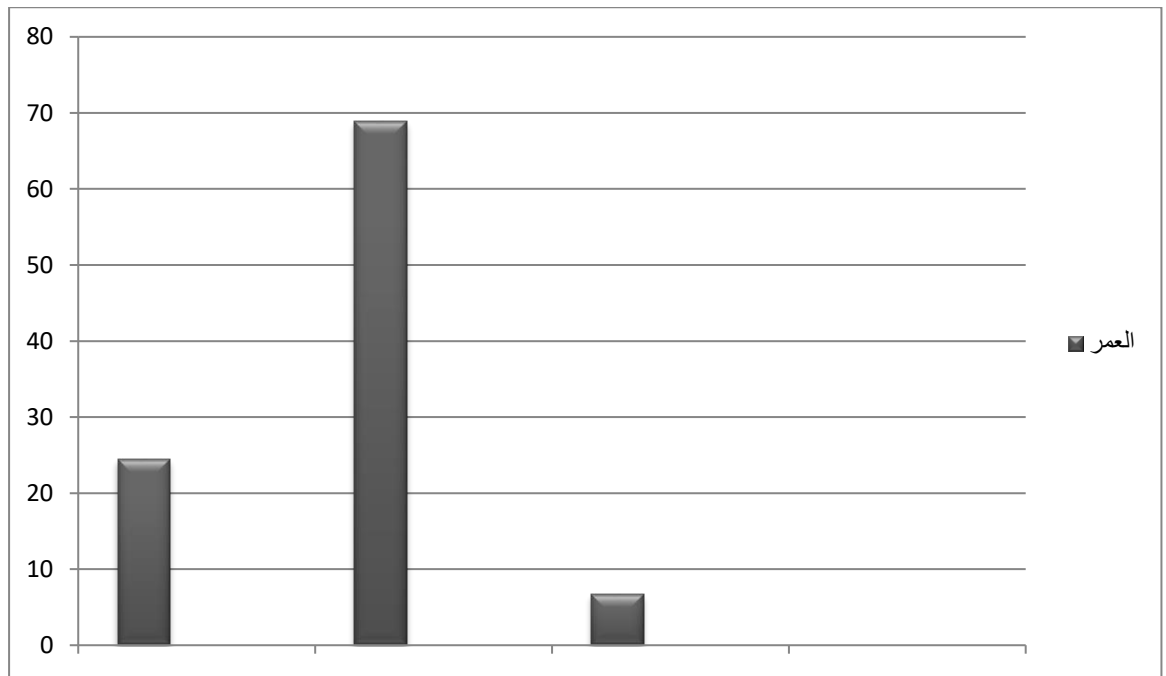
يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة من حيث العمر حيث يتبين من خلال الجدول أن الفئة العمرية ( 25 - 34) هي الفئة الأكبر وقد بلغ عدد أفرادها 31 شخص بنسبة 68.9% فيما بلغ عدد العمال ذوي الفئة العمرية (35-44) لثلاثة أشخاص بنسبة 6.7% ما بالنسبة للفئة العمرية الأقل من 25 فبلغ عددها 11 شخصا بنسبة 24.4% وهذا يعني أن معظم أفراد العينة يتميزون بالإستقرار النفسي و العاطفي مما ينعكس إيجابا على أسلوبهم في معالجة الصراعات.

الجدول رقم 2-2: توزيع العينة على حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 25 سنة	11	24.4%
من 25 - 34	31	68.9%
من 35 - 44	3	6.7%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الشكل رقم 2-5: توزيع العينة على حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss

### ج \_ المستوى التعليمي:

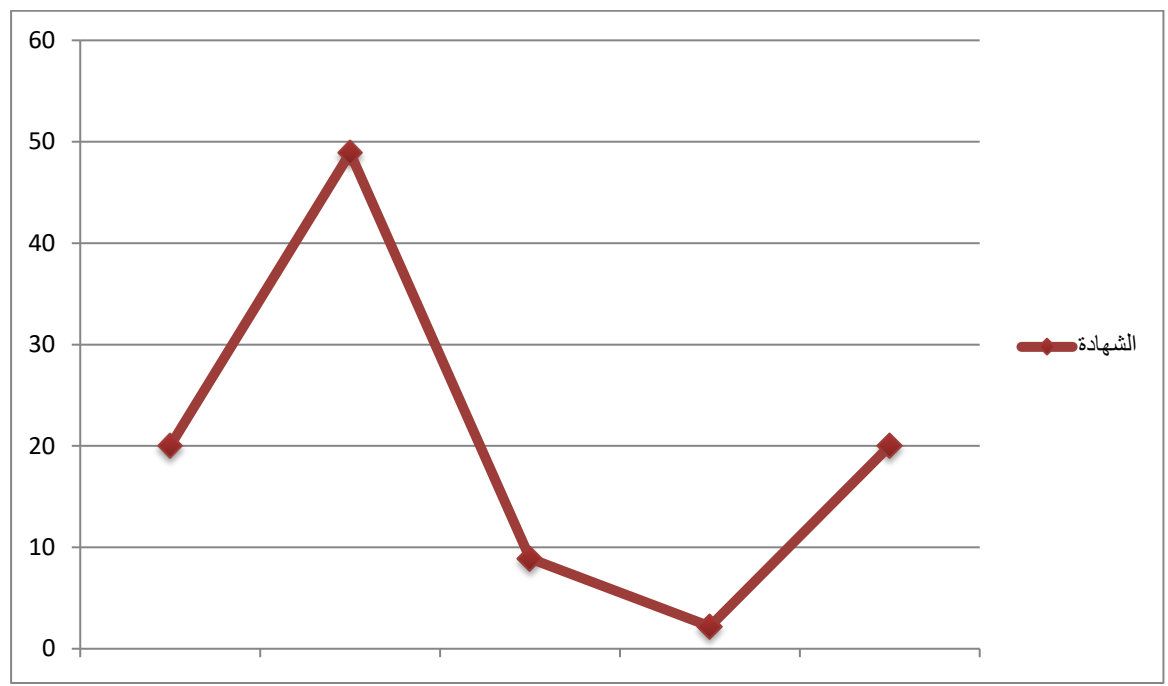
يوضح الجدول (03) توزيع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي حيث يلاحظ أن أكبر عدد كان لحاملي شهادة ليسانس حيث بلغ 22 شخص بنسبة 48.9% أما حاملي شهادة البكالوريا 09 أشخاص بنسبة 20% ويلاحظ أن حاملي شهادة الماجستير 04 أشخاص بنسبة 8.9% بالإضافة إلى حاملي شهادة تقني سامي بلغوا 09 أشخاص بنسبة 20% على عكس حاملي تقني بلغوا 01 بنسبة 2.2% مما يدل على تحسن المستوى العلمي ينعكس غالباً على أسلوبه في التعامل مع الصراع.

الجدول رقم 2-3: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الشهادة	العدد	النسبة
بكالوريا	09	20%
ليسانس	22	48.9%
ماجستير	04	8.9%
تقني	01	2.2%
تقني سامي	09	20%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الشكل رقم 2-6: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

#### د- المستوى الوظيفي:

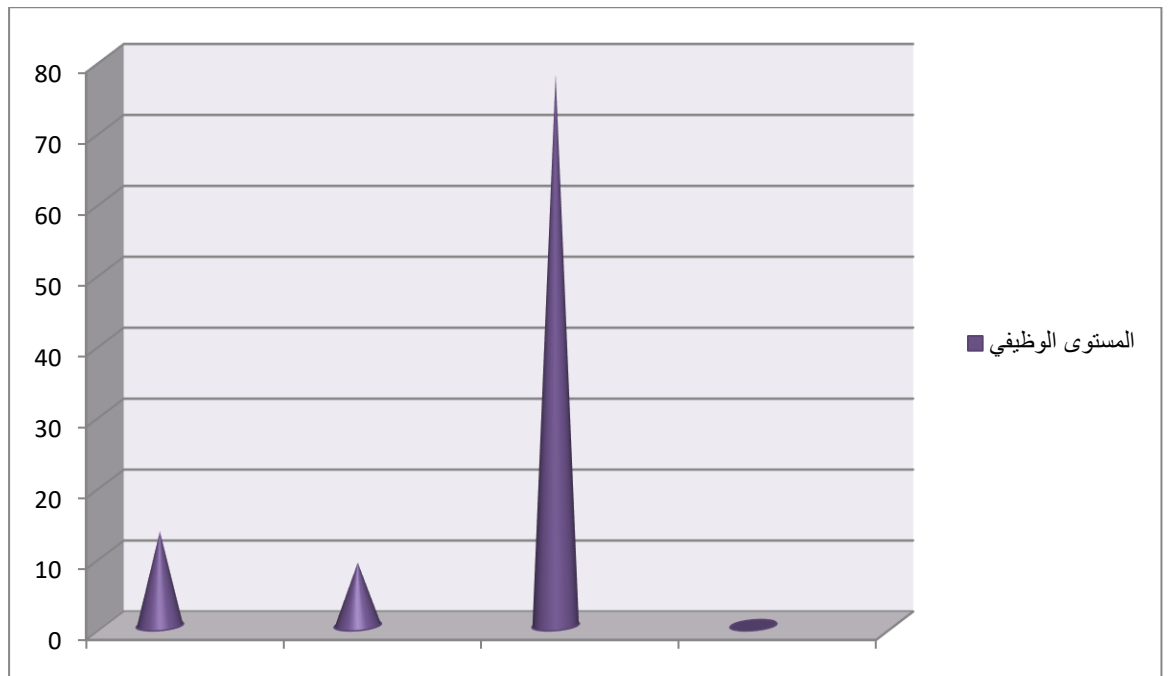
يمثل الجدول رقم 04 توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي حيث يلاحظ أن الفئة الأكبر تتمثل في أصحاب الاختصاص بلغ عدد أفرادها ( 35 ) شخصا بنسبة 77.8% أما بالنسبة لمدير قسم فبلغوا 06 أفراد بنسبة 13.3% في حين مشرف عام بلغوا إلى 04 أشخاص بنسبة 8.9%.

الجدول 2-4: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
مدير قسم	06	13.3%
مشرف عام	04	8.9%
صاحب إختصاص	35	77.8%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الشكل 2-7: توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

#### هـ- مدة الخدمة:

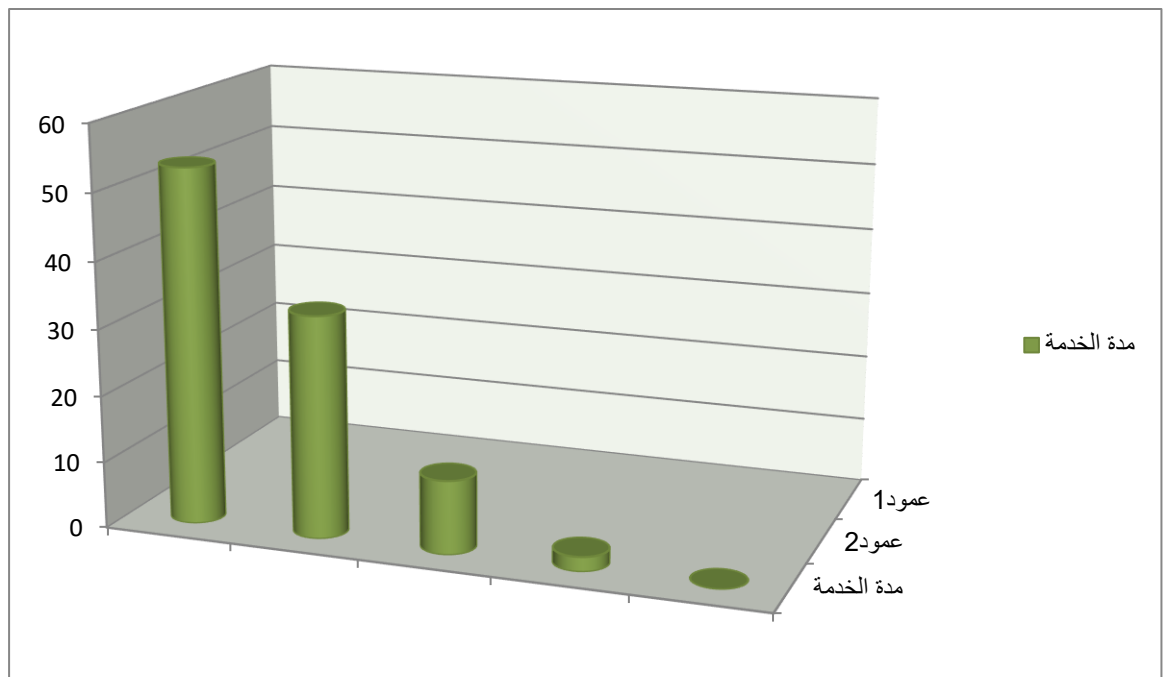
يشير الجدول رقم ( 05) إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخدمة قصيرة حيث بلغ عدد العمال الذين لديهم خبرة 5 سنوات فأقل ب 24 شخص بنسبة 53.3%، أما الذين بلغت خدمتهم من (11-15) سنة عددهم 15 شخص أي بنسبة 33.3%، أما بالنسبة للذين بلغت مدة خدمتهم من (16-25) خمسة أشخاص بنسبة 11.1%، أما مدة الخدمة التي كانت (26-30) بلغت شخص واحد بنسبة 2.2% .

الجدول رقم 2-5: توزيع العينة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	العدد	النسبة
05 سنوات فأقل	24	53.3 %
من 11 - 15	15	33.3%
من 16 - 25	05	11.1%
من 26 - 30	01	2.2%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الشكل رقم 2-8: توزيع العينة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

تم استخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي :

الإستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	03	02	01

## \* أساليب التحليل البيانات:

نقوم بإستعمال أساليب التحليل بالإستعانة ببرنامج SPSS 22 في إيجاد:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ

- المتوسط الحسابي، الإنحراف المعياري و الارتباطات الخطية

## \* صدق و ثبات أداة الإستبيان:

يقصد بثبات الإستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة و تحت نفس الظروف و الشروط و قد تم التأكد من ثبات إستبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول:

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
45	0.873

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ من الجدول بأن معامل ألفا يساوي ( $a = 0.873$ ) و هذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات و ذلك يعني إمكانية الإعتماد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدراته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

## \* نتائج الدراسة :

سيتم عرض النتائج الدراسة و إجراء الإختبارات الإحصائية و ذلك من خلال النقاط التالية:

عرض النتائج الدراسة - اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها.

## \* عرض النتائج :

بعد قيامنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية، سنقوم باستخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الإتجاه العام لآراء أفراد العينة بالإعتماد على الجدول التالي :

الجدول رقم 2-6: يمثل سلم ليكارت الثلاثي

الإجابة	درجة السلم	المجالات	الإتجاه العام
غير موافق	01	1.66-1	غير موافق
محايد	02	2.33-1.67	محايد
موافق	03	3- 2.34	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

أولاً: سنتطرق لما يتعلق بعبارات إستراتيجيات إدارة الصراع

الجدول رقم 2-7: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التعاون

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	تبادل الإدارة المعلومات مع العاملين لحل المشكلات.	2.36	0.857	موافق
02	تساعد الإدارة لتوجيهنا لطرح أفكارنا و مناقشتها.	2.16	0.903	محايد
03	تشجع الإدارة فكرة أننا جميعا في قارب واحد.	2.18	0,806	محايد
04	تشرك الإدارة العاملين في وضع الخطط و البرامج لمواجهة الصراع.	2.04	0.852	محايد
05	تضع الإدارة أهدافا مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع.	2.51	0.787	موافق
	التعاون	2.25	0.841	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الجدول رقم 2-8: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التجنب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	تتجنب الإدارة يختلفون معها	2.11	0.775	محايد
02	حاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات.	2.00	0.707	محايد
03	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	1.89	0.775	محايد
04	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت عند مواجهة الصراعات.	1.84	0.796	محايد
05	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين	1.96	0.796	محايد
	<b>التجنب</b>	<b>1.96</b>	<b>0.769</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الجدول رقم 2-9: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التسوية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	تُحافظ الإدارة على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة.	2.24	0.773	محايد
02	تُحقق الإدارة المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.	2.16	0.796	محايد
03	تتغاضى الإدارة عن بعض الأمور لحل الصراع	2.31	0.793	محايد
04	تُحاول الإدارة أن تجد وسطاً.	2.33	0.826	محايد
05	تعمل الإدارة على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع	2.38	0.777	موافق
	<b>التسوية</b>	<b>2.28</b>	<b>0.793</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الجدول رقم 2-10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية السيطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	2.20	0.815	محايد
02	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	2.47	0.727	موافق
03	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا	2.18	0.747	محايد
04	تنهي الإدارة الصراع بأوامر و تعليمات لا تسمح مناقشتها	2.23	0.809	محايد
05	تطبق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	2.29	0.787	محايد
	<b>السيطرة</b>	<b>2.27</b>	<b>0.777</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

الجدول رقم 2-11: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التنازل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تضحى الإدارة برغباتها في سبيل رغبات الآخرين	1.73	0.751	محايد
02	تجعل الإدارة علاقة العمل للأطراف المتنازعة في أضيق الحدود	1.69	0.733	محايد
03	تتراجع الإدارة في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لترضي الأطراف المتصارعة	1.87	0.842	محايد
	<b>التنازل</b>	<b>1.76</b>	<b>0.775</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التعليق:

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «محايد» أي أننا نسجل مستويات مختلفة, حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.51) بانحراف معياري (0.903) للعبارة رقم (02) في جزء التعاون, أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي ( 1.73 ) بانحراف معياري (0.751) في جزء التنازل.

ثانياً: سنتطرق لما يتعلق بعبارات الإبداع التنظيمي

الجدول 2-12: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .	2.82	0.535	موافق
02	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	2.40	0.688	موافق
03	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل .	2.31	0.763	محايد
04	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	2.49	0.695	موافق
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	2.36	0.679	موافق
06	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كميات مفيدة.	2.47	0.726	موافق
07	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه .	2.67	0.603	موافق
08	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .	2.64	0.603	موافق
09	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة .	2.33	0.640	محايد
10	استطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي واجهتني	2.47	0.551	موافق

11	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	2.16	0.737	محايد
12	اخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	2.42	0.657	موافق
13	أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق تشخيص المشكلة التي تواجهني في عملي .	2.49	0.695	موافق
14	أتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة.	2.49	0.661	موافق
	<b>الإبداع التنظيمي</b>	<b>2.46</b>	<b>0.659</b>	<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss

#### التعليق:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق فإن أغلب الإتجاه "موافق" أعلاه فإننا نسجل مستويات مختلفة في الإتجاه, حيث أن اعلى قيمة للمتوسط الحسابي (2.82) بانحراف معياري (0.535), و كانت في العبارة رقم (01) أما أقل نسبة فتمثلت في العبارة رقم (11) بمتوسط حسابي (2.16) و انحراف معياري (0.737).

#### اختبار الفرضيات:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان, نقوم اليوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) اعتماداً على مخرجات spss22 حيث كانت النتائج كمايلي:  
أولاً: إختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة يستخدم نموذج الإنحدار المتعدد وذلك وجود المتغيرات المستقلة استراتيجيات إدارة الصراع ( التعاون، التجنب، التسوية، التنازل، السيطرة) والمتغير التابع الإبداع التنظيمي.

#### الجدول رقم 2-13: يوضح معامل الارتباط

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.436	0.190	0.172	0.331

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل:

نلاحظ أن معامل الارتباط ( $R = 0.436$ ) والذي يدل على وجود إرتباط إيجابي أي علاقة ضعيفة بنسبة (4.3%) بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي كما يلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.190) أي أن المتغيرات المستقلة تفسر نسبة (19%) التباين الموجود في الإبداع التنظيمي، والنسبة المبقية (81%) تفسر أنه يوجد عوامل أخرى تؤثر في الإبداع التنظيمي.

\*معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والإبداع التنظيمي:

الجدول التالية توضح مصفوفة الارتباط لكل متغير مستقل مع المتغير التابع:

الجدول رقم 2-14: يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التعاون

الإبداع التنظيمي		
القيمة الاحتمالية sig	ارتباط بيرسون	
0.053	0.291	إستراتيجية التعاون

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التعاون والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ أن بلغت قيمة الارتباط بين الإبداع التنظيمي والتعاون (0.291) عند مستوى (0.053) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين التعاون و الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم 2-15: يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التجنب

الإبداع التنظيمي		
Sig	بيرسون	
0.033	0.319	التجنب

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التجنب والإبداع التنظيمي وعليه نلاحظ وجود دور ايجابي للتجنب حيث بلغت قيمة ارتباط بين الإبداع التنظيمي و التجنب، حيث سجلت (0.319) عند مستوى (0.033) وهذا يشير إلى وجود علاقة أي كلما زاد التجنب بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (31.9%)

الجدول 2-16: يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التسوية

الإبداع التنظيمي		التسوية
Sig	بيرسون	
0.045	0.301	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التسوية والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ دور إيجابي للتسوية حيث بلغت قيمة إرتباط بين الإبداع التنظيمي والتسوية، حيث سجلت (0.301) عند مستوى (0.045) وهذا يشير إلى وجود علاقة أي أنه كلما زادت التسوية بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (3.01%)

الجدول 2-17: يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية السيطرة

الإبداع التنظيمي		السيطرة
Sig	بيرسون	
0.030	0.323	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين السيطرة والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ دور إيجابي للسيطرة حيث بلغت قيمة إرتباط بين الإبداع التنظيمي والسيطرة، حيث سجلت (0.323) عند مستوى (0.030) وهذا يشير إلى وجود علاقة أي أنه كلما زادت السيطرة بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (3.23%)

الجدول 2-18: يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التنازل

الإبداع التنظيمي		التنازل
Sig	بيرسون	
0.079	0.265	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التنازل والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ أن بلغت قيمة الإرتباط بين الإبداع التنظيمي والتنازل (0.265) عند مستوى (0.079) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين التنازل و الإبداع التنظيمي.

الجدول رقم 2-19: يوضح تحليل التباين بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي "ANOVA"

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار فيشر	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1.112	1	1.112	10.110	0.03
البواقي	4.731	43	0.110		
المجموع	5.843	44			

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن  $sig=0.040$  وهي أكبر من  $(a \leq 0.05)$  لهذا نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي .

الجدول رقم 2-20: يوضح معامل الانحدار بين استراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستيودنت	قيمة الاحتمال sig
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	1.575	0.284	-	5.538	0.000
استراتيجيات إدارة الصراع	0.422	0.133	0.436	3.180	0.003

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

إختبار T يسعى لاختبار الفرضية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت"

H0: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

H1: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت ( $sig=0.00$ ) وهي أقل من  $(a \leq 0.05)$  ولهذا ترفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر معنوية، حيث بلغت قيمته 1.575.

تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05).

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05).

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الإحتمالية لإستراتيجيات إدارة الصراع (Sig=0.003) أصغر من وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة، أي لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية (a ≤ 0.05) بين إستراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية

تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05)

(a) لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية H1 (a ≤ 0.05)

الجدول رقم 2-21: معامل الانحدار بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	إختبار قيمة ستودنت T	قيمة الإحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
t الثابت	2.099	0.191	-	10.989	0.00
استراتيجية التعاون	0.163	0.082	0.291	1.992	0.053

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الإحتمالية لاستراتيجية التعاون (sig=0.053) أكبر من (a ≤ 0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية، أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05).

تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية (a ≤ 0.05).

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية

( $a \leq 0.05$ ).

الجدول 2-22: معاملا الانحدار بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستيودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	B		
t ثابت	1.900	0.261	-	7.281	0.00
استراتيجية التجنب	0.288	0.130	0.319	2.209	0.033

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الإحصائية إستراتيجية التجنب ( $\text{sig}=0.033$ ) أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

الجدول 2-23: معاملا الانحدار بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير معيارية		معاملات معيارية	اختبار قيمة ستيودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	B		
t ثابت	2.014	0.224	-	8.979	0.000
استراتيجية التسوية	0.197	0.095	0.301	2.067	0.045

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل: نلاحظ من الجدول أن القيمة الإحصائية إستراتيجية التجنب ( $\text{sig}=0.045$ ) أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) وهذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

الجدول 2-24: معامل الانحدار بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير معيارية		معاملات معيارية		قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	B	اختبار قيمة تيودنت T	
t الثابت	1.966	0.229	-	0.580	0.000
استراتيجية السيطرة	0.219	0.099	0.323	2.239	0.030

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الإحتمالية لاستراتيجية السيطرة (sig=0.030) أكبر من

$(a \leq 0.05)$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية التسوية و الابداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

H0: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

H1: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(a \leq 0.05)$ .

الجدول 2-25: معامل الانحدار بين إستراتيجية التنازل و الإبداع التنظيمي

قيمة الاحتمال Sig	إختبار قيمة ستيودنت T	المعاملات غير معيارية		النموذج	
		المعاملات المعيارية B	المخطأ المعياري B		
0.000	13.444	-	0.163	2.188	t الثابت
0.079	1.799	0.265	0.087	0.157	استراتيجية التنازل

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج spss.

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول القيمة الإحتمالية لاستراتيجية التنازل (sig=0.079) اكبر من

( $a \leq 0.05$ ) و هذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إستراتيجية التنازل و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ).

## خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم شامل لمؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز ثم تعرضنا إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي فيها بواسطة استبيان تم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة في المؤسسة ولمعرفة النتائج المتحصل عليها من المؤسسة قمنا باستخدام البرنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ل spss22" بعد ذلك تم تفسير النتائج المتوصل إليها حيث يمكن القول بناء على الاتجاه العام للمستجيبين والذي توصل إلى وجود علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي، باستثناء إستراتيجية التعاون و إستراتيجية التنازل.

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الوادي وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي؟

بعد إجراء البحث توصلنا لإختبار النتائج والتوصيات التالية:

## أولاً: نتائج الدراسة

بعد إستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- كانت متوسطات أفراد عينة الدراسة لمحور استراتيجيات إدارة الصراع بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

- كان متوسط أفراد عينة الدراسة لمحور الإبداع التنظيمي بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.

- أما خلال دراسة الارتباطات توصلنا إلى أن لا توجد علاقة إرتباطية بين إستراتيجية التعاون والتنازل مع الإبداع التنظيمي. على عكس الاستراتيجيات الأخرى ( التجنب، التسوية، السيطرة) ذات علاقة موجبة ضعيفة

## ثانياً: التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة نقدم عدد من التوصيات على النحو التالي:

1- على عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز إدراك أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الصراع بما لها من أهمية بالغة في تطوير الإبداع التنظيمي وخلق مناخ ملائم.

2- ضرورة توعية عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمفهوم إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع.

3- ضرورة التخفيف من إستخدام استراتيجية السيطرة واللجوء إلى التعاون، بل يجب المواجهة بين الأطراف وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض والتحاور من أجل الوصول إلى حلول جذرية.

- 4- ضرورة ترقب إدارة المؤسسة للصراعات والنزاعات التي تحدث بين الأفراد و الأقسام داخل المؤسسة من أجل معالجتها قبل وصولها إلى مرحلة الصراع المعلن حيث تصبح المعالجة أصعب.
- 5- إنشاء إدارة خاصة للإبداع تكون مسؤولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين.
- 6- الاستفادة من الامكانيات الموجودة والمهارات المتاحة الأمر الذي ينهي القدرة الإبداعية.
- 7- إستقطاب المبدعين للمؤسسات وإستثمار المعارف.

### ثالثا: أفاق بحوث مستقبلية:

- 1- نقترح توسيع نطاق البحث مستقبلا عن طريق أخذ مجتمع للدراسة أعم وأشمل من مجتمع الدراسة الذي تم أخذه في الدراسة الحالية.
- 2- إجراء دراسة حول أساليب تنمية الإبداع التنظيمي.
- 3- إجراء دراسات أخرى متماثلة حول أثر إستراتيجيات إدارة الصراع بالإبداع التنظيمي.

## الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع معرفة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية الوادي وذلك من خلال التوصل إلى الإجابة على إشكالية البحث المتمثلة في: ما هو تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي؟

بعد إجراء البحث توصلنا لإختبار النتائج والتوصيات التالية:

## أولاً: نتائج الدراسة

بعد إستطلاع آراء أفراد عينة الدراسة وتحليل الاستبيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في آراء المبحوثين حول أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي.
- كانت متوسطات أفراد عينة الدراسة لمحور استراتيجيات إدارة الصراع بنتيجة محايد حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- كان متوسط أفراد عينة الدراسة لمحور الإبداع التنظيمي بنتيجة موافق حسب مقياس ليكارت الثلاثي.
- عدم وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التعاون و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.291).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية التجنب و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.319).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية التسوية و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.301).
- وجود علاقة موجبة ضعيفة بين إستراتيجية السيطرة و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.323).
- عدم وجود علاقة ارتباط بين استراتيجية التنازل و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.265).
- وجود علاقة ارتباط بين إستراتيجيات إدارة الصراع و الابداع التنظيمي بمعامل ارتباط(0.436).



ثانياً: المذكرات

- 1- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة أعمال، 2017.
- 2 - زرار فؤاد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة.
- 3- رندة رباحي، دور القيادة التحويلية في تحقيق الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2011-2012.
- 4- مريم عمراوي، أثر الإبداع التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر أكاديمي، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
- 5- لامية راوي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015/2016.
- 6- فاتن نبيل محمد أبو زريق، دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة فلسطين، 1438هـ-2017.
- 7- علي عبد الرحمان محمد مرعي، مستوى الإبداع الإداري والقيادة لدى مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظر مديري ومعلمي إدارة الحسنية التعليمية - محافظة الشرقية، رسالة دكتوراه، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد، العدد 15 - يناير 2014.
- 8- عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، 2009.
- 9 - أحمد فتحي الحيث و سهى عبد الرؤوف عبد العال، أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية.
- 10- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال / إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009.
- 11 - قدرتي أحمد معراج ، أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015.

12- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - 2014/2013 .

13 - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، دراسة تكميلية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط لنيل درجة الماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

14- بورفة أسماء، دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية، مذكرة تخرج لنيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني و التمهين رقم(01) بالوادي، مارس 2011 .

15 - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، مذكرة الماجستير، الجامعة الإسلامية.

16- ميسون إسماعيل محمود الفقاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الأزهر - غزة.

17- حمزة نجم عبود، علي سكر عبود، الإستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مركز المحافظة الديوانية، جامعة الكوفة، 1993.

18 - إبراهيم عبد الفتاح نصري عيسى، إستراتيجيات إدارة الصراع و علاقاتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2009.

19- رابع العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، سنة 2009/2008.

20 - عداري سعود الهاجري، أثر التمكين والإبداع في تحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011 .

## ثانيا: الكتب

1- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع.

2- جمال عبد الله محمد، ادارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، السنة 2014.

3- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008.

4- حسين حريم، إدارة المنظمات، دار النشر، دار الحامد، الطبعة الثانية، السنة 2010.

5 - عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دون طبعة، دار المعزز للنشر والتوزيع.

6- لينا جمال، إدارة التميز والإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار خالد الليحاني للنشر والتوزيع، 2017.

## ثالثا:المجلات و الندوات:

- 1 - صبيحة قاسم، متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7- العدد-21/ 2011.
- 2- سيد عيد، خبير المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية، ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج والأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة، القاهرة جمهورية مصر العربية، 2008.
- 3- صفاء جميل الجعافرة ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم ، دراسات العلوم التربوية ، المجلد 40 ، العدد2 ، 2013 .
- 4 - إيمان عسكر حاوي، الإبداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، المجلد 4، العدد 8، النشر 2011.

الملحق رقم - 01-

Statistics

		الجنس	العمر	التعليمي المستوى	الوظيفي المستوى	الخبرة سنوات عدد
N	Valid	45	45	45	45	45
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	39	86.7	86.7	86.7
	أنثى	6	13.3	13.3	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 20	11	24.4	24.4	24.4
	سنة 40	31	68.9	68.9	93.3
	سنة 50-60 من	3	6.7	6.7	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	البكالوريا	9	20.0	20.0	20.0
	ليسانس	22	48.9	48.9	68.9
	ماجستير	4	8.9	8.9	77.8
	تقني	1	2.2	2.2	80.0
	سامي تقني	9	20.0	20.0	100.0
	Total	45	100.0	100.0	

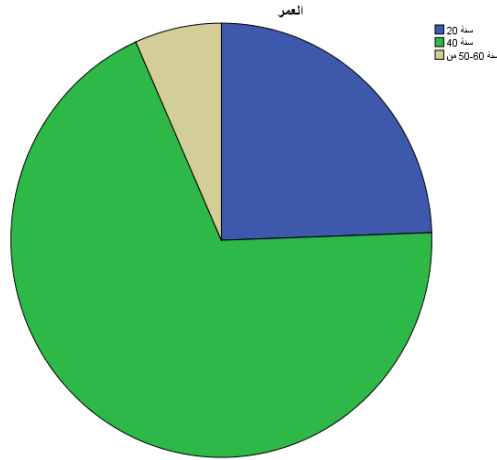
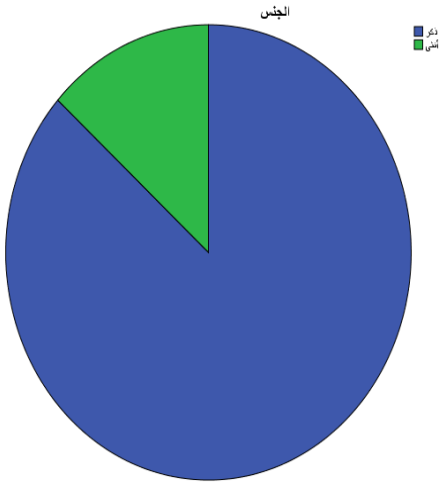
الوظيفي المستوى

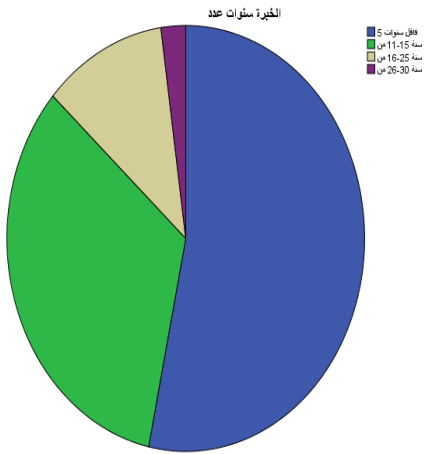
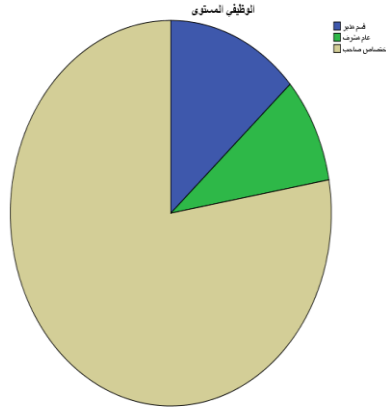
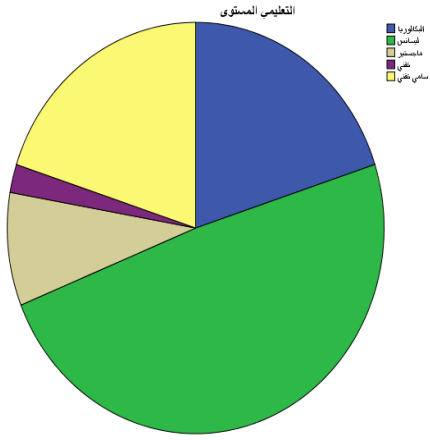
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid قسم مدير	6	13.3	13.3	13.3
عام مشرف	4	8.9	8.9	22.2
اختصاص صاحب	35	77.8	77.8	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الخبرة سنوات عدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid فاقل سنوات 5	24	53.3	53.3	53.3
سنة 11-15 من	15	33.3	33.3	86.7
سنة 16-25 من	5	11.1	11.1	97.8
سنة 26-30 من	1	2.2	2.2	100.0
Total	45	100.0	100.0	

الملحق رقم -02-





الملحق رقم-03-

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	45	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	45	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.873	37

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العاملين مع المعلومات الإدارية تتبادل المشكلات لحل .	45	1	3	2.36	.857
أفكارنا لطرح لتوجيهنا الإدارة تسعى ومناقشتها .	45	1	3	2.16	.903
قارب في جميعا أننا فكرة الإدارة تشجع واحد .	45	1	3	2.18	.806
الخطط وضع في العاملين الإدارة تشرك الصراع لمواجهة والبرامج .	45	1	3	2.04	.852
يتطلب مشتركة أهدافا الإدارة تضع الجميع تعاون انجازها .	45	1	3	2.51	.787
معها يختلفون من مناقشة الإدارة تتجنب .	45	1	3	2.11	.775
الأخرين رغبات مراعاة الإدارة تحاول المفاوضات أثناء .	45	1	3	2.00	.707
عن الصراعات حدة من الإدارة تخفف تجاهلها طريق .	45	1	3	1.89	.775
مضيفة الصراعات حل الإدارة تعتبر الصراعات مواجهة عند للوقت .	45	1	3	1.84	.796

مشاعر تجرح لا أن الإدارة تحاول الآخرين .	45	1	3	1.96	.796
معها يختلفون من مناقشة الإدارة تتجنب .	45	1	3	2.24	.773
الآخرين رغبات مراعاة الإدارة تحاول المفاوضات أثناء .	45	1	3	2.16	.796
عن الصراعات حدة من الإدارة تخفف تجاهلها طريق .	45	1	3	2.31	.793
مضيقية الصراعات حل الإدارة تعتبر . الصراعات مواجهة عند للوقت	45	1	3	2.33	.826
مشاعر تجرح لا أن الإدارة تحاول الآخرين .	45	1	3	2.38	.777
بغض أهدافها تحقيق إلى الإدارة تسعى الآخرين أهداف عن النظر	45	1	3	2.20	.815
مع التعامل في سلطتها على الإدارة تعتمد . الصراع أطراف	45	1	3	2.49	.727
رغباتنا جميع إرضاء الإدارة تتجاهل وتعليمات بأوامر الصراع الإدارة تنهي	45	1	3	2.27	.809
. مناقشتها تسمح لا لإرغام والأنظمة القوانين الإدارة تطبيق الحلول قبول على المتصارعة الأطراف	45	1	3	2.29	.787
. المطروحة سبيل في برغباتها الإدارة تضحي الآخرين رغبات	45	1	3	1.73	.751
سبيل في برغباتها الإدارة تضحي الآخرين رغبات	45	1	3	1.69	.733
عن الأحيان بعض في الإدارة تتراجع الأطراف لترضي اتخاذها تم قرارات المتصارعة	45	1	3	1.87	.842
بأسلوب أعمال من إلي يسند ما أنجز متجدد	45	1	3	2.82	.535
في الآخرون يفعله ما تكرر عن ابتعد . العمل مشكلات حل	45	1	3	2.40	.688
الإجراءات تكرر من بالملل اشعر . العمل انجاز في المتبعة	45	1	3	2.31	.763
والحلول الأفكار طرح على القدرة لدي . العمل مشاكل لمواجهة السريعة	45	1	3	2.49	.695
فكرة من أكثر تقديم على القدرة لدي . قصيرة زمنية فترة خلال	45	1	3	2.36	.679

بطلاقة أفكار عن التعبير على القدرة لدي مفيدة كميات في صياغتها أو المخالف الرأي معرفة على احرص منه للاستفادة لرأي .	45	1	3	2.47	.726
اقتنع عندما موقفي تغيير في أتردد لا صحته بعدم .	45	1	3	2.67	.603
أساليب في تغيرات إحداث على احرص فترة كل العمل .	45	1	3	2.64	.645
الحل توقع الأحيان من كثير في استطيع واجهتي التي للمشكلات .	45	1	3	2.33	.640
حدوثها قبل العمل بمشكلات أتنبأ .	45	1	3	2.47	.661
التي العمل مشكلات لمواجهة اخطط حدوثها يمكن .	45	1	3	2.16	.737
تشخيص يتعلق فيما الكافية القدرة أمتلك عملي في تواجهني التي المشكلة .	45	1	3	2.42	.657
والمعرفة الإدراكي بالانفتاح أتصف .	45	1	3	2.49	.695
Valid N (listwise)	45			2.49	.661

الملحق رقم -04-

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة استراتيجيات الصراع <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.436 <sup>a</sup>	.190	.172	.33169

a. Predictors: (Constant), الصراع ادارة استراتيجيات

الملحق رقم-05

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.112	1	1.112	10.110	.003 <sup>b</sup>
	Residual	4.731	43	.110		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), الصراع ادارة استراتيجيات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.575	.284		5.538	.000
	الصراع ادارة استراتيجيات <sup>b</sup>	.422	.133	.436	3.180	.003

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ادارة استراتيجيات الصراع <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

الملحق رقم-06

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.112	1	1.112	10.110	.003 <sup>b</sup>
	Residual	4.731	43	.110		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), الصراع ادارة استراتيجيات

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.575	.284		5.538	.000
	الصراع ادارة استراتيجيات	.422	.133	.436	3.180	.003

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم-07-

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التعاون استراتيجي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.291 <sup>a</sup>	.084	.063	.35272

a. Predictors: (Constant), التعاون استراتيجي

الملحق رقم-07-

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.493	1	.493	3.967	.053 <sup>b</sup>
	Residual	5.350	43	.124		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), التعاون استراتيجي

الملحق رقم -08-

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.099	.191		10.989	.000
	التعاون استراتيجي	.163	.082	.291	1.992	.053

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم -09-

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التجنب استراتيجي <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.319 <sup>a</sup>	.102	.081	.34934

a. Predictors: (Constant), التجنب استراتيجي

الملحق رقم -10-

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.595	1	.595	4.878	.033 <sup>b</sup>
	Residual	5.248	43	.122		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), التجنب استراتيجي

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.900	.261		7.281	.000
	التجنب استراتيجي	.288	.130	.319	2.209	.033

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم-11-

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسوية استراتيجيه <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.301 <sup>a</sup>	.090	.069	.35158

a. Predictors: (Constant), التسوية استراتيجيه

الملحق رقم-12-

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.528	1	.528	4.271	.045 <sup>b</sup>
	Residual	5.315	43	.124		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), التسوية استراتيجيه

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.014	.224		8.979	.000
	التسوية استراتيجيه	.197	.095	.301	2.067	.045

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم-13-

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التسوية استراتيجيه <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.323 <sup>a</sup>	.104	.084	.34885

a. Predictors: (Constant), التسويه استراتيجيه

الملحق رقم-14-

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.610	1	.610	5.012	.030 <sup>b</sup>
	Residual	5.233	43	.122		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), التسويه استراتيجيه

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.966	.229		8.580	.000
	التسويه استراتيجيه	.219	.098	.323	2.239	.030

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم-15-

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التنارل استراتيجيه <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.265 <sup>a</sup>	.070	.048	.35550

a. Predictors: (Constant), التنارل استراتيجيه

الملحق رقم-16-

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.409	1	.409	3.235	.079 <sup>b</sup>
	Residual	5.434	43	.126		
	Total	5.843	44			

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

b. Predictors: (Constant), التنارل استراتيجيه

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.188	.163		13.444	.000
	التنارل استراتيجيه	.157	.087	.265	1.799	.079

a. Dependent Variable: التنظيمي الابداع

الملحق رقم-17- : معامل الارتباط بين كل إستراتيجية مع الإبداع التنظيمي بالعضافة الى علاقة الإستراتيجيات بالإبداع

Correlations

		ادارة استراتيجيات الصراع	التنظيمي الابداع
الصراع ادارة استراتيجيات	Pearson Correlation	1	.436**
	Sig. (2-tailed)		.003
	N	45	45
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	.436**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	
	N	45	45

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		التعاون استراتيجي	التنظيمي الابداع
التعاون استراتيجي	Pearson Correlation	1	.291
	Sig. (2-tailed)		.053
	N	45	45
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	.291	1
	Sig. (2-tailed)	.053	
	N	45	45

**Correlations**

		التنظيمي الابداع	التجنب استراتيجي
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	1	.319*
	Sig. (2-tailed)		.033
	N	45	45
التجنب استراتيجي	Pearson Correlation	.319*	1
	Sig. (2-tailed)	.033	
	N	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		التسوية استراتيجيه	التنظيمي الابداع
التسوية استراتيجيه	Pearson Correlation	1	.301*
	Sig. (2-tailed)		.045
	N	45	45
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	.301*	1
	Sig. (2-tailed)	.045	
	N	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		السيطرة استراتيجيه	التنظيمي الابداع
التسوية استراتيجيه	Pearson Correlation	1	.323*
	Sig. (2-tailed)		.030
	N	45	45
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	.323*	1
	Sig. (2-tailed)	.030	
	N	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		التنارل استراتيجيه	التنظيمي الابداع
التنارل استراتيجيه	Pearson Correlation	1	.265
	Sig. (2-tailed)		.079
	N	45	45
التنظيمي الابداع	Pearson Correlation	.265	1

---

Sig. (2-tailed)	.079	
N	45	45

تَمَّتْ بِحَمْدِ اللَّهِ