



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

د. لفقير علي

من إعداد الطالبتين:

❖ بوجواد حكيمة.

❖ مصدق سليمة.

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية

دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علم النفس تخصص علم النفس العمل والتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

د. لفقير علي

من إعداد الطالبتين:

❖ بوجواد حكيمة.

❖ مصدق سليمة.

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر ونفك

مررة فاطرة البحث بكثير من العوائق والصعوبات، ومع ذلك حاولنا أن نتخطاها بثبات بفضل من الله تعالى.

فلذلك نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي

والذي ألهمنا الصبر والعافية والعزيمة، فالحمد لله حمدا كثيرا.

كما نتقدم بشكرنا الجزيل إلى الأستاذ المشرف "لفقيه علي" الذي تفضل بإشرافه على

هذا البحث وعلى كل النطاق والتوجيهات.

وكما نخص بالشكر كل من قدم لنا يد العون على رأسهم

مدير مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني

الأستاذ "بلمرابطة أحمد" على كل النطاق التي أمدنا بها.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ "عباس سمير" لتزويدنا بالمراجع.

كما لا ننسى في الأخير أن نقدم شكرنا لكل مديري المدارس الابتدائية، المتوسطة

والثانوية لولاية برج بوعريرج

لتسهيلات التي قدموها لغرض تطبيق هذا البحث.

شكرا لكم جميعا و جزاكم الله خيرا.

إِهْدَاء

إلى ذلك الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء والذي لطالما
شجعني على طلب العلم، وكان السند والداعم الرئيسي لوصولي هنا والذي
البطل الأوحى "عمار" دمت لي فخرا أسمو وأعلمو به.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب ... وإلى معنى الحنان والتفاني...
إلى بسملة الحياة وسر الوجود أمي الحبيبة "طليحة".

إلى أخوتي وأخواتي (علي، محمد، منال، سهام) حفظهم الله.

إلى صديقاتي ورفيقات الرحلة اللذين كانوا داعمين لي ومأنسين

وأوفى مستشارين وأطفال الناصحين طوال السنوات الدراسية.

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، وإلى الذين مهدوا لنا طريق العلم
والمعرفة إلى جميع "المعلمين والأساتذة".

لكل طالب وباحث عن العلم يسعى لكسب المعرفة وتزويد رصيده المعرفي

إلى كل من كان الحافز ودفعني خطوة للأمام دون أن يشعر.

أهديكم هذا الجهد المتواضع

الباحثة:

بوجواد حكيمة

إهداء

إلى التي هي الجنة تحب أقدامها، ومن غمرتني دائما بحبها، والتي لم أعرفه زمانا
أو مكانا إلا وهي لي دائمة بدائمها.

وإلى من هو منبع العطف والحنان والذي أفتخر بحمل اسمه حتى آخر الزمان.

أمي وأبي أحبكم ولا معنى للحياة من بعدكم "حبيبة"، "حسين".

إلى من شاركوني أحلى أيام طفولتي، ومن أسعد بوجودهم في حياتي

إلى أختي الأبناء (رفيق، العمري، محمد، حنان) اللهم أحفظهم بحفظك

إلى أمي الثانية وأبي الثاني والذنان معزتهما تفوق ثمن الفضة والذهب الغالي
"جدتي الصافية"، و"جدي عيسى".

أمد الله في عمركما ووهبكما الصحة والعافية.

إلى رفقاء الدرب والأقرب على القلب صديقاتي "روميساء، مروى، حكيمة، وفاء،
ليندة"، دنيا شكرا لكم على دعمي وأي مساعدة قدمتم لي.

ولا أنسى كل من لم يقدر تعبى واستصغر قدراتي خيرة وحسدا تكلم في ظهري
أهدي لكم تحياتي وأشكركم يا أهداء نجاحي.

الواحدة:

مصدق سليمة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من مديري المدارس البالغ عددهم 676 مدير تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتكونت عينة الدراسة النهائية من 50 مدير في مختلف المستويات التعليمية (ابتدائيات، متوسطات، ثانويات)، ولقد استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، كما اعتمدنا في تحليل البيانات الواردة في الاستبيان على برنامج SPSS، من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات الدراسة وتساؤلاتها من بينها معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات والمتوسط الحسابي لحساب المستوى وأيضاً اختبار تحليل التباين one-way anova لإيجاد الفروق بين عدة فئات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية لدى عينة الدراسة.

- مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

- مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الأقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الأقدمية.

SUMMARY:

This study aimed to know the relationship between the two variables, organizational conflict management strategies and administrative creativity among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj, using the descriptive approach, and the study population was represented in a group of school principals of 676 who were chosen randomly, and the final study sample consisted of 50 Manager at various educational levels (elementary, intermediate, secondary), and we have used the questionnaire as a tool for collecting information, and we have also relied on analyzing the data contained in the questionnaire on the spss program, through the use of some appropriate statistical methods for the study's hypotheses and its questions, including the Pearson correlation coefficient to find the relationship between The variables and the arithmetic mean for calculating the level and also the one-way anova test to find the differences between several categories, and the study reached a set of results as follows:

- There is a correlation between the strategies of organizational conflict management and administrative creativity among the directors of educational institutions in the study sample.
- The level of organizational conflict management strategies is high among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj.
- The level of administrative creativity is high among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj.
- There are no statistically significant differences in the level of organizational conflict management strategies among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj due to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in the level of organizational conflict management strategies among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj due to the variable of seniority.
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj due to the gender variable.
- There are no statistically significant differences in the level of administrative creativity among directors of educational institutions in the state of Bordj Bou Arreridj due to the variable of seniority.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
		شكر وتقدير
		الإهداء
		ملخص
		فهرس المحتويات
		فهرس الجداول
		فهرس الأشكال
		فهرس الملاحق
أ-ج		مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة		
05	إشكالية الدراسة	01
07	تساؤلات الدراسة	02
08	فرضيات الدراسة	03
09	أهداف الدراسة	04
09	أهمية الدراسة	05
10	أسباب ودوافع اختيار الموضوع	06
10	تحديد المفاهيم الإجرائية	07
11	الدراسات السابقة	08
26	التعليق على الدراسات السابقة	09

الجانب النظري

الفصل الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

30	تمهيد	
31	01	مفهوم الصراع التنظيمي
34	02	خصائص الصراع التنظيمي
35	03	نظريات الصراع التنظيمي
40	04	أهمية الصراع التنظيمي
42	05	مستويات الصراع التنظيمي
52	06	تصنيفات الصراع التنظيمي
53	07	أسباب الصراع التنظيمي
60	08	مراحل الصراع التنظيمي
62	09	أنواع الصراع التنظيمي
67	10	محاور الصراع التنظيمي
69	11	نماذج الصراع التنظيمي
70	12	أثار الصراع التنظيمي
74	13	مهارات إدارة الصراع التنظيمي
77	14	أساليب إدارة الصراع التنظيمي
79	15	إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
81	16	نماذج إدارة الصراع التنظيمي
88		خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

90	تمهيد	
91	مفهوم الإبداع الإداري	01
92	علاقة الإبداع ببعض المفاهيم	02
94	أهمية الإبداع الإداري	03
94	خصائص وسمات الشخصية المبدعة	04
95	نظريات الإبداع الإداري	05
98	أنواع الإبداع الإداري	06
98	مبادئ الإبداع الإداري	07
99	مستويات الإبداع الإداري	08
100	مراحل الإبداع الإداري	09
101	عناصر الإبداع الإداري	10
102	خصائص الإبداع الإداري	11
103	معوقات الإبداع الإداري	12
103	البيئة التي تشجع الإبداع	13
104	ثمان طرق لزيادة إبداع موظفيك	14
105	أساليب واستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري	15
108	خلاصة الفصل	
الجانب الميداني		
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة		
111	تمهيد	
112	منهج الدراسة	01

113	حدود الدراسة	02
113	مجتمع وعينة الدراسة	03
116	أداة جمع بيانات الدراسة	04
118	الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة	05
119	إجراءات تطبيق الدراسة	06
119	الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	07
120	خلاصة الفصل	
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة		
122	تمهيد	
123	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام	01
125	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول	02
126	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني	03
128	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث	04
129	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع	05
131	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس	06
133	عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي السادس	07
136	استنتاج عام	
138	خاتمة	
142	قائمة المراجع	
الملاحق		

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية	01
93	الفرق بين الإبداع والابتكار	02
114	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	03
115	توزيع أفراد العينة حسب نوع الأقدمية	04
117	درجات مقياس ليكارت	05
123	حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.	06
125	يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري للإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث.	07
126	حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط النظري للصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث.	08
128	حساب اختبارات للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس.	09
130	حساب اختبارات للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الجنس.	10
132	حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.	11
134	حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.	12

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
37	وجهة النظر التقليدية للصراع	01
39	وجهة النظر الحديثة للصراع	02
44	نموذج نافذة جوهاري	03
45	نموذج Hellriegel&Slocum	04
52	مستويات الصراع التنظيمي	05
56	الأسباب التنظيمية للصراع	06
60	أسباب الصراع التنظيمي	07
62	مراحل الصراع التنظيمي (دورة حياة الصراع في المنظمة)	08
83	نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي	09
87	نموذج توماس وكيلمان في إدارة الصراع التنظيمي	10
95	نظريات الإبداع الإداري	11
100	مراحل الإبداع الإداري	12
101	عناصر الإبداع الإداري	13
105	أساليب وإستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري	14
114	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	15
115	دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	16

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	استبيان لقياس أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني
02	مخرجات spss لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيري إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري
03	مخرجات spss لحساب اختبارات للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس
04	مخرجات spss لحساب اختبارات للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الجنس.
05	مخرجات spss لحساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.
06	مخرجات spss لحساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.
07	تقرير التربص الميداني.

مكتبة

مقدمة

لقد شهد النظام الحالي عدة تحولات وتطورات في مجالات عدة وبالأخص في المجال الإداري، الأمر الذي اقتضى من المنظمات بمختلف تخصصاتها السعي وراء البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كافة التحديات، حيث أن هذه المنظمات تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة. وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع ومصالح ورغبات متباينة، فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المختلفة حيث يواجه صراعا مع ذاته، أو مع الآخرين أو مع المنظمة، كما يواجه صراعات اجتماعية وثقافية في الوسط البيئي الذي يعيش فيه.

ولعل الاهتمام بالصراع التنظيمي هو أحد هذه المداخل الذي حظي ولا يزال يحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والمختصين في مجال السلوك التنظيمي نظرا لقدرته المستمرة في المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة، وتعد المؤسسات التعليمية من أبرز المؤسسات التي يدور فيها الصراع بسبب علاقتها المتشعبة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، الأمر الذي يحتم على مديري المدارس ضرورة الوعي بأهمية إدارة الصراع والسيطرة عليه لصالحها.

فهو شيء ضروري لا بد منه للنهوض بالمؤسسة مهما كان نوع الصراع أو سببه أو مستوياته، لذا ينبغي على المنظمة أن تعرف أو تجد كيفية للتعامل معه بالطريقة الصحيحة وأن تجعل منه شيئا إيجابيا يعود بالنفع على المؤسسة، والتي لا يمكن للمدير بوصفه قائدا إداريا إهمالها، فالتعامل معها وإدارتها يعد جزءا لا يتجزأ من عمله الإداري، لأن الصراع ظاهرة إنسانية وتنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحديا للمديرين، فليس المطلوب القضاء عليها حال ظهورها، بل إدارتها والتعامل معها بإيجابية، فغايتنا في هذه الدراسة أن نسلط الضوء على المدير بالدرجة الأولى الذي ينبغي عليه أن يمتلك مهارات شخصية وإدارية تساعد على إدارة المؤسسة بالشكل الصحيح وأن يحاول إيجاد

مقدمة

حلول لكل المشاكل القائمة والتكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ على المؤسسة، والتخطيط الجيد لمجابهتها، ولقد تباينت النظرة إلى الصراع مع مرور الزمن من نظرة تقليدية سلبية أو أنه خلل يصيب التنظيم والمنظمة ويجب التخلص منه إلى نظرة إيجابية تعتبره أمراً طبيعياً يمكن الاستفادة منه في تحفيز واستغلال الطاقات الكامنة الإيجابية، وهناك من ذهب إلى أبعد من ذلك بتشجيعه للصراع ومحاولته المحافظة على الحد المعقول منه والكافي لإثارة الإبداع.

ولقد أكد كثير من العلماء والباحثين على أن الإبداع أصبح من بين وظائف المدير الرئيسية ومن واجب المدير أن يتعلم كيف يدير عملية الإبداع والتغيير حتى يتسنى للمؤسسات التعليمية التأقلم مع متطلبات التغيير السريع، ويتطلب مواجهة التحديات الآنية والمستقبلية في المؤسسات التعليمية في ظل التغيير المستمر والمتسارع من خلال توافر إدارة مدرسية مبدعة، فالإدارة المدرسية المبدعة هي التي تكون لديها الرؤية الإستراتيجية المستقبلية والتفكير الابتكاري والإبداع الخلاق وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى، والاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة إيجابية بناءة.

إذ تمثل الإدارة المدرسية ميداناً مهماً في مجال التربية والتعليم باعتبارها الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه كل الجهود، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة، ويتوقف ذلك على ممارسات وأفكار مدير المدرسة باعتباره قائداً تربوياً له دور مهم وفاعل في نجاح العملية التعليمية التي يتولى إدارتها، إذ يفترض أن تكون لديه الخبرة، والمؤهلات اللازمة والإبداع من خلال قيادة مدرسة ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين وتثيير حوافزهم للعمل، لذا فإن الباحثان ستقفان على ضرورة دراسة الصراعات التنظيمية للوقوف على ماهيتها، أسبابها وإستراتيجيات التعامل معها حتى تؤدي إلى زيادة الروح الإبداعية للعمل الإداري لدى مديري المدارس.

مقدمة

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية التي تهدف إلى التعرف على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، وستشتمل الدراسة على جانبين الأول نظري والثاني تطبيقي، يحتوي الجانب النظري على ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة. ويضم الإشكالية، التساؤلات، الفرضيات، الأهداف، الأهمية المفاهيم الإجرائية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ماهية الصراع التنظيمي من مفهوم، خصائص، نظريات، مستوياته، تصنيفاته، أسباب الصراع، مراحلها، أنواعه، محاوره، وكذا نماذجه، بما في ذلك آثاره السلبية والإيجابية، وكذا أساليب إدارته، إستراتيجيات ومهارت إدارته.

الفصل الثالث: ماهية الإبداع الإداري من مفهوم، نظريات، وصولاً لأساليب تنميته.

أما الجانب الميداني فسيضم فصلين هما:

الفصل الرابع: الدراسة المنهجية من منهج الدراسة، عينة الدراسة، أداة جمع بيانات الدراسة، حدود الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة، إجراءات تطبيق الدراسة، الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

ثم الخاتمة أو الاستنتاج العام وتقديم بعض التوصيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- تساؤلات الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- أسباب ودوافع اختيار الموضوع
- 7- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة
- 8- الدراسات السابقة
- 9- التعليق على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري من أهم موارد المؤسسة وأثمنها كما أنه من أهم عناصر الإنتاج نظرا لأهميته ودوره الفعال في نجاح أي منظمة لما يحققه من تميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حاليا بشدة المنافسة والتغير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد الثمين باعتباره مصدر إبداع وتطور واستمرار لهذه المؤسسة من خلال إيجاد توافق بين أهدافها وأهداف أعضائها بالمنظمة، فقد أضحى الإستثمار في المجال المالي والتكنولوجي فقط غير كافي بل لابد من الإستثمار في العنصر البشري لتحقيق أهدافها ورؤيتها الإستراتيجية عن طريق مشاركتهم في وضع الخطط والإستراتيجيات والاستعداد لتقبل شكواهم وتقدير مهاراتهم وقدراتهم والحفاظ على هذا المورد الهام وتطويره وتنميته حتى يؤدي واجباته الحالية والمستقبلية بالكفاءة والفعالية المطلوبة، في وسط بيئة تنظيمية تسودها جملة من العلاقات المتداخلة والمتشابكة التي لا تخلو من التفاعل المستمر والتي لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام لأن تعدد الأطراف المتفاعلة يفرز العديد من التناقضات في وجهات النظر قد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل وقد يحدث تنافس بين الأفراد اللذين يختلفون في مواضيع كثيرة ترتبط أحيانا بشخصياتهم وقيمهم وثقافتهم وطرق تفكيرهم وتعاملهم مع الواقع الأمر الذي قد يؤدي إلى نشوء صراع.

فقد خاض العديد من الباحثين في الكثير من المفاهيم الإدارية عامة والسلوك التنظيمي خاصة مفهوم الصراع التنظيمي من كل جوانبه السلبية والإيجابية أيضا إذ يعبر عن حالة من الخلاف الناجم عن المعارضة الفعلية أو المتصورة للاحتياجات والقيم والمصالح بين الأشخاص الذين يعملون معا والتي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد، أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أفراد، سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بنية أو معايير، أو قيم ذلك الفرد. إذ يعتبر هذا الأخير شيء حتمي لا يمكن تجنبه بين

الأفراد لاختلاف طبيعة البشر والخلافات الموجودة بينهم على جميع المستويات الإدارية، وهذا بالطبع ينطبق على المدارس كواحدة من هذه المؤسسات الهامة في المجتمع، ولكن بالرغم من أزية هذا الصراع داخل المؤسسات التربوية إلا أن الدراسات التي تناولت هذا الموضوع هي دراسات حديثة بدأت مع تطور علم الإدارة المدرسية والحاجة الماسة إلى وجود قيادات مدرسية مؤهلة وقادرة على إدارة المدرسة، إذ يتحتم على مدير المدرسة الإلمام بأساليب وطرق إدارة الصراع للسيطرة على المدرسة وإدارتها بشكل جيد بحيث يمكنه من تحويل الوضعيات السلبية المصاحبة لهذه الظاهرة إلى أخرى إيجابية من خلال إتباع أساليب وإستراتيجيات احتوائية مخطط لها ومدروسة، وهذا ما يتطلب من مدير المؤسسات التعليمية امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات واستخدام أساليب وطرق تضمن التعامل الجيد مع هذه المواقف لإدارتها ووضعها تحت سيطرته بل والاستفادة من ذلك إيجابيا لمصلحة المنظمة والأفراد العاملين فيها، بحيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن إدارة الصراع والتعامل معه والتدخل لضبطه وفق مستويات مرغوبة من شأنه أن يخلق النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية، مما ينعكس على إشباع حاجاتهم ورتباتهم وإتاحة الفرصة للمساهمة بالأفكار وتعزيز قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية، كما أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تقضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر ومن ثم فإن إدارة الصراع يساعد المدير على تحقيق الكثير من المميزات التنظيمية مثل تحسين عملية صنع القرار وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار وتفجير القدرات الإبداعية.

يعد الإبداع من أهم مقومات المؤسسات الناجحة بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص والتميزة في أدائها وإنجازها والتي تسعى لإحداث نقلة نوعية وتغييرات جوهرية في أساليب عملها الإدارية ودعم الأفراد العاملين فيها وتشجيع السلوك الإبداعي لديهم والاستثمار في الأفكار الجديدة وتجسيدها بطرق إبداعية مميزة، وفتح الأفاق للخيال المنتج،

كما وقد يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين وتشجيعهم على إعادة تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل، وبالتالي قدرتهم على الظهور بصور إبداعية متجددة ومستمرة، ولكي ترتقي الإدارة المدرسية إلى التعامل مع التحديات والتغلب عليها، لا بد لها من أن تصبح إدارة إبداعية. ولا تقتصر على المدير أن يكون مبدعاً فقط، بل أن يوجد بيئة إبداعية محفزة للإبداع ومناخاً إبداعياً يدفع إليه، بما يعود على المؤسسة بأن تكون متميزة، ويساعدها في تحقيق أهدافها بأقصى درجة من الفعالية . ومن هنا وجب على مدير المدرسة الذي يرغب في الوصول إلى مستويات عالية من الإبداع الإداري أن يطبق إستراتيجيات لإدارة الصراع بشكل فعال للوصول به إلى مستويات مرغوب فيها وملائمة تشجع على الإبداع في العمل والتي تنقلها من مجرد إدارة روتينية للوظائف الإدارية إلى عملية ابتكارية تعتمد على التخطيط الإستراتيجي والتنسيق الفعال بحيث تصبح ذات كفاءة وفعالية أعلى.

وانطلاقاً مما سبق ونظراً لأهمية موضوع إستراتيجيات إدارة الصراع لتنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري قد تمحورت الإشكالية حول التساؤلات التالي:

2- تساؤلات الدراسة:

2-1- التساؤل الرئيسي:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج؟

ولقد انبثق عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية كالتالي:

أ- التساؤل الجزئي الأول:

ما مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج؟

ب- التساؤل الجزئي الثاني:

ما مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج؟

ج- التساؤل الجزئي الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية)؟

د- التساؤل الجزئي الرابع:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير (الجنس، الأقدمية)؟

3- فرضيات الدراسة:

3-1- الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لمديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

3-2- الفرضيات الفرعية:

أ- الفرضية الجزئية الأولى:

مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج متوسط.

ب- الفرضية الجزئية الثانية:

مستوى الإبداع الإداري التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج مرتفع.

ج- الفرضية الجزئية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس.

د- الفرضية الجزئية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الأقدمية.

هـ - الفرضية الجزئية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لمدبري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس.

و - الفرضية الجزئية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مدبري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الأقدمية.

4- أهداف الدراسة:

بناءً على إشكالية البحث وفرضيات الدراسة فإن الهدف لا يخرج عن نطاق محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو التعرف على العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

- التحقق من مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مدبري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

- التحقق من مستوى الإبداع الإداري لمدبري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

- التحقق ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مدراء مؤسسات التربية والتعليم بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير(الجنس، الأقدمية).

- التحقق ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري لدى مدبري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير(الجنس، الأقدمية).

5- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في موضوع الدراسة نفسه، كون هذه الدراسة تتناول موضوع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعد من أهم المواضيع التي تناولتها الدراسات

السلوكية ومحاولة إيجاد علاقة بينها وبين الإبداع الإداري يساهم في إثراء البحث العلمي في مختلف الدراسات والتخصصات السلوكية، الإدارية أو الاقتصادية.

- تقديم الأطر النظرية والميدانية لمتغيرات الدراسة والتحقق من العلاقة بينهما مما يسمح بزيادة من وضوحها وفهمها.

- إبراز أهمية وديناميكية إدارة الصراع في تحقيق الإبداع الإداري.

- تعزيز وتعميق فكرة التعامل مع الصراع في الواقع العملي وأخذه بجدية في تطبيقه على الموظفين.

- التعرف على الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه.

- المساهمة في زيادة الرصيد المعرفي في مجال السلوك التنظيمي.

6- أسباب ودوافع اختيار الدراسة:

- دقة وأهمية الموضوع حيث يعد من المواضيع الحاسمة والحساسة في مجال الدراسات السلوكية.

- محاولة إثراء البحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات التربوية خاصة.

- السعي إلى الانتقال من ما هو نظري إلى التجسيد على أرض الواقع.

- الميل الشخصي للموضوع.

- السعي لجعل هذه الدراسة حلقة في سلسلة الدراسات الكمية والكيفية.

7- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة:

7-1- الصراع التنظيمي: هو عملية تفاعلية طبيعية تنافسية تظهر لدى مدرء مؤسسات التربية والتعليم نتيجة عدم التوافق أو التعارض حول قضايا متعلقة بالعمل كالمهام والأهداف التنظيمية أو تعارض في المصالح والأهداف الشخصية.

7-2- إدارة الصراع التنظيمي: قدرة مدرء مؤسسات التربية والتعليم على التقليل من حدة حجم الصراع، حيث يتدخل المدير لتطويعه إلى ما فيه لمصلحة المؤسسة، وتحقيق أهدافها،

وذلك من خلال إيجاد إستراتيجيات متطورة لمعالجة الصراع الموجود وتحويل نتائجه إلى نتائج إيجابية لصالحها.

7-3- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: هي نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة على بنود استبيان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، والتنافس).

7-4- الإبداع الإداري: هي نتيجة استجابة أفراد عينة الدراسة على بنود استبيان الإبداع الإداري (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، والقدرة على التحليل والربط).

8- الدراسات السابقة:

8-1- الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي:

8-1-1- الدراسة الأولى: دراسة هنكن وكيستون ودي (2004) الولايات المتحدة الأمريكية

عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع لدى مدير مدارس الإدارة الذاتية، مجلة البحث العلمي، المجلد 32، العدد 2.

الهدف: هدفت الدراسة إلى معرفة الأساليب المفضلة لحل الصراع لدى مديري هذه المدارس.

المنهج: الوصفي.

العينة: تكونت عينة الدراسة من (103) مدير من مديري المدارس الواقعة في المدن الحضرية بجنوب شرق الولايات المتحدة الأمريكية.

أداة الدراسة: الاستبانة.

النتائج: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- نادراً ما يلجأ المديرين إلى استخدام أسلوب التجنب في إدارة الصراعات التي تحصل في المدارس.

- أكثر الأساليب استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب التعاون.
- أساليب إدارة الصراع المستخدمة حسب تفضيلات المديرين لها هي: أسلوب التعاون، أسلوب استخدام السلطة، أسلوب التجنب.
- كلما زاد عدد المشاركين في حل الصراع زاد اللجوء إلى أسلوب التعاون كأسلوب للحل.

8-1-2- الدراسة الثانية: دراسة توفيق حامد طوالبه (2008) الأردن

عنوان الدراسة: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن "أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف على أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، كما هدفت الدراسة إلى تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات.

المنهج: الوصفي الارتباطي.

العينة: 410 موظفاً.

أداة الدراسة: استبانة.

النتائج:

- تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها أن الأنماط القيادية على اختلاف أنواعها، (النمط التسلطي الاستغلالي، النمط التسلطي الخير، والنمط الاستشاري، والنمط المشارك والنمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن حيث ظهر أن نسبة الموافقة على هذه الأنماط كانت مرتفعة مما يعني قبول جميع الفرضيات البديلة، أي وجود أثر ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان النمط القيادي السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث بلغت نسبة الموافقة على هذا النمط (83%). وظهر أيضاً أن النمط التسلطي الخير كان النمط الأقل شيوعاً بين الأنماط القيادية في المؤسسات العامة في الأردن حيث بلغت نسبة الموافقة (76%).

- كما يتضح من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغيرات الشخصية، والوظيفية كان متبايناً، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية أن المتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي) ليس لها أثر على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- كما تبين من خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية أن تأثير المتغير الوظيفي (الخبرة العملية) كان كبيراً على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

- أظهرت النتائج المتعلقة باختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغيرات (الجنس، السن، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- أظهرت النتائج المتعلقة باختبار المتغيرات الشخصية والوظيفية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة العملية الصراع يعزى لمتغير الخبرة.

8-1-3- الدراسة الثالثة: دراسة الأحسن حمزة (2011) الجزائر

عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، الجزائر.

الهدف:

- التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفين في الإدارة الوسطى عند إدارتهم ومعالجتهم للصراع التنظيمي.
- التعرف على مدى مساهمة المتغيرات الفردية والمتمثلة في الجنس والحالة العائلية والعمر والمستوى التعليمي والخبرة في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على مدى فعالية المشرفين في إدارة وحل ومعالجة الصراعات التنظيمية.
- التعرف على الأساليب التي تستخدم بكثرة من طرف المشرفين الفعالين وغير الفعالين عند إدارتهم للصراع التنظيمي.

المنهج: الوصفي.

العينة: 110 مشرفا يعملون في الإدارة الوسطى.

أداة: استبيان.

النتائج:

- وجود اختلاف بين المشرفين في الإدارة الوسطى في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث كان أسلوب التعاون الأكثر استخداما في إدارة الصراع، ثم يليه أسلوب التسوية، ثم أسلوب التنازل، ويليه أسلوب التنافس، في حين كان أسلوب التجنب الأقل استخداما من طرف المشرفين.
- عدم وجود فروق بين الجنسين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي، بينما توجد فروق بين الذكور والإناث في استخدام أسلوب التنازل، حيث كان الذكور الأكثر استخداما لأسلوب التنازل من الإناث.
- عدم وجود فروق بين العزاب والمتزوجين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتنازل والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي.
- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير العمر أو السن، بينما توجد فروق بينهم في

استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الذين تفوق أعمارهم 40 سنة.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي، بينما توجد فروق بينهم في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الجامعيين.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة، بينما توجد فروق بينهم في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين (30-21 سنة).

- أغلبية المشرفين في الإدارة الوسطى فعالين في حل الصراعات التنظيمية، حيث تبين أن 9.80% ومن المشرفين ينجحون في إدارة الصراع التنظيمي بشكل سليم.

- وجود فروق بين المشرفين الفعالين وغير الفعالين في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث تبين أن المشرفين الفعالين يستخدمون بكثرة كل من أسلوب التعاون والتنافس والتسوية، في حين أن المشرفين غير الفعالين يستخدمون بكثرة كل من أسلوب التجنب والتنازل.

8-1-4- الدراسة الرابعة: دراسة أسماء خميس (2013) سطيف (الجزائر)

عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي دراسة ميدانية ببعض مستشفيات ولاية ورقلة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف.

الهدف: تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي.

- التعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.
- التعرف على مستوى التوافق المهني الذي يتمتع به عمال القطاع الصحي.
- التعرف على ما إذا كان استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.
- التعرف على ما إذا كان مستوى التوافق المهني يختلف باختلاف الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة لدى عمال القطاع الصحي.

المنهج: الوصفي التحليلي.

العينة: 200 عمال بمستشفيات دائرة تقريت ولاية ورقلة.

أداة الدراسة: الاستبيان.

النتائج:

- هناك علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني.
- لا توجد هناك علاقة بين أسلوب التنافس وأسلوب التجاهل وأسلوب التنازل مع مستوى التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- هناك ممارسات متباينة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وفق الترتيب التنازلي التالي: أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط، أسلوب التنافس.
- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التعاون حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة والوظيفة لصالح الأطباء والإداريين على الشبه الطبي، ولا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التنافس حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التوسط حسب الجن لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة، ولا تختلف باختلاف الأقدمية، والوظيفة.

- لا تختلف درجة ممارسة أسلوب التجاهل حسب الجنس، والسن، والأقدمية، والوظيفة.
- تختلف درجة ممارسة أسلوب التنازل حسب الجنس لصالح الذكور، والسن لصالح فئة أكثر من 35 سنة.
- لا يختلف مستوى التوافق المهني حسب متغير الجنس، السن، الأقدمية، الوظيفة.

8-1-5- الدراسة الخامسة: دراسة إيمان حفيظ (2018) الأردن

عنوان الدراسة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة و المناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

وهدفت الدراسة إلى: التعرف إلى درجة ممارسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بدرجة استخدامهم للاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين.

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: 490 معلم ومعلمة.

أداة: الاستبيان.

نتائج الدراسة:

- درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كانت مرتفعة من حيث الاستخدام، بمتوسط حسابي (54.4) وكذلك درجة استخدام الاتصال الفعال بمتوسط حسابي (15.4).

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى (67.6) $\alpha \leq$ بين درجة ممارسة مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبين استخدامهم للاتصال الفعال.

- كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (67.6) $\alpha \leq$ في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و درجة استخدامهم للاتصال الفعال تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي لصالح فئة (5 أقل من 10 سنوات) وفئة ماجستير على التوالي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (67.6) $\alpha \leq$ في درجة استخدام مديري المدارس الأساسية في مدينة الجزائر العاصمة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودرجة استخدامهم للاتصال الفعال، تعزى لمتغير الجنس.

8-2- الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري:

8-2-1- الدراسة الأولى: دراسة زينة محمود محمد، (2006)، الأردن

عنوان الدراسة: درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات التربوية العليا، تخصص إدارة تربوية، الأردن.

الهدف: هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلمهم.

المنهج: المسحي الارتباطي.

العينة: (70) مديراً ومديرة و(210) معلماً ومعلمة.

الأداة: استبيان.

النتائج:

- أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات طبقاً لإجابات المديرين أنفسهم.

- كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين.
- كما بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم ومستوى إبداعهم الإداري من وجهة نظر معلمهم.
- كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الجنس.
- إلا أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح حملة درجة الماجستير.
- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة لتكنولوجيا المعلومات تعزى لمتغير الخبرة العملية، لصالح من خبرته 6-10 سنوات، و 11-15 سنة.
- وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية.

8-2-2- الدراسة الثانية: دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009) فلسطين

عنوان الدراسة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام "دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة"، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة كلية الدراسات العليا كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال إدارة موارد بشرية، فلسطين.

الهدف: هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

المنهج: الوصفي.

العينة: 370 مفردة من المجتمع.

الأداة: الاستبيان.

النتائج:

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.
- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح وفعال بما يخدم الموظف والوزارة معاً.
- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.

8-2-3- الدراسة الثالثة: دراسة رمضان عمومن (2014) ورقلة

عنوان الدراسة: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرياح، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، شعبة علم النفس، ورقلة.

الهدف: هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسة دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون لبعض الجامعات الجزائرية من خلال التعرف عن النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين الإداريين ومستوى الإبداع الإداري لديهم، والتعرف على اتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي للجامعة وهل تختلف الأنماط القيادية والإبداع الإداري واتجاهاتهم نحو التطوير التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات كالجنس، السن، نوع العمل، الرتبة، مدة العمل، المستوى التعليمي.

المنهج: الوصفي.

العينة: 360 موظف إداري.

الأداة: الاستبيان.

النتائج:

- أن النمط القيادي السائد في المؤسسات الجامعية هو النمط الفعّال.
- مستوى الإبداع الإداري للموظفين الإداريين بالمؤسسات الجامعية.
- مستوى فوق المتوسط مما كوّن اتجاهات إيجابية نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية.
- لا تختلف أنماط القيادة والإبداع الإداري واتجاهات الموظفين الإداريين نحو التطوير التنظيمي بالمؤسسات الجامعية باختلاف الجنس أو السن أو نوع الوظيفة أو مدة العمل أو المستوى التعليمي أو الرتبة الوظيفية.
- توجد علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة مجتمعة والإبداع الإداري والتطوير التنظيمي.

8-2-4- الدراسة الرابعة: دراسة خالد علي، (2017)، باتنة

عنوان الدراسة: أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص: إدارة أعمال، جامعة باتنة-1 الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.

الهدف: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق (الجزائر)، وشركة فوسفات قفصة (تونس)، والمكتب الشريف للفوسفات (المغرب).

المنهج: الوصفي، إضافة إلى استخدام المنهج المقارن.

العينة: 1036 مفردة.

أداة الدراسة: الاستبيان.

النتائج:

- إن مستوى الإبداع الإداري كان جيدا في المكتب الشريف للفوسفات ومتوسط في المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة. وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء في المؤسسات الثلاث. غير أن إدارة المركب المنجمي وشركة فوسفات قفصة لا تستخدم الأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتعززه لدى العاملين، بينما يستخدم المكتب الشريف تلك الأساليب بصفة محتشمة، كما وجدت الدراسة أن المتغيرات الديموغرافية ليست ناقلة للعلاقة بين الإبداع الإداري والأداء وبين أساليب الإدارة والأداء.

8-2-5- الدراسة الخامسة: دراسة دالة محمد، بزيو عادل، (2020)، الجزائر

عنوان الدراسة: معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار أدرار، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر.

الهدف: معرفة معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية. حيث أجريت الدراسة الميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار أدرار.

المنهج: الوصفي.

العينة: 14 فرد.

الأداة: الاستبيان.

النتائج:

- ليست هناك معوقات عقلية تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.

- هناك معوقات انفعالية تحد من تحقيق الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.

- هناك معوقات دافعية تحول دون تحقيق الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.

- هناك معوقات تنظيمية تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.
- ومن خلال ذلك نستنتج أن هناك معوقات تعترض الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية.

8-3- الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي والإبداع الإداري معا:

8-3-1- الدراسة الأولى: دراسة أحمد فتحي الحيت، وسهى عبد الرؤوف عبد العال (2017) عمان

عنوان الدراسة: أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، مجلة علمية محكمة متخصصة، جامعة عمان الأهلية، المجلد (20)، العدد (2).

الهدف: هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى أثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، والتنافس، والتجنب)، وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني وتعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة والمرونة، والحساسية للمشكلات والأصالة، والقدرة على التحليل).

المنهج: الوصفي التحليلي.

العينة: 150 موظف.

أداة الدراسة: الاستبيان.

النتائج:

- أشارت النتائج إلى أن بعد التجنب قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين الأبعاد المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبمتوسط حسابي مقداره (4.01).
- أشارت النتائج إلى أن بعد التنافس قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وبمستوى أهمية متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.15).

- أشارت النتائج إلى أن أبعاد ثقافة التمكين جميعها جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده تعزيز ثقافة التمكين الفني (4.62)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لبعده تعزيز ثقافة التمكين الإداري (4.17).

- أشارت النتائج إلى أن بعد الحساسية للمشكلات قد احتل المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير التابع: عناصر الإبداع الإداري، بمستوى أهمية مرتفعة، و بمتوسط حسابي مقداره (4.03)، بينما جاء في المرتبة الأخيرة بعد الأصالة، و بمتوسط حسابي مقداره (3.32).

- دلت النتائج أن لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، والتجنب) تأثيراً على عناصر الإبداع الإداري.

- أوضحت النتائج وجود أثر لإستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري.

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر لإستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري.

- دلت النتائج وجود أثر لإستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري.

- دلت النتائج على أن تعزيز ثقافة التمكين الفني تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

- دلت النتائج على أن تعزيز ثقافة التمكين الإداري تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

8-3-2- الدراسة الثانية: دراسة عمر شعبان أبو القاسم العوامة ، د رجب عبد السلام

العموري عبد النبي (2019) ليبيا

عنوان الدراسة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز - ليبيا، مجلة كليات التربية.

الهدف: هدفت الدراسة إلى:

- معرفة مدى إدراك مديري المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس محل الدراسة والبحث لأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- معرفة علاقة الارتباط بين أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز والإبداع الإداري.

- التعرف على درجة تأثير أساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية المركز على الإبداع الإداري.

المنهج: المنهج المتكامل.

العينة: 23 مديرا و مديرة.

أداة الدراسة: قائمة استقصاء.

نتائج الدراسة:

- يوجد ارتباط معنوي موجب عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث وذلك بنسبة ارتباط 0.68.

- يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.74.

- يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث بلغت نسبة الارتباط 0.74.

- يوجد ارتباط معنوي عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأساليب إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب إدارة المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

- يوجد تأثير معنوي مباشر عند مستوى دلالة معنوية 0.05 لأسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي على الإبداع الإداري في مدارس التعليم الثانوي محل البحث.

9- التعليق على الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة عوناً كبيراً لأي باحث في إثراء ووصف المشكلات المرتبطة بمجال البحث، وقد كانت الدراسات السابقة لنا بمثابة أرضية ننتقل منها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة والإلمام بمختلف جوانب موضوع الدراسة الحالية، حيث سمحت بتوجيهنا إلى أهم المراجع الأساسية التي تتعلق بموضوعنا، وكذا الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها، وتقادي الأخطاء، وبالتالي محاولة بناء وإعداد الإطار العام للدراسة الحالية، وإثراء الإطار النظري بالإضافة إلى التعرف على أهم الإجراءات المناسبة لهذه الدراسة، ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكننا استنتاج ما يلي:

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه في الآتي:
أن هذه الدراسة كغيرها من الدراسات، اتفقت معها في بعض الجوانب مثل المفهوم العام لإدارة الصراع التنظيمي وكذا الإبداع الإداري وتبيان أهمية إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري للمنظمات سواء كانت صناعية أو حكومية أو غير حكومية، وقد اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أن الدراسة الحالية هدفت إلى بيان العلاقة بين المتغيرين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الخمسة والمتمثلة في (التعاون، التجنب، التسوية، المجاملة، التنافس) على الإبداع الإداري بأبعاده الستة (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، القدرة على التحليل والربط) على مديري المؤسسات التعليمية.

معظم الدراسات السابقة ركزت على رصد أساليب إدارة الصراع المستخدمة من قبل مديري المدارس وعلاقتها ببعض المتغيرات مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، أو علاقتها بمتغيرات مثل الرضا الوظيفي والتوافق المهني ولكن الدراسة الحالية تختلف عن

الدراسات السابقة من حيث الموضوع إذ لم تجد الباحثان في حدود إطلاعهما، دراسة واحدة تعنى بإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بالإبداع الإداري لمديري المدارس وخاصة في البيئة الجزائرية.

اتفقت معظم الدراسات السابقة في عيناتها، حيث تم تطبيق الدراسة على عينة من الموظفين أو مديري مدارس باستخدام العينة العشوائية، ماعدا دراسة (خميس أسماء، 2014) التي استخدمت العينة غير العشوائية.

وظفت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي، ماعدا دراسة (زينة محمود، 2006) التي وظفت المنهج المسحي الارتباطي.

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام، إلا أنها تختلف عنها في جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي:

- تضمنت هذه الدراسة ربط المشكلة البحثية في محاولة إيجاد العلاقة بين الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري وهذا ما يجعلها مختلفة عن الدراسات الأخرى (دراسة الجعافرة، 2013) ودراسة الحيت، عبد العال (2017) التي تناولت المتغيرين ولم تتناول الأبعاد كلها حيث اكتفت كل من الدراستان بثلاث أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقتها بالإبداع الإداري.

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات الأخرى في اعتماد المنهج الوصفي.

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث أدوات جمع المعلومات، حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية من أجل جمع البيانات بدقة أكبر.

- من العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري حيث تناولنا موضوع الصراع بطريقة إيجابية وأخرجناه من الدائرة السلبية المتعارف عليها وحاولنا ربطه بأهم المواضيع الإدارية الحديثة ما يسمى بالإبداع الإداري، لأن إدارة الصراع التنظيمي والتحكم فيه وضبطه وفق المستويات المرغوبة قد يؤدي إلى تفجير القدرات الإبداعي.

الجانب النظري

الفصل الثاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الصراع التنظيمي
2. خصائص الصراع التنظيمي
3. نظريات الصراع التنظيمي
4. أهمية الصراع التنظيمي
5. مستويات الصراع التنظيمي
6. تصنيفات الصراع التنظيمي
7. أسباب الصراع التنظيمي
8. مراحل الصراع التنظيمي
9. أنواع الصراع التنظيمي
10. محاور الصراع التنظيمي
11. نماذج الصراع التنظيمي
12. آثار الصراع التنظيمي
13. مهارات إدارة الصراع التنظيمي
14. أساليب إدارة الصراع التنظيمي
15. إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
16. نماذج إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الصراع التنظيمي من أهم العمليات السلوكية والاجتماعية، والتنظيمية المستمرة التي تواجه الأفراد في عملهم، والتي تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح، حيث كان ينظر إليه على أنه أمر سلبي وضار بالمنظمة ووظائفها ولا يستند إلى العقلانية ولا بد من تجنبه وهناك من نظر لموضوع الصراع باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث في التنظيمات المختلفة، وهناك نظرة حديثة للصراع ترى أنه أمراً يجب تشجيع الجوانب الإيجابية منه من خلال إدارته وضبطه والتحكم فيه، حيث تلعب ممارسة إدارة المنظمة للصراع دوراً في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز من قدرتها الإيجابية وتوجيهه لصالحها ووضعه تحت سيطرتها، وقد نال موضوع إدارة الصراع اهتماماً كبيراً مما تولد عنه إستراتيجيات ونماذج متعددة لمعالجة الصراعات التنظيمية وحلها من خلال تشخيص نقاط القوة وجوانب الضعف فيه، بل وتوجيهه لصالحها مما يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب وخلق الأفكار الإبداعية، وعليه ترى الباحثتان استحقاق الدراسة وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا الفصل إلى كافة الجوانب المتعلقة بالصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته.

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

1-1- الصراع لغة: من صرع وصرعه صرعا: طرحه على الأرض ويقال صرعه المنية، وصرعت الريح الزرع فهو مصروع وصريع. (منصوري، بكري، 2019، ص ص 21-22).
 إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام أو الخلاف، والشقاق أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني، وتعني العراك أو الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف. (نزار والخليل، 2021، ص 169).

1-2- الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذا اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى وفيما يلي بعض التعريفات للصراع التنظيمي:

فهو خلاف مدرك وعدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسنت إدارته. (شلابي، 2012، ص 15).

ويعرفه سلطان: على أنه "عملية تنشأ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلبيا على مصالح كل طرف من الطرفين". (سلطان، 2004، ص 310).

ويعرف أيضا على أنه: "حالة من التوتر أو حالة عدم الانسجام بين الأفراد أو الجماعات مع محاولة كل طرف فرض توجهاته أو السيطرة على الطرف الآخر". (الزبياري، 2020، ص 17).

كما عرفه بولدينغ (Boulding): على أنه: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع المدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل من الطرفين

في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر". (السماع، الخيضر، 2005، ص295).

يرى مارش وسيمون الصراع على أنه: "اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل".

أما **كيلى (kelly)** فتتظر إلى أن الصراع هو: "نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

وينظر **سميث (Smith)** إلى الصراع على أنه: "الموقف الذي تعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".

أما **ليفيت (Leavtt)** فقد عرف الصراع على أنه: "نوع من الإحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين". (الصيرفي، 2006، ص ص372-373).

في حين أن **كوسر (Cosser)** يرى الصراع التنظيمي بأنه: "حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ والسعي من أجل المكانة والقوة أو الموارد النادرة، فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب". (منصوري، بكري، 2019، ص ص21-22).

ويعرف **ليكرت (Likert)** الصراع بأنه: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم ولذا ينشأ الصراع بين الطرفين".

كما يعرفه القريوتي على أنه: "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبيًا على الطرف الآخر، وبشكل يؤثر سلبيًا على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه، وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه

الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينهما".

وأما **مصطفى فيري** أن الصراع التنظيمي أنه: "عملية الخلاف أو النزاع أو التضارب التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة هؤلاء الأفراد أو معاييرهم أو قيمهم".

وجاء في **معجم العلوم الاجتماعية**: "الصراع والتنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، أو بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص". (شايين، صالح، 2020، ص189).

وبالتالي فإن البعض يعرفه على أنه: النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود الشخص (ب)، باستخدام شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص (ب)، والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه أو مصالحه. (عابد، وأبو السعيد، 2010، ص100).

أما **رحيم** فقد عرف الصراع بأنه: "عملية تفاعلية تظهر عند الاختلاف والتناظر أو عدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات، أو عند تدخل أحد الأطراف في أنشطة الطرف الآخر ومنعه من تحقيق أهدافه، أو عند وجود حق إداري لأحد الطرفين بتفضيل سلوك أحدهم على الآخر في أثناء قيامهم بنشاط مشترك، أو عندما تكون اتجاهات الطرفين أو قيمهم أو معتقداتهم أو مهاراتهم متباينة". (Rahim, 2001, p18).

ويمكن تعريفه بأنه: عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما. (عباس، 2013، ص141).

وعلى الرغم من جدية مثل هذه التعريفات، إلا أن هناك حقائق يمكن الاستناد إليها في

تعريف الصراع وهي على النحو التالي:

- أن الصراع في حد ذاته حقيقة واقعة ومؤكدة، توجد في كافة المنظمات وعلى مختلف المستويات الإدارية.
- أن الصراع ليس ضد المنظمة باستمرار، بل إنه يمكن أن يكون في صالح المنظمة، وهذا يتوقف على درجة حدته، والأسباب التي أدت إليه، والأطراف المعنية به.
- أن الصراع يؤدي إلى ردود أفعال مختلفة، تترك أثارها المباشرة وغير المباشرة على الإدراك والاتجاهات و الميل السلوكي، بل والسلوك الفعلي داخل وخارج المنظمة.
- أن الصراع ينشأ كنتيجة لأسباب متعددة ومتنوعة، مثل التركيب السيكولوجي للأفراد، واختلاف الأهداف الشخصية، والفروق الفردية فيما بينهم، ومحدودية الموارد المتاحة لهم وللمنظمة، وغموض الاختصاصات الوظيفية.
- أن الصراع يشكل عنصرا فعالا في إدارة عملية التغيير المستهدف مثل تبسيط الإجراءات وتحسين مهارات التعامل مع الجمهور وتحقيق التجاوب السلوكي مع النظم والسياسات والقواعد الإدارية الجديدة.
- أن الصراع إذا ما أحسن استثماره وتوظيفه لخدمة أهداف المنظمة (إدارة الصراع وليس الإدارة بالصراع) تكون العلاقات العامة قد أدت مهمة أساسية من مهامها المعاصرة. (عابد، وأبو السعيد، 2010، ص ص 100-101).

2- خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- يعتبر التوتر tension بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية. (ناجي، 2000، ص82).

أما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الأخر.
- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع. (الأحسن، 2011، ص19).

3- نظريات الصراع التنظيمي:

اختلفت وجهات النظر والآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب ورواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري و مهم لإنجاز الأعمال بفعالية.

3-1- النظرية التقليدية:

تتطابق المفاهيم المتضمنة في هذه النظرية حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائداً عن السلوك في الفترة 1930-1940 بسبب ما قدمه هوثرون من تجارب، أشار بها إلى أن

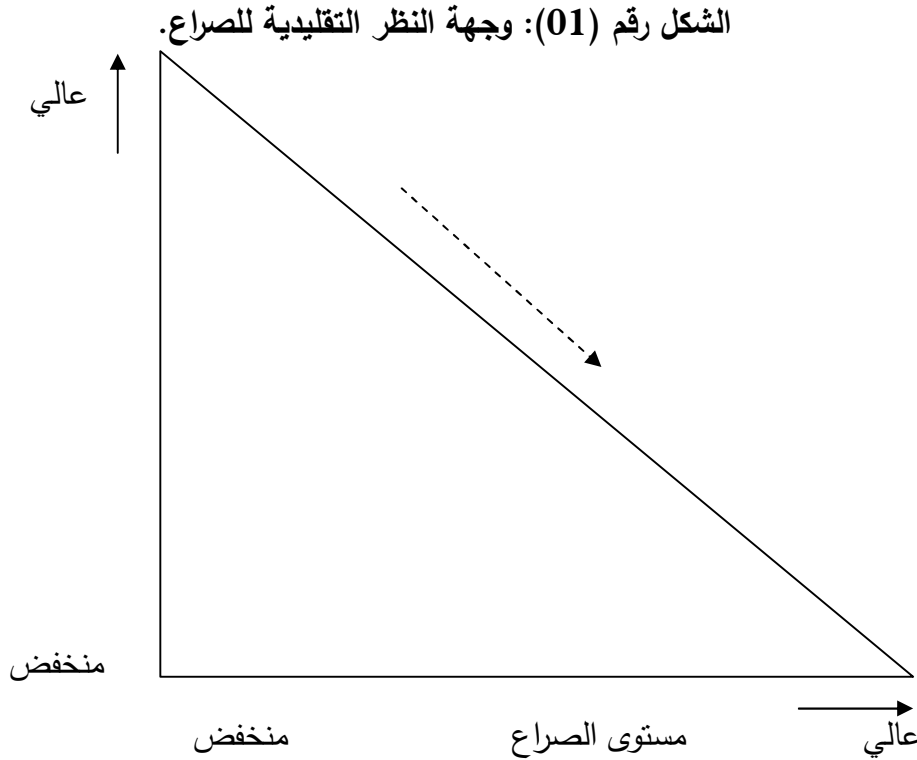
الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل، وعن عدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد وتحقيق أهدافهم، فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب. (الشرقاوي، 2016، ص259). اعتمدت أدبيات هذه المرحلة على مجموعة من الافتراضات حول الصراع التنظيمي أهمها:

أ- الصراع يمكن تجنبه.

ب- ينتج عن الصراع مشاكل في الإدراك والعواطف والسلوكيات السلبية.

ج- الصراع يظهر بصفة رئيسية بسبب اختلافات الأفراد فيما بينهم.

لقد أهملت هذه المرحلة الصراع التنظيمي واعتبرته شيء سلبي يجب القضاء عليه، ويرجع هذا الإهمال في هذه المرحلة إلى طبيعة النظرة التي كان ينظر للفرد العامل في المنظمة، حيث كان ينظر للعنصر البشري أنه جزء من عوامل الإنتاج وليس هو أهم عنصر من عوامل الإنتاج، هذه النظرة السطحية أدت إلى إهمال القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري كالرضا وزيادة المعنويات والإبداع وغيرها من القضايا، ومع تطور النظرة إلى العنصر البشري وزيادة الاهتمام بتلبية احتياجاته النفسية و المادية، بدأت تغيرات في أدبيات الإدارة حول موضوع الصراع التنظيمي وهذا ما يمكن ملاحظته في مرحلة الفكر السلوكي. (العاشوري، 2013، ص ص38- 39).



المصدر: (الأحسن، 2011، ص22).

3-2- النظرية السلوكية:

التي رأت أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها ويربك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره في الحدود المعقولة والإفادة منه في تفعيل المؤسسة. (الأحسن، 2011، ص22).

وتقوم آراء هذه النظرية على الافتراضات الآتية:

- أن الصراع أمر حتمي لا بد منه.
- أن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها من دراسة الموقف ككل.
- أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير بالمنظمة.
- أن الصراع قد يكون في صالح المنظمة. (المحمدي، 2019، ص104).

3-3- النظرية التفاعلية:

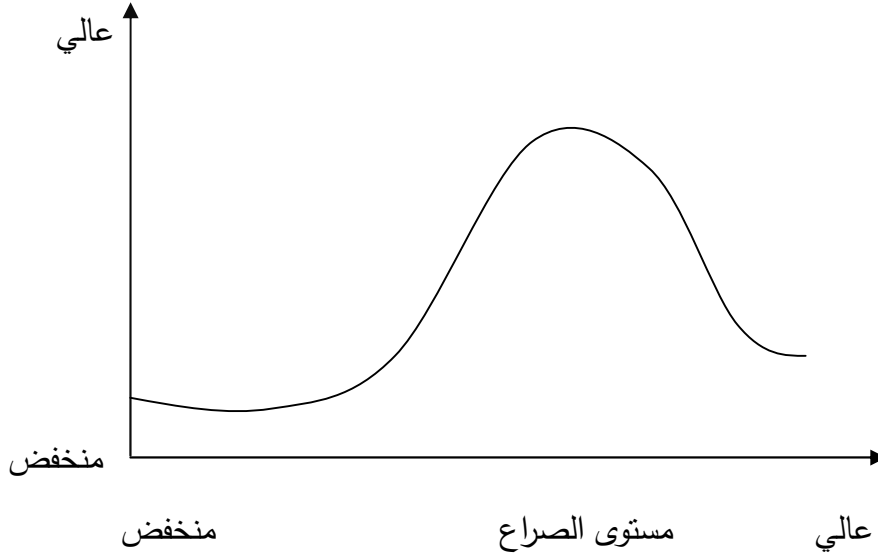
وهي آخر مراحل الفكر التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل وإن له جوانب إيجابية ذات فائدة للتنظيم ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي نهائيا على الصراعات فيه، ومن هذا المنطق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ- إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب. (المغربي، 2009، ص310).

إن غياب الصراع كليا حسب هذا المنظور يشير إلى عدم مبالاة العاملين وتخليهم عن المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة، كما يؤدي الصراع الشديد إلى إعاقة العمل والإضرار بالمعنويات وإبداع العاملين، ينادي هذا التوجه بضرورة الحفاظ على مستويات معقولة من الصراع داخل التنظيم، إذ يُنظر إلى الصراع المعتدل على أنه ضروري لزيادة أداء العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة إبداعية الأفراد، ولقد أدّى هذا التوجه الجديد لموضوع الصراع التنظيمي إلى ظهور الكثير من الدراسات التي حاولت فهم طبيعة ومسببات الصراع داخل بيئة العمل، كما أسهم هذا التوجه إلى تحديد وتشخيص الصراع وإيجاد أساليب واستراتيجيات تعمل على مواجهة الصراعات الحادة وتوجيهه الصراع بما يخدم أهداف المنظمة.

الشكل رقم (02): وجهة النظر الحديثة للصراع.



المصدر: (الأحسن حمزة، 2011، ص23).

ويمكن تلخيص أهم الأفكار والاتجاهات الفكرية لموضوع الصراع التنظيمي والفوارق

الموجودة بينها من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم (01): الصراع التنظيمي في المدارس الفكرية.

المدارس الصراع	المدارس التقليدية	المدارس السلوكية	المدارس التفاعلية
طبيعة الصراع	غريب/ غير مبرر	طبيعي	ضروري/محرك الإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل وظيفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثيرو المشاكل	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	مدمر	تنافس	تطوير
الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: (إبراهيم عاشوري، 2013، ص40).

يمكن أن نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفكر الحديث (التفاعلي) ساهم بشكل كبير في فهم طبيعة الصراع وأسبابه، وبالتالي تسهيل عمل الإدارة في مواجهة الصراع من خلال زيادة التعاون بين كل الأطراف في المنظمة والاستفادة القصوى من هذه الصراعات بما يخدم أهداف المنظمة. كما أدى هذه التوجه الحديث إلى زيادة الفهم العميق لنفسيات العامل واحتياجاته داخل التنظيم، وكذلك فهم أنماط التفاعل بين الأفراد وكيف يمكن أن يساهم هذا التفاعل في زيادة كفاءة وفعالية أداء العاملين. (عاشوري، 2013، ص ص38-39).

4- أهمية الصراع التنظيمي:

يختلف الكتاب والباحثون في إظهار أهمية الصراع ولكن يمكن إيجازها بالنقاط الآتية:

* **الصراع أداة للتكيف والبقاء:** إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على إدارتها مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة بهدف استمرار بقائها ونموها.

* **الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:** تعد عملية مواجهة وإدارة الصراع مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغيير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة، وهذا يتطلب منه تطوير قدراته ومهاراته لكي يتمكن من احتواء وإدارة الصراعات.

* **الصراع أداة للإبداع:** هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراعاً على الإطلاق فهذا يعني أن الأداء يعاني الجمود، أما إذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليه فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الاستعداد والدافعية للمبادرة والإبداع، وبنفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع والذي يوصف بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة والذي يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

* **الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:** يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من مسببات الإرباك والفوضى في المنظمة فحسب؛ بل لأنه يقود إلى انهيار

المنظمة في حالة عدم إدارته بشكل حسن، وبذات الوقت فإنه سيكون سبباً إيجابياً يسهم في زيادة فعالية المنظمة ويجعلها تعمل على اجتياز مرحلة الضعف أو القصور التي تمر فيها والانطلاق نحو تحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة عالية، وهذا يعني أن المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصرها التنظيمي لوجود إيجابيات كثيرة للصراع، إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فاعلية المنظمة وكفاءتها وتجاوز سلبياتها. (عساف، 2013، ص27).

* تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي المثمر.

* إيجاد فرص للتغيير والتحسين.

* إشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.

* إن المنظمات الخالية من الصراع تتصف بالسكون والركود ومن هنا تكمن أهمية الصراع للخروج من السلبية الفاتلة، باستخدام وسائل التي ممكن إتباعها لاستئثار الصراعات الإيجابية للخروج من دوامة السكون.

* زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينهم عن طريق مكافأة الإنجاز. (نزار، الخليل، 2021، ص170).

يشير (الصيرفي، 2006، ص377) إلى أهمية الصراع التنظيمي في النقاط التالية:

- قد يؤدي الصرع إلى إزاحة الستائر عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في جو العمل.
- قد يؤدي الصراع إلى اكتشاف طرق جديدة للتخفيف من حدته بل ومنع تكرار حدوثه.
- قد يؤدي الصراع إلى تغيير في الوضع القائم إلى الوضع الأفضل.
- قد يؤدي الصراع في نهايته إلى إحداث حالة من التعاون بين أفراد جماعة العمل.
- تشبع حاجات الأفراد ذوي الميول العدوانية.
- يشجع على الحلول الابتكارية.

5- مستويات الصراع التنظيمي:

5-1- الصراع على مستوى الفرد: Intrapersonal conflic

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات نذكرها كالآتي:

تعارض الدور: شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وإحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.
عدم إشباع الحاجات: عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض. (المغربي، 2016، ص ص 303-304).

تعارض الأهداف: يحدث هذا النوع من الصراع بين هدفين إيجابيين لهما أهمية متساوية، وبين هدف إيجابي وهدف سلبي وذلك عندما توجد بعض العناصر الإيجابية والعناصر السلبية في نفس العمل كما يحدث هذا الصراع أيضا بين هدفين سلبيين وعلى الفرد أن يختار أحدهما، أي الهدف الأقل ضررا. (زواتيني، 2019، ص ص 249-250).

يرى المحمدي أن الصراع على مستوى الفرد ينقسم إلى ثلاث مستويات كبرى نذكرها

فيما يلي:

* **الصراع على المستوى الفردي (الشخصي):** وهو صراع ناشئ عن مكونات الشخصية بالإضافة إلى دوافع سلوكية.

* **الصراع بين فردين أو أكثر:** وهنا يمكن أن يأخذ الصراع الصورتين الآتيتين:

أ- صراع رأسي **VERTICAL CONFLICT**: أي بين الرئيس والمرؤوس، وينشأ هذا الصراع نتيجة لإغفال الرئيس لمراحل النمو المختلفة للعاملين وإصراره على إجبار المرؤوسين على الالتزام بالقواعد وتلقي الأوامر.

ب- صراع أفقي **HORIZONTAL CONFLICT**: أي أن الصراع بين الزملاء في العمل، وغالبا ما يرجع ذلك إلى اختلاف القيم، أو إلى أسباب عاطفية أو مادية أو لهذه الأسباب مجتمعة وعليه فإن الصراع بين فردين أو أكثر ينشأ نتيجة لاختلاف الإدراك وإلى طبيعة العلاقة الاعتمادية.

* **الصراع بين الأفراد**: ويحدث بين شخصين أو أكثر فقد يكون فعليا أو حسيا أو مزيجا لكليهما فالصراع الفعلي هو الجدل الذي يدور بين شخصين يحاول كل منهما إثبات صحة وجهة نظر بشأن قرار معين وبصعب التخفيف من الصراع وحدته إذا كان هناك تفاوت في القوة بين طرفيه ولا يمكن لأحدهم الوصول بمفرده دون مساعدة الطرف الآخر على التخفيف من وطأة الصراع وآثاره، وعادة ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات العليا للإدارة إذ تظهر الحاجة إلى السيطرة وفرض القوة أو الكسب المادي، وقد يولد هذا الصراع نهاية لعلاقة شخصية أو مقرية بين الأفراد. (الحسناوي، 2010، ص51).

تعتبر نافذة جوهاري (the johari window) نسبة إلى joseph و harry ingham من النمادج الشائعة في تحليلي ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات "أنا" والمعلومات المتاحة عن الآخرين "أنت" وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم (03): نموذج نافذة جوهاري.

الفرد يعرف الآخرين		
01 الذات الخفية HIDDEN SELF	02 الذات المكشوفة OPEN SELF	الفرد يعرف نفسه
الفرد لا يعرف نفسه		
04 الذات غير المكشوفة UNDISCOVERED SELF	03 الذات العمياء BLIND SELF	الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: (أبو عجوة، 2012، ص62).

هذا النوع من الصراع يعود إلى أربعة أسباب رئيسية هي:

أ- **الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين:** وهنا يعرف الفرد نفسه ويعرف الآخرين جيداً، وبالتالي فهو على علم تام بمشاعره وإدراكاته ومعلوماته وأيضاً على علم تام بمشاعر وإدراكات الآخرين، وفي هذه الحالة نادراً ما يحدث الصراع.

ب- **الفرد يعرف نفسه ولكن لا يعرف الآخرين:** وهنا يعرف الفرد نفسه و لكن لا تكن لديه أية معلومات عن أفراد الجماعة التي يتعامل معها. وهنا يعاني الفرد من الخوف وينشأ الصراع من الخوف الناجم عن عدم مقدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله.

ج- **الفرد لا يعرف نفسه ولكن يعرف الآخرين:** وهنا يعرف الفرد الآخرين فقط ولا توجد لديه أية معلومات عن ما هو مسند إليه من أعمال وما عليه من واجبات، ويشعر الفرد هنا بغموض الدور مما يؤدي إلى إصابته بالصراع الداخلي.

د- **الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين:** وهنا لا يعرف الفرد شيئاً عن نفسه ولا عن الجماعة إلى ينتمي إليها مما يؤدي إلى ارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصالات، وتعد هذه الحالة التربة الخصبة لنشوء الصراع. (المحمدي، 2019، ص ص119-120).

هذا ويلاحظ أنه إذا كانت "نافذة جوهاري" قد ساهمت في التعرف على احتمالات نشوء الصراع بين الأفراد فإن مصفوفة (Hellriegel and slocum) قد ساهمت في تشخيص طبيعة الصراع بين فردين أو أكثر وعلى النحو الذي يوضحه هذا النموذج في الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): نموذج Hellriegel and slocum

الموقف المختلط- درجة متوسطة إلى عالية من الصراع	موقف المكسب / خسارة درجة عالية من الصراع	عالي التوزيع (X) منخفض
الموقف التعاوني- درجة منخفضة إلى متوسطة من الصراع	موقف الاعتماد المتبادل المنخفض حد أدنى من الصراع	
← التكامل (X) منخفض عالي →		

المصدر: (المحمدي، 2019، ص120).

أ- **مواقف المكسب/خسارة:** ويتضمن ذلك الموقف درجة عالية من علاقات التوزيع ودرجة منخفضة من التكامل، وهنا تكون درجة الصراع عالية جدا.

ب- **الموقف المختلط:** ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التوزيع والتكامل، وهنا مثل علاقة الإدارة مع الاتحادات العمالية وتكون درجة الصراع هذا ما بين متوسط وعالي.

ج- **الموقف التعاوني:** ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة عالية من علاقات التكامل ودرجة منخفضة من علاقات التوزيع ومن ثم تكون درجة الصراع هنا ما بين منخفض إلى متوسط.

د- **موقف الاعتماد المتبادل المنخفض:** ويتميز ذلك الموقف بوجود درجة منخفضة لكل من بعدي التوزيع والتكامل بين الأطراف، ويكون الصراع هنا عند حده الأدنى إذ أن الأفراد

نادرا ما يتم الاتصال بينهم نظرا لقلّة اعتماد كل منهم على الآخر في تحقيق أهدافه. (المحمدي، 2019، ص ص113-121).

ويري (حريم) أن مشكلات العمل تسبب للفرد توترا داخليا نتيجة لوجود بعض المشكلات في العمل ومن تلك المشكلات:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
 - عدم فهم الفرد المسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
 - عدم معرفة قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
 - عدم رضا العامل عن عمله.
 - تعارض بعض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
 - سياسات وظروف العمل.
 - عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
 - عوامل تتعلق بالهيكل التنظيمي لمؤسسة. (حريم، 2018، ص177).
- ### 5-2- الصراع داخل الجماعة الواحدة (أو بين الفرد والجماعة)

ويعني هذا النوع من الصراع التعارض والتصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الأفراد داخل الجماعة الواحدة أو القسم الواحد. ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه ومجالات عديدة داخل الجماعة مثل اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، عدم الاتفاق على وضع الخطط الداخلية وجداول الإنتاج والوصول إلى معايير نمطية للأداء وغيرها. وعدم رضا واتفاق الجماعة يؤدي إلى عدم الوصول إلى نتيجة نهائية، وبالتالي يسود جو من الخصام والعداء والتمزق داخل الجماعة الواحدة. وقد ينتج هذا الصراع نتيجة عدة أسباب نذكر منها ما يلي:

* معايشة عضو- أو أكثر- حالة من الصراع الداخلي ناتجة عن تعارض حاجتين لديه هما حاجته للتشابه مع الآخرين أي بقية أعضاء الجماعة، والارتباط بهم وحاجته للتمييز والتفرد عنهم والابتعاد عنهم، وينعكس هذا الصراع على علاقاته المتبادلة مع بقية

الأعضاء، مما قد يخلق درجة من التباين داخل الجماعة يقلل من تماسكها، ويكون الصراع هنا على المستوى النفسي الدافعي وهو أقل مستويات الصراع داخل الجماعة شدة.

* تركيز بعض أعضاء الجماعة على أفعال البعض الآخر وإساءة تفسيرها، أي أن الصراع داخل الجماعة يقتصر على المستوى السلوكي فيكون في هذا الحال صراعا نوعيا ومحدودا.

* أن يرفض بعض الأعضاء خصالا وسمات معينة يتصف بها أعضاء آخرون، هنا يكون مستوى الصراع أشد درجة من المستويين السابقين.

* تركيز بعض الأعضاء على حقوق لهم داخل الجماعة وللحاجة في المطالبة بها، في الوقت الذي يهتمون فيه بالتزاماتهم تجاه الجماعة، هذه الواجبات تعد حقوق الأعضاء

الآخرين، هنا يكون الصراع صراعا معياريا، لأنه يتعلق بمعايير السلوك المقبول أو غير المقبول، وفي هذا الحال يكون الصراع أشد أثرا وأطول أمدا، وقد يؤدي إلى تفكك الجماعة.

* قد يتسع الصراع بين أعضاء الجماعة ليشمل كل جوانب التفاعل الاجتماعي المتبادل بينهم (سلوكية وانفعالية ومعيارية) ويتحولون بهذا الصراع فيما بينهم إلى شقاق وعداوة.

* وقد تسعى جماعة أخرى منافسة إلى خلق الصراع داخل جماعة من خلال اختراقها بإدخال أفراد فيها كأعضاء لا همّ لهم إلا إثارة الخلافات داخل الجماعة وإشعال الفتن

إضعافا لموقف هذه الجماعة التنافسي مع تلك التي تعمدت إدخال هؤلاء الأفراد فيها.

يعد هذا النوع من الصراع أكثر أنواع الصراع انتشارا داخل المنظمات كما أن آثاره قد تعم أطرافا أخرى، وقد تكون نتائجه أشد وطأة على أطراف العلاقة وخاصة إذا لم تتجح

الإدارة في وضع الأساليب المناسبة للسيطرة عليه أو الحد من انتشاره داخل المنظمة. (قهاوجي، 2015، ص ص65-66).

يرى حريم أن الصراع ينشأ بين الجماعات الواحدة نتيجة لأسباب ومصادر عديدة،

وأهمها:

- تغيرات تنظيمية.

- صدام بين الشخصيات.

- نظم قيمة مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة/المنزلة.
- مدركات ووجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المنظمة. (حريم، مرجع سابق، ص 179).

5-3- الصراع بين الجماعات: (Intergroup conflict)

الصراع بين الجماعات شائع في المنظمات، هذه الأخيرة تنجز أعمالها عن طريق الجماعات، الدوائر والأقسام كالصراع بين مصلحتي الإنتاج والتسويق أو بين المالية والتسويق وهكذا، وهذه الصراعات قد تكون بسيطة أو ثانوية أو جوهرية وبالغة الأهمية، ويأخذ هذا المستوى شكلين أساسين هما:

أ- **الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر أو الوحدات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي.

ب- **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال. وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي:

* **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام.

* **التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أداءها على أداء باقي الجماعات. (حريم، 2018، ص 180).

* **الاختلاف في المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، وبين هذه الأخيرة وبين

المستوى الإداري التابع لها، كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو الإدارة في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

* **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تنتزع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، خذ مثلا التنبؤ بالمبيعات، يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن ينتزع الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

* **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريون بتقديم شيئا أكثر من النصح والمشورة ، شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة، ويريدون شيئا أكثر من النصيحة، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب عقاب العاملين، ولجوء كثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية، أو حساب التكاليف، أو تخليص العمليات لها. (ماهر، 2003، ص275).

5-4- الصراع على مستوى المنظمة: (Intra organizational conflict)

وينشأ هذا الصراع على مستوى المنظمة، مثال حدوث صراع بين الإدارات المختلفة كالصراع بين إدارة الحسابات وإدارة المشتريات أو إدارة التسويق وإدارة الإنتاج. ومن أشكال هذا الصراع: الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين من رجال الإدارة. (عبد الباقي، 2002، ص196).

يأخذ هذا النوع من الصراعات أخذ الأشكال التالية:

* **الصراع الأفقي VERTICAL CONFLICT:** ويحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

* **الصراع العمودي HORIZONTAL CONFLICT:** ويحث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف. (القاضي، 2015، ص363).

أما الصراع على مستوى التنظيم فينقسم إلى قسمين:

* **صراع مؤسسي:** ويظهر هذا الصراع عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي تحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى، مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية.

* **صراع طارئ:** يحدث نتيجة لعدم وجود الرضا الوظيفي أحيانا أو للافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المرؤوسين أن لديه إلماما ومعرفة بالأمر أكثر من غيره أو أكثر من رئيسه أو مشرفه.

صراع وظيفي وغير وظيفي: ينتج الصراع الوظيفي عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمات وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية، أما الصراع غير الوظيفي فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

ويلاحظ أن الصراع التنظيمي يمر بمرحلة معقدة تتداخل فيها مفاهيم كثيرة منها الصراع ذاته والمنافسة والتعاون ونكران الذات، ويمر صراع السلوك الوظيفي بمرحلة من التفاعلات بين نقطة أ والنقطة ث، وتتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين.

أ- **نكران الذات:** أي قيام الفرد بصورة مستمرة بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة، فهو دائما يقدم المساعدة على حساب مصلحته الشخصية، أن تمتع الفرد بهذه الخاصية يكون لأسباب وظروف بيئية وشخصية تساهم في خلق الاستجابة لمساعدة الآخرين (الاهتمام بمصالح الآخرين).

ب- **التعاون:** أي العمل في اتجاه واحد لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

ج- المنافسة: يظهر هذا الخط من التفاعل عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبة منهما في انجاز هدف ما، للتنافس على بعض الموارد، ويغلب التصرف بسلوك يتصف بالمقاومة تارة والتعاون تارة أخرى.

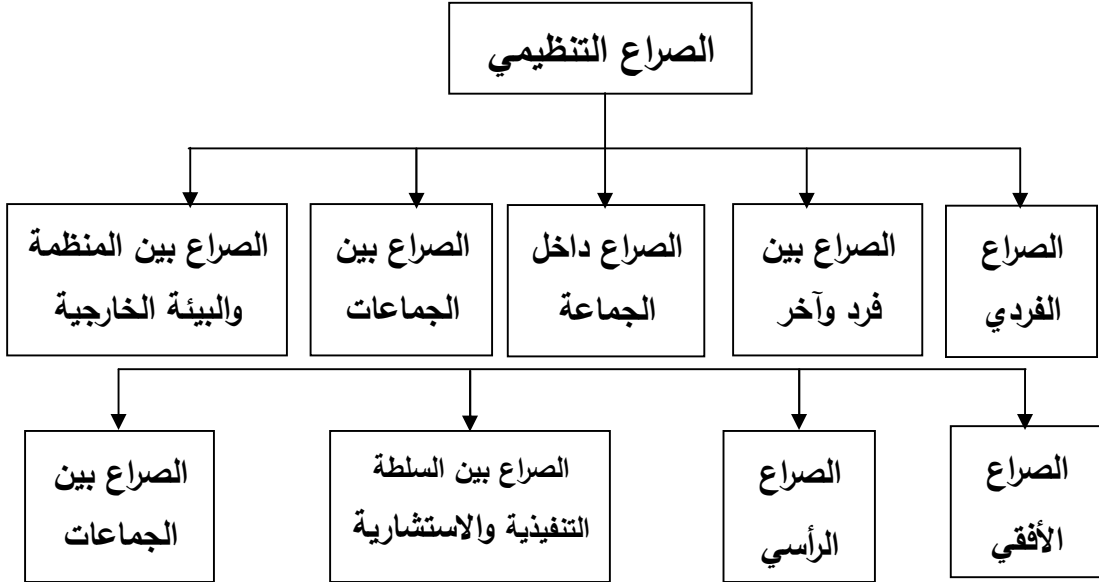
د- الاختلاف: ينتج عن عدم مطابقة الأهداف لطرفين، ويغلب التصرف هنا بسلوك يتصف بالمقاومة الاعتراض حيث يكون كلا الطرفين مجبرا على دخول الصراع (الاهتمام بالمصالح الخاصة). (جمال، 2018، ص ص 147-148).

5-5- الصراع بين المنظمات: (Inter organizational conflict)

يشير الصراع بين المنظمات إلى الذي يحدث بين المنظمة وبين المجموعات الخارجية التي تتعامل معها، عندما ينشب خلاف في الرأي أو تعارض في المصلحة، خذ على ذلك مثلا الصراع الذي يقع بين المنظمة وبين غيرها من المنظمات التي تلاحمها في ذات النشاط والعلاء. (مرياح وقاسيمي، 2011، ص 145).

وعندما تعتمد المنظمات على الموارد المحدودة ذاتها، فإنها تتصارع من أجل الحصول عليها فيحاول كل طرف أن يقضي على الطرف الآخر وهذا المبدأ يتنافى مع المقولة الاقتصادية التي تقضي بان التنافس هو الحل، بمعنى أن تتوجه المنظمات إلى موارد جديدة غير مستغلة وتتخذها نشاطا لها وكلما لاحقها المنافسون تنطلق لاستثمار موارد أخرى لم يلتفت إليها احد من قبل. (الحسناوي، 2010، ص 54).

الشكل رقم (05): مستويات الصراع التنظيمي.



المصدر: (أمينة قهوجي، 2015، ص69).

6- تصنيفات الصراع التنظيمي:

قسم "لوين" الصراعات التنظيمية إلى ثلاثة تصنيفات:

* **صراعات الإقدام:** ويحدث الصراع الإقدام عندما يواجه الفرد مثقفين يحققان له إشباعا معيناً، إلا أن الموقفين في حالة تعارض مع بعضهما البعض، ولا بد من اختيار أحدهما دون الآخر.

* **صراعات الإحجام:** حيث يواجه الفرد موقفين لا يحقق أي منهما إشباعاً له، إلا أنه مضطر لقبول واختيار أحدهما، ولا يستطيع الهرب من أي منهما فيظل مضيقاً عليه ومضطراً للتعايش مع مجال يسبب له غالباً نوعاً من الضيق والألم النفسي.

* **صراع الإقدام والإحجام معاً:** ويحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يحقق له إشباعاً معيناً، وفي نفس الوقت يعود عليه بجانب سلبي من ناحية أخرى مما يسبب كثيراً من الضيق له وربما يؤدي إلى الإصابة بالإحباط.

ويمكن تصنيف الصراعات التنظيمية بصفة عامة إلى:

* **الصراع الخامل:** حيث تتوافر أسباب الصراع دون حدوثه، حيث يتنافس بعض الأفراد في المنظمة على الموارد المتاحة لديها، وفي تلك الحالة لا يظهر الصراع بصورة واضحة نظرا لضعف حدته، وعدم استعداد الأطراف للخوض في ذلك الصراع.

* **الصراع المدرك:** وفيه يشعر أطراف الصراع أن ثمة صراعا سوف يحدث إذا تضاربت المصالح والأهداف بين تلك الأهداف.

* **الصراع المحسوس:** وفيه يشعر أطراف الصراع بمؤشرات بداية حدوثه، وبوقوع بعض المقدمات الدالة عليه.

* **الصراع الواقعي (الفعلي):** حيث تدل سلوكيات الأطراف المشتركة في الصراع على وجود ذلك الصراع بصورة حادة كسلوك الهروب أو الانسحاب من بعض المهام الموكلة إلى الأفراد أو الهجوم على بعض القيادات في المنظمة... الخ، وإذا تساوت القوة والسلطة لجميع أطراف الصراع، فإنه في بعض الأحيان قد يتوصل جميع الأطراف إلى حل المشكلات سواء كان حلا دائما أو مؤقتا لالتقاط الأنفاس ومعاودة الصراع مرة أخرى. (التهامي، 2013، ص ص 122-123).

7- أسباب الصراع التنظيمي:

7-1- الأسباب التنظيمية للصراع:

وتتمثل هذه الأسباب بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، ومن هذه الأسباب ما يلي:

أ- **التنافس للحصول على الموارد المحددة:** إن أحد الأسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل منظمات الأعمال هو أن أي منظمة- حتى في حالة ازدهارها - لا تستطيع توفير الأموال اللازمة لإشباع جميع الاحتياجات الخاصة بجميع الأقسام- وينشأ الصراع من أن

كل قسم يعتقد أن إشباع احتياجاته تأتي في المرتبة الأولى من الأهمية وأن إشباع احتياجات الأقسام الأخرى هو أمر أقل أهمية. (عبد الوهاب، 1996، ص140).

ب- **غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:** بمعنى أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة إما من خلال السياسات الرسمية أو عن طريق غير رسمي أو الثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع داخل المؤسسة.

* **نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة:** المشاركة في اتخاذ القرارات مؤشرا جيدا إذا ما كان ضمن أطر التعاون والمصلحة العامة للمؤسسة، ويقوم على آليات واضحة وأسس الاحترام المتبادل فيكون الصراع هنا صراع خير لا معول هدم. أما إذا فتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بأرائهم ومقترحاتهم فقد ينشأ صراعا سلبيا لا فائدة منه.

* **تعدد المستويات الإدارية:** مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية ولا يخلو الأمر من تعمد البعض إخفاء بعض المعلومات حبا في السيطرة والمحافظة على السلطة، وهنا تعتبر المعلومات مؤشرا يؤدي إلى بروز الصراعات. (مراد علي أحمد، 2018، ص260).

* **الاعتماد المتبادل في العمل:** ويعتبر من الأسباب الرئيسية في الصراع بين المجموعات، والمقصود بذلك المدى التي الذي تعتمد فيه مجموعتان وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين المجموعتين إلا أنه ينشأ عنه صراعات قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق والإحباط، وبالتالي يمكن استنتاج كلما زادت العلاقات الاعتمادية زادت حدة الصراع. (حياية، 2017، ص261).

* **عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام:** فالتعارض أو التغيير في الأدوار من مسببات الصراع، ويحدث بسبب وجود مجموعتي متعارضتين فالضغوط هنا يعاني منها كل الأفراد في نفس الوقت. مفهوم وجود التقنية لكثير من الأمور يسبب صراعا حول

الصلاحيات والأولويات، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى لتطوير التنظيم، حيث يكون الاعتماد على العلاقات الغير رسمية أكبر منه على القواعد والإجراءات المقننة.

* **تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

يرجع فيلدمان وأرنولد Felidman & Arnold أسباب النزاع داخل الجماعات في منظمة العمل إلى سببين رئيسيين هما:

أ- **تنسيق العمل بين الجماعات:** حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل، كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

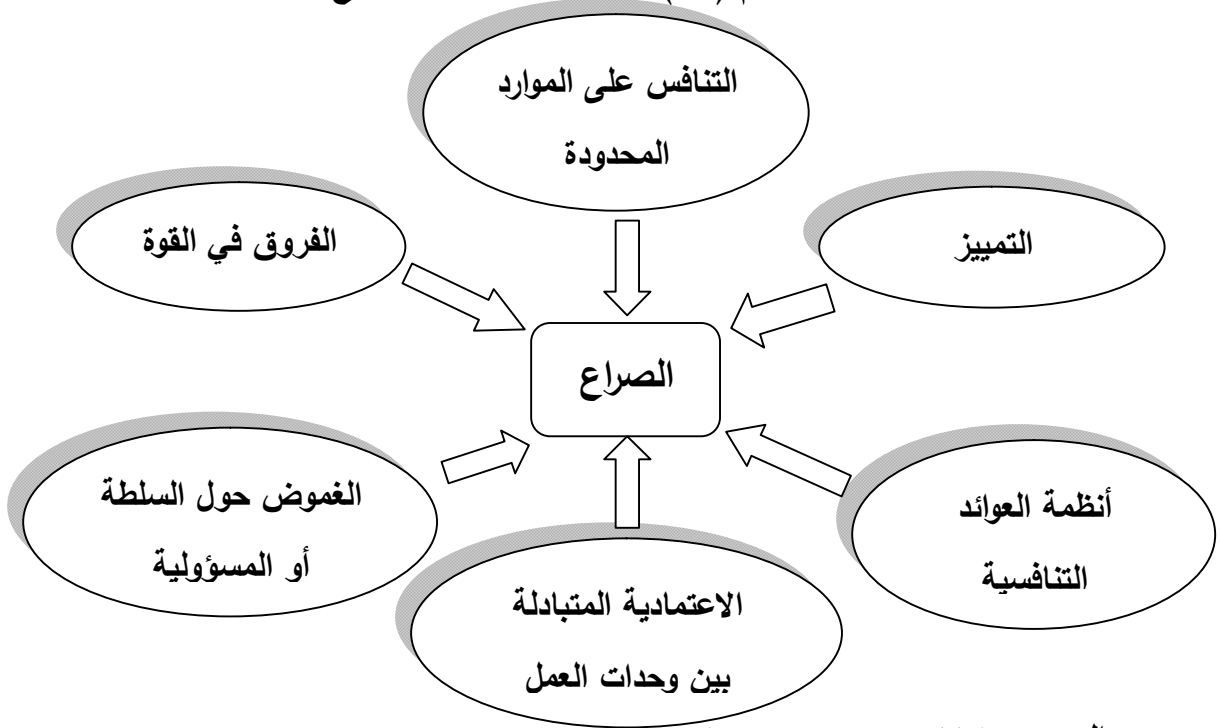
ب- **تعتبر أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل، وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

- تداخل وتشابك الموارد وقلتها، حيث تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى لذلك فإن تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي إلى حدوث النزاع أو الخلاف أو الصراع.

- تنافس أنظمة الحوافز، لاشك أن تصميم نظم الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.

- استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز أو دفع العاملين وقد تتجح المنظمة في ذلك، وقد تفشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات داخل الأقسام والإدارات. (فليه وعبد المجيد، 2005، ص 132-133).

الشكل رقم (06): الأسباب التنظيمية للصراع.



المصدر: (سلطان، 2004، ص320).

7-2- الأسباب الشخصية للصراع:

وقد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة دائما عن ظهور الصراعات ولكن الأسباب قد تكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب ما يلي:

- نمط وطبيعة بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص فرديون إنعزاليون، وهذه شخصيات تتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم التعريف عمل جماعي.

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين: إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك

أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد أن تنعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضا. (شلابي، مرجع سابق، ص ص112-114).

- الشخصية العدوانية: بعض الناس يتعرضون للصراع أكثر من غيرهم نتيجة طبعتهم العدوانية واستمتاعهم الشديد بجلب المعاناة للآخرين، فمثلا الكثير من حراس السجون لديهم هذه الطباع، كما أن بعض الناس يعانون من انخفاض تقدير المجتمع لهم فيحاولون تعويض ذلك بمحاولة الحط من شأن الآخرين ويستغلون بيئة العمل في تحقيق ذلك. (عبد الوهاب، 1996، ص141).

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات أو تصادم وجهات النظر.

- اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح، فما يستهدفه الطرف (أ) من ترقية مثلا يمثل تهديدا أو خطرا للطرف (ب) الذي يرى خسارته في نجاح (أ) في شغل هذه الدرجة الأعلى.

- الأنانية، حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر، أو متعديا عليها.

- المنافسة الخشنة غير الشريفة، والتي تقترن بالوشاية بالطرف الآخر لدى الرئيس أو تشويه الحقائق أو بث ونشر الشائعات ضد المنافس الآخر.

- ضغط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه.

- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير.

- التفسيرات الخاطئة لأسباب تصرفات الآخرين، فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون.

- من الأسباب الشخصية أيضا عدم الثقة، فإذا تواجد الخوف أو عدم الثقة نشبت الخلافات والصراعات.

- السمات الشخصية: فهناك بعض الأشخاص لديهم ميل طبيعي للصراعات.

- عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة مما ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل.

- الإدراك: إن الفروق في الإدراك بين الإدارة والعاملين لنظام المكافآت قد يؤدي إلى الصراع فالمديرين غالبا ما يقدمون ما يعتقدون أن العاملون يريدونه وليس ما يعر عن الحاجة الحقيقية لهؤلاء العاملون.

- العواطف: إن الحالة النفسية ومزاجية الآخرين يمكن أن يكون مصدرا للصراع في مكان العمل، كما أن مشاكل المنزل تفسد مكان العمل، إضافة إلى أن الحالة المزاجية للشخص قد تؤدي إلى صعوبة في تعامل الآخرين معه. (باشري وآخرون، 2017، ص ص 197-198).

- مشكلات الاتصال الإدارية: معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال. (أبو عجرة، 2012، ص ص 54-55).

7-3- الأسباب الاجتماعية والثقافية:

تتمثل الأسباب الاجتماعية والثقافية في:

- تباين العلاقات القائمة بين الأفراد والجماعات في المنظمة: تتنوع طبيعة ونوعية العلاقات القائمة بين الجماعات في بيئة العمل، وهذه العلاقات تأخذ مسالك عدة، فقد تقوم بين الأفراد ذوي المستوى الإداري الواحد وبين رؤسائهم في المستوى الإداري الأعلى أو مرؤوسيه في المستوى الإداري التابع لهم. هذه العلاقات تؤثر على الأسلوب الإداري المتبع، فقد يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة الأفراد في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل مع الأفراد دون

وجه حق، مما يعمل على إنكفاء روح الصراع وينمي علل التنافر بينهم، وبالتالي تضرر الروابط الاجتماعية، بل ويسودها جو العداة والتشاحن الضار بمصالح وأهداف المنظمة.

- **تعدد التنظيمات غير الرسمية:** فالمشكلة ليست في تعدد وزيادة هذه التنظيمات فحسب، ولكن المشكلة الأساسية تكمن في عدم قدرة إدارة المنظمة على احتواء هذه التنظيمات والتعاون معها بأسلوب مناسب يقلل من حدة الصراعات والتوترات التي تسود سواء بين التنظيمات غير الرسمية وبعضها البعض أو بين هذه التنظيمات وإدارة المنظمة خاصة إذا كانت بعض التنظيمات غير الرسمية سلبية.

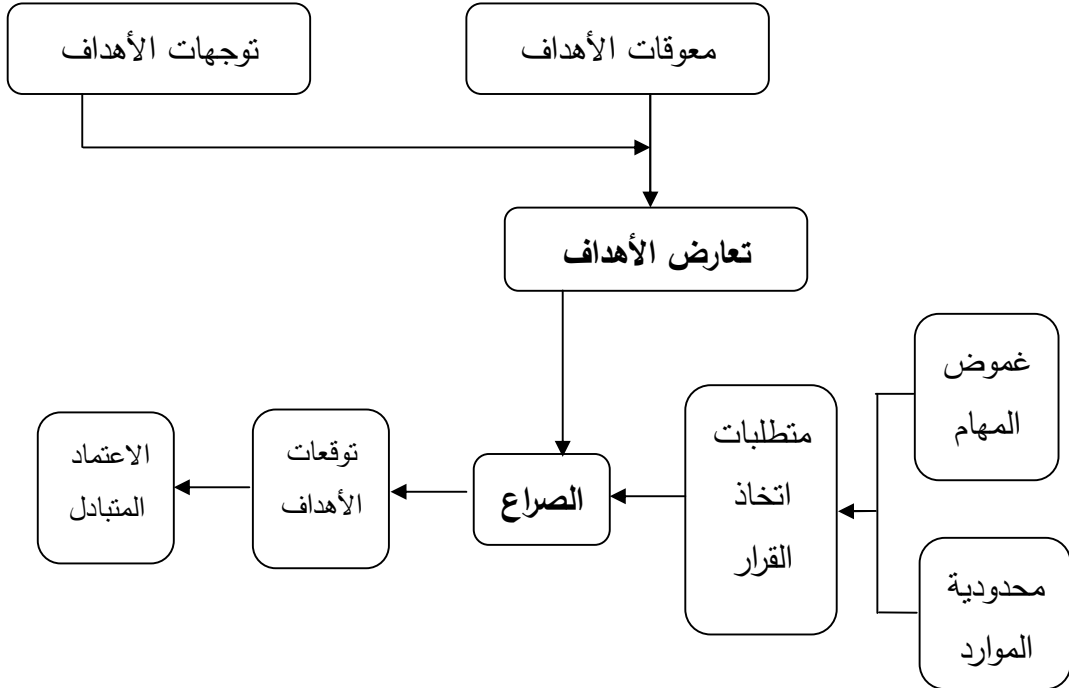
- **افتقار الإدارة العليا تطبيق مفاهيم العدالة والمصداقية:** فمفهوم العدالة يركز على تقييم القرارات والأفعال الإدارية في المنظمة من خلال مدى تحقيقها للعدالة والإنصاف عند توزيع الأعباء والعوائد سواء بالنسبة للأفراد أو الجماعات أو الأقسام التنظيمية. أما مفهوم المصداقية فيعني مدى التزام الإدارة العليا بالصدق تجاه العاملين فيها والمتعاملين معها حتى تكون محل ثقة الجميع.

- **التباين في الثقافة والقيم:** إن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود في جذورها إلى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تتمثل في القيم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة فتباين القيم لأعضاء الجماعات العاملة يؤدي إلى الاختلاف في إتباع منهجية واضحة في التعامل مع بعضها، وبالتالي يترتب على ذلك تفاقم التناقضات والصراعات بين هذه الجماعات.

- **وجود أعداد كبيرة من العمالة الوافدة داخل المنظمة:** يؤدي إلى نشوء حالة الصراعات، فقد تنتقل العمالة الوافدة صراعها الناتج عن اختلافات عرقية وتباين العادات والتقاليد وتفاوت المستويات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها إلى البلاد المستخدمة لهذه العمالة، فتنشأ خلافات بين عمالة الدولة الواحدة، بل قد يمتد ذلك الصراع إلى العمالة الوطنية، مما يؤثر على أداء العاملين ويجعل بيئة العمل عرضة للتدهور وانخفاض الإنتاجية. (قهواجي، 2015، ص ص 57-58).

يمكن تلخيص أسباب الصراع بشكل عام وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (07): أسباب الصراع التنظيمي.



المصدر: (إبراهيم عاشوري، 2013، ص48).

8- مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متتابعة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج "بوندي" Pondy.

يرى بوندي أن الصراع يمر بخمس مراحل، وهي:

8-1- مرحلة الصراع الضمني: يوجد في أي نظام وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات لذلك فهي تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف ووجود الحاجة إلى

الإستقلال في العمل أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمنى غير معلن. (مرياح، وقاسيمي، 2011، ص ص 145-146).

8-2- مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تتساقب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات. (سلطان، 2016، ص 59).

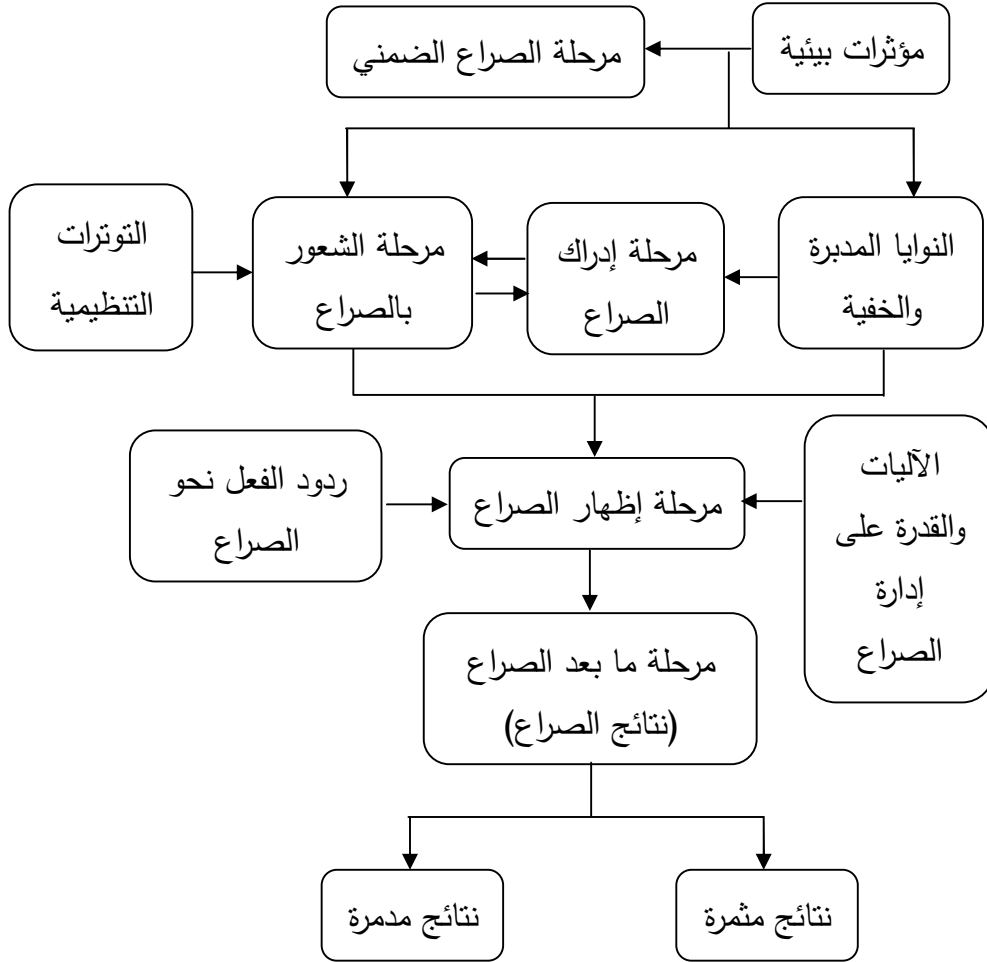
8-3- مرحلة الشعور بالصراع: تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه وخاصة الخوف والقلق.

8-4- مرحلة الصراع العلني: يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد اتجاه أقرانه، ويسبل مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

8-5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد أمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها وثانيهما وهو الأكثر احتمالا حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا بينهما فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة كتم الصراع وخنقه أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة

الصراع، ويعيده مجددا وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، وهكذا ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وبأهدافها. (الشماع، خيضر، 2007، ص ص300-301)، نلخص مراحل الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مراحل الصراع التنظيمي (دورة حياة الصراع في المنظمة).



المصدر: (سلطان، 2016، ص60).

9- أنواع الصراع التنظيمي:

9-1- أنواع الصراع وفقا لمستوياته: يصنف الصراع وفقا لمستوياته كما يلي:

- صراع على مستوى الفرد.

- صراع بين الأفراد.

- الصراع بين الأفراد والجماعات.

- الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة.

- الصراع بين المنظمات. (Bernard, 2014, p123).

9-2- أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته: هو الصراع الذي ينشأ بين الوحدات الإدارية داخل

المنظمة، ويأخذ شكلين رئيسيين هما: الصراع الرأسي، والصراع الأفقي.

أ- الصراع الأفقي: يحدث هذا الصراع بين وحدتين أو إدارتين أو العاملين في نفس المستوى

التنظيمي بسبب عدم مقابلة إدارة ما لاحتياجات ومتطلبات الإدارات الأخرى.

ب- الصراع العمودي أو الرأسي: يحدث هذا الصراع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي

إلى المستويات التنظيمية المختلفة، مثال: ما يحدث بين المدير (الإدارة العليا) وتابعيه (الإدارة

الدنيا) في العمل الذي لا يتقنون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف. (مراد علي أحمد،

2018، ص 269).

9-3- أنواع الصراع وفقا لتنظيمه: يشير الدهان (1992) إلى أن هناك نوعين أساسيين من

الصراع هما:

أ- الصراع المنظم: فهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا

جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تقشل في تحقيق الأهداف يتم

اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع

النقابات العمالية مع المنظمة.

الصراع غير المنظم: هو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل

الشكوى والتذمر، التأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل.

9-4- أنواع الصراع وفقا لتخطيطه: أما (رو وبايرز) (Rue & bayers) فيميزان نوعين

من الصراع:

أ- الصراع المخطط أو الإستراتيجي: وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن

خطة موضوعة، وينتج مثل هذا النوع من الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد

أو للمجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصماً، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة للموارد المنظمة.

الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي. (الأحسن، 2011، ص ص29-30).

9-5- أنواع الصراع وفقاً لنتائجه أو أثاره: هناك ثلاثة اتجاهات أو أنواع للصراع على هذا الأساس هي:

أ- **الصراع الإيجابي (أو الوظيفي، البناء، الفعال):** ينظر للصراع بموجبه على أنه فرصة للمنظمة أن تحل مشاكلها بطريقة بناءة، فالنزاع يعطي المنظمة الفرصة للتفكير في مشاكل المنظمة والإبداع في تقديم الأفكار المناسبة وخلق حالات التغيير اللازمة لحل تلك المشاكل، كما إن أسلوب إدارة الصراع الناجح يزيد من عملية قبول الأفراد لأي تغيير تنشده المنظمة، وإدارة الصراع الناجحة تؤدي بجانب حل التنازع إلى زيادة الإنتاجية وتوثيق العلاقات بين المنظمة وفاعليتها لأن الصراع هو المحرك القوي للطاقات الكامنة التي تتحفز بالمنافسة وإنه يؤدي إلى الإبداع والتغيير وتماسك البناء مع خلق تغيير تنظيمي بناء.

ب- **الاتجاه السلبي (أو غير الوظيفي الهدام، غير الفعال):** ينظر هنا للصراع على أساس إثارة السلبية والتي تشتت الجهود وتبعدها عن تحقيق أهداف المنظمة، كما إن الصراع له أثر سلبي على الأفراد من الناحية النفسية في زيادة ضغط العمل عليهم مما يصبح التعاون بين أفراد المنظمة شبه مستحيلًا، كما إنه يتسبب في هدر الكثير من الطاقات في مواضيع ومشاكل جانبية قد تؤدي إلى حجب وتشويه انسياب المعلومات الضرورية.

ج- **الاتجاه المتوازن (البناء أو الهدام):** ينظر للصراع على أنه مرغوب فيه لما له من أثر جيد في بعض الأوقات وغير مرغوب فيه بأحيان أخرى، كما ينظر لبعض الصراعات

على إنه من الممكن تجاهلها وبعض الصراعات يجب إدارتها بطريقة فعالة، وينظر الاتجاه المتوازن إلى الأثر المترتب على الصراع، فالنظرة الحديثة للصراع تؤكد على ضرورة المحافظة بمستوى معتدل منه داخل المنظمة لكي تكون فاعلة وخلاقة. (عساف، 2013، ص28).

9-6- أنواع الصراع وفقا لمصادره: لقد صنف روبنز (Robbins) الصراع وفق مصادره إلى ثلاثة أنماط هي:

أ- **صراع المهمات:** هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل. ووجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية البناءة التي لها أثر إيجابي في أداء العاملين؛ لأن الصراع المعتدل في بعض الأحيان يثير تولد الأفكار ويحسن من الأداء. ويفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان عند ضيق الوقت لإكمال مهام العمل أو عند وجود التباس وغموض حول مهام الدور، وعند الاعتمادية المتبادلة بين العاملين.

ب- **صراع العلاقات:** هو صراع يستند إلى العلاقات بين الأفراد، وفي الغالب يعد هذا الصراع غير وظيفي وغير فعال، بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة التناقض والاختلاف في شخصية الأفراد وفهمهم للأمور؛ مما يؤثر في إنجاز المهام المطلوب العمل بها وفق الشكل المنشود في المنظمة.

ج- **صراع العمليات:** وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية، وتوصل بعض الباحثين مثل تشيرمرهون (Schermerhorn) وآخرون إلى دمج أنماط الصراع من حيث مصادره وفق نمطين هما:

* **الصراع الجوهرى:** وهو عدم اتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

* **الصراع الوجداني:** وهو مرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عنه أحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة، وعدم الإعجاب، والخوف والامتناع، وهو ما يعرف بتعارض الشخصيات، وهذا النوع من الصراع يصرف طاقة الأفراد عن أداء العمل المطلوب تحقيقه.

9-7- الصراع وفقا لحدته: ويتم إضافة تصنيف آخر إجرائي للصراع وهو حسب حدته أو

شدته و بالتالي يتم التمييز بين:

أ- صراع حاد: وهو صراع أعلى من المرغوب فيه، وهذا قد يؤثر على الفرد والجماعة والمنظمة تأثيرا سلبيا.

ب- صراع معتدل: وهو مستوى الصراع المرغوب فيه، وهو شيء إيجابي بالنسبة للمنظمة ويمكن تسميته بالحد الأمثل للصراع.

ج- صراع منخفض: وهو صراع أقل من المرغوب فيه، وهو مستوى ليس في صالح المنظمة، والجدير بالتويه، أنه من خلال هذا البحث سيتم التركيز على أنواع الصراع وفق مستوياته لأغراض البحث، وبشكل خاص الصراع داخل المنظمة سواء بين الأفراد أنفسهم أو داخل الجماعات أو بين الجماعات. (قهوجي، 2015، ص ص61-62).

9-8- الصراع من حيث المضمون: وهنا يمكن الإشارة إلى:

أ- الصراعات الرسمية: وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية، ونعني بهما الإدارة، أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة، والنقابات العمالية وأحيانا عمال المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين طرفين معترف بهما وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب العمل.

ب- الصراعات غير الرسمية: وهي صراعات داخلية غير معلنة، وهي تتم بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبين مشرفيهم، أو حتى فيما بينهم، ويظهر مثل هذا الصراع بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل، أو التغيب أو إتلاف الإنتاج.

9-9- الصراع وفقا للأسباب: ويأخذ عدة أشكال منها:

* صراع فكري أو إدراكي: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات.

* صراع الأهداف: اختلاف الأهداف وترتيب الأولويات.

* نزاع وجداني-عاطفي: عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور.

* نزاع سلوكي: تتنوع الأفعال والتصرفات. (منصوري، بكرى، 2019، ص ص36-37).

10- محاور الصراع التنظيمي:

يظهر لدى العاملين في المنظمات اختلاف في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم والأعمال التي تقوم بها جماعات العمل الأخرى، وعندما يحدث تفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لحدوث الصراع بينهم، وعموما تظهر أسباب الصراعات بين المنظمات بسبب المحاور الرئيسية التالية:

* **محور القيم:** تمثل القيم أهم محور في المنظمات المعاصرة لأنه كما لاحظنا في فصل سابق هو الذي يعطي المنظمة أو الفرد المعنى النوعية والخصوصية المتميزة، ونظرا لأهمية القيم فإنه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة يعود إلى الاختلافات حول القيم، وخاصة القيم العقائدية أو الأيديولوجية، أو القيم الاجتماعية السائدة، ومرد هذا الصراع أن هذه القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية، وبالتالي لا تقبل المساومة، وكلما كان التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع. (عساف، 2013، ص215).

* **محور المصالح و طرق توزيعها:** لكل شخص أو جماعة رسمية أو غير رسمية في المنظمات الإدارية مصلحة تختلف باختلاف اهتماماتهم أو طموحاتهم، وإذا كان تحقيق إحدى المصالح المتعلقة بأحد الأشخاص يفترض إلغاء أو إنقاصا لمصالح طرف آخر، فلا بد من أن يحدث تنافس أو نزاع. (بطرس، 2020، ص ص97-98).

* **محور المكانة والهيبة:** النزاع حول هذا المحور يكاد يمثل الشغل الشاغل لمعظم العاملين في المنظمة المعاصرة وخاصة في المستويات الإدارية العليا، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القيادات الإدارية في هذه المستويات تكون قد تمكنت بشكل أو بآخر من إشباع حاجاتها المادية وبصورة تخلق تراجعاً ولو بقدر، في درجة الاهتمام بها، لتصير الفرصة قائمة لتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى. ولما كانت المكانة والهيبة مرتبطة بموقع السلطة أو القوة والقدرة في المنظمة، فإنه يتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى موقع رأس السلطة من جهة، أو إلى امتلاك القوة والقدرة اللازمتين

لممارسة السلطة فعليا أمام جمهور العاملين، أو أمام المجتمع وبصورة تسحب فعليا من تحت أقدام السلطة الرسمية، وتلك في الملاحظة الواقعية معركة من أشد المعارك ضراوة على مستوى المنظمات. يمكن اعتبار النزاع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجا حيا على ذلك غالبا.

* **محور النفوذ:** يبدو هذا المحور على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا بنفس الأثر والخطورة للمحور السابق، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادة العليا التي تمسك بزمام الأمور، وكلما تمكن معظمهم من كسب ود تلك القيادات أو تأييدها كلما امتلك قدرا من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم.

* **محور الاختصاصات والمسؤوليات:** حيث أن النزاع حول الاختصاص يكاد يمثل واحدا من أسوأ ما تواجهه المنظمات المعاصرة في البلدان العربية والنامية، والنزاع في هذا المجال يختلف من شخص لآخر، وقد يعلن أحد الأطراف الحرب على طرف آخر بحجة أن ما يمارسه الأخير هو من اختصاص الطرف الأول ومسؤولياته، تمثل الاختصاصات أحد مبررات الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين، ويحرص المرؤوسين على أن يعطيهم الرؤساء بعضا من الصلاحيات لتحقيق المرونة في العمل، ولتدعيم شخصياتهم وطاقتهم الإبداعية لكن يظل الرؤساء متمسكين بالسلطة بأيديهم إما لعدم الثقة في مرؤوسيهم أو خوفا على نفوذهم ومكانتهم وغير ذلك.

وقد نجد في الوقت نفسه أحد العاملين ينشأ الصراع بينه وبين طرف آخر قد وُكِّل إليه القيام بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وقد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يعلن حربا على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليست من اختصاصه ولا من مسؤولياته، وأن في ذلك ما يتقل العبء المطروح عليه، ويتضمن هذا المحور بدوره نوعا من مبررات النزاع بين الرؤساء والمرؤوسين، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضا من السلطات، كأساس لتحقيق مرونة في العمل، ولتدعيم

شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية، ويظل الرؤساء متشبثين بالسلطة بين أيديهم، إما لعدم الثقة في مرؤوسيتهم، أو خوفاً على نفوذهم و مكانتهم، أو غير ذلك. (عساف، 2013، ص ص 218-219).

11- نماذج الصراع التنظيمي:

في محاولة لفهم ظاهرة الصراع التنظيمي وضع الباحثون عدداً من النماذج لتفسير هذه الظاهرة، هناك ثلاثة نماذج رئيسية وهي:

* **نموذج عملية الصراع:** يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث ومراحل الصراع والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

* **النموذج الهيكلي لهذا الصراع:** يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منهما.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع، ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع.

ويطلق على هذا النموذج: النموذج الهيكلي، نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ويعتبر مفيداً في حالة الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعي لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

* نموذج النظم: الأساس الذي يقوم عليه هذا النموذج هو أن الصراع يمكن أن يكون لديه نتائج إيجابية وآخر سلبية ويتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاثة عناصر هي:

- مدخلات النظام وتمثل مصادر الصراع، ومن بينها التنافس على الموارد النادرة، وتعارض الأهداف.

- الأساليب والطرق المختلفة في التعامل مع الصراع.

- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء أكانت إيجابية أم سلبية ويفيد هذا النموذج في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الصراع. (كافي، 2014، ص ص59-60).

12- آثار الصراع التنظيمي:

12-1- الآثار السلبية: للصراع آثار سلبية متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد كذلك

العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون كما أن الصراع يحول الطاقات بعيد عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فاعلية المنظمة ككل.

- الصراع يؤدي إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر.

- الصراع يؤدي إلى تعصب الأفراد الشديد كل إلى إدارته. (سلطان، 2004، ص321).

- خلق مراكز قوة داخل الجماعة، وانقسام الجماعة الواحدة عن بعضها البعض.

- يتميز سلوك أفراد الجماعة بالقلق والارتباك وعدم التركيز.

- انخفاض كفاءة أداء الجماعة وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

- مع زيادة حدة الصراع يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعات الأخرى، ومن

الملاحظ أن عملية الرصد لا تستهدف تقييم أداء الجماعة الأخرى بهدف مقارنة الأداء أو

تحقيق التميز عليها فقط، بل قد يكمن الغرض في تأكيد الصفات السلبية التي تم إطلاقها

عليها. (قهاوجي، 2015، ص74).

- إن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرّة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية المنظمة.
- إن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم.
- كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي وكما لاحظنا سابقا فإن أعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية وبذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.
- كما يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية وهي:
 - تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: تعتبر الجماعة المنافسة عدوا وينظر إليها نظر عدائية.
 - تفشي استخدام الصفات السلبية: كثيرا ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلا: بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو الدولة أو ضد الأفراد والأقليات، واتجاه موقف الدفاعي اتجاه الخصوم.
 - ضعف الاتصال بين الجماعات: كلما تطور الصراع تتناقص التفاعل والاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن وتماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكا منحرفا.
 - الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى: يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعة الأخرى، ولا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى، بل لرصد النشاطات

غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها. (شلاي، 2011، ص 120-122).

- إعاقة وصول المنظمة إلى أهدافها وعدم القدرة على تحقيقها نظرا للتنافر وابتعاد الجماعات التنظيمية بعضها عن بعض، وظهور المصالح الشخصية، وبروز الأنانية، والاستشعار بالمصالح.

- ارتفاع معدلات دوران العمل مقاومة التغيير، وتقوية فرص التطوير.

- تعطيل عملية اتخاذ القرار وانخفاض الكفاءة التنظيمية وضعف التنسيق والتعاون بين الأجزاء التنظيمية المختلفة.

- توسيع الفجوة بين الأفراد وسوء العلاقات بينهم وسلبية توجهات الأفراد وإدراكهم بعدم الثقة في الآخرين أو الشك بهم، وربما العدوانية والكرهية. (زواتيني، 2019، ص 254).

- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل. (عبد الوهاب، 1996، ص 142).

12-2- الآثار الإيجابية: قد يعتقد البعض أن جميع الآثار المترتبة على الصراع تكون آثارا سلبية، يجب تفاديها وتجنب حدوثها، إلا أنه إذا نجحت المنظمة في إدارة الصراع بطريقة فعالة، فإنه من الممكن أن ينتج عن الصراع التنظيمي بعض الجوانب الإيجابية، والتي من أبرزها ما يلي:

- يحقق الصراع للفرد العديد من الجوانب الإيجابية، حيث يستثير فيه روح التنافس وقليل من القلق الذي يؤدي به إلى محاولة تحسين أدائه وكسب ثقة رؤسائه، كذلك يسهم الصراع في تنمية مهارات الفرد وزيادة قدرته على حل المشكلات وحسن التصرف في العديد من المواقف، وقد ينمي فيه صورة من صور الرقابة الذاتية والالتزام بمعايير الأداء التي وضعتها المنظمة، مع زيادة معرفة الفرد بالنظم اللوائح المنصوص عليها في المنظمة. (التهامي، 2013، ص 124).

- يؤدي الصراع التنظيمي بعض الفوائد للمنظمة -إذا أحسنت إدارتها لذلك الصراع- حيث تسعى المنظمات الفعالة إلى حسن إدارة الصراعات الحادثة داخلها بتعريف وحداتها الإدارية بالأهداف المشتركة والواجب تحقيقها من قبلهم لضمان نجاح المنظمة واستمرارها واستقرارها، وأيضا يساعد الصراع على توجيه أنظار المنظمات - وخاصة في مستوى الإدارة العلوي والأوسط- إلى نقاط الضعف المتسببة في حدوث الصراع، مع زيادة قدرتها على التعامل مع الأحداث والمواقف الصعبة، مما يؤدي بها إلى القيام بإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة ومن ثم التغيير للأفضل بما يخدم المصلحة العامة لها، ومن ثم يمكن القول بأن وجود قدر مناسب من الصراع داخل المنظمة هو أمر ضروري لحيوية المنظمة واستمرار الحراك داخلها. (التهامي، 2013، ص ص124-124).

- الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفائها.
- الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- الصراع يشجع الاهتمام بالأفكار والتوجهات الجديدة وتسهيل الإبداع والتغيير.
- الصراع يدعم متخذي القرار في تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل.
- الصراع يظهر وجهات النظر المتباينة مما يدعم المنظمة ككل. (سلطان، 2004، ص322).
- ينمو لدى الأفراد الحماس والنشاط للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشحذ طاقة الناس ليصبحوا مبدعين.
- المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة، يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.
- يمكن أن تؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع. (الصيرفي، 2018، ص182).
- حدوث تغيير داخل الجماعة الواحدة من خلال زيادة التماسك بين أعضائها وتعاونهم وولائهم وأداء المهام بجهود أكبر دون تضييع للوقت. (قاسيمي، 2012، ص201).
- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات إلي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.

- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد، والتغلب على الإحباط والكبت لدى الأفراد.
- يشجع الصراع على اكتشاف حلول وعلاج لهذا الصراع من خلال دراسة وتحليل أسبابه.
- يساعد وجود الصراعات على إحداث التغيير والتطوير اللازم في المنظمات.
- قد ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة. (عبد الباقي، 2002، ص197).

13- مهارات إدارة الصراع التنظيمي:

- تعني إدارة الصراع "التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر، كما عرّف روبن Robbins 2001 إدارة الصراع بأنها العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.
- وأشار أونز Owens 1981 إلى أن عملية التدخل في الصراع لإدارته تتضمن تشخيص الصراع، الذي يعد خطوة هامة على طريق إدارته بشكل منتج، وتشمل عملية تشخيص الصراع على:
- معرفة أسباب الصراع الحقيقية في المنظمة: ومعرفة مشاعر أطراف الصراع وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري.
- تحديد حجم الصراع على مستوى الفرد وبين الأفراد وبين المجموعات.
- معرفة الإستراتيجيات المناسبة لمعالجة الصراع.
- كما أورد (Todd, 1992, p373) مجموعة من المهارات اللازمة لإدارة الصراع بشكل فعال بحيث يؤدي إلى نتائج إيجابية، وهذه المهارات هي:
- القدرة على التحلي بالصبر والاحتفاظ بأعصاب هادئة وعدم اللجوء إلى المشاجرة في أثناء التدخل في الصراع.
- القدرة على إيجاد حلول ترضي جميع أطراف النزاع.

- القدرة على التعرف على مشاعر الآخرين لأنه ليس من السهل حل الصراع وأحد الأطراف في حالة غضب أو حزن، لذلك يجب على المدير أن يعمل إنهاء الحالة الانفعالية أولاً ثم البدء بحل الصراع.
- القدرة على التزام الحياد عند التدخل في الصراع والتركيز على المشكلة وليس على الأشخاص.
- القدرة على التحليل والفهم الدقيق للمعاني، والتأكد من صحة المعلومات المتوفرة وعدم الاعتماد على مصدر واحد للحصول على المعلومات. (قطيشات، 2014، ص ص 71-72).
- على المدير أن يتعامل مع الصراعات بطريقة ايجابية ويخفف من حدته من خلال تحديد المهام والاختصاصات وتقسيم الأدوار والمهام بين العاملين والتنسيق فيما بينهم فهو المتحكم.
- إن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة، مثل: تحسين صنع القرارات وزيادة القدرة على التغيير والتطوير والابتكار من خلال تفجير القدرات الإبداعية، شريطة أن يحسن المدير اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارة الصراع.
- إتباع الأسلوب العلمي لحل المشكلات، ثم عقد اللقاءات والمقابلات المباشرة بين أطراف النزاع وجها لوجه، خصوصا جماعات العمل ثم متابعة حل المشكلات.
- تنمية مجموعة من الأهداف السليمة كالتالي لا يمكن أن تتم إلا من خلال روح التعاون.
- السعي الدائم إلى توسيع الموارد سواء كانت مالية أو بشرية أو فنية، حيث أن هذا التوسيع يؤدي إلى حل المشكلات.
- العمل على بناء الثقة بين الإدارة و العاملين، حتى يشعر الأفراد بالثقة بأنفسهم وفي العمل الذي يقومون به.
- ضمان مستقبل مستقر وناجح للمنظمة الإدارية.
- معادلة استخدام أنظمة اتصالات فعالة وياتجاهات مختلفة.
- تصميم برامج تدريبية واعتماد متغيرات السياسات الداخلية.

- استخدام أفضل مهارات التفاعل الاجتماعي من أجل تحديد المشكلة.
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة.
- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم وأهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه وأهدافه وشخصيته.
- يوصي " كاتز" 1984" بالعمل على تشغيل المنظمة عن طريق محاولات جديدة وإيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع كإيجاد قوانين تسهل المواجهة والتغيير.
- كما أضاف "ليتر" 1965" إلى ضرورة استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة ومساعدة الأفراد في التغلب على صراعاتهم الداخلية أو الخارجية، عن طريق تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين وتعديل الهيكل التنظيمي في المنظمة. (خميس أسماء، 2014، ص41).
- وتنطلق المعالجة الناجعة للصراع داخل المنظمة من مرتكزات رئيسية عدة أبرزها:
 - * يعد الصراع أو الخلاف أمرا طبيعيا، فعندما تتفاعل مع الآخرين لابد من ظهور اختلاف في الآراء أو الأفكار، وبخاصة في مابين المجموعات النشطة و الفاعلة، فحيث يوجد الإبداع تبرز احتمالات ظهور الصراع ولكن الموضوع الأكثر أهمية هو: كيف تتعامل عندما يحدث؟
 - * يجب التعامل مع الصراع بوضوح وبطريقة طبيعية، من خلال المناقشات الصريحة وبما يحقق الإدارة الفاعلة للصراعات.
 - * إدراك أن الصراع يقع حول الموضوعات، من خلال التركيز على موضوع الصراع وليس حول الأشخاص أنفسهم.
 - * تتضمن إدارة الصراع البحث عن البدائل والحلول: المناسبة للموقف القائم حالياً.
 - * تتركز المناقشة حول الصراع على ما يحدث الآن في المجموعة من أجل إدارة الصراع والبحث عن مستقبل أفضل، أكثر من التركيز على المواقف السابقة.
 - * ينبغي أن تعامل المجموعة مع الصراع ككل متكامل: نظرا لتأثيره على عمل الفريق، لذا ينبغي على أعضاء الفريق جميعا تقديم المساعدة الممكنة لإدارته بنجاح. (قطيشات، 2014، ص ص71-72).

14- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

أ- **طريقة التهذئة:** وذلك في الحالات التي يكون موضوع النزاع فيها طارئاً ولا يستحق المواجهة، وتفترض التهذئة عدم قيام الإدارة بالانحناء لأي طرف، في الوقت الذي تلجأ إلى العبارات الإيجابية المطالبة بالتعاون والإخاء والعمل من أجل الغايات العليا للمنظمة... الخ، حرصاً على مصلحة الجميع، وتستمر الإدارة في القيام بهذا الدور كموجه تارة، وكمراقب تارة أخرى، حتى ينتهي الطرف الطارئ الذي أدى للمشكلة.

ب- **طريقة المقاربة:** وذلك في الحالات التي تكون هناك خلافات حول موضوعات أساسية ولا بد من حلها، وفي هذه الحالة فإن على الإدارة أن تلجأ إلى الابتعاد ما أمكن عن المواجهة، والعمل بكل ما أمكنها من حنكة ودراية لتطبيق المقارنة بين وجهات نظر الأطراف المختلفة، ويتم ذلك بالبحث عن أية قواسم مشتركة ومن ثم تعزيز المجالات حول هذه القواسم لتوسيعها، وذلك من خلال الحصول على بعض النزالات من كل طرف بدءاً من التنازلات الأقل أهمية فأكثر، وهذا يفترض وعي الإدارة بكافة الدقائق وبالحساسيات المختلفة حولها.

ج- **طريقة المواجهة:** وفي هذه الحالة يتم التركيز على المشكلة ونقاط الاختلاف مباشرة على عكس الطرق السابقة، وذلك في محاولة لإيجاد حل نهائي لها، وهنا لا بد لإدارة الصراع من وجود قدر من السلطة الذي يلزم الأطراف بالانصياع للمواجهة المباشرة، وليقدم كل طرف ما لديه من حجج ومبررات، وقد يفترض الأمر التحضير لعملية المواجهة وذلك لتمريرها عبر عدة مراحل، كمرحلة المقابلة المبدئية لاستطلاع وجهات النظر بصفة مبدئية، ثم مرحلة التجهيز للمواجهة، ثم مرحلة المواجهة وإدارتها، وأخيراً مرحلة اتخاذ القرار والالتزام به، وإن امتلاك جهة إدارة النزاع لقدر من السلطة سوف يمكنها من تحقيق الالتزام في نهاية الأمر، ولو بطرق غير طريقة الإقناع.

د- **طريقة الإجبار:** وذلك بعد أن تقوم إدارة النزاع بتقصي الحقائق تقصياً موضوعياً، ويتم ذلك من خلال قيامها بإصدار أوامرها إلى الأطراف المعنية بما ينسجم وحل المشكلة بينها،

وقد تكون هذه الأوامر صريحة كأن تقول لا بد من...، يجب عمل كذلك...الخ، أو أوامر مستترة كأن تقول حبذا لو...، نتمنى أن...، كم ترغب في...الخ.

هـ - **طريقة التحكيم:** حيث يتم اللجوء إلى طرف ثالث يعمل كوسيط بينهما، وفي هذه الحالة لا بد من موافقة أطراف النزاع على جهة التحكيم، وبعد الموافقة فإنه يمكن للجنة التحكيم أن تلجأ إلى أسلوب المقاربة أو إلى أسلوب المواجهة.

و - **طريقة اللجوء إلى مستوى أعلى لإدارة النزاع:** وفي هذه الحالة فإن التي تدير الصراع أن تلجأ لأي من الأساليب المشار إليها في الحالة السابقة، حيث تنتقل إدارة النزاع إليها وتصير هي المسؤولة المباشرة عن ذلك. (عساف، 2013، ص ص 220-221).

ز - **استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة:** لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع وقبول حلول معينة، ولكن لا ينصح باستخدام هذه الوسائل لأنها حلول وقتية ولا تعالج الأسباب التي أدت إلى حدوث الصراع.

ع - **استخدام أسلوب حل المشكلات:** وذلك بالدخول في حوار صريح ومباشر بين الطرفين، وذلك من خلال استعراض المشكلة وبدائل الحلول. والتوصل إلى الحل الأمثل وتطبيقه.

من ناحية أخرى يمكن استخدام بعض الوسائل الأخرى بواسطة إدارة المنظمة، ومنها:

- تحسين نظام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، وتوفير المعلومات اللازمة للأفراد، لاتخاذ القرارات المناسبة وإزالة سوء التفاهم الناتج عن فاعلية الاتصالات.

- تطوير وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يؤدي إلى تحديد الاختصاصات للإدارات والأفراد، وعدم الازدواجية والتناقض بينها.

- إجراء بعض التغييرات السلوكية للأفراد في المنظمة، وكذلك تشجيع الجوانب السلوكية الإيجابية بما يقلل التناقض بين الأفراد. (عبد الباقي، 2002، ص ص 199-200).

وقد عرض كيلي (kelly) أساليب إدارة الصراع التالية:

* **التفاوض:** هي عملية يحاول من خلالها الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التوصل إلى تحقيق أهداف عن طريق التوصل إلى اتفاقيات مع بعضهم البعض، ومن ثم فإن المفاوضات

عملية حيوية وديناميكية نشطة من أجل الوصول إلى حل لمشكلة أو قضية متنازع عليها. (عبده فليه وعبد المجيد، 2005، ص136).

* **التوسط:** وهي العملية التي يدعي بموجبها شخص ثالث للمساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

* **التحكيم:** ويتم اللجوء إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل عندما يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطي السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين. (الأحسن، 2011، ص56).

15- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تلعب إدارة المنظمة الدور الفاعل في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة والانتفاع من آثاره لتحقيق أهدافها المنشودة وقد أسهمت إستراتيجيات إدارة الصراع في تحقيق النتائج الإيجابية في هذا المجال من خلال تطوير سبل معالجتها للصراع، لذا أصبح من الضروري تطبيق مدخل جديد لإدارة الصراع باستخدام إستراتيجيات مختلفة والتي يتم من خلالها تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة وقدرتها على السيطرة على الصراع.

1-15- إستراتيجية التجنب: وهي تعبر عن اهتمام متدن بالذات وبالآخرين، وهي انسحاب الفرد وهروبه من مواجهة الصراعات وحل المشكلات، وتسمى هذه الإستراتيجية (أنا أخسر وغيري يخسر) (Lose- Lose Philosophy) ويكون المدير على علم بحقائق الصراع بشكل تام وأطرافه، ودواعيه، لكنه يهمل تماما الموقف الذي أبرز ذلك الصراع، لكي يبقى في مأمن عن الصراع، ويمكن أن تستخدم هذه الإستراتيجية في المواقف التي يتسم فيها الصراع بين الأفراد أو المجموعات بأنه صراعا طبيعيا وعاديا، أو تستخدم عندما تكون مشكلة الصراع قليلة الأهمية، أو في حال ما تكون أطراف الصراع قادرة على حل الصراع القائم بفعالية، إلا أن هذه الإستراتيجية تعتبر بصفة عامة غير ملائمة في التعامل مع الصراعات التنظيمية لأنها في النهاية تؤدي إلى تطور وتفاقم الصراعات إلى درجة قد يستحيل معها حلها أو الحد

من آثارها السلبية، فتجاهل الصراع لا يعني عدم وجوده وإنكاره لا يعني انتهاءه . (سالم، 2013، ص34).

15-2- إستراتيجية التسوية: عندما تكون رغبة كل من أطراف الصراع أن يتخلى عن جزء من احتياجاته نتيجة للحوار الذي يتم في هذا الإطار، يصل الطرفان إلى نوع من مقاسمة المكاسب من جهة وتحمل التضحيات المترتبة على ذلك من جهة أخرى. (كافي، 2014، ص67).

وتكون هي الحل الوسط أي التعاون والحزم من كلا الطرفين وكل منهما يحقق جزء من الربح والخسارة. (رضوان، 2012، ص52).

15-3- إستراتيجية التعاون: تميل الوحدة إلى محاولة حل المشاكل وإشراكها مع الطرف الآخر للوصول إلى حل، وذلك إذ توافرت الشروط اللازمة لذلك، فالوحدة التنظيمية لديها طلبات واضحة وبالغة من ذلك فالوحدة راغبة جدا في التعاون مع الطرف الآخر المتصارعة معه وتظهر الرغبة في التعاون من خلال رغبتها في الجلوس على مائدة التفاوض، بل أكثر من هذا من خلال رغبتها في فهم الطرف الآخر، ومحاولة التوصل إلى وضع يكون فيه الطرفين فائزين. (شلابي، 2011، ص139).

كما تسعى إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف، فيؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة، وتتطلب هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لا بد من حلها سوية بدلا من رؤيتها كمعركة لا بد من الفوز فيها، وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما يستلزم حل المشاكل رؤية جديدة، ويكون الالتزام ضروريا لأن مثل هذا النوع من الصراع يتطلب المطاولة في الوقت والطاقة. (أبو القاسم والعموري، 2019، ص392).

15-4- إستراتيجية المنافسة: وهي إستراتيجية تعبر عن اهتمام عال بالذات واهتمام متدن بالآخرين، إذ يستخدم الفرد سلوك القوة والإجبار لتحقيق أهدافه ورغباته دون الاهتمام بأهداف ورغبات الطرف الآخر، وهي تتضمن العمل على الفوز على حساب الآخرين (أحد الطرفين سوف يخسر نتيجة مكسب حققه الآخر)، وفيها يستخدم القائد قوة مركزه وسلطته في تخفيض

الصراعات بين المرؤوسين، وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم، غير أنه يعاب على هذه الإستراتيجية أنها كثيرا ما تعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع، لأن أسباب ونبور الصراع تظل كامنة وموجودة، بل إن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه. (سالم، 2013، ص34).

15-5- إستراتيجية المجاملة (الاسترضاء): وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولا تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل ويتم اللجوء إليه إذا كان الصراع قائما على اختلاف الشخصية لأطراف الصراع. (حبابة، 2017، ص265).

16- نماذج إدارة الصراع التنظيمي:

16-1- نموذج رحيم لإدارة الصراع التنظيمي: لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك بسبب اختلاف ظروف الصراع ومواقفه والأسباب المؤدية إليه، واختلاف طبيعة عمل المنظمات، وأيضا طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها، ولقد أوضح رحيم بعدي لأساليب إدارة الصراع، هما:

* **بعد الاهتمام بالنفس:** ويشير فيه توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته.

* **بعد الاهتمام بالآخرين:** ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع، وهي:

أ- **التكامل:** يُعرف هذا النمط أيضا بحل المسائل، تشير هذه الإستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالذات وبالآخرين، وهو ينطوي التعاون المشترك بين أطراف الصراع، والانفتاح لتبادل المعلومات وفحص الاختلافات، ومواجهة الصراع بالاتصال المفتوح، وتوضيح سوء الفهم

لموضوع الصراع، لتعاون بين الطرفين (أي الانفتاح، وتبادل المعلومات، ودراسة الاختلافات للتوصل إلى حل مقبول من الطرفين).

للحصول على التكامل، عليك وضع بطاقتك على الطاولة، ومواجهة القضية الحقيقية، والكشف عن الصراع، وإحضار كل شيء إلى المنفتحة.

اقترح PREIN 1976: أن هذا الأسلوب له عنصران متميزان: المواجهة وحل المشاكل، وتشمل المواجهة الاتصال المفتوح، وإزالة سوء الفهم، وتحليل الأسباب الأساسي للصراع، وهذا شرط أساسي لحل المشاكل الذي ينطوي على تحديد وحل المشكلة (المشاكل) الحقيقية لتوفير أقصى قدر من الرضا للطرفين.

يصف GRAY 1989 هذا الأمر بأنه: "عملية يمكن من خلالها للأطراف التي ترى جوانب مختلفة للمشكلة أن تستكشف خلافاتها بشكل بناء وأن تبحث عن حلول تتجاوز رؤيتها الخاصة لما هو ممكن.

ب- الإرضاء: وتشير هذه الإستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، ويرتبط هذا الأسلوب بمحاولة تقليل الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء قلق الطرف الآخر. وهناك عنصر التضحية بالذات في هذا الأسلوب ويمكن استخدامه عندما يكون أحد الأطراف راغبا في التخلي عن شيء على أمل الحصول على شيء آخر في المقابل من الطرف الآخر.

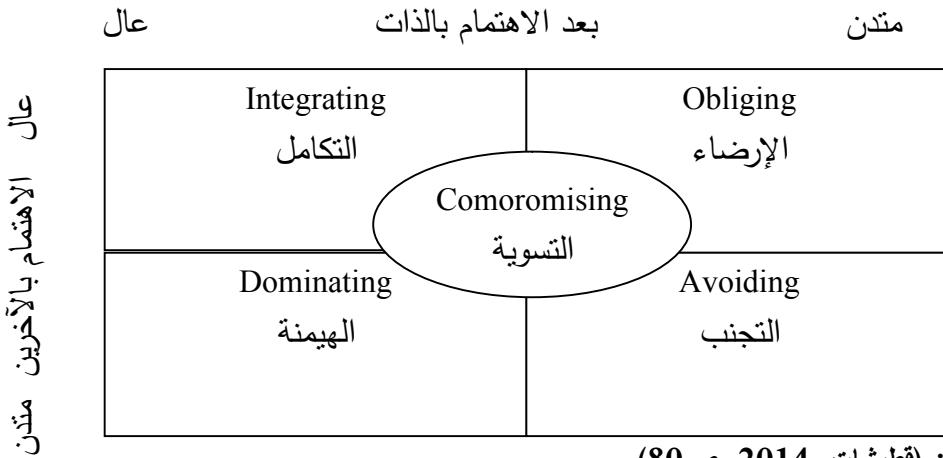
يرى Bouldig 1962: "أن هذا الشخص يهمل قلقه الخاص لإشباع قلق الطرف الآخر، ومثل هذا الفرد أشبه "بممتص الصراعات".

ج- الهيمنة **Dominating**: ويُعرف هذا بالتنافس وتشير هذه الإستراتيجية إلى الاهتمام الشديد بالنفس والاهتمام المنخفض بالآخرين، حيث يقوم الإداري باستخدام القوة لتحقيق مكاسبه وأهدافه الشخصية، مع إهماله لحاجات الأفراد الآخرين ومحاولته إخضاعهم له، وتحد هذه الإستراتيجية من الإبداع في العمل.

د- **التجنب**: وتشير هذه الإستراتيجية إلى اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين، ولهذا الأسلوب ارتباط بالانسحاب والتهرب من المسؤولية، وقد يتخذ شكل تأجيل قضية ما إلى وقت أفضل، أو ببساطة الانسحاب من موقف يهدد بالخطر. يخفق الشخص، المتجنب في إشباع حاجاته الشخصية فضلا عن حاجات الطرف الآخر، "لا أرى شراً، ولا أسمع شراً، ولا تتحدث عن الشرور" وهذا الأسلوب يكون مفيداً عندما يكون الموضوع بسيطاً.

هـ- **التسوية**: وتلفت هذه الإستراتيجية النظر إلى الاهتمام المتوسط بالنفس وبالآخرين، وهي مقرونة بمبدأ الأخذ والعطاء، وهو ينطوي على التقديم أو التقاسم حيث يقوم الطرفان بالتخلي عن شيء ما لاتخاذ قرار مقبول من الطرفين، وقد يعني هذا تقسيم الفارق، أو تبادل الامتيازات، أو السعي إلى إيجاد موقف سريع وسط. (العموري، 2021، ص ص 48-49).

الشكل رقم (09): نموذج رحيم في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: (قطيشات، 2014، ص 80).

16-2- نموذج روبنز (Robbins): قدم تسع أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وتتمثل في التالي:

- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة: وهذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر، حيث أن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع، غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائماً وخاصة في الصراعات العميقة، وتلك التي تتضمن أبعاداً تتصل بالأنظمة القيمية للأفراد والجماعات.

- الانطلاق من أهداف لها مكانتها، وتتمتع بقبول الجهات المتصارعة.
 - تجنب الصراع: مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت.
 - التقليل من أهمية الاختلافات: أو ما يمكن تسميته بنظرية الموقف Smoothing وتهدئته، وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين.
 - توزيع المصادر وتمددتها: وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدة النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع بين أعضائه.
 - التسوية أو الحل الوسطي: وتشكل هذه الإستراتيجية القسم الأعظم من طرق حل الصراع، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح.
 - استخدام السلطة أو صلاحية المركز: ومع هذا قد يشكل حلاً مؤقتاً إلا أنه ينجح أحياناً، لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم، والالتزام بالتالي بما يصدر عنهم من قرارات.
 - أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع، لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
 - أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام: وهذا أسلوب في متناول إداريي النظم خاصة، إذا ما تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام. (المومني، والقضاة، 2009، ص ص 89-90).
- 3-16- نموذج مارش وسيمون (march and Simon)** وي طرح أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي:
- **حل المشكلة:** من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.
 - **الإقناع:** ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد صفقة بين المتصارعين.
- التحالف أو الائتلاف: وتعكس الحلول في هذا الأسلوب القوة النسبية لمختلف لأطراف الصراع. (عبد العليم، 2009، ص ص 269-270).

16-4- نموذج بيكر وزملائه: (Baker and Others)

اقترح بيكر وزملائه نموذجا لإدارة الصراع الذي يعد تطويرا للنموذج الذي وضعه "بليك وموتون"، ويحدد فيه ثلاث إستراتيجيات تعكس وجهة نظر المدخل الكلاسيكي والمدخل الوظيفي للصراع، وهذه الإستراتيجيات هي: التجنب، التنافس، والتعاون.

* **إستراتيجية التعاون:** ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة وإلى العلاقات الإنسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الأمر علاجاً فعالاً مقبولاً من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير أحياناً.

* **إستراتيجية التنافس:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير للممارسة السلطة على الطرف الآخر.

* **إستراتيجية التجنب:** ويقصد به عملية الانسحاب من التعامل مع الصراع التنظيمي، وذلك بمحاولة المحافظة على التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة، وعن طريق استخدام التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة. (بن صافية، 2021، ص 53).

16-5- نموذج توماس وكيلمان: (Thomas & Kilmann)

ويري توماس وكيلمان أن هناك خمسة أنماط أساسية لحل النزاعات التي يمر بها الإنسان انطلاقاً من التفريق بين بعدين أساسيين وهما الاهتمام بالذات (عالي/منخفض) والاهتمام بالآخرين (عالي/منخفض) وهي كالاتي:

* **المتعاون (مؤكد ومتعاون):** تتميز هذه الإستراتيجية بالاهتمام العالي بالذات وبالآخرين، ويتسم العاملون بالتعاون والمشاركة لتحقيق الرضا المطلوب، وهناك تبادل صريح للمعلومات، ويتم بحث الاختلافات وأسباب الصراع للوصول إلى حل ناجح ومقبول لجميع الأطراف.

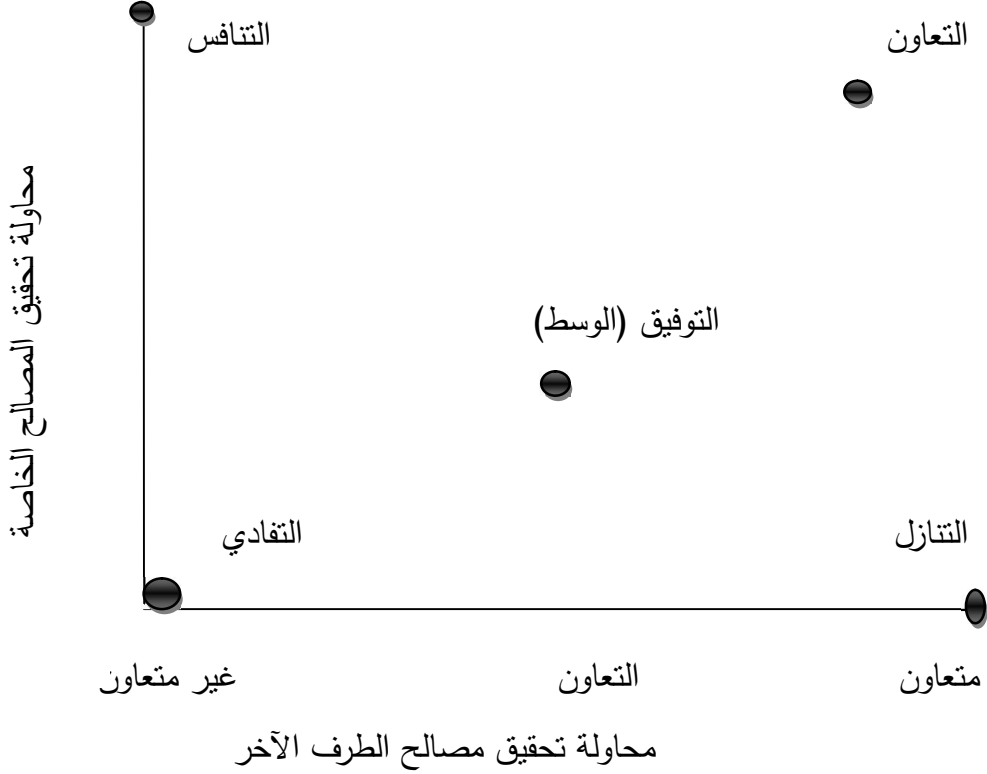
* **المجامل/التنازل (غير مؤكد ومتعاون):** ويكون هذا الأسلوب عندما يكون أحد الطرفين عنده اهتمام منخفض بالذات وعالي بالآخرين، ويرتبط بالإيثار للآخرين وهو يقلل من الأناية ويمثل الكرم والمساعدة وهو مثال على روح الجماعة والارتقاء عن الاختلاف لإرضاء غيره، ذلك أن يضحى باهتماماته وحاجاته في سبيل الآخرين.

* **المنافس (مؤكد وغير متعاون):** ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام عال بنفسه ومنخفض بالآخرين، ويميل المشارك للسيطرة، عن طريق تأكيد ما يهتم به أكثر دون الاهتمام باحتياجات ورغبات الطرف الآخر، وهذا هو أسلوب الكسب والخسارة وهو يسعى لعدم الاعتراف بحاجات أو توقعات الآخرين.

* **المتفادي/التجاهل (غير مؤكد وغير متعاون):** ويظهر عندما يكون لطرف الصراع اهتمام منخفض بالذات وبالآخرين على السواء ويميل المشاركون إلى عدم الاهتمام بالمشكلة وهو مرتبط بالسلوك والاتجاهات غير المهتمة نحو موضوع الصراع، ويرتبط بالانسحاب والتأجيل أو التسوية وهو مرتبط بأسلوب لا أسمع، لا أدري، لا أتكلم. وهو شكل لتأجيل الصراع حين يحين الوقت المناسب.

* **الموفق/حل وسط (وسط بين التأكيد والتعاون):** يظهر هذا الأسلوب الاهتمام المتوسط بالذات وبالآخرين، والمشارك الذي لديه هذا النمط يميل إلى التصالح في حل الصراع لتحقيق الرضا الجزئي، ويرتبط هذا السلوك بأسلوب (أعط وأخذ) أي المشاركة على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول ويتم من خلال تقسيم الاختلافات وتبادل التنازلات من جميع الأطراف للوصول إلى موقف التسوية. (خميس أسماء، 2014، ص ص 48-49)، والشكل التالي يعطي تفسيراً شكلياً لنموذج توماس وكيلمان:

الشكل رقم (10): نموذج توماس وكيلمان في إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: (كافي، 2015، ص68).

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية الصراع التنظيمي وإستراتيجيات إدارته من خلال استعراض لمختلف مفاهيمه وخصائصه وتباين أسبابه وكذا التطرق لمراحله ومستوياته المختلفة وتصنيفاته الرئيسية وأنواعه وأهم الأسباب المؤدية إليه، وتطرقنا كذلك للإشارة على الآثار السلبية والإيجابية للصراع و في الأخير تم التطرق لمهارات وأساليب إدارته والتحكم فيه من خلال ذكرنا لأهم نماذج و إستراتيجيات إدارته لأشهر الباحثين في هذا المجال.

الفصل الثالث: الإبداع الإداري

تمهيد

- 01- مفهوم الإبداع الإداري
- 02- علاقة الإبداع ببعض المفاهيم
- 03- أهمية الإبداع الإداري
- 04- خصائص وسمات الشخصية المبدعة
- 05- نظريات الإبداع الإداري
- 06- أنواع الإبداع الإداري
- 07- مبادئ الإبداع الإداري
- 08- مستويات الإبداع الإداري
- 09- مراحل الإبداع الإداري
- 10- عناصر الإبداع الإداري
- 11- خصائص الإبداع الإداري
- 12- معوقات الإبداع الإداري
- 13- البيئة التي تشجع الإبداع
- 14- ثمان طرق لزيادة إبداع موظفيك
- 15- أساليب واستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري

خلاصة الفصل

تمهيد:

الإبداع الإداري من الموضوعات التي شغلت اهتمام العديد من الباحثين والكتاب باختلاف تخصصاتهم وبالأخص علم النفس، ونظرا لأهميته البالغة نجد العديد من المؤسسات التي تشجع على الإبداع وتسعى لتنميته، لما له من انعكاس إيجابي فعال عليها، فلقد بات أمرا ضروريا لا يمكن الاستغناء عنه لدرجة أنه أصبح نجاح المؤسسات يقاس بما تتمتع به من أفكار إبداعية جديدة وتجسيدها على أرض الواقع وبالتالي يصبح عليها أن تعتمد على الإبداع كأسلوب لممارسة أعمالها اليومية والنهوض والتطلع إلى مستقبل أكثر نجاحا وقوه.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى توضيح ماهية الإبداع الإداري، أنواعه، أهميته، مستوياته... مع ذكر أهم أساليب وإستراتيجيات تنميته وتطويره.

1- مفهوم الإبداع الإداري:

1-1- مفهوم الإبداع:

لغة: الإبداع في اللغة العربية من "بدع"، وبدع الشيء أي: أنشأه على غير مثال سابق. وفي اللغة الإنجليزية تعني كلمة "Innovate" إحداث أو إيجاد شيء جديد
اصطلاحاً:

* يعرف قاموس أكسفورد الإبداع بأنه: "تقديم أفكار أو أساليب أو طرائق جديدة".

* يعرف الكاتب "دافيد Daft" الإبداع بأنه: "تبني فكرة جديدة وأسلوب جديد بالنسبة لمجال/صناعة المنظمة وسوقها وبيئتها العامة". (حريم، 2004، ص353).

في كتابهما "حلول المبدع" يؤكد كل من كلايتون كريستينس ومايكل راينور على الإبداع المدعم (المؤازر) لتحقيق النمو في عمل المؤسسة فالأداء الناتج داخل المؤسسة يتم عند حدوث بعض الوقفات الإبداعية، ويتطلب دعم الإبداع ليس وجود أفكار فقط، بل تجميع تلك الأفكار لتوفير النمو. (برافين، 2008، ص200).

* يرى جيلفورد الإبداع: "كشيء في غاية الروعة، ويتوافق بشكل جوهري مع (ماكينون) حيث يوضح أن للإبداع معاني كثيرة، منها القدرة على تقديم شيء جديد لأرض الواقع".

* تقليدياً الإبداع: يعتبر ظاهرة غامضة غير محددة المعالم تحدث عادة لأشخاص استثنائيين مثل: دافنشي وأينشتاين وإديسون، ويعي الناس أن بعض الأشخاص من موسطي الإبداع مثل العلماء والفنانين ينتجون نادراً أو من حين لآخر عمل إبداعي. (Ashok.Hota، 2011، ص16).

* عرف الإبداع أيضاً: تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة، أو تمت استعارتها من خارج المنظمة، سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها. (داود، 2020، ص9).

1-2- مفهوم الإبداع الإداري:

عرفه حريم 2003: الإبداع الإداري مصدر قيم مهم ينبغي تعزيزه وتطويره وعلى المؤسسات الاهتمام بهذه القيم، فالمؤسسات تواجه تحديات كبيرة كالعولمة والمعلوماتية واليد البشرية مختلفة الجنسيات مما يجبر المؤسسات إلى النظر للإبداع كوظيفة مثل الوظائف الأخرى يجب إدارته والعمل على توسيع نطاق البحث فيه. (حريم، 2003، ص314).

عرفه العميان: إيجاد وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة. (زينة، 2006، ص33).

عرفه الدهان بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عند مواجهته المواقف التي ينفعل بها ويتعايش معها بعمق بحيث يستجيب لها وفقا لتصوراته بطريقة جديدة تختلف عن استجابة الآخرين. (الجعبري، 2009، ص12).

يعرف السكارنة الإبداع الإداري بأنه: عبارة عن المبادرة التي يبديها الموظف بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية وخصوصا في مجال الأعمال. (عمرو الطيب، 2020، ص178).
هناك من عرفه:

* هو السعي المخطط لتكوين وتوفير مقومات إدارة التغيير والعناصر الأساسية الكفيلة بتحقيق أداء متفوق يؤدي إلى إنجاز مخرجات ترضي احتياجات المستهدفين وتشبع رغباتهم وترضي تطلعاتهم، لتحقيق الإنجاز ونموه بمعدلات متصاعدة. (مرشود وآخرون، 2020، ص473).

* هو عملية تسعى إلى إحداث نقلة متميزة على مستوى التنظيم، من خلال توليد مجموعة من الأفكار الابتكارية وتنفيذها من قبل أفراد العمل ومجموعاته. (خيري، 2012، ص40).

* يطلق عليه أحيانا الإبداع التنظيمي ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالاستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية وذلك من قبل أفراد يعملون معا في نظام اجتماعي معقد. (حلاق، 2020، ص150).

2- علاقة الإبداع ببعض المفاهيم:

1-2- الإبداع والابتكار: الإبداع والابتكار وجهان لعملة واحدة، أما الفرق بينهما فمن الممكن تلخيصه في الجدول الآتي: (الحسن، 2020، ص18)

الجدول رقم (02): الفرق بين الإبداع والابتكار.

الإبداع	الابتكار
يتمثل بالقدرة على إيجاد فكرة غير عادية تتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي	يتمثل بالقدرة على تنفيذ الأفكار بأسلوب محدث غير عادي
الإبداع ناتج عن المخيلة	الابتكار ناتج عن العمليات الإنتاجية
من الصعب قياس نسبة نجاح الإبداع	من الممكن قياس درجة الابتكار ونسبة نجاحه، حيث إنه يتعلق بالإنتاج والأداء
لأفكار جديدة	إيجاد شيء على أرض الواقع يكون جديداً وفريداً مثل السلع في السوق أو الخدمات
لا تحتاج عملية الإبداع إلى تكاليف مالية	بما أن الابتكار يتمثل بعمليات التنفيذ، فمن الطبيعي أن يحتاج إلى تكاليف مالية
لا يخشى فيه من الوقوع في المخاطر	هناك احتماليه للوقوع في المخاطر كفشل تنفيذ الفكرة الإبداعية مثلاً

2-2- الإبداع والتغيير والاختراع:

التغيير: سلوك أو أفكار جديدة تعتمد على المنظمة، وقد تكون مختلفة أو متباينة عن تلك السائدة والجاري العمل بها أو استخدامها وهي تتسم بالشمولية والاستمرارية، ومن ثم فهو يختلف عن الإبداع من حيث المخاطر والتكلفة التي قد تكون باهضة (مرتفعة) في الإبداع، وبالتالي فهما مكملان لبعضهما.

الاختراع: ابتكار مقصود هادف، خلاف الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجئ.

الإبداع: يحول الاختراع إلى منتج، وقد يأخذ وقتاً طويلاً عكس الاختراع الذي يأخذ وقتاً قصيراً. (حسن مسلم، 2015، ص29).

2-3- الإبداع والتحسين:

التحسين: هو إدخال تعديلات أو تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعاً أو ملائمة في الاستخدام، والتوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي يتم إدخالها على المنتجات الحالية ما هو إلا إبداع جزئي الذي يعد شكلاً من أشكال الإبداع، فالإبداع إذن هو أفكار جديدة ومفيدة ومنتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة ولا يقتصر الإبداع على الجانب التكتيكي لأنه لا يشمل تطوير السلع

والعمليات المتعلقة، وإعداد السوق فحسب، بل يتعدى أيضا الآلات والمعدات وطرائق التصنيع والتحسينات في التنظيم نفسه ونتائج التدريب والرضا عن العمل بما يؤدي إلى ازدياد الإنتاجية. (لينا، 2017، ص12).

3- أهميه الإبداع الإداري:

- حاجه المؤسسات التعليمية إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل.
- يزيد الإبداع من تقدم المؤسسات التعليمية، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات، وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة.
- يساعد الإبداع في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين في المدرسة.
- يوضح للأفراد مسارات التطوير والتجديد في منظماتهم.
- يدفع الأفراد إلى الدخول في منافسات التحدي والتميز مع الآخرين. (حسن مسلم، 2015، ص ص19-20).

- الإبداع الإداري أساس لبناء ثقافة الأفراد والمنظمة.
- الإبداع الإداري أداة حيوية للتغيير: يعد الإبداع الإداري من المقومات الأساسية لإتمام عملية التغيير، التكيف مع أساليب الإدارة والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي. (دينا فتحي، 2015، ص76).

4- خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

- الثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة، فالمبدع لا يستسلم بسهولة، فالفشل يتوقعه الإداري المبدع ولكن ذلك لا يزيده إلا تصميمًا.
- قدرة التعامل مع مقتضيات التغيير فالإبداع يتحمل التعامل مع المواقف الغامضة لأنها تثير في نفسه البحث عن الحلول وهو أحد أركان الإبداع. (الصيرفي، 2006، ص263).
- عدم اعتماد الحلول الجاهزة.
- التآني في حسم الموقف.
- زرع الثقة بالنفس.
- رفع المستوى الثقافي والعلمي.
- الانفتاح على الآخر. (هاني، 2003، ص ص6-11).
- اجتناب الروتين والتقليد الأعمى.
- القدرة على الإقناع.

- التفاؤل والإحساس المرهف.

ومن السمات الأخرى التي أشار إليها الباحثون:

- تقبل التعقيد، وتقبل ارتفاع مستوى الغموض، انخفاض مستوى القلق، عدم الخوف من الوقوع في الخطأ، تفضيل الاستجابات الجديدة، روح الدعابة والمرح، الانفتاح الذهني، سعة الخيال، الاجتهاد والنظام، الشعور بالتحدي في مواجهة الصعاب. (سالي زكي، 2013، ص94).

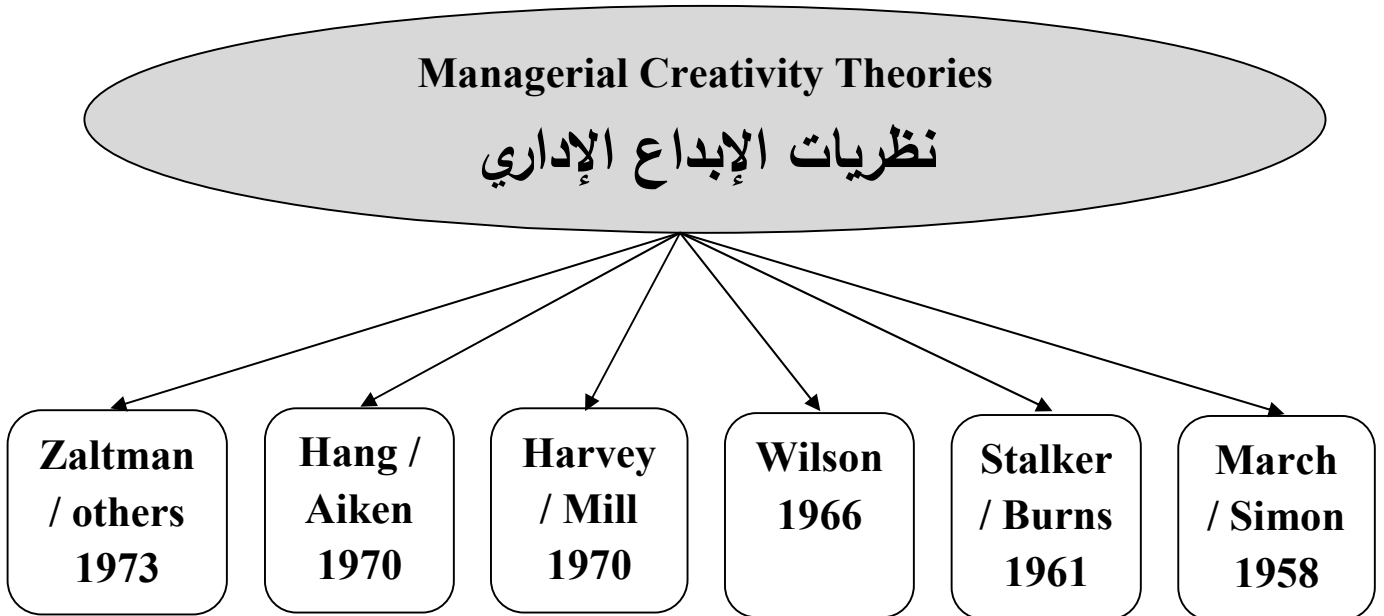
أيضا: مما لا شك فيه أن رصيذا ضخما من الأبحاث ونتائج التجارب العلمية في ميدان الإبداع قد تجمع لدينا، وتتخلص نتائج الأبحاث في اتجاهين رئيسيين.

* أولا: دراسة استجابات ذات طراز إبداعي أكثر في مواقف الامتحانات كما يتضح من المرونة العقلية، والاستقلال في التفكير وغيرهما من العوامل التي تقيسها بطاريات التفكير الإبداعي أو بطاريات التحليل الموضوعية.

* ثانيا: إيجاد خصائص الشخصية في العباقرة والأشخاص البارزين في الإنتاج في الحياة اليومية. (العمرية، 2008، ص265).

5- نظريات الإبداع الإداري:

الشكل رقم (11): نظريات الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: (طلال نصير، 2011، ص ص 3-4).

5-1- نظرية March & Simon (1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رضاء، بحث ووعي، وبدائل، ثم إبداع حيث عزيا الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية أو الداخلية).

5-2- نظرية Stalker & Burns (1961): وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

5-3- نظرية Wilson (1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

5-4- نظرية Harvey & Mill (1970): قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Stalker & Burns)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو

مشكلات تم التصدي لها سابقاً (الخبرات السابقة) وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

5-5 - نظرية Hang & Aiken (1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

* **مرحلة التقييم:** تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).

* **مرحلة الإعداد:** الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.

* **مرحلة التطبيق:** البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.

* **الروتينية:** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

- زيادة التخصصات المهنية وتنوعها.

- المركزية.

- الرسمية.

- الإنتاج.

- الكفاءة والرضا عن العمل.

5-6 - نظرية Zaltman & others (1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.

6- أنواع الإبداع الإداري:

صنف الصيرفي (2003) الإبداع الإداري إلى خمسة أنواع:

6-1- الإبداع التعبيري: ويعني الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.

6-2- الإبداع الفني: ويتمثل في الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات كالمظهر العام للسلعة أو الديكور الذي يتميز به مكان تقديم الخدمة.

6-3- الاختراع: ويعني استحداث شيء جديد لأول مرة غير أن عناصره والأجزاء المكونة له موجودة من قبل، ولكن يتم إدخال تعديلات عليها بحيث تأخذ مساراً جديداً وتؤدي مهمة مميزة كاختراع الحاسب الآلي.

6-4- الإبداع المركب: ويمثل تجميع غير عادي بين الأشياء فمثلاً يتم أخذ أفكار مختلفة حيث توضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.

6-5- الاستحداثات: ويتمثل باستخدام شيء موجود فعلاً، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة (أي يتم فهم المبادئ الأساسية التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها من جديد). (السكرانة، 2010، ص34).

7- مبادئ الإبداع الإداري:

قام "Peter Drucker" بوضع مجموعة من المبادئ يتمثل في أعمال أو ممارسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها، وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات "The Do's" كما حدد أيضاً مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها "The Dont's" فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها منها:

- إن الإبداع الهدي المنظم يبدأ بتحليل الفرص فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية.
- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما أيضاً مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فالإبداع جانبان جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي. (سمية سعدون وآخرون، 2017، ص192).
- إن الأفراد مصدر قوة المؤسسة، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعل منها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً ورياحاً.

- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية.

- محاولة القيام بعمل ممتع لا وظيفة فحسب.

- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. (سعيدة، 2018، ص ص 288-289).

8- مستويات الإبداع الإداري

هناك عدة طرق يلجأ إليها الأفراد والمنظمات إلى خلق أفكار ومفاهيم جديدة تتمثل في الأخير على شكل إبداعات، حيث يمكننا التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع وهي:

8-1- الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية من معرفة وذكاء وحب الاستطلاع، حيث يتوصل الفرد إلى الإبداع من خلال تلك القدرة التي يعبر عنها في سلوك إبداعي ويتوقف على عدة شروط ومواصفات متداخلة.

8-2- الإبداع على مستوى الجماعة: هو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف جماعة حيث أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض.

8-3- الإبداع على مستوى المنظمة: هو الإبداع المؤسسي يقوم بتغيير في نتائج العمليات وما يتبعه من تغيير في قيمة المنتج ورضا المستهلك والإبداع على مستوى المنظمة يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة. (مهدي فاطمة الزهراء، 2018، ص ص 182-183).

أيضا: يرى تايلور أن التفكير الإبداعي يختلف بين الأشخاص من حيث العمق، ويحدد خمسة مستويات للتفكير الإبداعي هي:

1- مستوى الإبداع التعبيري: وهذا المستوى تركز عليه المستويات التالية ويتمثل في الرسوم التلقائية للمتدربين.

2- مستوى الإبداع الإنتاجي: حيث يظهر الميل لتحسين أسلوب الأداء في ظل قواعد محددة.

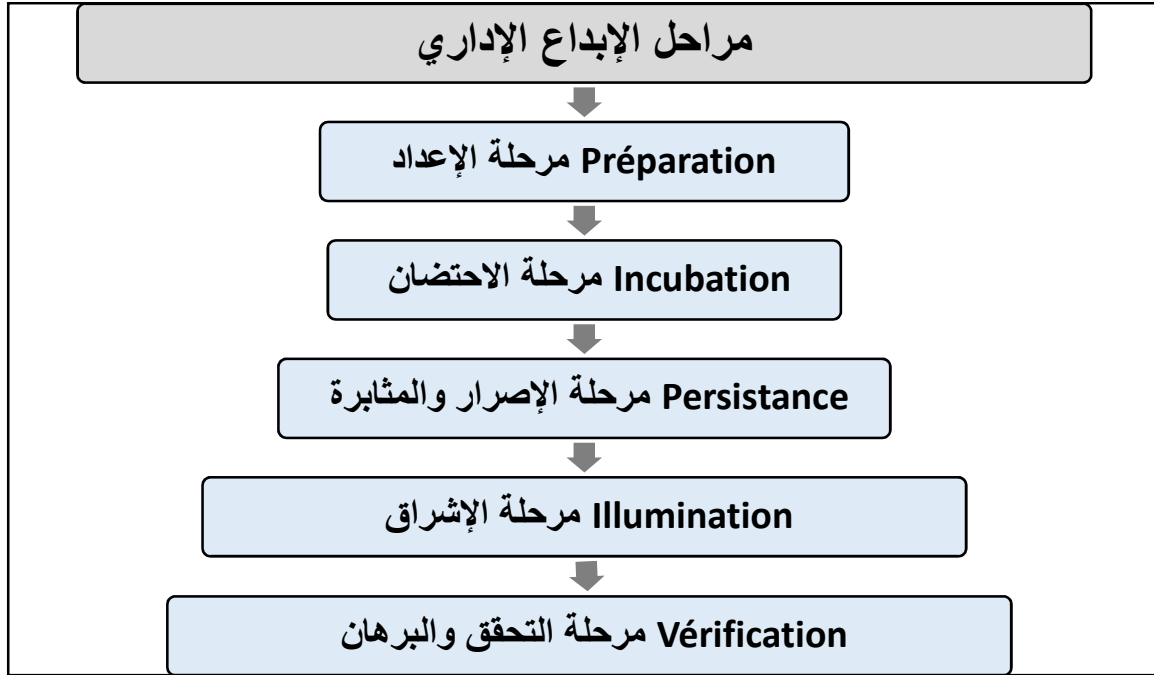
3- مستوى الإبداع الاختراعي: وأهم خصائصه الاختراع والاكتشاف.

4- مستوى الإبداع التجديدي: ويتطلب تعديلا في المبادئ العامة التي تحكم ميدانا في العلم أو الأدب أو الفن.

5- مستوى الإبداع المنبثق (الجديد): ويتطلب هذا النوع فكرا أصيلا وتنوعا في الأفكار المطروحة. (سالي زكي محمد، 2013، ص 91).

9- مراحل الإبداع الإداري

الشكل رقم (12): مراحل الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

بما أن التفكير الإبداعي قابل للتعلم، فإن اكتساب الإبداع يمر بخمسة مراحل ذكره كل من (Ormrod، 1995، العتوم، 2004) كآتي:

9-1- مرحلة الإعداد Préparation: وفي هذه المرحلة يتم التعريف الواضح للمشكلة وتحديد الوصول إلى حلول لها، ثم جمع المعلومات وتنظيمها، والتي لا تكون متوافرة في الإطار المعرفي للفرد، ويقوم بصياغة معلومات أولية عامة بناء على المعلومات المتوافرة.

9-2- مرحلة الاحتضان Incubation: وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل المشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات والتوقعات والبدائل المطروحة من الفرد، حيث يلجأ الباحث إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه الواعي عن المشكلة من أجل السماح للمعلومات والأفكار بالاستقرار كأن يمارس الفرد الرياضة أو المشي أو السباحة أو النوم.

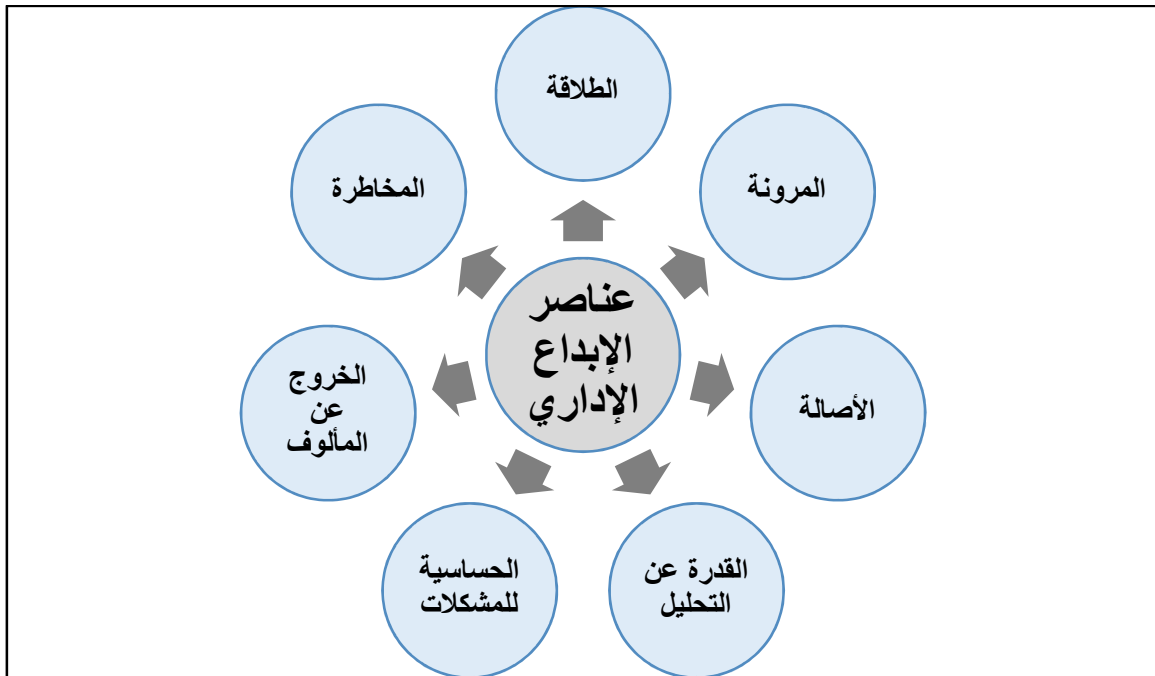
9-3- مرحلة الإصرار والمثابرة Persistence: وتشير هذه المرحلة إلى أهمية توافر مستوى رفيع من الإصرار والمثابرة خلال اختزان الفكرة وبعدها فقد يقضي الفرد المبدع عدة سنوات حتى يتوصل إلى الحل أو يطور حلولاً إبداعية.

9-4- الإشراف Illumination: ويقصد بالإشراف تلك اللحظة التي يهتدي فيها التفكير فجأة إلى الحل، أو بؤادر حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزاً كبيراً من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان. فالإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز الشائك والمعقد، والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية طالت أم قصرت لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعمالها.

9-5- التحقق والبرهان Vérification: ويتم فيها التأكد والتحقق من صحة الحلول بالفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها منفردة وأصيلة، وغير مألوفة أو مسبوقه. (حمادنة، 2014، ص ص33-35).

10- عناصر الإبداع الإداري

الشكل رقم (13): عناصر الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

10-1- الطلاقة Fluency: وتعني القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار أو الأسئلة أو الألفاظ أو المعلومات أو الأشكال والطلاقة لها عدة أنواع كالتالي: الطلاقة اللفظية، الطلاقة الربطية، طلاقة الأشكال، طلاقة الأفكار، الطلاقة التعبيرية.

10-2- المرونة: تعني الانتقال من حل إلى آخر داخل المشكلة الواحدة ويتضمن ذلك إعادة البناء السريع والمناسب للمعلومات، فالمرونة عكس الصلابة والجمود وعدم البحث عن الجديد. (فاطمة محمود، 2009، ص ص52-53).

10-3- الأصالة: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكاره جديدة.

10-4- الحساسية للمشكلات: تتمثل في قدرة الفرد على اكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.

10-5- المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

10-6- الخروج عن المألوف: يقصد به القدرة على التحرر من التبعة التقليدية والتطورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (دالة محمد، 2020، ص123).

10-7- القدرة على التحليل: ويقصد بها إنتاج إبداعي يتضمن عملية اختيار وتنسيق أي عمل جديد إلى وحدات صغيرة، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تنظيم وتبسيط الأفكار والتخطيط لها عند القيام بأي عمل جديد. (وهيبة، 2014، ص14).

11- خصائص الإبداع الإداري Creativity characteristics

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تطويره.

- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع الاحتياجات أو رغبات معينة. (العجلة، 2009، ص19-20).

- الإبداع فردي وجماعي: يوجد اختلاف عميق حول حقيقة الظاهرة الإبداعية وهل هي ظاهرة فردية (أي نتائج جهود الأفراد كأفراد)، أم هي ظاهرة جماعية أيضا، بمعنى أنها قد تكون نتائج جهود جماعية. (عساف، 2013، ص270).

- الإبداع يرتبط بالواقع وخصائص المنظمة.

- الإبداع ظاهرة صحية: فإذا أدرك الشخص أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعده على الإنتاج والإيجابية. (مؤيد الساعدي، 2017، ص12).

- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقييم.

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص والتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانات إبداعية. (فرمان، 2010، ص37).

12- معوقات الإبداع الإداري

12-1- معوقات شخصية:

- نقص المعلومات والمعارف والخبرات.
- عدم الثقة في النفس والخوف من الفشل.
- انعدام روح الإقدام والمبادرة لدى الشخص.

12-2- المعوقات التنظيمية:

- المركزية.
- التمسك الجاف باللوائح.
- انعدام روح الفريق.
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

12-3- المعوقات الاجتماعية:

- انتشار الفساد والأمراض الاجتماعية مثل الرشوة، الوساطة... الخ.
- ضعف الولاء والانتماء.
- التمسك بالقيم والعادات والتقاليد والعرف البالية. (مصطفى كامل، 2003، ص ص 90-92).

12-4- معوقات الدافعية: أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه، ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع، ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بالطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم له إلى إعاقة الإبداع ووضع حاجز ضد الأفكار الجديدة. (دالة محمد، 2020، ص 124).

13- البيئة التي تشجع الإبداع

فيما يلي بعض المقترحات التي توصلنا إليها من دراسات العديد من الباحثين في المجال باعتبارها من مدعمات بيئة الإبداع، ولا ندعي أنها كافية أو نهائية ولكنها من الأبعاد التي تكرر ورودها في البحوث:

- توفير الحرية لتجريب أساليب جديدة في العمل وتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح كل في المجال المناسب له، تشجيع التنوع وذلك بتوفير الموارد والمكان وليس بوضع القيود.
- التأكيد على أهمية الفروق بين الأفراد في الأساليب ووجهات النظر وذلك بتقبل التنوع والاختلاف.
- تشجيع بيئة (مناخ) مفتوح وآمن وذلك بمساندة وتدعيم الأفكار الغير تقليدية.

- تشجيع تعلم وتطبيق مهارات التفكير الإبداعي.
- المحافظة على التوازن بين العمل الذي يقوم به الفرد والزمن المتاح.
- توفير الشعور بالثقة بين الأفراد وذلك بجعل المناخ العام غير عقابي.
- لا يركز على الفشل ويؤكد على استخدام الأخطاء كمؤشرات تساعد الفرد على النجاح وذلك بإدراك الخطأ وتحويله إلى نجاح.
- احترام رغبة الشخص في العمل المنفرد أو الجماعي وتشجيع الأفراد على التعبير عن ذواتهم في طرح المشكلات والتحديات.
- خلق جو من الاحترام والتقبل المتبادل حتى يسود التعاون والمشاركة وتشجيع مشاعر الثقة بين الأفراد.
- تشجيع مستوى رفيع من التفاعل بين الأفراد وتنمية مهارات التعاون وحل الصراع والمواجهة بين أفراد الجماعة. (صفاء، 2000، ص ص 24-25).

14- ثمان طرق لزيادة إبداع موظفيك

- 1- أشرك الجميع في بناء التعاون الإبداعي. أجمع موظفيك وناقش معهم كيفية بناء بيئة عمل أكثر إبداعاً وأكثر تعاوناً.
- 2- أطلب من كل موظف أن يكتب خمس كلمات تضاف إلى قاموس الفريق وتساعد على تحويل الفريق إلى مجموعه أكثر ابتكاراً، أدمج كل القوائم ثم اختر أفضل خمس كلمات.
- 3- أطلب من موظفيك ابتكار احتفال يساعد على ترسيخ أهمية الإبداع والابتكار.
- 4- أطلب من موظفيك كتابة بيان الرؤية الإبداعية.
- 5- كل 06 أشهر أطلب من بعض موظفيك تقييم البعض الآخر بإتباع ثلاثة معايير بسيطة:
 - أريد منك أن تتوقف عن فعل.....
 - أريد منك مواصلة عمل.....
 - أريد منك أن تبدأ عمل.....
- 6- أعلن عن بدء مسابقه "الأفكار المسروقة". أطلب من موظفيك تقديم بعض الأفكار المستعارة من مختلف المصادر. بإمكانك إضافة فئات الجوائز التالية:
 - أفضل فكرة مستعارة من إدارة أخرى.
 - أفضل فكرة مستعارة من أفراد عائلتك.
 - أفضل فكرة مستعارة من أحد المنافسين.

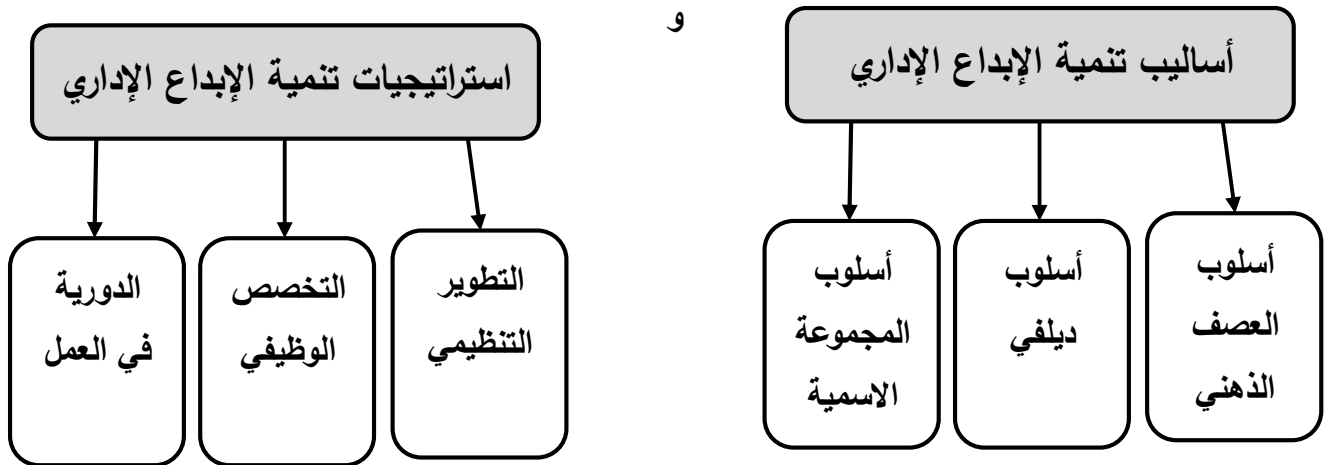
- أفضل فكرة مستعارة من عرض تلفزيوني أو فيلم.

7- شجع عملية الإبداع ببعض الديكورات المسرحية، كان كاتب الخيال العلمي "راي برادبوري" يكتب قصصه في غرفة مليئة بكل شيء، ابتداءً من لعب على شكل ديناصورات إلى مجسم للكرة الأرضية، ومن كيس مليء بالكرات البلورية إلى نموذج مجسم لمكوك الفضاء. أنت أيضا يمكن استخدام الديكورات المسرحية لمساعدة موظفيك على ابتكار الأفكار وحفز روابط الإبداع.

8- أعرف الوقت المناسب للتراجع (العودة لنمط العمل المعتاد). وطبقا لما جاء في جريدة "وول ستريت" التراجع الإبداعي هو أداة ممتازة يستخدمها المديرون والموظفون الذين يعدون الخروج عن نمط العمل الاعتيادي هو ما يحتاجونه لحفز التفكير الإبداعي. (كارول جومان، 2010، ص ص 135-136).

15- أساليب واستراتيجيات الإبداع الإداري

الشكل رقم (14): أساليب واستراتيجيات تنمية الإبداع الإداري.



المصدر: من إعداد الطالبة.

تتجه معظم أساليب واستراتيجيات تنمية القدرات الإبداعية إلى التدريب على توليد الأفكار وتنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع عمليا. (رمضان، 2014، ص ص 118-121).

15-1- أساليب الإبداع الإداري

أ- أسلوب العصف الذهني: أو شحذ الذهن حيث تعتمد هذه الطريقة على توليد الأفكار، بمعنى طرح المشكلة على أكبر عدد ممكن يهتمهم التوصل إلى حل بشأنها بصرف النظر عن المستوى الإداري الذين ينتمون إليه مع فتح باب تلقي الآراء والأفكار تجاه الحلول المقترحة كلا وفق وجهة نظره.

يعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة قواعد أساسية:

- إرجاء وتأجيل الحكم سواءً كان إيجابياً أو سلبياً على أي فكرة إلى ما بعد نهاية جلسة توليد الأفكار.
- تشجيع الانطلاق في الأفكار، فكلما كانت الفكرة جامحة كان ذلك أفضل.
- توليد أكبر عدد من الأفكار والتركيز على الكم على حساب الكيف وتقييم ككل الأفكار بالتساوي.
- التهجين أو البناء على أفكار الآخرين وتوليد الأفكار باستخدام الأفكار السابقة كنقاط انطلاق لاكتشاف أفكار جديدة.

ب- أسلوب ديلفي: تعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل الممكنة للمشكلة ومناقشتها غيايباً في اجتماع أعضاء غير موجودين وجها لوجه، حيث تمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

- تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي.
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليه، وإرسال القائمة للخبراء.

- تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر.
- إرسال التقرير المختصر للخبراء مرة ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن المشكلة المطروحة.
- تعاد الخطوة الرابعة والخامسة مرة أخرى.

- تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة.

- ج- أسلوب المجموعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات التنظيمية وإيجاد الحلول الإبداعية لها، يطلق مصطلح اسمية على جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك دون التفاعل مع أعضائها، يتراوح عدد أفرادها ما بين (6-9) أفراد حيث يطلب من كل فرد تقديم الحل على بطاقة دون المناقشة مع غيره، وذلك بهدف خلق الضغط الإبداعي ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة كبيرة معلقة أمامهم دون إطلاق أية أحكام أو تعليقات من قبل أفراد الجماعة، وبعد ذلك تتاح الفرصة لمناقشة المقترحات والدفاع عنها أو مناقشة الآخرين في آرائهم، وفي نهاية الجلسة يجرى تصويت سري لاختيار أفضل البدائل.

15-2- إستراتيجيات الإبداع الإداري

أ- التطوير التنظيمي: هو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تعتمد لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها، ومن الأمثلة على هذه

الطرق: جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، تطوير الفريق، استخدام وكلاء التغيير، وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد ومعايير الجماعة والعلاقات بين الأفراد، وهناك تركيز كبير ليس فقط إزالة معوقات التغيير ولكن أيضا تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

ب- **التخصص الوظيفي:** هو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، فهي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط، ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية، ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين إستراتيجيات الإبداع.

ج- **الدورية في العمل:** ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة، مثل استخدام نموذج المصفوفة التي يتم وفقا لها تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين أو بناء تنظيمي مؤقت يحل بعد الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى، ومن الأمثلة الأخرى لهذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة، التعيين الدوري لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة المناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو مشكلات متشابهة.

أيضا: اقترح علماء النفس نقاط أخرى لتنمية الإبداع الإداري وتطويره منها:

- تشجيع الفرد على السؤال سواء كان الفرد طفلا أو راشدا.
- الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسات وعلى مقاعد الدراسة.
- وجود قياده إدارية متفهمة وواعية تسعى إلى قيادة المؤسسة إلى البحث والتحليل والقدرة على التكيف للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. (المغربي، 2009، ص348).

خلاصة الفصل:

وفي الأخير بعدما تم التطرق إليه في هذا الفصل نخلص إلى أن الإبداع الإداري من بين المفاهيم البالغة الأهمية التي لا ينبغي أن تخلو أي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على التكيف مع مختلف الظروف فهو يسهم في دعم روح الطاقات البشرية الإبداعية والتطلع لمستقبل ناجح يسمح لها بمواكبة التكنولوجيا وفرض سيطرتها على الجميع.

حاولنا في هذا الفصل تناول وإعطاء صورة واضحة حول ماهية الإبداع الإداري وكل الجوانب المرتبطة به، وعليه نستخلص أن الإبداع أصبح عنصرا أساسيا في تحقيق أهداف المنظمة وميزتها التنافسية كما أنه وسيلة لاستخدامها من خلال التجديد ومواكبة التطورات التي تضي الحيوية على مختلف نشاطاتها الإبداعية، والتي يقوم بها كل من المدراء والعاملين، والتي تهدف إلى تحسين العلاقات والتفاعل فيما بينهم وإيجاد أساليب وطرق فعالة والي من شأنها المساهمة في نجاح المؤسسة ككل.

الجانبة الميكانيكية

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 01- منهج الدراسة
- 02- حدود الدراسة
- 03- مجتمع وعينة الدراسة
- 04- أداة جمع بيانات الدراسة
- 05- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- 06- إجراءات تطبيق الدراسة
- 07- المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري لدراسة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وبالإبداع الإداري والذي اعتمده كإطار مرجعي ساعدنا في الدراسة الميدانية سنحاول في هذا الجانب تناول الطرح المنهجي وإعطاء المادة العلمية مجالاً للدراسة وإعطاء بعد تطبيقي للبحث وهذا انطلاقاً من مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية التي سنتطرق إليها.

1- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج البحث المناسب أمر ضروري كما أنه ليس مسألة سهلة لأن ذلك متعلق بنوعية البحث وموضوعه وأن الاستخدام غير صحيح للمناهج يؤدي بالضرورة إلى نتائج غير صحيحة وبناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تطلب استخدام منهجا الذي يعتبر طريقة تساعد في البحث وإعداده ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون الاعتماد على منهج معين تكون الدراسة مجرد تجميع للمعلومات.

يعرف المنهج: على أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث. وتماشيا مع متطلبات الدراسة قد تطلب الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، باستخدام أدواتها المتمثلة بالاستبانة لاستقصاء آراء عينة الدراسة وجمع البيانات اللازمة والتي ستغطي جميع فقراتها الأساسية والمعبر عنها بمتغيرات الدراسة.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معينين.

ويعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، أثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. ولقد عرف أيضا بأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. (سلاطنية، الجيلاني، 2012، ص133).

ويهدف المنهج الوصفي في هذه الدراسة إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي) (كمتغير مستقل) والإبداع

الإداري (كمتغير تابع) حيث لا يقتصر هذا المنهج على وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليلاً للبيانات وقياسها وتغييرها والتوصل إلى وصف دقيق يصف الظاهرة أو المشكلة ونتائجها.

2- حدود الدراسة:

تحددت هذه الدراسة بالمجالات التالية:

2-1- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري.

2-2- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

2-3- **الحدود المكانية:** يتحدد المجال المكاني لدراسة الميدانية في المؤسسات التعليمية (ابتدائيات، متوسطات، ثانويات) بولاية برج بوعريريج.

2-4- **الحدود الزمانية:** قامت الباحثتان بإعداد هذه الدراسة (بداية من شهر أبريل 2022 إلى غاية جوان 2022).

3- مجتمع وعينة الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج، والبالغ عددهم 676 (480 مدير ابتدائية، 136 مدير متوسطة، و60 مدير ثانوية).

عينة الدراسة: أما العينة فهي جزء من المجتمع وفي دراستنا اعتمدنا على اختيار عينة عشوائية بسيطة وتمثلت في 50 مدير يتوزعون على الولاية ومن جميع المستويات التعليمية (ابتدائيات، متوسطات، ثانويات) لولاية برج بوعريريج. ونظرا لظروف كالبعد الجغرافي وضيق الوقت لم نتمكن من تطبيقها على عينة أكبر.

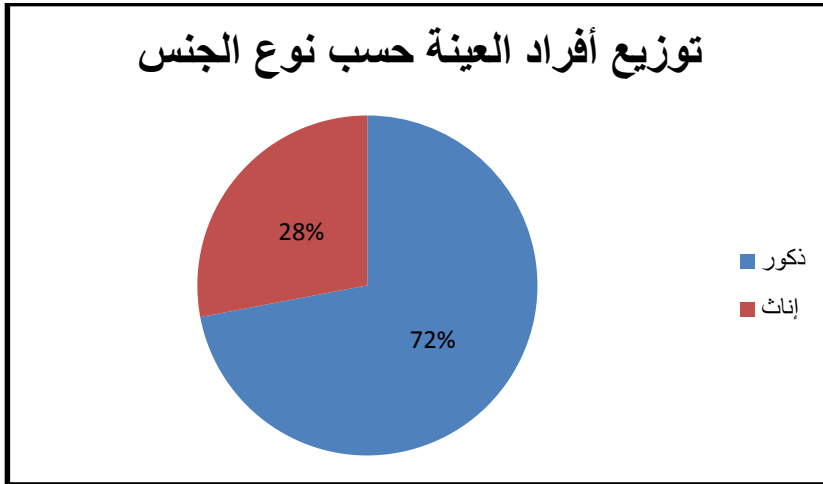
3-1- خصائص عينة الدراسة:

3-1-1- توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	36	72%
إناث	14	28%

الشكل رقم (15): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس.



يتبين من خلال هذا الجدول أن عدد الذكور يفوق عدد الإناث، حيث بلغ عدد الذكور

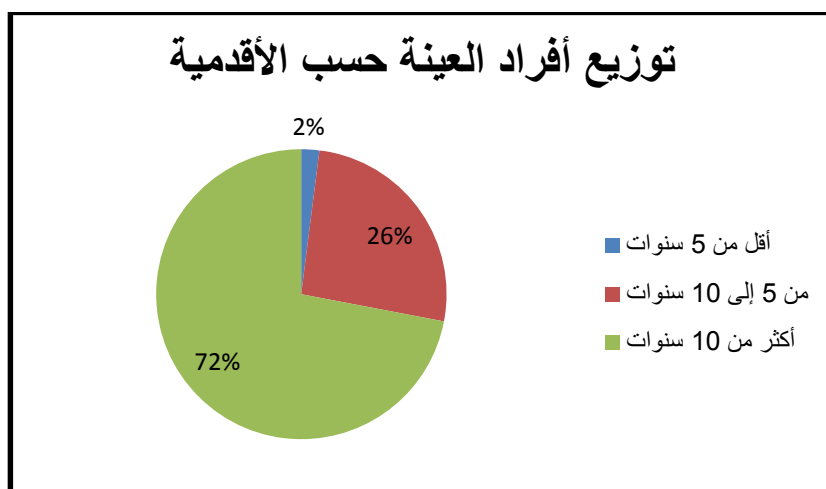
36 بنسبة 72%، في حين بلغ عدد الإناث 14 بنسبة 28%.

3-1-2- توزيع العينة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	01	2%
10-05	13	26%
أكثر من 10	36	72%

الشكل رقم (16): دائرة نسبية لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



يتبين من خلال هذا الجدول أن عدد المديرين الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات يفوق عدد المدراء الأقل خبرة، حيث بلغ عددهم 36 بنسبة 72%، في حين بلغ عدد المدراء الذين لديهم خبرة من 5-10 سنوات فقد بلغ عددهم 13 بنسبة 26%، بينما بلغ عدد المدراء أقل من 5 سنوات 01 مدير فقط وذلك بنسبة 2%.

4- أداة جمع بيانات الدراسة:

من المتعارف عليه أن الباحث يستخدم العديد من الإجراءات والأدوات من أجل الإلمام بجميع المعطيات والبيانات وذلك بمراجعة الأدبيات والدراسات ذات العالقة بموضوع الدراسة كما تعتبر الأدوات الوسيلة الأساسية التي تربط الباحث بالواقع وحلقة الوصل بين الإطار النظري والإطار المنهجي، وعليه لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للدراسة من أجل جمع البيانات والمعلومات الضرورية للوصول إلى نتائج معينة تخدم موضوع الدراسة وتعرف: بأنها مجموعة الوسائل والمقاييس التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل المشكلة من المصادر المعينة بذلك (عبد الرؤوف والمصري، 2017، ص22).

يستخدم عادة أي باحث في أي دراسة مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعده في الحصول على بيانات، ومعطيات موضوعية، وفي هذه الدراسة اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

ويعرف الاستبيان: على أنه تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، وذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمع بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية.

فالاستبيان هو: أداة لتجميع بيانات ذات صالة بمشكلة بحثية معينة وذلك عن طريق ما يقرره المستجيبون لفظياً في إجاباتهم على الأسئلة التي يتضمنها الاستبيان. (خقماني، 2017، ص45).

تنقسم أداة هذه الدراسة إلى ثلاث أجزاء وهي:

* **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية الخاصة بالمستجيبين تتمثل في الجنس والأقدمية.

* **الجزء الثاني:** ويشتمل هذا الجزء على استبيان جاهز تم اعتماده في هذه الدراسة قصد الكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يتكون من 40 بند موزعين على خمسة

(05) محاور أو خمسة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية كالتالي:

- المحور الأول: إستراتيجية التعاون وتتكون من (08 بنود).
- المحور الثاني: إستراتيجية التجنب وتتكون من (09 بنود).
- المحور الثالث: إستراتيجية التسوية وتتكون من (08 بنود).
- المحور الرابع: إستراتيجية الاسترضاء وتتكون من (07 بنود).
- المحور الخامس: إستراتيجية المنافسة وتتكون من (08 بنود).

* الجزء الثالث: ويشتمل هذا الجزء على استبيان جاهز أيضا تم اعتماده في هذه الدراسة قصد الكشف عن الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية يتكون من 30 بند موزع على ستة (06) محاور لأبعاد الإبداع الإداري كالتالي:

- المحور الأول: الأصالة ويتكون من (05 بنود).
- المحور الثاني: الطلاقة ويتكون من (05 بنود).
- المحور الثالث: المرونة ويتكون من (05 بنود).
- المحور الرابع: الحساسية للمشكلات ويتكون من (05 بنود).
- المحور الخامس: قبول المخاطرة ويتكون من (05 بنود).
- المحور السادس: القدرة على التحليل والربط ويتكون من (05 بنود).

فيما يخص التقطيع فقد تم إتباع طريقة التجمع التجريبي لليكارث والدرجة العالية تدل على.

الجدول رقم (05) درجات مقياس ليكارث.

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

5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

* **الثبات:** "ويقصد بثبات الاختبار دقته واتساقه، وبمعنى أدق أن يعطي نفس النتائج إذا ما استخدم الاختبار أكثر من مرة على نفس الأفراد وتحت ظروف مماثلة". (الريماوي، 2017، ص187).

وقد تم التأكد من الثبات لأداة الدراسة بالطرق التالية:

* **بالنسبة لاستبيان الخاص بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:** والذي تم اعتماده في دراستنا من مذكرة (عبد الهادي سالم، 2013) فقد تبين أن معامل الثبات الكلي قدر بـ (0.76) وهذا ما يدل أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، حيث تناولت الباحثة جميع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، التسوية، الاسترضاء، المناقشة)، وهي كلها متغيرات أردنا توظيفها لجمع معلومات أكثر عن الإستراتيجيات المتبعة من قبل المدراء، حيث يعتبر هذا الاستبيان من بين قلة من الاستبيانات التي تناولت الاستراتيجيات الخمسة الأساسية.

* **بالنسبة لاستبيان الخاص بالإبداع الإداري:** والذي تم اعتماده في دراستنا من مذكرة (لفقير علي، 2018) فقد تبين أن معامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية للاستبيان فقد قدر بـ (0.83) وهذا قبل التصحيح، وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر بـ (0.90)، بعدها تم تأكيده بمعادلة التصحيح لجوتمان وقدر بـ (0.90) وهي قيمة مرتفعة، ومنه يمكن القول أن الاستبيان يتميز بثبات عال، حيث تم تطبيق هذا الاستبيان من قبل صاحبه على نفس عينة الدراسة التي اعتمدها في مذكرتنا وهي مديري المدارس، وفي نفس البيئة الجغرافية وهي مدينة برج بوعريريج مما يجعل من الاستبيان صالحا للتطبيق على هذه الدراسة.

6- إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أخذ الموافقة من مديرية التربية والتعليم لولاية برج بوعريريج، تم توزيع الاستبيان من طرفنا على مستوى كل المدارس التي نصادفها في الطريق، على عينة قوامها 50 مدير من مختلف المؤسسات التعليمية (إبتدائية، متوسطة وثانوية) تمت عملية التطبيق خلال أواخر شهر مارس إلى غاية منتصف ماي 2022، وقد تم الاستغناء عن 4 استبيانات لأنها غير صالحة للدراسة لعدم استكمال إجابتها، وقد ضاعت 6 استبيانات.

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، قامت الباحثتان بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار الفروق (ت) (t-test).
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ONE-WAY ANOVA).
- معامل الارتباط بيرسون.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مجموعة من الخطوات اللازمة للوصول إلى نتائج معينة تخدم الدراسة أبرزها، التعرف على المنهج وحدود الدراسة بالإضافة للتعريف بالأداة الرئيسة ومن ثم أهم العمليات لدراستها ومن خلال هذا الفصل يتم تكريس فصل خامس لاستعراض فيه أهم الاستنتاجات المستندة على ما تقدمه من تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة فيما يخص هي محققة وكذلك بالنسبة للفرضيات الفرعية والإجابة على تساؤلات الدراسة ككل من خلال معالجة البيانات بالطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة آخذين بعين الاعتبار الإطار النظري المدرج في هذه الدراسة، الدراسات السابقة وكذا الاحتكاك بالميدان وأفراد العينة.

الفصل الخامس: عرض، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 01- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام
- 02- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأول
- 03- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني
- 04- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث
- 05- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع
- 06- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس
- 07- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي السادس

استنتاج عام

تمهيد:

بعد أن عرضنا في الفصل السابق إجراءات الدراسة الميدانية من خلال بيان منهجها، وتحديد مجتمع الدراسة، وأداة الدراسة (الاستبانة)، وتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الكمي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة على تساؤلات الدراسة الميدانية، ومعالجتها إحصائياً بنظام الحزم الإحصائية "spss" باستخدام مفاهيم الإحصاء الوصفي وأساليبه الإحصائية، وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة وموازاتها أيضاً بنتائج الدراسات السابقة المتوفرة.

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل العام:

تم الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في المعالجة الإحصائية لفرضيات الدراسة، وبما أن حجم العينة كبير واختيار أفرادها كان عشوائياً فقد استخدمنا أساليب إحصائية بارامترية.

عرض نتائج الفرضية العامة:

- نص الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج.

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0$$

* حيث "ر" هو معامل الارتباط بيرسون.

- بحساب معامل الارتباط بيرسون تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (06): يتضمن حساب معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين

متغيري إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة الإحصائية (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة ر	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرين
دال	0.05	0.009	(n-2) (50-2) 48	0.366	13.33	139.60	50	إدارة الصراع التنظيمي
					9.03	117.66		الإبداع الإداري

المصدر: مخرجات spss إصدار 26.

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن المتوسط الحسابي لاستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي هو 139.60 والمتوسط الحسابي للإبداع الإداري هو 117.66.

أما قيمة الارتباط (ر) كانت 0.366 وهي تعبر عن ارتباط موجب وضعيف (أي علاقة طردية ضعيفة كلما زاد إ.إدارة الصراع التنظيمي زاد الإبداع الإداري والعكس صحيح).

أما عن الدلالة الإحصائية لهذا الارتباط فإنه عند درجة حرية 48 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد) نجد أن قيمة الدلالة كانت (0.009) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض H_0 التي تنص على أن $r = 0$ ، ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أنه توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج، ومن خلال النتائج المتوصل إليها: يتضح أن الفرضية قد تحققت، وقد يعزى ذلك إلى أن المدير هو الذي يستطيع أن يتعامل مع الصراعات التنظيمية بطريقة ايجابية ويمكن أن يساعد بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية بدرجة عالية من الكفاءة، ويلعب دورا هاما في إدارة الصراع والسيطرة عليه، وذلك من خلال تطبيق الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي بصورة إبداعية قائمة على التفكير واستخدام العملية الإبداعية في حل المشكلات ومواجهتها بطريقة علمية مبتكرة، فالصراع التنظيمي إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع فالصراع يساعد المدرسة على تحقيق الكثير من الميزات مثل تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التطوير والتغيير والابتكار من خلال إيجاد القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن المدير اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع، بالإضافة إلى أن المدير عندما يمتلك المقدرة على ضبط الصراع وإدارته بشكل جيد فإنه يوجد المناخ المناسب للإبداع الإداري وباختصار نستطيع القول أن المدير الناجح القادر على إدارة الصراع بشكل جيد وتحديده بشكل واقعي داخل المدرسة والاستفادة منه لصالح المدرسة هو مدير مبدع، واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الجعفر، 2013)، ودراسة (الحيت، وعبد العال، 2017).

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الأولى:

- نص الفرضية الجزئية الأولى: مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج.

$$(H_0): \mu = 1$$

$$(H_1): \mu \neq 1$$

* حيث "1" هو المتوسط النظري لمقياس إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي/ "2" هو المتوسط الحسابي لعينة البحث.

- باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (07): يتضمن حساب اختبار ت للعينة الواحدة لحساب الفروق بين

المتوسط النظري للصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث.

المتغير	العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	الدلالة (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
1. إدارة الصراع	50	120	139.60	13.33	10.39	(n-1) 49	(0.00<)	0.05	دال

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول نجد أن هناك فارق معتبر بين المتوسط النظري لمقياس إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لعينة البحث، حيث يقدر بـ 19.60 درجة.

أما بالنسبة لدلالة هذا الفارق إحصائياً، فإنه عند درجة حرية 49 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة ($0.00 <$) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض H_0 التي تنص على أن $\mu = 1$ ، ونقبل H_1 التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس إدارة الصراع التنظيمي والمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث وهو لصالح أفراد عينة البحث أي أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج

بوعريريج، ومن خلال النتائج المتوصل إليها: يتضح أن الفرضية تحققت، ويمكن تفسير ذلك لوعي المدراء وإدراكهم لأهمية إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المدارس وضرورة التمتع بها، لما لها من أثر إيجابي على المؤسسة، لاسيما وأن المهمة المنوطة بهم تتعلق بتربية الإنسان وبنائه وتطويره لخدمة مجتمعه، وهذا قد لا يتحقق إلا في ظل بيئة تربوية مناسبة تدير الصراعات بطريقة إيجابية وتحولها من أداة سلبية إلى أداة فعالة وبناءة، وتأثيره الفاعل في سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها، مما قد يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والمثابرة لارتقاء بمستوى المؤسسة أكاديمياً وتربوياً، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (إيمان حفيظ ، 2018).

3- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثاني:

- نص الفرضية الجزئية الثانية: مستوى الإبداع الإداري متوسط لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

$$(H_0): \mu = 1$$

$$(H_1): \mu \neq 1$$

* حيث "1" هو المتوسط النظري لمقياس الإبداع الإداري / "2" هو المتوسط الحسابي لعينة البحث.

- باستخدام اختبار ت للعينة الواحدة تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (08): يتضمن حساب اختبارات للعينة الواحدة لحساب الفروق بين المتوسط

النظري للإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث.

المتغير	العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	الدلالة (ث.ح)	هامش الخطأ	القرار الإحصائي
الإبداع الإداري	50	90	117.66	9.03	21.64	(n-1) 49	0.009	0.05	دال

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول نجد أن هناك فارق معتبر بين المتوسط النظري لمقياس الإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لعينة البحث، حيث يقدر بـ 27.66 درجة.

أما بالنسبة لدلالة هذا الفارق إحصائياً، فإنه عند درجة حرية 49 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة (0.009) وهي أقل من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نرفض H_0 التي تنص على أن $m=1$ ، ونقبل H_1 التي تنص على أنه توجد فروق دالة إحصائية بين المتوسط النظري لمقياس الإبداع الإداري والمتوسط الحسابي لأفراد عينة البحث وهو لصالح أفراد عينة البحث أي أن مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج.

ويمكن تفسير ذلك أن المدير يتحلى بسعة إبداعية أو رصيد إضافي على المستوى الذهني تترجمها سمة الحوار والنقاش، فأغلب تعاملات المدير إنما تكون في إطار قيادي وإشرافي مع غيره من زملاء المهنة، هذه الفئة تحديداً تجعل المدير على استعداد دائم في مناقشة الأفكار وإثرائها، لأن طبيعة العملية التدريسية هي في الأصل عملية فنية، لا تضبطها حدود أو معالم، باستحداث الطرائق التدريسية والتنوع في الأساليب، أو تغييرها بين الفينة والأخرى تبعاً لظروف الموقف، إضافة إلى أنهم يحاولون بصورة أو بأخرى إظهار مدارسهم بصورة جيدة وبأعلى المستويات أمام قادة مديرية التربية والتعليم، وأمام وزارة التعليم، مما يجعلهم يسلكون سلوكاً إبداعياً في إدارتهم لمدارسهم، بالإضافة إلى رغبة هؤلاء المدراء والمديرات بالظهور بمظهر الإداري المبدع أمام المستويات الإدارية الأعلى حرصاً على سير العمل بتفوق وامتيان. اتفقت مع دراسة (زينة محمود، 2006) ودراسة (خالد علي، 2014)، واختلفت مع دراسة (توفيق العجلة، 2009) ودراسة (رمضان عمومن، 2014).

4- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الثالث:

- نص الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الجنس.

$$(H_0): \mu_1 = \mu_2$$

$$(H_1): \mu_1 \neq \mu_2$$

* حيث "1" هو المتوسط الحسابي لعينة الذكور/ "2" هو المتوسط الحسابي لعينة الإناث.

- باستخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين حصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (09): يتضمن حساب اختبارات للعينتين المستقلتين لقياس الفروق في

استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	النوع
					القرار	sig	F				
غير	0.05	0.14	(n-2)	-	العينتين مجانستين	0.23	1.48	14.17	137.86	36	ذكور
دال			48	1.49				9.97	144.07	14	إناث

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطين الحسابيين لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

لكل من عينة الذكور والإناث متقاربين والفرق بينها يقدر ب 6.21 درجة.

بما أننا استخدمنا اختبار ت للعينتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة

أولى بين عينة الذكور وعينة الإناث، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث

يظهر لنا أن قيمة F كانت (1.48) في حين قيمة sig كانت (0.23)، وهي أكبر من

هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإنها لا توجد فروق دالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث، وبالتالي العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس. أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 48 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة قدرت بـ (0.14) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل H_0 التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك أن مديري ومديرات مدارس المؤسسات التعليمية وبصرف النظر عن جنسهم (ذكور أم إناث) فإنهم يعيشون في مناخ تنظيمي موحد الأمر الذي يجعلهم متقاربين في الرأي، كما أنهم يتشابهون في ظروف العمل ويتبعون نفس تعليمات وقوانين وأنظمة العمل فيما يتعلق بإدارة الصراع التنظيمي، ويمكن القول بان إستراتيجيات إدارة الصراع هي واحدة بغض النظر عن استخدامها سواء ذكور أم إناث. انفتحت مع دراسة (توفيق حامد طوالبه، 2008) ودراسة (الأحسن حمزة، 2011)، واختلفت مع دراسة (أسماء خميس، 2013) ودراسة (إيمان حفيظ، 2018).

5- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الرابع:

- نص الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس.

$$(H_0): m=1$$

$$(H_1): m \neq 1$$

* حيث "1" هو المتوسط الحسابي لعينة الذكور / "2" هو المتوسط الحسابي لعينة الإناث.

- باستخدام اختبارات للعينيتين المستقلتين حصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (10): يتضمن حساب اختبارات للعينيتين المستقلتين لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الجنس.

القرار الإحصائي	هامش الخطأ	الدلالة (ث.ح)	درجة الحرية	قيمة t	اختبار ليفني للتجانس			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الجنس
					القرار	sig	F				
غير دال	0.05	0.25	(n-2) 48	- 1.14	العينيتين متجانستين	0.09	2.93	8.4	116.75	36	ذكور
								10.80	120.00	14	إناث

المصدر: مخرجات SPSS.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطين الحسابيين للإبداع الإداري لكل من عينة الذكور والإناث متقاربين والفارق بينها يقدر بـ 3.25 درجة.

بما أننا استخدمنا اختبار للعينيتين المستقلتين نقوم باختبار التجانس بينها كخطوة أولى بين عينة الذكور وعينة الإناث، وذلك عن طريق اختبار ليفني (Levene)، حيث يظهر لنا أن قيمة F كانت (2.93) في حين قيمة sig كانت (0.09)، وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه فإنها لا توجد فروق دالة إحصائية بين عينة الذكور وعينة الإناث، وبالتالي العينيتين متجانستين، أي سوف نستخدم اختبار ت في حالة التجانس.

أما بالنسبة لدلالة الفروق في حالة التجانس، وعند درجة حرية 48 (وفي حالة الفرض ثنائي الحد)، نجد أن قيمة الدلالة قدرت بـ (0.25) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وبالتالي لا توجد دلالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل H_0 التي تنص على أن $m=1$ ، ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج تعزى لمتغير الجنس. ويمكن تفسير ذلك كون أن الإنسان له قدرات فطرية توجد لدى البشر بغض النظر عن الجنس، والإبداع الحقيقي ليس له هوية جنسية وهذا يتطابق مع أن الإبداع ظاهرة

إنسانية، تختلف من شخص لآخر، حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها، بحيث يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة، ويمكن تنميته وتطويره على حسب البيئة التي ينتمي إليها الفرد، لأن العمل الحقيقي يفرض قيمته بما فيه من ميزات تتطابق مع معايير الإبداع ولا يفرض قيمته على أساس الجنس، والدراسات التجريبية في هذا المجال تظهر بوضوح أن التوزيع الاعتيادي للقدرات العقلية لا يختلف عند الذكور والإناث، مما يعني أن الإبداع يوجد لدى الجنسين بنفس القدر أو بشكل متقارب على الأقل، وما يظهر لنا أن كل المدراء اتجاهاً نحو التطوير التنظيمي للمدرسة إيجابي، مما يوحي أن كلا الجنسين لهما أهداف مشتركة ونظرة إيجابية نحو أهمية الاستقرار والتطوير للمدرسة. اتفقت مع دراسة (زينة محمود محمد، 2006) ودراسة (خالد علي، 2017) ودراسة (رمضان عمومن، 2014).

6- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي الخامس:

- نص الفرضية الجزئية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريش تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

$$(H0) : \mu_1 = \mu_2 = \mu_3$$

$$(H1) : \mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$$

* حيث: "1" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات.

"2" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية من 05 إلى 10 سنوات.

"3" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية تفوق 10 سنوات.

- باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (11): يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

القرار الإحصائي عند 0.05	الدلالة الإحصائية	F	درجة الحرية	مربع المتوسط	مجموع المربعات	التباين	المتوسط الحسابي	الدرجة	الخبرة المهنية
تغير دال	0.77	0.25	2	21.77	43.54	ما بين المجموعات	120.00	01	أقل من 05 سنوات
							119.08	13	من 05 إلى 10 سنوات
			47	84.20	3957.67	داخل المجموعات	117.08	36	أكبر من 10 سنوات
/	/	/	49	/	4001.22	الكلية	117.66	50	المجموع

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية للإبداع الإداري لعينات فئات الأقدمية المهنية كانت متقاربة حيث أداها كان 117.08 وأعلها كان 120.00 وبمدى لا يتجاوز 3 درجات.

وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (0.25) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (47)، قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.77) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل H_0 التي تنص على أن $m=1$ ، $m=2$ ، $m=3$ ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، ويعزى ذلك إلى أن مديري ومديرات المدارس وبصرف النظر عن أقدميتهم في العمل إلى انه ليس من اللازم أن نقول بان الأقدمية الطويلة لها دور في إستراتيجيات إدارة الصراع فقد يكون المدير مستجدا في الإدارة لكن لديه

الخلفية العلمية والمعرفة التي تؤهله لاستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع بشكل جيد ومفيد للمدرسة، وأيضا هم يتعرضون لنفس الدورات والورش التدريبية التي تقام لإدارة الصراع بشكل جيد، ويمكن القول بان إستراتيجيات إدارة الصراع هي واحدة بغض النظر عن من يقوم باستخدامها سواء مدير له سنوات طويلة في المجال أو مدير جديدا في العمل. اتفقت مع دراسة (أسماء خميس، 2013)، واختلفت مع دراسة (إيمان حفيظ، 2018).

7- عرض وتحليل وتفسير نتائج التساؤل الجزئي السادس:

- نص الفرضية الجزئية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريريج تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

$$(H0) : 1م = 2م = 3م$$

$$(H1) : 1م \neq 2م \neq 3م$$

* حيث: "1م" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية أقل من 05 سنوات.

"2م" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية من 05 إلى 10 سنوات.

"3م" هو المتوسط الحسابي لعينة المديرين ذوي أقدمية مهنية تفوق 10 سنوات.

- باستخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA لقياس الفروق بين العينات المستقلة تحصلنا على النتائج الآتية:

الجدول رقم (12): يتضمن حساب تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق في مستوى الإبداع الإداري والتي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

القرار الإحصائي عند 0.05	الدالة الإحصائية	F	درجة الحرية	مربع المتوسط	مجموع المربعات	التباين	المتوسط الحسابي	العينة	الخبرة المهنية	
غير دال	0.17	1.81	2	312.94	625.88	ما بين المجموعات	140,00	01	أقل من 05 سنوات	
								145,54	13	من 05 إلى 10 سنوات
			47	172.17	8092.00	داخل المجموعات	137,44	36	أكبر من 10 سنوات	
/	/	/	49	/	8718.00	الكلي	139,60	50	المجموع	

المصدر: مخرجات SPSS إصدار 26.

من خلال الجدول نجد أن المتوسطات الحسابية لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لعينات فئات الأقدمية المهنية كانت متقاربة حيث أدناها كان 137.44 وأعلىها كان 145.54 وبمدى لا يتجاوز 8.09 درجة.

وباستخدامنا لتحليل التباين الأحادي (ANOVA)، كانت قيمة F (1.81) عند درجة حرية بين المجموعات (2) وداخل المجموعات (47)، قدرت قيمة الدلالة الإحصائية بـ (0.17) وهي أكبر من هامش الخطأ (0.05)، وعليه لا توجد دلالة إحصائية، وبالتالي نقبل H_0 التي تنص على أن $\mu_1 = \mu_2 = \mu_3$ ونرفض H_1 التي تنص على أنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، ترجع الباحثان عدم وجود الفروق إلى أن الإبداع الإداري لا يتأثر كثيرا بسنوات الأقدمية في العمل إنما بعوامل أخرى كالاستعداد الفطري للفرد وظروف العمل المناسبة التي تتسم بالمرونة و الاستقلالية وغيرها من العوامل الأخرى، إضافة إلى أن الحماس لمن خبرتهم أقل يقابله الملل وضعف الدافعية لأصحاب الخبرة الأكثر مما يضع توازناً بين أفراد العينة ويضعف وجود الفروق، ربما يعود ذلك إلى كون الإبداع في الخدمة أساس النجاح والتفوق في المنظمات في عصرنا الحاضر نظراً لأنه الأساس في التجديد والتغيير، كما يمكن القول أن العبرة ليست بعدد سنوات العمل طال أم قصرت، بل بما تتيحه هذه السنوات من مواقف وتجارب تؤثر على قدرة العمال الإبداعية بما ينعكس على أدائهم، بالإضافة إلى أنه يمكن اعتبار الإبداع قدرة يمتلكها الإداري تمكنه من استخدام أساليب وطرائق جديدة لمعالجة المواقف والمشكلات وهذه القدرة هبة من الله للإنسان ولا علاقة لها بالخبرة بصفة منفردة.

استنتاج عام:

يعد الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الاجتماعية التي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي. ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع، إلا أن الأهم هو معرفة أساليب إدارته والتعرف على العوامل المؤثرة فيه؛ وبما أن العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى. لأن الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فتحقيق توافقه النفسي والمهني ضرورة ملحة تتطلب الاهتمام لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة. وعليه، جاءت دراستنا هذه للكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية، معتمدين على المنهج الوصفي، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية لدى عينة الدراسة.

- مستوى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج.

- مستوى الإبداع الإداري مرتفع لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج تعزى لمتغير الأقدمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج تعزى لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعريج تعزى لمتغير الأقدمية.

الخاتمة

خاتمة:

إن دراسة الظواهر الإنسانية في أطر تنظيمية أصبحت في وقتنا الحاضر أحد الأهداف المسطرة مسبقا من طرف المختصين التنظيميين وعلماء الإدارة وذلك إيمانا منهم بإنجازات وعطاءات الموارد البشرية داخل المنظمات مهما كان حجمها ونشاطها، ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا واتجاهات وأهداف معينة، ومع تعارض لهذه الأهداف والاتجاهات والمصالح يظهر التنافس والصراع.

فالصراع ينشأ من عدة مصادر وتوجهات، فهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه، وأحيانا ينشأ من غير سابق إنذار، إذ يمكن أن يكون هدام أو بناء، وهنا يكمن دور المدراء إذ عليهم أن يدركوا متى يجب أن يحفزوا الصراع ومتى يجب أن يحاولوا حله، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تتعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي، فقد أصبحت القدرة على التخفيف من حدة الصراع ومعالجته من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين، لأن المنظمة الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدرتها الإيجابية في حل الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، فقد شهدت الإدارة التربوية كغيرها من العلوم تحولات هيكلية عميقة من خلال تأثرها بالتطورات التي طرأت على الإدارة، وبدا اهتمامها واضحا بمفهوم الصراع في مجال السلوك التنظيمي، الذي عد علما يساعد رجل الإدارة على فهم سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويبدو دور مدير المدرسة واضحا بوصفه قائدا تربويا من خلال توظيف هذه الإستراتيجيات للتعامل مع مواقف الصراع المتعددة وتحويلها لأداة إيجابية، فهي تشجع على تبني الأفكار الإبداعية والحلول الخلاقة كما أنه يثري النفس بروح التحدي ويبعدها عن الخمول كما أنه يؤدي إلى إحداث التغيير والتطوير اللازمين في المؤسسات.

الخاتمة

ولكي تصل أي منظمة تربية للإبداع يجب استثمار الطاقات والملكات الفكرية والعقلية والذهنية لرأس المال البشري استثمارًا أمثل، لأن هذا يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ المنظمة للإبداع والتطور الفكري، في ظل الظروف المتغيرة والمعقدة، وهي تتطلب إدارة إبداعية باعتبارها وسيلة للتطوير والتجديد والمبادرة وابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة، وإدراكا لأهمية دور القيادة في تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي، فالقائد المبدع هو شخص مجدد يبحث دائما عن أهداف ووسائل جديدة، ويوظف ذكائه بشكل لا يخاف التجربة، لا يكبل نفسه بقيود الإجراءات العقيمة، له نزعة استطلاعية، يحدد خطواته المستقبلية، استعرضت هذه الدراسة خمسة فصول أساسية وهدفت هذه الفصول إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوع إستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقته بالإبداع الإداري، وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نقاط متعلقة بكلا المتغيرين، بحيث يمكن تلخيصها في مسلمة أساسية مفادها أن: الصراع التنظيمي شيء محتوم في المؤسسة ولا يمكن تجنبه، وأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فإن وجوده بدرجة عالية ضار بالمؤسسة وبأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي، ومع تطور الفكر الإداري ظهرت الرؤية الحديثة للصراع والتي تشجع المدراء على قبول الصراع وخلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل أي خلق بيئة تنظيمية صحية من شأنها أن تساهم في تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية للإداريين لذا ظهرت العديد من الأساليب والاستراتيجيات والتي ارتبطت بشكل مباشر بإدارة الصراعات التنظيمية، وكلها ترتبط بمهارات التفاوض وإدارة الأزمات والتعاون والعمل الجماعي والقيادة الفعالة وإدارة الاتصالات بطريقة جيدة والحوار والمناقشات والتي من شأنها تنمية السلوك الإبداعي لدى المدير المعاصر.

الخاتمة

- وقد خلصت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات أهمها:
- زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي وأساليب إدارته، والذي بدوره يعزز مستوى الإبداع الإداري.
 - على الإدارة الاهتمام بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عند التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.
 - العمل على ضبط وإدارة الصراع وفق المستوى المرغوب فيه، وليس حله والقضاء عليه.
 - يمكن إثارة الصراع من وقت لآخر خاصة في حالة جمود وركود المنظمة بالوسائل الآتية: تشجيع المنافسة، الاستعانة بأفراد أو هيآت من خارج المنظمة، التغيير.
 - الاعتراف بوجود صراع داخل المؤسسة والعمل على عدم تجاهله.
 - الاستفادة من الصراعات القائمة وتحويلها إلى أداة إيجابية وفعالة لصالح المنظمة.
 - ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات وقدرات العمال.
 - زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم، كي يتم تعريفهم على المستجدات الجديدة في التعليم وبخاصة في مجال الإدارة المدرسية.
 - يجب إعطاء مدير المدرسة المساحة المطلوبة من قبل وزارة التربية والتعليم وذلك ليستطيع تطوير الإبداع على مستوى العملية التعليمية ككل.
- آفاق بحوث مستقبلية:**

- * نقترح توسيع نطاق البحث مستقبلا عن طريق أخذ مجتمع للدراسة أعم وأشمل من مجتمع الدراسة الذي تم أخذه في الدراسة الحالية.
- * إجراء دراسات ميدانية تغطي المواضيع الآتية:
- القيادة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.
- أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والسلوك القيادي على الإبداع الإداري.
- علاقة نمط السلوك القيادي بالإبداع الإداري. إدارة الصراع وعلاقته بالولاء التنظيمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

فهرس المراجع:

قائمة الكتب:

- 1- أسامة محمد شاكر عبد العليم، عمر أحمد أبو هاشم، (2009)، المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 2- أشوك. ك، هوتا، (2011)، الإبداع، جوانب نفسية، (ترجمة شواهد خير سليمان)، ط1، الأردن، عالم الكتب الحديث.
- 3- الأعر صفاء، الإبداع في حل المشكلات، في التربية السيكولوجية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- 4- باشري نفيسة محمد، مذكور فوزي شعبان، فهمي رباب، (2017)، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، القاهرة.
- 5- برفين جوتبا، (2008)، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، ط2، القاهرة، دار الفجر.
- 6- جعفر خانو الزبياري، (2020)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 7- جمال لينا، (2017)، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، عمان، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع.
- 8- جمال لينا، (2018)، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي، الأردن، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- 9- جومان كارول، (2010)، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، (ترجمة باهر عبد الهادي)، ط1، الرياض، دار المعرفة للتنمية البشرية، مؤسسة الريان.
- 10- جومان كارول، (2010)، الإبداع في العمل دليل عملي في التفكير الإبداعي، (ترجمة باهر عبد الهادي)، دار المعرفة للتنمية البشرية، ط1، الريان، مؤسسة الريان.

قائمة المراجع

- 11- حباية سعد فؤاد علي، (2017)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الابتكار للنشر والتوزيع.
- 12- حريم حسين، (2003)، إدارة المنظمات، منظور كلي، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 13- الحسن علي الوزير، (2020)، الإبداع والابتكار دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، ألمانيا.
- 14- حسن مسلم عبد الله، الإبداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، ط1، الأردن، عمان، دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 15- حسين التهامي، (2013) السلوك التنظيمي في الإدارة، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- 16- حسين حريم، (2009)، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط4، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 17- حلاق بطرس، (2020)، السلوك التنظيمي، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 18- حلاق بطرس، (2020)، القيادة الإدارية، الجمهورية العربية السورية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- 19- حمادنة، برهان محمود، (2014)، التفكير الإبداعي، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن.
- 20- خليل. محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (2007)، نظرية المنظمة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 21- خيري أسامة، (2012)، إدارة الإبداع والابتكارات، ط1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- 22- داود محمد، (2020)، إدارة التميز والإبداع الإداري، ط1، عمان، دار ابن النفيس.
- 23- رضوان محمود عبد الفتاح، (2012)، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة.
- 24- الريماوي عمر طالب، (2017)، بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، دار أمجد للنشر والتوزيع.
- 25- زكي محمد حسين سالي، (2013)، فن التدريب الإبداعي، البرنامج المتكامل لتأهيل وصناعة المدرب المحترف، ط1، القاهرة دار الفكر العربي.
- 26- زواتيني عبد العزيز، (2019)، تنمية المورد البشري في التنظيم، الأردن، عمان، مركز الكتاب الحديث.
- 27- الزيات فاطمة محمود، (2009)، علم النفس الإبداعي، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 28- السكارنة بلال خلف، (2011)، الإبداع الإداري، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 29- سلاطينة بلقاسم، الجيلاني حسان، (2012)، المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، ط1، القاهرة، مصر، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 30- سلطان محمد سعيد أنور، (2004)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 31- السليمان هاني، (2003)، الشخصية المبدعة، ط1، عمان، الأردن، دار الإسرائ للنشر والتوزيع.
- 32- السماع خليل محمد، خيضر كاظم محمود، (2005)، نظرية المنظمة، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع

- 33- الشرقاوي إسماعيل محمود علي، (2016)، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، الأردن، دار غيداء للنشر والتوزيع.
- 34- شلابي زهير بوجمعة، (2011)، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 35- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 36- الصيرفي محمد، (2006)، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 37- الصيرفي محمد، (2008)، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر.
- 38- عابد زهير عبد اللطيف، أبو السعيد أحمد العابد، (2010)، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 39- عبد الرؤوف طارق، المصري إيهاب عيسى، (2017)، المقاييس والاختبارات التصميم، الإعداد، التنظيم، مصر، دار الكتب المصرية.
- 40- عبد المعطي محمد عساف، (2013)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 41- عبد الوهاب أحمد جاد، (1996)، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
- 42- عساف عبد المعطي محمد، (2013)، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، ط1، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
- 43- عطية مصطفى كامل أبو العزم، (2003)، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار المكتب الجامعي الحديث.

قائمة المراجع

- 44- العمرية صلاح الدين، (2008)، التفكير الإبداعي، ط1، عمان، الأردن، مكتبة المجتمع العربي.
- 45- فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 46- قاسيمي ناصر، (2013)، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.
- 47- القاضي محمد يوسف، (2015)، السلوك التنظيمي، ط2، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- 48- قطيشات ليلي عبد الحليم، (2014)، الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية، الأردن، مركز الكتاب الأكاديمي.
- 49- كافي مصطفى يوسف، (2014)، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 50- كافي مصطفى يوسف، (2018)، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، سوريا، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- 51- ماهر أحمد، (2003)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 52- محمد سعيد أنور سلطان، (2004)، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة.
- 53- المحمدي سعد علي ربحان، (2019)، نماذج من الإدارات المعاصرة، ط1، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 54- مباح مليكة، وقاسيمي ناصر، (2012)، إستراتيجية إدارة الأزمات وفعالية التسيير دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة.

قائمة المراجع

- 55- مصطفى كامل أبو العزم عطية، (2003)، مقدمة في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار المكتب الجامعي الحديث.
- 56- المغربي كامل محمد، (2009)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، ط4، دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 57- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، (2016)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع.
- 58- مهدي فاطمة الزهراء، (2019)، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط1، عمان، دار زمزم للنشر والتوزيع.
- 59- المومني خالد سليمان ، القضاة محمد علي، (2009)، معالم في الفكر الإداري، الأردن، دار الكتاب الثقافي للنشر والتوزيع والدعاية والإعلان.
- 60- نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، (2021)، إدارة فرق العمل، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

قائمة المذكرات:

- 61- الأحسن حمزة، (2011)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في ضوء بعض المتغيرات الفردية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة الجزائر2، الجزائر.
- 62- الحناوي نغم دايع عبد العلي، (2010)، عوامل الصراع التنظيمي واستراتيجيات إدارته وأثرهما في الأداء الإستراتيجي دراسة استطلاعية في المستشفيات الحكومية والأهلية، رسالة لنيل درجة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، العراق.

قائمة المراجع

- 63- حفيظ إيمان، (2018)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في العاصمة الجزائر وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 64- خميس أسماء، (2014)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس" و"كولمان" وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص، جامعة سطييف 2.
- 65- الساعدي مؤيد، (2013)، دور إستراتيجيات الإبداع الإرادي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في معمل الإسمنت الكوفة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، جامعة كربلاء.
- 66- سالم مرفت عبد الرحيم عبد الهادي، (2013)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة لنيل درجة الماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 67- سلطان. عبد الفتاح، (2016)، أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية -دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة- رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 68- طوالة توفيق حامد، (2008)، أثر الأنماط القيادية على إدارة الصرع التنظيمي لدى المديرين دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن "أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال"، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأردن.

قائمة المراجع

- 69- عاشوري إبراهيم، (2013)، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين بالجامعة -دراسة حالة جامعة مسيلة-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، المسيلة.
- 70- العجلة توفيق عطية توفيق، (2009)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام: دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة موارد بشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة كلية الدراسات العليا كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية-.
- 71- علي خالد، (2017)، أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال دراسة مقارنة بين: المركب المنجمي للفوسفات بجبل (الجزائر)، الشركة التونسية للاستغلال الفوسفاتي (تونس)، المكتب الوطني الشريف للفوسفات (المغرب)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم التجارية تخصص: إدارة أعمال، جامعة باتنة I الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية.
- 72- عمومن رمضان، (2014)، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية "دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، ورقلة.
- 73- فرمان أحمد، (2010)، أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يراه العاملون في القطاع العام العراقي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة اليرموك، العراق.
- 74- قهواجي أمينة، (2015)، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة حالة قسم السيارات الصناعية -SNVI- أطروحة مقدمة لنيل شهادة

قائمة المراجع

الدكتوراه في شعبة: علوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس.

75- لفقيه علي، (2018)، دور البرامج التدريبية في تنمية السلوك الإبداعي لمديري المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية على عينة من مديري المؤسسات التعليمية بولاية برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة، الجزائر.

76- محمد حسين عساف، (2013)، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة دراسة ميدانية في المديرية العامة لمحافظة الأنبار، دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية العراق/الأنبار.

77- منصور زوليخة، بكري إشراف، (2019)، واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لولاية أدرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر العلوم الاجتماعية للعمال لولاية أدرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد درارية، أدرار.

قائمة المحلات:

78- أحمد مها مراد علي، (2018)، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، المجلة العلمية لكلية التربية- جامعة أسيوط، المجلد 34، العدد 11، الجزء الثاني، مصر.

79- بالجازية عمر، بولحية الطيب، (2020)، أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع الإداري، دراسة ميدانية في البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 4، العدد 2، جامعة جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قائمة المراجع

- 80- بن صفية محمد، (2021)، أساليب التعامل مع الصّراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية -حسب نموذج "بيكر وزملائه"- من وجهة نظر مديري المدارس الإبتدائية، مجلة الدراسات الأكاديمية، المجلد 03، جامعة أحمد دراية، أدرار .
- 81- بوسعدة سعيدة، (2018)، الإبداع الإداري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال، جامعة الجزائر3، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، الجزائر.
- 82- خمقاني مباركة، (2017)، أساليب وأدوات تجميع البيانات، مجلة الذاكرة، تصدر عن مخبر التراث اللغوي والأدبي في الجنوب الشرقي الجزائري، العدد 09 جوان، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- 83- دالة محمد، بزيو عادل، (2020)، معوقات الإبداع الإداري بمديريات الشباب والرياضة الجزائرية دراسة ميدانية بالمديرية المنتدبة للشباب والرياضة برج باجي مختار أدرار، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة بسكرة، الجزائر.
- 84- سعدون سمية، بوفلجة غياث، بزايد نجاة، (2017)، المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك (وهران)، جامعة وهران 2، مجلة آفاق فكرية، المجلد 3، العدد 7، وهران.
- 85- شاين نوال، صالحى نادية، (2019)، إستراتيجية التغير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة القبس للدراسات النفسية والاجتماعية، العدد 4، جامعة يحيى فارس، المدينة، الجزائر.
- 86- طلال نصير، العزاوي نجم، (2001)، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الأردن.

قائمة المراجع

87- عمر شعبان أبو القاسم عوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، (2019)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، بالتطبيق على مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية المركز، مجلة كليات التربية، جامعة الزاوية، العدد 13، ليبيا.

88- العموري ميلود، (2021)، نموذج رحيم ROCO-II في إدارة الصراع التنظيمي (بين الواقع والتطبيق) دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، العدد 1، جامعة المدية.

89- قرماش وهبية، (2014)، مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى أداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، جامعة الجزائر 3، العدد 8، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي.

قائمة الملتقيات:

90- عباس سمير، (2013)، الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات دراسة في الأبعاد النفسية، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعاناة في العمل بين التناول السيكلولوجي والسوسيلولوجي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قائمة المجلات الأجنبية:

91- Bernard. Oladosu. Omisore, (2014), Organizational conflicts : causes, Effects and Remedies, international journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol3, No6, Nigeria.

92- Rahim, M, Afzalur, (2001), Managing conflict in organizations, Greenwood Publishing Group, USA.

93- Henkin, A. B, ciston, p. j & Dee. J., R., C. A., & Mack, K. M. (2004). Conflict management strategies of academic unit chairs. Journal of Research in Education, Vol 38, N2.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس

تخصص ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد

في إطار القيام بدراسة علمية، لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل، حيث نسعى من خلال البحث العلمي إلى إيجاد حلول لمشاكل في الواقع العملي، فلا قيمة للبحث العلمي إن كان في معزل عن الحياة الواقعية الميدانية، لذلك سوف نقدم لكم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا وأن تكون إجاباتكم صادقة وموضوعية.

فيما يلي مجموعة من العبارات، المطلوب منكم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك الصريح أمام الاختيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ونشكركم على حسن تعاونكم معنا.

ولكم منا فائق التقدير والاحترام

البيانات الشخصية:

الجنس	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>		
العمر	أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	31 - 40	<input type="checkbox"/>	41 - 50	<input type="checkbox"/>
الخبرة	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	05 - 10	<input type="checkbox"/>	10 فأكثر	<input type="checkbox"/>

الجزء الأول: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

الرقم	أبعاد إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
إستراتيجية التعاون						
1	أضع أهداف مشتركة يتطلب إنجازها تعاون الجميع					
2	أعزز فكرة " أننا جميعا في قارب واحد					
3	أدرس الأسباب المؤدية إلى الصراع بالتعاون مع كافة الأطراف					
4	أتعاون مع المعلمين للوصول إلى قرارات مقبولة للجميع					
5	أقدم الحوافز لحث أعضاء الهيئة التدريسية على التعاون					
6	أسعى إلى إيصال أفكاري بأسلوب تربوي تعاوني					
7	أحث الأطراف على فهم وجهات النظر المختلفة					
8	أطرح جميع الاهتمامات والقضايا بشكل علني					
إستراتيجية التجنب						
9	أتجنب المناقشات المفتوحة بين أعضاء الهيئة التدريسية					
10	أرحل المشكلة للآخرين لاتخاذ قرارات حولها					
11	أدير الصراعات عن طريق تجاهلها					
12	أتجاهل الأسباب المؤدية للصراع					
13	أحاول منع أعضاء الهيئة التدريسية من إظهار مشاعر الغضب والإحباط					
14	أتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا أتفق معهم في الرأي					
15	أأخذ إجراءات وأساليب متنوعة لتجنب الصراعات والتورط بإدارتها					
16	أؤجل التعامل مع الصراع إلى وقت آخر حتى تهدأ الأمور					
17	ألزم الحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف الأعضاء والأقسام					
إستراتيجية التسوية						
18	أحاول أن أجد توازنا بين الأرباح والخسائر للجميع					
19	أتفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية					
20	أعتمد على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع					
21	أشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع					
22	أعمل على تقريب وجهات نظر أطراف الصراع حول نقاط الخلاف					
23	أراعي مشاعر الآخرين وأحافظ على العلاقات القائمة معهم					

					أشعر الأطراف المتصارعة بأنهم جميعا على حق	24
					أقترح أرضية مشتركة لحسم الخلافات	25
إستراتيجية الاسترضاء						
					أميل إلى مجاملة جميع الأطراف المتصارعة	26
					أحرص على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.	27
					أتجه غالبا مع اقتراحات أعضاء الهيئة التدريسية.	28
					أستخدم ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع أعضاء الهيئة التدريسية.	29
					أتنازل عن رغباتي الخاصة من أجل تلبية رغبات الطرف الآخر.	30
					أركز على نقاط الاتفاق أكثر من نقاط الإخلاف عند إدارة الصراع.	31
					أعمل على حل المشكلات بطريقة ترضي توقعات أعضاء الهيئة التدريسية	32
إستراتيجية المنافسة						
					أرفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة.	33
					ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً لمصلحة المدرسة	34
					أستخدم أسلوب التهديد والوعيد في حل الصراعات.	35
					أستخدم السلطة الإدارية لحل الصراع بقوة.	36
					أحاول الاسترسال في الحديث بشكل متواصل أثناء الاجتماعات	37
					أستخدم العقوبات حتى تتراجع الأطراف المتصارعة عن موقفها.	38
					أتعامل مع موضوعات الصراع على أنها عملية مكسب أو خسارة.	39
					أحاول تعزيز موقفي بشكل دائم.	40

الجزء الثاني: الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد الإبداع الإداري				غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأصالة									
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد								
2	أطور أساليب جديدة في حل المشكلات								

					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	3
					أمتلك المهارة في الحوار والنقاش	4
					لدي القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	5
الطلاقة						
					لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل	6
					أمتلك القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	7
					أمتلك القدرة على توظيف أكبر قدر ممكن من الألفاظ للدلالة على فكرة معينة	8
					أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل مشكلة واحدة	9
					لدي القدرة على طرح الحلول السريعة لمواجهة المشاكل التي تواجهني في العمل	10
المرونة						
					لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة	11
					أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف	12
					أحرص على معرفة الرأي المخالف للإستفادة منه	13
					ليس لدي مشكلة في تغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته	14
					أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة إلى أخرى	15
الحساسية للمشكلات						
					أمتلك القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها	16
					لدي القدرة على تحليل وتشخيص مشكلات العمل	17
					أخطط لمواجهة المشكلات التي يمكن حدوثها في العمل	18
					أحرص على معرفة أوجه القصور أو الضعف فيما أقوم به من	19

					عمل	
					أمتلك رؤية دقيقة لإكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل	20
قبول المخاطرة						
					أبادر بتبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول للمشكلات	21
					أمتلك الشجاعة للقيام بأعمال جديدة وتحمل نتائجها	22
					أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	23
					أقبل الفشل باعتباره التجربة التي تسبق النجاح	24
					أبنى الأفكار الجديدة الصادرة من العاملين	25
القدرة على التحليل والربط						
					أمتلك القدرة على تنظيم أفكاري	26
					لدي القدرة على تحليل مهام العمل	27
					لدي القدرة على التحليل والإستدلال	28
					لدي القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء وتفسيرها	29
					أحدد تفاصيل العمل قبل البدء بتنفيذه	30

الملحق رقم (02)

CORRELATIONS

/VARIABLES=الصراع.كلية الإبداع.كلية

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/STATISTICS DESCRIPTIVES

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2022 12:20:58
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=الصراع.كلية الإبداع.كلية /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,13

[Jeu_de_données0]

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الدرجة الكلية للصراع التنظيمي	139,60	13,339	50
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	117,66	9,036	50

Corrélations

		الدرجة الكلية للصراع التنظيمي	الدرجة الكلية للإبداع الإداري
الدرجة الكلية للصراع التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,366**
	Sig. (bilatérale)		0,009
	N	50	50
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	Corrélation de Pearson	,366**	1
	Sig. (bilatérale)	0,009	
	N	50	50

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (03)

T-TEST

/TESTVAL=120

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=الصرع.كلية

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue	02-JUN-2022 12:22:27	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=120 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الصرع.كلية /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجة الكلية للصرع التنظيمي	50	139,60	13,339	1,886

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 120

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الدرجة الكلية للصرع التنظيمي	10,390	49	0,000	19,600	15,81	23,39

الملحق رقم (04)

T-TEST
 /TESTVAL=90
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الإبداع الكلية
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Sortie obtenue		Remarques	02-JUN-2022 12:23:18
Commentaires			
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Scinder un fichier	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=90 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الإبداع الكلية /CRITERIA=CI(.95).		
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,02
	Temps écoulé		00:00:00,22

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	50	117,66	9,036	1,278

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 90

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	21,644	49	0,000	27,660	25,09	30,23

الملحق رقم (05)

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=الدرجة الكلية للإبداع .كلية
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques		
Sortie obtenue		02-JUN-2022 12:24:20
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST GROUPS=الجنس(2 1) /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الدرجة الكلية للإبداع .كلية /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,05

Statistiques de groupe

جنس المتغير	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجة الكلية للصراف التنظيمي	ذكور	36	137,86	14,179
	إناث	14	144,07	9,973
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	ذكور	36	116,75	8,241
	إناث	14	120,00	10,806

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Test t pour égalité des moyennes			Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
الدرجة الكلية للصراف التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1,481	0,230	-1,497	48	0,141	-6,210	4,149	-14,553	2,132
	Hypothèse de variances inégales			-1,743	33,730	0,090	-6,210	3,562	-13,451	1,031
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	Hypothèse de variances égales	2,939	0,093	-1,145	48	0,258	-3,250	2,837	-8,955	2,455
	Hypothèse de variances inégales			-1,016	19,181	0,322	-3,250	3,198	-9,939	3,439

الملحق رقم (06)

الأقدمية BY الصراع.كلية الإبداع.كلية ONEWAY
/STATISTICS DESCRIPTIVES
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

Remarques		
Sortie obtenue	02-JUN-2022 12:25:36	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
Syntaxe	ONEWAY كلية الإبداع كلية الأقدمية BY /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,03

Descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum	
					Borne inférieure	Borne supérieure			
الدرجة الكلية للصراع التنظيمي	أقل من 5 سنوات	1	140,00				140	140	
	من 5 إلى 10 سنوات	13	145,54	12,946	3,591	137,72	153,36	170	
	أكبر من 10 سنوات	36	137,44	13,181	2,197	132,98	141,90	164	
	Total	50	139,60	13,339	1,886	135,81	143,39	103	170
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	أقل من 5 سنوات	1	120,00				120	120	
	من 5 إلى 10 سنوات	13	119,08	9,962	2,763	113,06	125,10	103	136
	أكبر من 10 سنوات	36	117,08	8,891	1,482	114,08	120,09	100	134
	Total	50	117,66	9,036	1,278	115,09	120,23	100	136

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الدرجة الكلية للصراع التنظيمي	Intergroupes	625,880	2	312,940	1,818	0,174
	Intragroupes	8092,120	47	172,173		
	Total	8718,000	49			
الدرجة الكلية للإبداع الإداري	Intergroupes	43,547	2	21,773	0,259	0,773
	Intragroupes	3957,673	47	84,206		
	Total	4001,220	49			

الملحق رقم (07)



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بو عريريج



العلوم الاجتماعية والإنسانية
كلية قسم العلوم الاجتماعية
الرقم: 2022/166

إلى السيدة(ة): مدير مديرية التربية
- برج بو عريريج

الموضوع: تربص تطبيقي في الوسط المهني للطلبة

تحية واحترام وبعد،...

في إطار تشجيع المتربصين التطبيقين في الوسط المهني، نلتبس من سيادتكم المحترمة أنتم مدير مديرية التربية - برج بو عريريج التفضل باستقبال الطلبة الآتية أسماؤهم على مستوى مؤسستكم، وتسهيل مهمتهم من أجل إتمام مذكرة نهاية الدراسة، وإعداد تقرير التربص :

الاسم واللقب	عنوان المشروع	التخصص	الفترة
بوجواد حكيمة مصدق سليمة	استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و علاقته بالإبداع الإداري	السنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل و التنظيم	الموسم الدراسي 2022/2021

تقبلوا سيدي فائق التقدير والاحترام

2022/02/27

رئيس القسم
سلافجي العيد
رئيس قسم العلوم الاجتماعية



٢