



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين - دراسة حالة مديرية النقل لولاية بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالب:

جوهره اقطي

محمد كسوري

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل اعملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون  
وستردون إلى عالم الغيب والشهادة فينبئكم بما كنتم

تعملون﴾

سورة التوبة الآية "106"

## شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء أشكر الله عز وجل الذي أعانني وقدرني على إنجاز هذا العمل الذي نرجو أن يكون عملا نافعا لنا ولجميع الطلبة الباحثين في هذا المجال؛

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتورة "جوهرة اقطي" التي أشرفت على هذا العمل منذ البداية والتي لم تبخل علينا بمعلوماتها القيمة ونصائحها وحسن متابعتها التي مهدت لي الطريق لإتمام هذا العمل؛

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة، على ما تكبدوه من عناء في قراءة مذكرتي وإغنائها بملاحظاتهم القيمة؛

والشكر كل الشكر لجميع من قدم لي يد المساعدة منذ بداية العمل وحتى نهايته، سواء بكلمة او دعم وتوجيهات؛

وأخيرا فإنني أعتبر هذا الشكر شكرا خالصا لكل من أعانني وأبدى لي نصحا ولم يتسع المقام لذكره لهم جميعا، صادق الدعوات وعظيم الامتنان والتقدير.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الصراع التنظيمي السائد في مديرية النقل لولاية بسكرة على الإبداع لدى العاملين، حيث تمثلت أبعاد الصراع التنظيمي في: الصراع الذاتي، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة ميسرة ومكونة من (45) موظفا بالمديرية محل الدراسة، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة (35) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

بعد التحليل الإحصائي للبيانات من خلال برنامج SPSS توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر عكسي ذو دلالة إحصائية للصراع في بين المجموعات في الإبداع لدى العاملين، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من الصراع الذاتي و الصراع داخل المجموعة على الإبداع لدى العاملين، و قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

كلمات مفتاحية: إبداع، صراع تنظيمي، صراع ذاتي، مديرية النقل لولاية بسكرة.

**Abstract**

*This study aimed at measuring the impact of the organizational conflict prevailing on the employees' creativity in the Directorate of Transport of the BISKRA State. The organizational conflict was measured through its dimensions: self-conflict, conflict within the group, conflict between groups. The researcher used a questionnaire as a main tool for gather the primary data, which distributed to a convenience sample of (45) employees in the Directorate of Transport. He retrieved (35) valid questionnaire for statistical analysis.*

*After analysis the data through the statistical program SPSS, the study found a number of results, the main of them: There is a negative impact of conflict between groups on employee creativity. While there is no statistically significant impact of both self-conflict and conflict within the group on employee creativity. The explanations and recommendations are also proposed.*

**Keywords:** Creativity, organizational conflict, self-conflict, the Directorate of Transport of the BSKRA State.

# الخطها وحس

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الآية القرآنية
II	شكر وعرافان
III	ملخص الدراسة
IV	الفهارس
V	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الملاحق
أ-و	المقدمة
ب	1- تمهيد
ب	2- التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية
ج	3- فرضيات الدراسة
ج	4- أهمية الدراسة
ج	5- أهداف الدراسة
د	6- أبعاد الدراسة
د	7- الدراسات السابقة
هـ	8- أسباب إختيار الموضوع
هـ	9- حدود الدراسة
و	10- صعوبات الدرس
و	11- هيكل الدراسة
43-7	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
8	تمهيد
9	المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي
9	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
15	المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي، مصادره، ومراحله

22	المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي
30	المبحث الثاني: الإطار النظري الابداع لدى العاملين
30	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
34	المطلب الثاني: دوافع الابداع لدى العاملين، مراحل وأنواعه
37	المطلب الثالث: مستويات الابداع لدى العاملين، نظرياته وأساليب تنميته
41	المبحث الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين
41	المطلب الأول: العلاقة بين الصراع الذاتي والإبداع لدى العاملين
41	المطلب الثاني: العلاقة بين الصراع داخل المجموعة والإبداع لدى العاملين
42	المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع بين المجموعات والإبداع لدى العاملين
43	خلاصة
78-44	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة
45	تمهيد
46	المبحث الأول: منهجية الدراسة
46	المطلب الأول: أسلوب الدراسة
50	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها
53	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها
61	المبحث الثاني: نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية النقل لولاية بسكرة
70	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
76	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
76	المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة
76	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات
77	المطلب الثالث: الاقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية
79	الخاتمة
81	المراجع
86	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الصراع في المدارس الادارية المختلفة	1-1
53	معامل الثبات لفقرات بعد الصراع الذاتي	1-2
53	معامل الثبات لفقرات الصراع الذاتي بعد حذف الفقرة رقم 4	2-2
53	معامل الثبات لفقرات بعد الصراع داخل المجموعة	3-2
53	معامل ثبات فقرات الصراع بين المجموعات	4-2
54	معامل الثبات لفقرات متغير الابداع لدى العاملين	5-2
54	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع الذاتي	6-2
55	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع داخل المجموعة	7-2
56	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع بين المجموعات	8-2
57	الصدق الذاتي لمؤشرات متغير الابداع لدى العاملين	9-2
59	الصدق الذاتي لمؤشرات متغير الابداع لدى العاملين	10-2
61	توزيع العينة حسب الجنس	11-2
61	توزيع العينة حسب العمر	12-2
62	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13-2
62	توزيع العينة حسب سنوات العمل	14-2
63	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الصراع التنظيمي	15-2
67	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الابداع لدى العاملين	16-2
70	نتائج تحليل التباين للانحدار	17-2
71	اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا (الانحدار البسيط)	18-2
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على الابداع لدى العاملين	19-2
73	نتائج تحليل التباين للانحدار	20-2
73	اختبار التوزيع الطبيعي	21-2
75	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين	22-2



## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	مخطط توضيحي لنافذة جوهاري	1-1
23	المراحل الايجابية للصراع	2-1
24	المراحل السلبية للصراع	3-1
27	مخطط توضيحي لأساليب الصراع ضمن بعدي التعاون والحزم	4-1
52	هيكل التنظيمي لمديرية النقل لمدينة بسكرة	1-2
71	تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)	2-2
74	تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)	3-2

## فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
87	الاستبانة	1
90	قائمة المحكمين	2

# المقدمة

## 1- تمهيد:

إن الأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدّة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً.

كما أن العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلاً ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيراً من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد في المنظمة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، ويعتبر الصراع أشد أنماط السلوك عنفاً في الحياة البشرية منذ نشأتها، وهي ظاهرة اجتماعية ونفسية، لا بد أن يعي الإنسان هذا الصراع، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، والصراع ظاهرة اجتماعية تتكرر كل يوم بين الأفراد فيما بينهم، وبين الجماعات لاختلاف المفاهيم والاهتمامات والدوافع والمصالح ونحوها.

كما أن النظرة الإيجابية للصراع يمكن أن تفضي إلى العديد من النتائج التنظيمية التي ما كان يمكن التوصل إليها عند التعامل مع الصراع من منظور آخر، فضلاً عن كونه مصدراً للعديد من المشاكل التنظيمية، ومن ثمة فإن الصراع يساعد على تحقيق الكثير من المميزات للمنظمة مثل تحسين عملية صنع القرارات، وزيادة القدرة على التغيير والتطوير ومن ثم الابتكار، وتفجر القدرات الإبداعية شريطة حسن اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذا الصراع.

وتبعاً لما يشهده العصر الحالي من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب الحاجة إلى الإبداع والمبدعين وما لديهم من حلول مبدعة في كيفية أداء المهام داخل المنظمة لما له من دور هام في بقاء المنظمة وتطورها، مما يساعد الإدارة في التغلب على المشكلات ويكون ذلك بإعطاء الموظفين الفرصة للمساهمة بما لديهم من أفكار، فالإبداع هو جوهر عملية التطوير والتغيير الفعال لأهداف وعمليات أداء العاملين في المنظمات، بل هو مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة المستجدات والنهوض بمستوى أداء العاملين فيها، ويعطي للمنظمة القدرة على المنافسة والوصول إلى الأسواق العالمية بشكل أفضل وأسرع.

## 2- التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية:

ويتأثر إبداع العاملين بالصراع التنظيمي السائد وما طبيعته لدى العاملين، إما أن يكون إيجابياً للإبداع، وإما معيقاً له، وهذا ما نحاول الإجابة عنه في شكل إشكالية رئيسية كالتالي:

ما طبيعة أثر الصراع التنظيمي على الإبداع لدى العاملين؟

☞ ومن أجل الإحاطة والإلمام بحيثيات هذه الدراسة قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ☞ ما طبيعة أثر الصراع الذاتي المرتبط بالعمل على الإبداع لدى العاملين؟
- ☞ ما طبيعة أثر الصراعات داخل مجموعة العمل على الإبداع لدى العاملين؟
- ☞ ما طبيعة أثر الصراعات بين مجموعات العمل على الإبداع لدى العاملين؟

### 3- فرضيات الدراسة:

☞ الفرضية الرئيسية:

☞ يوجد أثر سلبي للصراع التنظيمي على الإبداع لدى العاملين.

☞ الفرضيات الفرعية:

- ☞ يوجد أثر سلبي للصراع الذاتي المرتبط بالعمل على الإبداع لدى العاملين.
- ☞ يوجد أثر سلبي للصراعات داخل مجموعة العمل على الإبداع لدى العاملين.
- ☞ يوجد أثر سلبي للصراعات بين مجموعات العمل على الإبداع لدى العاملين.

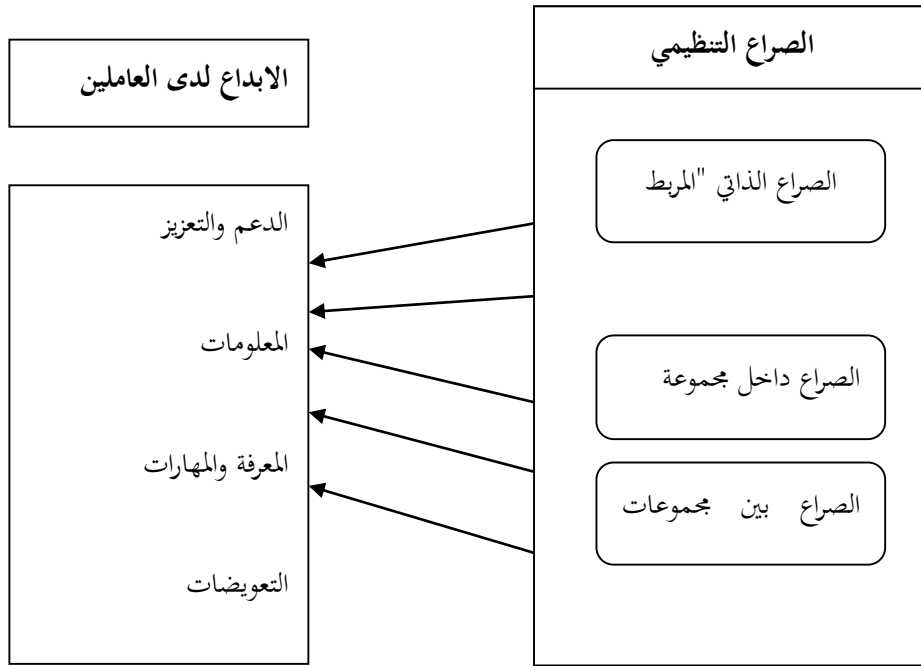
### 4- أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية الأساسية في التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي السائد بمديرية النقل ولاية بسكرة، ومعرفة أثر هذا الصراع على الإبداع لدى العاملين، إذ أن اهتمام المنظمات بالصراع التنظيمي يعكس رغبتها في إيجاد بيئة عمل مناسبة للعمل، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعد في تبني السياسات والإجراءات الملائمة، الأمر الذي يحسن في التحكم وإدارة وتوجيه هذا الصراع لما له من أثر واضح على الإبداع لدى العاملين في أعمالهم ورفع مستوى أدائهم ويمنحهم فرصة للإبداع والتطور الذاتي.

### 5- أهداف الدراسة:

إن الأهداف الأساسية التي نصبو إلى تحقيقها من وراء دراستنا لهذا الموضوع يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- تشخيص الصراع التنظيمي السائد بمديرية النقل ولاية بسكرة.
- تحديد مستويات الإبداع لدى العاملين بمديرية النقل ولاية بسكرة.
- تحديد مدى مساهمة الصراع التنظيمي في الإبداع لدى عمالي بمديرية النقل ولاية بسكرة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين أثر الصراع التنظيمي وظهور الإبداع لدى العاملين بمديرية النقل ولاية بسكرة.



## 7- الدراسات السابقة:

## المتعلقة بالصراع التنظيمي:

للدراسة لينا داود محمد طه، بعنوان العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية - محافظات غزة -، لنيل ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر بغزة -2012/2013، وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى الصراع في المستشفيات في قطاع غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (عدم وضوح الدور، ندرة الموارد، عدم تنوع الاتصالات، عجز نظام الحوافز والمكافآت، ضعف سياسة المؤسسات) والصراع التنظيمي داخل المستشفيات في قطاع غزة، وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- أهمية زيادة الوعي لدى العاملين في المستشفيات الحكومية لظاهرة الصراع التنظيمي.

- التأكيد على ضرورة إعداد وتنفيذ الدورات التدريبية التي تلائم احتياجات الفئات المستهدفة في المستشفيات.

للدراسة صفاء جميل الجعافرة مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد 40، العدد 2، العراق، 2013، بعنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظره، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 225 مديراً ومديرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاء بدرجة مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تغزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تغزى للمؤهل العلمي، وأوصت الدراسة في ضوء تلك النتائج بزيادة الاهتمام بتأهيل المديرين والمديرات من خلال برامج التطوير التربوي.

## المتعلقة بالإبداع:

دراسة الدكتور عاطف عوض، بعنوان أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الثالث، 2013، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية ( TOUCH ALPHA & MTC) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي على مستوى الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات، ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانة وزعت على 425 فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها 385 استبانة صالحة للتحليل، وبينت نتائج الدراسة إن المؤسسات (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري وبدرجة جيدة، مما يؤثر إيجابياً في التطوير التنظيمي على المستويات جميعها، وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:

- استقطاب المبدعين بالعمل بقطاع الاتصالات وتغذية الإدارات بمؤلاء المبدعين.
- زيادة الاهتمام من إدارات مؤسسات الاتصالات بالاتصالات الراسية والأفقية لتنشيط الاتصالات داخل المؤسسات مما يزيد الإبداع.

دراسة فرات اسمي، بعنوان أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين - حالة شركة صيدال -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3، 2016/2015، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر النمط القيادي على السلوك الإبداعي للمرؤوسين في شركة صيدال - فرع بيوتيك الحراش - والتعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والسلوك الإبداعي، بالإضافة إلى الجانب النظري اعتمدت الدراسة الإستبائية كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتحليلها وكانت أبرز النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للنمط القيادي الوسط على مستوى السلوك الإبداعي عند المرؤوسين، وعليه كانت أهم التوصيات ضرورة تعزيز الأنماط القيادية التي ترقى السلوكيات الإبداعية في المؤسسة.

## 8- أسباب اختيار الموضوع:

- لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب منها:
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
  - قلة الدراسات في هذا الموضوع؛
  - قابلية الموضوع للدراسة والمناقشة؛
  - محاولة افادة مديرية النقل لولاية بسكرة بدراسة واقعية عن مدى تأثير الصراع التنظيمي على الإبداع لدى موظفيها؛
  - القيمة العلمية للموضوع.

## 9- حدود الدراسة:

- تطبق الدراسة على مديرية النقل لولاية بسكرة كمجال للتطبيق والبحث؛
- تمت عملية توزيع واسترداد الاستثمارات الخاصة بالاستبيان في الفترة الممتدة من 02 /04/ 2019 الى غاية

2019/04/04

- بالنسبة للحدود الموضوعية للدراسة فإنها توضح تأثير الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة.

### 10- صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذا المجال هي قلة المراجع العلمية الخاصة بمتغير الصراع التنظيمي.

### 11- هيكل الدراسة:

قصد الإحاطة بجميع جوانب الموضوع، قسمنا الدراسة الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار النظري للمتغيرين الى ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول الى الاطار النظري للصراع التنظيمي من خلال مفهوم الصراع التنظيمي، أنواع الصراع التنظيمي مصادره ومراحله، إدارة الصراع التنظيمي، اما المبحث الثاني فتطرقنا الى المتغير التابع الابداع لدى العاملين من خلال اطاره النظري، فقمنا بإبراز مفهوم الابداع، دوافع الابداع لدى العاملين مراحله وانواعه، مستويات الابداع لدى العاملين نظرياته وأساليب تنميته، اما المبحث الثالث فتطرقنا الى العلاقة بين الصراع التنظيمي والابداع لدى العاملين من خلال تبيان علاقة كل من الصراع الذاتي، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات بالإبداع لدى العاملين.

وبالنسبة للفصل الثاني فقد خصص للدراسة، والذي تناولنا من خلاله أثر الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين من وجهة نظر موظفي وعمال مديرية النقل لولاية بسكرة.



# الفصل الأول:

## الإطار النظري لمتغيرات الدراسة



إن الأنظمة البشرية لا تبقى في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتضاؤل الفواصل والحدود المكانية والزمنية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعقد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدب إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمرا واردا وطبيعيا.

كما أن العلاقات داخل المنظمات الحديثة متشابكة ومتداخلة، وهذه العلاقات عادة لا تستمر طويلا ضمن مناخ دائم من الوفاق والوئام، لأن تعدد الأطراف في المنظمة يفرز كثيرا من التناقضات في وجهات النظر، وقد يؤدي إلى غموض وتعارض الأدوار، بل قد يحدث تنافس بين الأفراد داخل المنظمة وهذا كله يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع التنظيمي، وعليه وجب حل هذه المشاكل والتناقضات بطريقة ذكية باستعمال الإبداع.

فموضوع الإبداع من أكثر الموضوعات حداثة وأهمية في مجال الإدارة عموما، وخاصة في ظل التحديات العالمية الجديدة وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، فالإبداع هام بالنسبة لجميع المنظمات، فتشجيع الإبداع والحث عليه أصبح في مقدمة الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، فالإبداع يدعم قوة أي منظمة، فالمنظمات المبدعة وحدها القادرة على تحقيق النجاح، مما يتطلب من الإدارة العليا جهودا مكثفة لدعم العملية الإبداعية، التي تبدأ عادة من الداخل. ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل إلى الجوانب النظرية لكل من الصراع التنظيمي، وكذا الإبداع لدى العاملين، والعلاقة التي تربط بينهما، وذلك من خلال المباحث الثلاثة التالية:

➤ المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي؛

➤ المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع لدى العاملين؛

➤ المبحث الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين.

## المبحث الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي أعلى درجات الخلاف، ويسمى في بعض الأدبيات العربية "النزاع التنظيمي" وهو أحد الملامح الطبيعية التي يتعرض لها التنظيم وسبب ذلك هو تعدد وتباين المتغيرات والعوامل التي تتداخل وتتشابك داخل البيئة التنظيمية مثل العلاقات بين العمال أو علاقة العمال بالتنظيم، أو الخلافات بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية، وفيما يلي نوضح المقصود بالصراع التنظيمي كما أشار إليه الباحثون.

## المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي مفاهيم وخصائص تتعدد بتعدد الباحثين واختلاف تخصصاتهم، فمنهم من استخدم كلمة الصراع ومنهم من استخدم كلمة النزاع أو الخلاف أو التناقضات.

## الفرع الأول: تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده. وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات التنظيم كمرادفتين لكلمة الخلاف.

## أولا-تعريف الصراع:

- لغة: هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، ويشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.<sup>1</sup>

- اصطلاحا: مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق.<sup>2</sup>

## ثانيا-تعريف الصراع التنظيمي:

- يعرف الصراع التنظيمي بأنه "حالة من الاستياء أو عدم الرضا يشعر بها الفرد أو الجماعة جراء تصادم المصالح أو الأهداف أو الحاجات أو القيم داخل المنظمة..... الخ ويتم التعبير عن هذه الحالة في شكل (شكاوى، تمرد، عزلة، وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء... الخ) مما يستلزم اتخاذ إجراء معين (مساومة، تسوية، تهدئة، تشكيل لجان التحقيق... الخ) يتناسب مع كل حالة على حدى؛<sup>3</sup>

- وهو أيضا "عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق، أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، ومنعه من إشباع حاجاته، وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود المسعدي، القاموس الجديد للطلاب -معجم عربي، مدرسي ألباني-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 599.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 51.

<sup>3</sup> خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجماعات التنظيمية الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، ديسمبر 2016، جامعة الجلفة، ص 6.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 6.

- وعرف بأنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر، بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه".<sup>1</sup>
- وعرف أيضا "العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى".
- وعرفه ليكرت "بأنه المحاولات التي يبذلها الفرد ليحقق أهدافا معينة، وبتحقيقها تحجب عن الآخرين أهدافهم التي يريدون تحقيقها".<sup>2</sup>
- ويشير ليفيت للصراع التنظيمي على انه "نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أوحالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين".<sup>3</sup>
- وعرفه مورغان "الصراع التنظيمي هو اختلال وظيفي ينشا متى تعرضت المصالح في المنظمات وقد يكون شخصي - ذاتي- أو بين الأشخاص أو بين جماعات وائتلافات متنافسة، ويمكن أن يكون واضحا أو مخفيا، ومهما يكن السبب أو مهما يأخذ من شكل فإن أساسه يرجع إلى بعض الرغبات المتناقضة".<sup>4</sup>
- وبصفة عامة فالصراع التنظيمي عبارة على حالة من الاستياء والاحباط يشعر به الفرد او الجماعة جراء تعارض الأهداف داخل المنظمة.

### ثالثا- خصائص الصراع التنظيمي:

- من أهم ميزات وخصائص الصراع التنظيمي ما يلي:
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لهذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة)؛
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يحوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض، لإجبار واحد من الأطراف أو أكثر على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة؛
- يفرض الصراع أعباء باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة استمراره، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، اما بالطرق السلمية أو بالقوة.<sup>5</sup>
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الأضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 53.

<sup>2</sup> غربي صبرينة وحزمة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعانات بين التناول السيكولوجي والسوسولوجي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 15-16 جانفي 2013، ص 65.

<sup>3</sup> غربي صبرينة وحزمة معمري، مرجع سابق، ص 65.

<sup>4</sup> بوهروور نجلة، الصراع التنظيمي -مقاربة نظرية-، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 79.

<sup>5</sup> زرمان عبد الكرم، الصراع التنظيمي (اسبابه، اثاره وطرق ادارته) في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور-الجلفة-نموذجا، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017-2018، ص 45.

<sup>6</sup> شلابي زهير بوجمعة، مرجع سابق، ص 95.

الفرع الثاني: معالم وتطور الصراع التنظيمي:

أولاً- معالم الصراع التنظيمي:

في منظمات الأعمال نرى الصلة بين العمال وأصحاب الأعمال (الإدارة) كثيرا ما تتعارض مع الأهداف والقضايا، فأصحاب الأعمال تتمثل مصالحهم في الاعتماد على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة، بينما العمال تتحدد مصالحهم في الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها في مجال العمل.

ففي ظل هذا التباين في المصالح بين العمال وأصحاب الأعمال تظهر أشكال وأنماط من النزاع والصراع مثل الإضرابات التي ينفذها العمال والاعتصام مع احتلال أماكن العمل والقلقل التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إغلاق المنظمة من قبل أصحاب الأعمال، هذا بجانب تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين وبعضهم البعض على اختلاف أجناسهم وسنهم وثقافتهم ومحدداتهم الشخصية، يقوم بحلها أقسام فنية علمية متخصصة في كل منشأة أو منظمة مثل أقسام العلاقات الصناعية، خدمة المواطنين، شؤون الأفراد، علاقات العمل، الشؤون القانونية، قسم الشكاوى.

إن فكرة الصراع ليست بعيدة عن فكرة الحياة، فالحياة لا تعرف السكون ولا الركود إنما هي متجددة ومتغيرة باستمرار، وإن مما لا شك فيه أن عملية التجديد والتغير هذه قد تنطوي على الصراع أحيانا، وإن الخلافات أو النزاعات أو عدم التوافق قد يعتبر من دوافع التجديد والتغير عند مختلف الكيانات الاجتماعية، إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها إلى إيجاد مظاهر مختلفة كالتعاون والتنافس والصراع وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل هذه الكيانات يعتبر أحدهم قوى التغير الذي يتحضر من خلال الصراع.

وأهم ما يميز الإنسان عند تجمعه مع الآخرين والاتصال بهم هو حدوث تفاعل تقوم على أساسه علاقات مختلفة، ويتخذ هذا التفاعل اشكالا، فمنه ما يؤدي إلى التفكك والتنافر كالمنافسة والنزاع والصراع، ومنه ما يؤدي إلى التجاذب والترابط كالتعاون والتوافق، ولما كان العنصر البشري أحد المكونات الرئيسية لمنظمات الأعمال فيمكن اعتبار المنظمة وحدة مصغرة لأي مجتمع انساني تتميز الحياة فيها بوجود قوى تعمل على عملية الاتصال {التضامن أو التعاون} كما توجد في الوقت نفسه قوى تعمل على عملية الانفصال بعضهم عن بعض بنوع من الخلخلة والنزاع والصراع والمنافسة، وهذان التصرفان من العمليات الأساسية في حياة أي مجتمع بشري.

إن وجود الصراعات داخل المنظمات ظاهرة طبيعية لا يجب أن يؤدي وجودها إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها، ولذلك يرى تابيا {TAPIA 1980} أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي، حيث لا يمكن وجود فرد أو جماعة دون صراع، وكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات وصراعات، ويضيف تابيا أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود، ويعتبر النزاع في منظمات الأعمال ظاهرة سلوكية طبيعية تنتج عن بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل كصدى لاختلاف وجهات النظر والدوافع والحاجات وصراع الأدوار والمسؤوليات أو البحث عن السلطة أو الكسب المادي أو المعنوي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حضيرة مبروكة، اثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية- أدرار، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة دراية احمد أدرار، 2016-2017، ص ص 29، 30.

كثيرا ما ينشا الصراع داخل المنظمات نتيجة لمتطلبات وممارسات مختلفة تتعلق بتوزيع الميزانية والمصادر والاداء والمواعيد النهائية، ويمكن ان تكون بين مستويات الإدارة أو بين الوظائف التشغيلية واقسام الخدمات التي تدعمها ويمكن ان تحدث المشكلات عندما تكون هناك تغيرات في السوق والتكنولوجيا والاجراءات والسياسات والاشخاص كما ان القواعد والتوقعات المختلفة يمكن أيضا ان تخلق الصراع، واذ لم يكن هذا كافيا فهناك أيضا الصراعات الشخصية التي تنشأ بمجرد ان الاشخاص لا يجوبون بعضهم البعض ويجدون صعوبة في التوافق والانسجام معا.<sup>1</sup>

وأشار مورفت {MORFPHET} إلى ان الصراع يكون بناء عندما يخلق نموا وتطورا في العلاقات الانسانية داخل المدرسة ويسعى لحلول أفضل في تلبية حاجات الجماعة، وأن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة، وذكر ديفدلانج (Davidlange) إن الصراع مثل القوة من المواضيع ذات التأثير المتضاد حيث يشتمل على اثار بناءة واخرى هدامة. فالتأثير البناء يركز على تحسين الانتاج حيث يؤدي الصراع إلى ابداع وابتكار طرق حديثة تحقق الأهداف، أما الآثار الهدامة للصراع فترتكز في اعاقه العمل.<sup>2</sup>

وعليه نستنتج ان تواجد وتفاعل الناس ضمن بيئة معينة حتما سيؤدي إلى بزوغ صراع، وذلك في اي وقت ومكان داخل المنظمة، والملاحظ أيضا ان من خلال هذه التفاعلات بين الأفراد وما يتخللها من انجذاب وتقبل للآخر بالرغم من الاختلافات الثقافية والمكانة والنفوذ والطموح، الا أنها قد تنفجر وينجم عنها سلوك غير سوي يؤدي إلى الصراع ومن الوهلة الأولى.

ثانيا- تطور نظرية الصراع التنظيمي: لقد مر تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الاداري بثلاث مراحل هي:

**1. المدرسة الكلاسيكية:** يرى اصحاب هذه المدرسة ان الصراع غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الاداري انطباع سلبي عن الصراع في المنظمة، فهذه المدرسة تعتمد على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي، من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام وتعديل وصياغة القوانين والاجراءات التنظيمية، ويرون ان الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن ان ينشا في المنظمة طالما ان هناك نظام دقيق من الحوافز المالية والاشراف المحكم. وكذلك مبدا تسلسل السلطة الذي من شأنه ان يساهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات.<sup>3</sup>

**2. المدرسة السلوكية:** يتطابق التوجه في هذه المرحلة مع ما قدمته مدرسة العلاقات الانسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، واعتبرت ان للصراع فوائد كبيرة تعود على المنظمة.<sup>4</sup> وتبنت هذه المدرسة فكرة ان الصراع امر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة الا ان تتعرف عليه وتحديد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل طرقها القائمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>حضيرة مبروكة، مرجع سابق، ص 30،

<sup>2</sup>واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 42.

<sup>3</sup>مصطفى يوسف كاقي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>4</sup>محمود احمد عبد الفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص ص 29، 30.

<sup>5</sup>شلابي زهير بوجمة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016، ص 109.

3. النظرة الحديثة التفاعلية للصراع: يرى أنصار هذه النظرية ان الصراع ظاهرة طبيعية ولذلك فهم يشجعونها باعتبارها مطلوبة وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والابداع في المنظمة، إذا ما تمت على مستوى معين، كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين، وان المنظمة وصلت إلى درجة توجد فيها افكار جديدة تستحق الاهتمام أو عندما يلاحظ زيادة السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم ويمكن ان تتسم الاستفادة من الصراعات بشكل ايجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغير.<sup>1</sup>

والجدول التالي يوضح لنا آراء وافكار الباحثين في مختلف المدارس الادارية حول موضوع الصراع:

الجدول رقم 1-1: الصراع في المدارس الادارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعي / دخل في تركيب التنظيم	ضوري / محرك للإبداع
اسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار / مفيد	مفيد / ضار
أطراف الصراع	مثير للمتاعب	الجميع في عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع احيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: عبد الوهاب علي محمد، دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، مجلة العلوم العربية، الامارات العربية، مجلد 20، عدد 4، 1998، ص 209.

### الفرع الثالث: أسباب الصراع التنظيمي:

هناك العديد من الأسباب، وذلك حسب فكر كل باحث، فمنهم من ارجعها إلى اسباب داخلية واخرى خارجية، وظيفية وتنظيمية... الخ، وقد ارتئينا ان ندرجها كما يلي:

#### 1. الاسباب الادارية:

- التنافس على الموارد المحدودة: ان أحد الاسباب الرئيسية لوجود الصراع داخل المنظمة هو ان اي منظمة حتى في حالة ازدهارها لا تستطيع توفير الاموال اللازمة لإشباع الحاجات في كل الأقسام؛ ويضيف انه قد يحدث عندما تكون هناك رغبة لاحد الأطراف أو كليهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحدودة كالتواحي المالية (المرتبات) أو التواحي الفنية (الاجهزة-المعدات-التجهيزات) أو التواحي البشرية (تعدد العاملين)؛
- العلاقات الاعتمادية: يقصد بها التداخل بين أنشطة المنظمة، وبالتالي بين الأفراد والجماعات بحيث ان كل طرف يعتمد على الآخر في القيام بنشاطه أو تحقيق اهدافه وبهذا لا بد من الحرص على التنسيق بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة؛
- صراعات الادوار: ان فهم طبيعة الدور الذي يقوم به الفرد يساعد على معرفة طبيعة الصراع، والدور هنا هو ما يخص الفرد بحكم وظيفته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلاي، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> القمحاوي نوره فايز عبد العاطي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، ط1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017، ص 36.

2. **الاسباب التنظيمية:** وهي الاسباب المرتبطة بالهيكل التنظيمي وما يتكون من اهداف وسلطة ومسؤولية ومهام واختصاصات وطبيعة العلاقات بين المستويات الادارية المختلفة داخل التنظيم، ومن الاسباب التنظيمية ما يلي:
- **تعارض الأهداف:** تتعلق بعدم الاتفاق حول نشاط المجموعة والمعايير لإنجاز المهمة وكل طرف ممكن ان يحدد اي الأهداف هي أولية بالنسبة له؛ ويمكن ان يكون للأطراف نفس الأهداف وتظهر صراعات تعارض الأهداف لأسباب تتعلق بعدم تحديد اهداف المنظمة بشكل واضح ما يسمح للبعض بتفسيرها بشكل خاطئ أو على حساب راي الشخص لوجود دوافع انانية لتطويع هذه الأهداف لمصلحته، فضلا عن عدم فاعلية الأهداف؛
  - **عدم فاعلية نظام الاتصال:** ان عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والاقسام والادارات داخل المنظمة يؤدي إلى ان المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعا من التناقض.
  - **انظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر انظمة الرقابة في نظام العمل من اهم المصادر الاساسية للصراع داخل المنظمة وقد حددت فيما يلي:
    - ↳ **تنافس انظمة الرقابة:** ان تقييم انظمة الحوافز والتعيينات والمرتبات والمكافآت والترقيات في بعض الأنظمة يؤثر على جماعات العمل، أما توزيعها يؤدي إلى الصراعات والاختلافات بين الأفراد والجماعات.
    - ↳ **النتائج التدميرية لأنظمة الرقابة:** تساهم اجراءات بعض منظمات العمل بطريقة أو بأخرى في ايجاد الصراع داخل جماعات العمل سواء بالإجراءات المكتوبة أو طرق وأساليب الاشراف.
    - ↳ **استخدام المنافسة كاستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين:** هذه النظرية قد تدفع لتحسين الاداء، وقد تتحول احيانا اخرى إلى ايجاد الصراع في اقسام اخرى، وينعكس هذا الصراع على فاعلية الاداء داخل المنظمات.<sup>1</sup>
3. **الاسباب الاجتماعية:** تتباين العلاقة بين العاملين والمنظمة في طبيعتها ونوعيتها، حيث تؤثر هذه العلاقات على الأسلوب الاداري المتبع من حيث تسلط الرئيس في أسلوبه الإداري وقراراته وممارسته التمييزية بين العاملين دون وجه حق، ويعمل ذلك على ايجاد الكراهية والتنافر بين العاملين مع بعضهم ومع ادارتهم، وبالتالي يسود العلاقات بين العاملين التشاحن والعداء والبغضاء.
4. **الأسباب الثقافية:** إن تفاوت الأفراد في السن والجنس والقيم والمستوى الثقافي ينتج عنه فجوة زمنية (صراع الاجيال) قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب افكار الكبار والعكس، فكثيرا ما يلاحظ الكبار وهم يتهمون الشباب بعدم الجدوية، وكثيرا ما يلاحظ الشباب وهم يتهمون الكبار بالتمسك بالقديم والروتين.
- ↳ **تعارض الأهداف الشخصية:** ان كل شخص لديه مصالح واهداف قد تتفق مع غيره وقد تختلف، وهذه الأهداف تثبت التناقض بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم.
  - ↳ **اختلاف الادراك:** وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، وقد تختلف هذه المعاني من شخص إلى اخر بسبب التفاوت بين الأفراد والجماعات في الاعتقادات والانتماء والهدف مما يسبب الصراع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القمحاوي نوره فايز عبد العاطي، مرجع سابق، ص 37، 39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 40.

التباين في الصفات الشخصية للأفراد: تحتاج فرق العمل الفعالة إلى توافر أو خلق حد أدنى من الاتفاق في الاتجاهات والمعتقدات الثقافية والتنظيمية، وبصفة خاصة في مجال العمل، وعندما يكون هناك تفاوت في القيم والاتجاهات نتيجة لاختلاف في الجنس والسن أو المستوى العلمي ينمو الصراع بين افراد الفريق الواحد أو بين فرق العمل المختلفة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

**5. الاسباب السلوكية والنفسية:** تؤثر الصفات السيكولوجية للفرد تأثيرا كبيرا على سلوكيات الفرد تجاه نفسه والآخرين، ويقسم الأفراد إلى انماط مختلفة مثل: العدواني، ذوالحساسية المفرطة، المنطوي، الحريص، الماكر، المخادع، الراض، السليبي. ومعظمها انماط تعني صعوبة التعامل معها مما يزيد من حدة الصراعات وصعوبة السيطرة عليها.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الصراع التنظيمي، مصادره، ومراحله

يتخذ الصراع التنظيمي عدة انواع ومستويات وكذا عدة مراحل، اختلف الباحثون في تصنيف انواعه واتفقوا على مستوياته ومراحله وستتطرق إلى هذه الجوانب محل الدراسة.

### الفرع الأول: أنواع الصراع التنظيمي

ان اختلاف الباحثون والبحوث في تصنيف انواع الصراع التنظيمي ادى إلى تعددها.

أولاً: هناك من صنف انواع الصراع التنظيمي تبعاً لمعايير معينة على النحو التالي:<sup>3</sup>

**1. صراع الأهداف:** ينشأ متى تعارضت اهداف فرد ما أو جماعة مع الآخرين وينزع كل طرف من الأطراف إلى تحقيق اهدافه واغراضه ومنع الآخرين من ذلك، كالصراع بين جماعات الانتاج وجماعات التسويق حول نوعية المنتج ففي حالة ما اذا كانت الأولى تسعى إلى زيادة الانتاج من أجل الكسب، فالثانية تسعى إلى الحفاظ على النوعية المطلوبة في السوق، من خلال هذا المثال نلاحظ ان زيادة المنتج -هدف الجماعة الأولى- يؤدي إلى انخفاض النوعية وهو ما يتعارض مع اهداف الجماعة الثانية، وبالتالي تسعى كل جماعة إلى تحقيق هدفها وعرقلة الاخرى عن ذلك؛

**2. صراع فكري:** يحدث عندما تتضارب وجهات النظر والافكار سواء بين الأفراد أو الجماعات كالصراع بين اليمينيين أو اليساريين أو بين الفكر الملحد أو الاسلامي، أو بين الايديولوجيات المختلفة؛

**3. الصراع العاطفي:** هو الصراع الذي يكون شحنة عاطفية قوية، ويحمل الأطراف المتنازعة فيه مشاعر واحاسيس تتناقض مع الآخرين كالصراع من أجل تحقيق الانتماء إلى جماعة أو السعي إلى كسب حب فرد أو جماعة ما، وبالتالي اشباع حاجات عاطفية أو الصراع الناتج عن اجراء تعسفي اتخذ ضد أحد الزملاء؛

**4. صراع سلوكي:** هو الناتج عن سلوك أو فعل ما اتخذ ضد الآخرين، كأن يحدث صراع نتيجة سوء معاملة المشرف لمرؤوسيه، أو وشكاية جماعة بجماعة اخرى لدى الإدارة أو تحطيم وتخريب أحد الموظفين لممتلكات الآخرين.

ثانياً: اقترح البعض تصنيف آخر لأنواع الصراع حسب الطريقة التي يتخذها، كما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> القمحاوي نوره فايز عبد العاطي، مرجع سابق، ص 41.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 41.

<sup>3</sup> بوهرور نجلة، مرجع سابق، ص 80، 81.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 81.



الصراع المباشر أو الصريح: هو الصراع الذي يكون بين الأطراف المتنازعة مباشرة اي لا تستخدم فيه وسائط وتغلب عليه المواجهات، كالإضرابات والتظاهرات؛

الصراع غير المباشر أو الضمني: هو الصراع الذي تستعمل فيه وسائط اي الا يكون بين الأطراف المتنازعة الفعلية كالحروب الباردة وتستخدم أساليب ملتوية كما يحدث بين الكثير من المنظمات خاصة في الدول الرأسمالية اين نجدها ترفع شعار المنافسة الحرة، وتخفي في طياتها بوادر الصراع من احتكارات والجوسسة واستخدام النفوذ لتحطيم الاخر، وهذا النوع من الصراعات لا يظهر على السطح انما تظهر نتائجه المدمرة.<sup>1</sup>

ثالثا: يقسم كوزر الصراع إلى عدة انواع، فهناك الواقعي، وغير الواقعي، والداخلي والخارجي:<sup>2</sup>

**1. الصراع الداخلي:** له علاقة بالقيم وبالاهداف والمصالح الاساسية للجماعة، وهو صراع خطير لأنه يدور حول بعض القيم المتنافرة التي يتطور من خلالها الصراع ليصبح مهددا للبناء الاجتماعي، خاصة في حالة فشل هذا البناء في احتوائه والتحكم فيه، اما إذا تم التحكم فيه فإنه يصبح صراعا وظيفيا يحقق التكامل الاجتماعي، ويكون الصراع وظيفيا إذا انتظم داخل معايير اما إذا عجزت المعايير عن ذلك فإن الصراع سيؤدي إلى انهيار البناء الاجتماعي؛

**2. الصراع الخارجي:** ويكون بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي، اي بين الجماعة والجماعة الخارجية ويزيد هذا الصراع من التماسك الداخلي لكل جماعة إذا تحرك كل طاقتها في مواجهة الجماعة الاخرى وفي المقابل تقل الصراعات الداخلية إلى اقصى حد وإن ظهرت فستنهال الجماعة؛

وتختلف الأبنية الاجتماعية في درجة تحملها للصراع وفي الطريقة التي تسمح من خلالها بالتعبير عن المشاعر العدائية التي تنشأ من التنافس على المصادر النادرة والهوية الاجتماعية ومراكز القوة، فالجماعات المترابطة والتي تتوفر بداخلها على درجة عالية من التفاعل والاندماج الشخصي في البناء الاجتماعي تميل إلى كبت الصراع مما يؤدي إلى تراكمه ولما يظهر يكون عنيفا.<sup>3</sup>

ويرتبط الصراع الداخلي والخارجي بالبناء الاجتماعي، فالداخلي يمكن ان يرتبط بالأهداف والقيم وبالمصالح الرئيسية للجماعة مما يؤدي إلى التكامل، كما قد يؤدي إلى منافسة متنافرة حيث لا يتفق طرفا الصراع على مجموعة من القيم تقوم عليها شرعية النسق، في هذه الحالة قد يهدد الصراع البناء الاجتماعي إذا لم يستطع البناء تحمل هذا الصراع.

**3. صراع واقعي وصراع غير واقعي:** فالصراع الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف، وهدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر من الإنتاج.<sup>4</sup>

لقد لاحظ كوزر بان هناك فرقا بين صراع يكون وسيلة، وصراع هو نهاية في حد ذاته وهذا ما يجعلنا نبحث عن مقاييس التمييز بين الصراع الواقعي والصراع غير الواقعي، فالصراع الناتج عن الحرمان والمطالب المحددة ومن النجاح هو صراع واقعي، أما الصراع غير الواقعي فلا يتوجه فيه الأطراف نحو المسائل الاختلافية، ولا يتوجه نحو نتائج محددة ولا يكون من خلال المواجهة بين الأطراف انما يكون من أجل تخفيف وازالة الضغوط التي لا تكون على الاقل عند أحد

<sup>1</sup> بوهرور نجله، مرجع سابق، ص 81.

<sup>2</sup> قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012، ص 119.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 119.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 120.

الأطراف، وهو يكون اقل استقرارا وثباتا من الصراع الواقعي الذي يتوقف اذا وجد الفاعل طريقة اخرى مرضية لتحقيق غايته، وفي هذا الصراع توجد حلول عملية خاصة بالوسائل بحيث يتمكن الفاعلون من ايجاد حلول اخرى غير الصراع، كما ان هذا الصراع لا يوجد امكانيات الاختيار بين عدة اشكال من الحوار، بينما لا يوجد الحوار الواقعي سوى حلول عملية مرتبطة بالموضوع.

ويعبر الصراع غير الواقعي عن فعل مشترك من مجموعة من الأفراد هدفه القضاء على التوتر دون الوصول إلى منافسة عدائية بينهم، وفي حديثه عن الصراع الداخلي تبرز اهم التوجهات الحديثة في معالجة مشكلة الصراع، فرغم ان كوزر يعترف بخطورة الصراع وتهديده للبناء فإنه يشير إلى امكانية ان تكون له نتائج ايجابية للنسق الاجتماعي وهو بذلك يفتح زاوية من زوايا الاهتمام في دراسة الصراع وهي وظائف الصراع.

وقد لاحظ كوزر أيضا بأن "التون مايو" لم يبد اهتماما بالصراع الواقعي ولا بوظائفه، فالسلوك الناجم عن وضعية صراعية يعالج بطريقة اقصائية كسلوك غير واقعي، فهو حالة غير موجودة داخل التنظيم، اما الصراع غير الواقعي فهو يهدد التنظيم بحيث تم تناوله من منظور التكلفة والفعالية فقط، كما ناقش (سيمل) في بعض المسائل المتعلقة بتعريف الصراع ومؤشراته، والزاوية التي يتم من خلالها تحليل الصراع وعلاقة السلوكيات الاجتماعية بالتفاعل الاجتماعي بين الأفراد، كما ان تمييزه بين الصراع الواقعي وغير الواقعي جعله يختلف مع (سيمل) ويتعد عنه.

ويبدو أن سيمل حلل الصراع كظاهرة اجتماعية من منظور التفاعل الاجتماعي بدلا من تحليله للظاهرة الاجتماعية، وهو بذلك يركز دائما على وضع السلوك في المجال الاجتماعي بحيث لا يمكن فهم الصراع كظاهرة اجتماعية الا من خلال التفاعل الاجتماعي.

ويرى كوزر ان تكون سلوك العنف من خلال التفاعل هو ضد توجهه في التمييز بين الصراع الواقعي وغير الواقعي، اذ ان الصراع غير الواقعي أبعد من أن يحدث فجأة عن طريق العلاقات بين الأفراد وعن طريق الحقد والكراهية والانتقام فقط، كما لا يمكننا ان نفسر الاعتداء ضمن مفهوم الصراع غير الواقعي من خلال نشاط غريزي قد يمكننا الاعتقاد بأنه يتراكم ضمن التفاعل بين الموضوع والآخرين -الأولياء أو عوامل أخرى مضطربة- ضمن سياق التنشئة وجهود الأفراد للاستجابة إلى واجبات الدور، وفي الصراع غير الواقعي تتراكم طاقات العنف والعدوان ضمن التفاعل بين الموضوع والآخرين قبل الانفجار.<sup>1</sup>

#### رابعا: أنواع الصراع التنظيمي وفق المستويات

يقوم الفرد ضمن الاطار الاجتماعي بالعديد من الادوار، على مستوى الاسرة، الجماعة، المنظمة، والمجتمع، خضوع الأفراد لقيم ومعايير هذه الجهات، بالإضافة إلى ما يميز به كل شخص من سمات وخصائص فردية، قد يجد نوعا من الاختلاف والتعارض حسب التوقعات المرتبطة بهذه الأدوار، تناقض الادوار عدم وضوحها أو عدم الاتفاق والاجماع عليها يتسبب في رفع مستوى التوتر والاحباط لدى الشخص إلى درجة قد يتعذر معها ايجاد اي نوع من التوافق بين شخصية الفرد ونظام التفاعل الاجتماعي، هذه الآثار ممكن ملاحظتها على المستوى الفردي والجماعي وأيضا على مستوى المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قاسيمي ناصر، مرجع سابق. ص 121.

<sup>2</sup> عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2017-

## 1. الصراع داخل الفرد:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه ان يختار أحدها بحيث انه لا يمكن تحقيقها معا، وقد يكون للإحباط الذي يواجهه الفرد في حياته وعمله اثارا سلبية في حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقا دون تحقيق الفرد لأهدافه، فينتج عن ذلك الاحباط ردود فعل دفاعية كالتهريب والانسحاب، فالصراع الفردي ينشا من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته احيانا على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل أو تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال، ولا بد ان تؤدي هذه الحالات إلى بروز الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور الصراع العلني بعد تعارض النتائج المتوقعة، ويمكن ان يحدث الصراع عندما يريد الفرد ان يمارس شيئين مرغوبين ولكن الواقع يفرض عليه اختيار أحدهما وعندما يكون لدى الفرد خيار بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما، وعندما يكون الفرد ميالا لعمل شيء مرغوب فيه ولكن تكتنفه المخاطر ويحدث عندما يكون امام الفرد عدد من البدائل المرغوبة ولكن تكتنف كل منها المخاطر.<sup>1</sup>

## 2. الصراع بين الأفراد:

اختلاف القيم والادراك والعادات والتقاليد وتباين الخلفيات والتجارب لدى الأفراد يؤثر على تفهمهم للأمور والمواقف وكيفية التعامل معها قد يوجد نوعا من التناقض بين هؤلاء الاشخاص خاصة إذا كانوا تحت سقف واحد ويعملوا لتحقيق هدف معين.

طور جوزيف لوفت "joseflaut" وهاري انجهم "harryingham" نموذجا لتحليل ديناميكية التفاعل بين الفرد والآخرين عرف باسم نافذة جوهاري "windowjoharry" نسبة إلى المقطعين الأولين لاسميهما، ويرى الكاتبان أن التفاعل بين الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه وعن الآخرين. فهناك من سمياه بمنطقة النشاط الحر وتعني ان مشاعر الفرد وميوله ورغباته وافكاره وما يترتب عليها من سلوك معروفة لدى الفرد نفسه والآخرين. فالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح، وفي هذه الحالة يكون هناك احتمال ضعيل جدا لوجود اختلافات وصراع.<sup>2</sup>

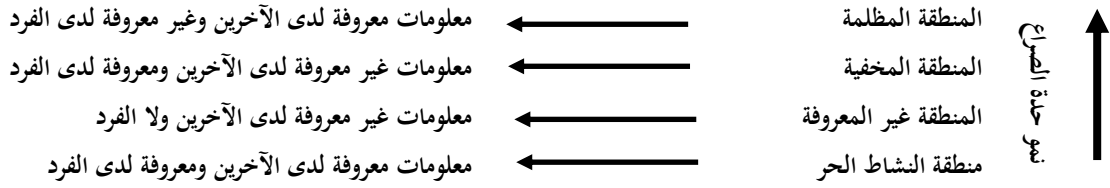
➤ **المنطقة المظلمة:** وتكون المعلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة للآخرين، تصرفات الفرد في موقف ما قد تثير استياء الآخرين دون ان يدرك ذلك، في هذه الحالة احتمال ظهور النزاع وارد، وهناك أيضا، **المنطقة المخفية** والتي يكون فيها الفرد غير معروف للآخرين نظرا لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة بأفكاره وتصرفاته واتجاهاته... الخ، قد يكون هذا الاخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل غير المحببة من الغير أو لإبراز اهميته ومكانته وما يتمتع به من قوة، لذلك نجد ان التناقض والنزاع امر حتمي في هذه الحالة.

<sup>1</sup>عنتر صلاح، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup>الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي-المفاهيم-النظرية-التطبيقات، 2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003، ص 234.

أخيراً أشار الكاتبان إلى المنطقة غير المعروفة، وتمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللاشعور وغالبا تكون غير معروفة لا للفرد نفسه ولا للغير، وفي هذه الحالة يؤدي سوء الفهم بين الطرفين إلى النزاع.

### الشكل رقم 1-1: مخطط توضيحي لنافذة جوهاري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

### 3. تناقض الفرد مع الجماعة:

يخضع الفرد لقوانين وانظمة جماعية، وفي نفس الوقت مدفوع لسد حاجات معينة. عدم التوافق بين المطلبين يوجد نوعا من الاضطرابات والصراع النفسي، يدفع الفرد إلى ردود فعل تتمثل في العدوانية، الانسحاب، البحث عن حل وسط أو اللجوء إلى الأساليب الدفاعية كالتبرير، الإسقاط، النكوص، احلام اليقظة... الخ، كما تضع الجماعة انماطا سلوكية معينة "norms" تأخذ صفة الالتزام في كثير من الأحيان، لدى الجماعة أساليب متعددة تستطيع من خلالها إلزام الأفراد بنمط سلوكي معين قد يكون أحد هذه الأساليب منع الفرد من تحقيق بعض الأهداف الخاصة به كعقاب، مما يجبر الفرد للدخول مع الجماعة في صراع أو الامتثال، أيضا، اصدار المدير لتوجيهات وأوامر لا تتفق مع وجهة نظر وتطلعات مرؤوسيه قد تواجه بالرفض من قبلهم وبالتالي الدخول في صراع مع هذه القيادة على الرغم من ان المدير يستطيع حسم الموقف لصالحه، إلا ان مثل هذا السلوك قد لا يكون عقلائي لأن المرؤوسين بطريقة أو بأخرى قد يستطيعون توجيه ضربة لمثل هذه القيادة.

### 4. الصراع بين الجماعات:

الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد لا تتفق على أسلوب واحد لتأدية العمل في قسم التخطيط، على سبيل المثال، قد يضع التخطيط تصورات مستقبلية معينة تتطلب إنشاء وحدات وتقديم خدمات جديدة، القسم المالي قد يكون أكثر اهتماما بالاعتمادات المالية وكيفية توفيرها... الخ، هذه الاختلافات في توجهات كل قسم من شأنه ايجاد مناخ ملائم للنزاع التنظيمي.<sup>1</sup>

خامسا: هناك تصنيف آخر لأنواع الصراع داخل المنظمة:<sup>2</sup>

#### 1. الصراع وفقا للاتجاهات (صراع عمودي-صراع افقي):

↪ الصراع التنظيمي الافقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين وحدات تنظيمية مختلفة

في مستوى تنظيمي واحد، دون ان تكون لأي منهم سيطرة على الاخر، وترتبط بينهم علاقة اعتماد مشترك.

↪ الصراع التنظيمي العمودي: ويكون الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى وحدات تنظيمية مختلفة في مستوياتها

التسلسلية الراسية.

#### 2. انواع الصراع وفقا لآثاره: ويقسم إلى:

<sup>1</sup> الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص ص 235، 236.

<sup>2</sup> القمحاوي نوره فايز عبد العاطي، مرجع سابق، ص ص 32، 34.

☞ **الصراع الايجابي:** وهو ما يذهب اليه اصحاب الفكر الاداري الحديث بل يعترفون بضرورة وجود صراع داخل اي منظمة ولكن في مستويات معينة، اذ يعد الصراع عنصرا فعالا في التغيير، وهو اساس الابداع والتقدم والتطور والتكيف.

☞ **الصراع السلبي:** يرى اصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، باعتباره خلل وظيفي، يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وتنتج عنه ردود فعل غير سليمة وبالتالي تشتت الجهود وابعادها عن تحقيق اهداف المنظمة، وبخاصة عند وجود التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات، وضعف المقدرة على اتخاذ القرار، وهو ما يؤثر على المنظمة ككل وبالخصوص تخفيض الروح المعنوية للعاملين فيها، وهذه العوامل والآثار ستؤدي لا محالة إلى هدر الكثير من الطاقات وبالتالي التأثير السلبي المباشر على المنظمة.

☞ **مما سبق يتبين ان الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل تنظيم، ولكنه ليس بالضرورة ظاهرة سلبية، فالصراع سلاح ذو حدين يمكن ان يكون سلبيًا كما ان يمكن ايجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، فاذا كان هذا الصراع داعما لأهداف المنظمة فهو ايجابي بناء ومحسنا لمستوى الاداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى احباط أو اعاقا تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيًا مخلا بوظائف المنظمة.<sup>1</sup>**

### الفرع الثاني: مراحل الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، 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، ويمكن التمييز بين المراحل الخمس على النحو التالي:

#### أولاً: مرحلة الصراع الكامن(الضمني) (Latent Conflict):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها مايلي:

1. **المنافسة على الموارد المحدودة:** وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.
2. **الحاجة إلى الاستقلالية:** وتمثل منبعاً للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف ان يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.
3. **تشعب الأهداف:** فعندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الاجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض ان تتعاون في انجاز أو تحقيق عمل مشترك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زرمان عبد الكريم، مرجع سابق، ص 49، 51.

<sup>2</sup> بن طويلة رقية، تأثير ممارسة العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجنت، جامعة الجزائر 2، 2015-2016، ص 108.

**ثانيا: مرحلة الصراع المدرك (perceived conflict):**

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف النزاع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدما من السابقة، وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

**ثالثا: مرحلة الصراع الشعوري (felt conflict):**

في هذه يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث تتولد فيها اشكال القلق (التوتر والغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع. وتكون الرؤية عن طبيعته، ومسبباته، وما سوف يؤدي اليه أكثر وضوحا، ويصبح كل منهم طرفا في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

**رابعا: مرحلة الصراع العلني (السلوكي) (manifest conflict):**

وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر. ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان، والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صورا اخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

**خامسا: مرحلة مخارجات الصراع (ما بعد الصراع) (aftermeth conflict):**

تمثل هذه المرحلة اعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، وتعتبر أيضا هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع، وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب ادارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلا، ولكن اذا ما تم كبت الصراع، أو تجنبه، أو ادارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح-خاسر) فمن المحتمل ان تزداد الامور سوء، وان تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساسا.

ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة. ومن ناحية أخرى، فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة ان هناك صراعا خفيا، وليس أن الصراع غير موجود.<sup>1</sup>

**الفرع الثالث: مصادر الصراع التنظيمي داخل المنظمة:**

هناك اختلاف في نتائج الصراعات وما يطرأ عليها من تغيرات، فهناك مواقف الصراع التي تبدأ بخلاف على امور بسيطة ثم تتسع لتشمل جوانب أخرى، وهناك مواقف الصراع التي تتصاعد فيها حدة الصراع بين الأطراف بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تحقق من خلالها اضرار كبيرة لبعضها البعض، أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ممكن فيما بينها، كما ان هناك مواقف من الصراع التي تظل في دائرة محدودة وتنتهي بتعاون واتفاق الأطراف على ما بينهم من

<sup>1</sup> بن طويلة رقبة، مرجع سابق، ص 109.

تناقض، وهناك من الباحثين من يرى بان اربعة عوامل تؤثر في الاختلاف في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته، وهي:

1. إدراك الأطراف لحدة الصراع واثاره: فكلما أدركت أطراف الصراع ان مدى التناقض بينهما كبير وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع؛
2. قوة أطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إما في تصعيده، أو في ارغام الطرف الاخر على تقديم تنازلات؛
3. سلوك الأطراف الاخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف على الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الاخر، فهو يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية؛
4. شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الاستراتيجية التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الادراكي فهم يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، اما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية.

#### ➤ وازاف جرسى وكينيث عاملا خامسا وهو:

5. إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم: حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، أي ان المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، كلما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سلمية واستراتيجية تعاون، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

##### الفرع الأول: اثار الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي اثار ايجابية واخرى سلبية

أولاً: الآثار الايجابية: ومن الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:<sup>2</sup>

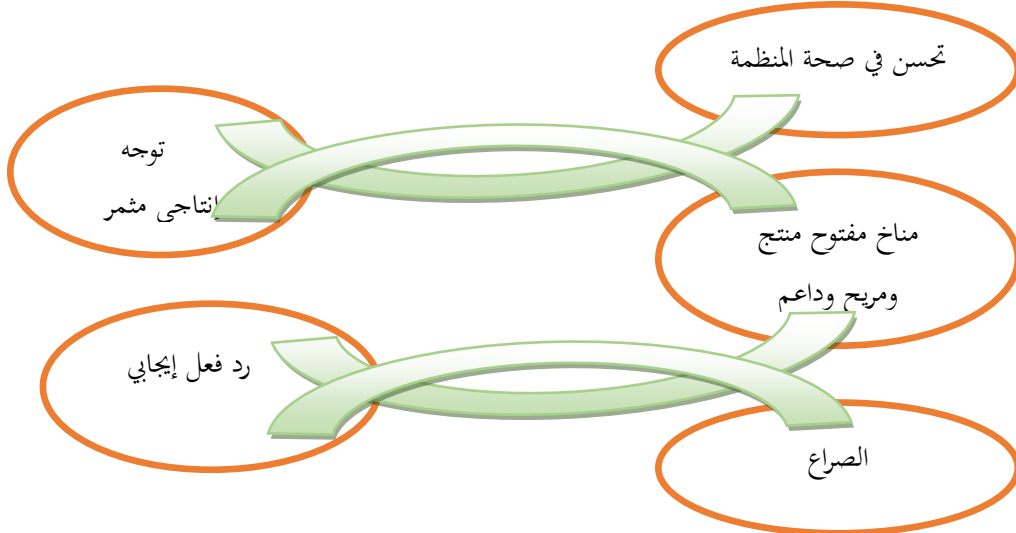
- ابراز القدرات والاستعدادات الكامنة؛
- اتاحة الفرصة للنقاش بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل؛
- شحذ همم العاملين على الابداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود؛
- يولد الطاقة لدى الأفراد، ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة؛
- يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل للمشكلات؛
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال؛
- يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد؛

<sup>1</sup> بن طويلة رقية، مرجع سابق، ص 110.

<sup>2</sup> بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص 143.

- قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة؛
  - يمكن للصراع ان يكون خبرة تعليمية جديدة؛
  - يساعد على الانتاجية والنمو.
- ➔ والشكل الموالي يعرض المراحل الايجابية للصراع

### الشكل رقم 1-2: المراحل الايجابية للصراع



المصدر: واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 59.

من الشكل نستنتج أن الصراع التنظيمي المبني على المنافسة والذي ينتج عنه رد فعل إيجابي لجميع الأطراف المتصارعة وذلك وسط توفير بيئة ومناخ مفتوح ومريح يساعد على زيادة توجه وتحسن صحة المنظمة، وهذا من خلال توجه إنتاجي مثمر.

#### ثانياً: الآثار السلبية: ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:<sup>1</sup>

- قد يؤدي إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض؛
- الشلل في التصرف يرافق التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها؛
- قد يدفع طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية؛
- عدم الشعور بالرضى لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق لروح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاوني الجماعي؛
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الاداء والانتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة؛
- يؤدي الصراع إلى اهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع؛
- يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة؛
- اخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والإدارة وترويج اشاعات كاذبة.

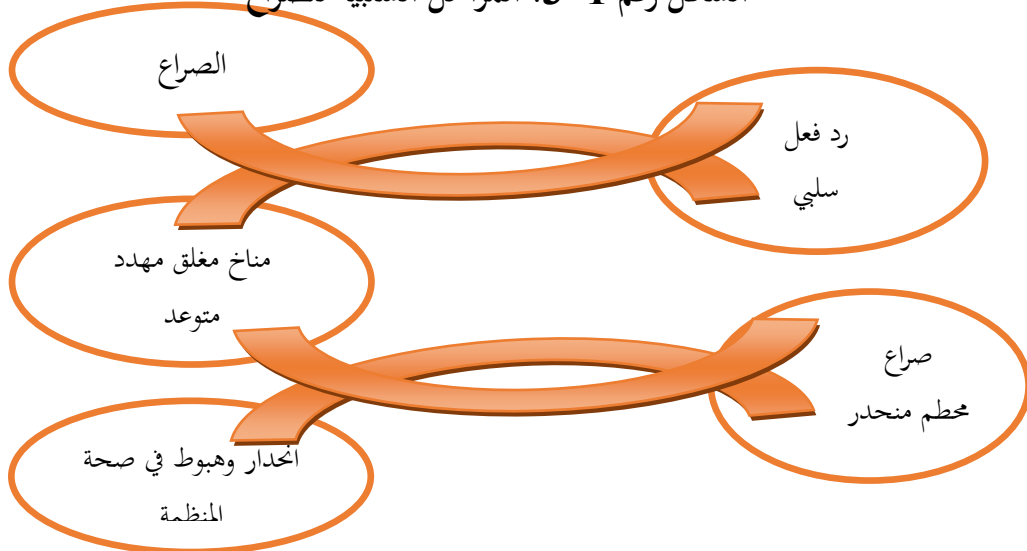
<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 77.



على الرغم من وجود الآثار الايجابية للصراع وما ينجر عنها من نتائج، إلا أن الآثار السلبية تدل على ان الصراع مدمر نظرا للآثار المترتبة عنه وهذا قد يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في المواقف والثبات عليها وعدم الرجوع عنها مما يؤدي إلى تدهور صحة حال المنظمة وبالتالي نتائج غير مرضية.

والشكل الموالي يعرض المراحل السلبية للصراع

### الشكل رقم 1-3: المراحل السلبية للصراع



المصدر: واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 58. من الشكل نستنتج أن الصراع التنظيمي المبني على الهدم والذي ينتج عنه رد فعل سلبي لجميع الأطراف المتصارعة وذلك وسط توفير بيئة ومناخ مغلق يؤدي إلى هبوط في صحة المنظمة، وهذا من خلال توجه محطم.

### الفرع الثاني: أساليب إدارة الصراع التنظيمي

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع مؤكداً على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لمختلف الجهات المتصارعة كي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبعناصر الصراع الحرجة التي نعيشها، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الريح لمختلف الأطراف.

فالصراعات والنزاعات عديدة هي التي تحدث في مواقع العمل، إلا أن البعض منها يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقم الصراع وتصاعده ومن اهم الطرق التي تمنع وقوع الصراعات في العمل وخاصة تلك التي تولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما يلي: <sup>1</sup>

- الاعتراف بوجود اختلافات بين الأفراد والجماعات فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتياجات وتقبل هذه الاختلافات؛
- الصراحة مع النفس ومع الآخرين؛
- تخصيص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة ما لضمان الفهم السليم لقيمهم ومعتقداتهم؛
- على المدير في أي مستوى إداري، ألا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين؛
- عدم لجوء المدير بوضع نفسه في موضع دفاعي حينما يختلف الآخرون عنه؛
- الاصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرون؛

<sup>1</sup> حضيرة مبروكة، مرجع سابق، ص 56.

- توفير أجواء مناسبة حتى يمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آراءهم ووجهات نظرهم؛
  - الاستفادة من مواقف الصراع التي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي نبحت عنه.
- تعدد الأنماط والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي إذ لا يوجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، بل أن معظم الاستراتيجيات المتوفرة لإدارة الصراع التنظيمي مكتملة بعضها البعض ولا يمكن الاعتماد على وحدة بذاتها دون الأخرى وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات لإدارة الصراع واختلاف حجمه وأطرافه وهي على النحو التالي:<sup>1</sup>

**1. التجنب:** ويقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة وتشمل استراتيجية التجنب ثلاث أساليب هي: **الإهمال والفصل الجسدي والتفاعل المحدود** وقد لا يكون مفيداً في جميع الحالات ألا يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التجنب لذلك قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة، إلا أنه في بعض الحالات قد يكون مرغوباً في الظروف التالية:

- ضآلة حجم المشكلة بحيث لا تستحق الوقت والجهد لمواجهة الصراع؛
- ضآلة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الأطراف لأسباب قد تتعلق بقدرات المدير الذاتية؛
- وجود أطراف أخرى قادرة على إيجاد حل للصراع بشكل أفضل من إمكانيات المدير.

**2. التهدئة:** يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث الطرفين على تجاوز خلافاتهم والعمل معاً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وبذل درجات من التعاون تخلق جواً من الود والاحياء، وهنا يحاول المدير الابتعاد عن لقاء اللوم على أي من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على تناسي ما بينهم وهذا النوع من الأساليب قد يكون مفيداً في الحالات البسيطة إلا أنه قد لا يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع، لأن الاستمرار فيه قد يزيد من مدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التوصل لحل هذه الخلافات.

**3. المواجهة:** ويتم استخدام هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك اعتراف صريح لوجود حالة من الصراع التنظيمي، بين أي من الأطراف داخل التنظيم إذ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة لإدارة الصراع التنظيمي وتتضمن هذه الاستراتيجيات ثلاث أساليب هي: **تبادل الموظفين والتركيز على هدف سام واجتماعات لحل المشكلات** أو المواجهة وتمتاز هذه الاستراتيجية بالقبول من أطراف الصراع إذ أن الحلول التي تصل إليها غالباً ما تكون ذات فعالية ومحققة لرغبات أطراف النزاع.

**4. التوفيق (الوسط):** يلجأ المدير في هذا الأسلوب إلى نهج حلول وسطية تحقق رغبات الطرفين بعض الشيء فهو أسلوب لا يميل إلى مصلحة طرف دون الآخر فجميع الأطراف متساوية تقريباً في إيجابيات وسلبيات الحل التي يتم التوصل إليه وقد يكون هذا الأسلوب مفيداً في حل الصراعات البسيطة ولكنه قد يفشل في الصراعات ذات الجذور الكبيرة، كما أنه لا يصلح في الحالات التي لا تخضع إلى تشخيص دقيق من قبل المدير، فقد لا يستطيع اكتشاف الحقائق التي يقوم عليها الصراع، فعادة لا تكون المسائل التي تثار في البداية هي المسائل الرئيسية، إذ قد تكون الحقائق

<sup>1</sup> حضيرة مبروكة، مرجع سابق، ص 57، 58.

متعمقة بين أطراف الصراع بحيث لا تظهر هذه السرعة، كما أن لقوة أحد الأطراف تأثير على استخدام هذا الأسلوب فهو يصلح في حالة تساوي الطرفين في القوة، غير أنه ليس مجديا عندما يتفوق طرف دون آخر في القوة التي يتمتع بها، إذ يميل الطرف الأقوى إلى وضع حلول من جانب واحد.

**5. القوة:** يعبر هذا الأسلوب عن ارادة الإدارة في إيجاد حل النهائي وبأسرع وقت ممكن للصراع بين الأطراف المتنازعة، لذلك ترمي الإدارة بنقلها في هذا الجانب عندما يلجأ إلى استخدام القوة المتمثلة في مختلف وسائل السلطة الرسمية لإجبار الطرف أو الأطراف المتنازعة على قبول حل محدد، ونتيجة لتدخل الإدارة بشكل واضح في الصراع فأنها تتحرى الدقة بوسائلها المختلفة للتعرف على مختلف جوانب الصراع بشكل موضوعي حتى يمكنها ذلك من الوصول إلى حلول تعالج به الموقف وذلك بتوجيه الأوامر لأطراف الصراع بإثائه وإلا تعرضوا للعقاب في صورة مختلفة قد تكون بالنقل إلى وظائف أخرى أو بالفصل أو الحرمان من بعض المميزات المادية أو العينية.

**6. الانسحاب:** يتم في هذا الأسلوب استسلام أحد الأطراف لمتطلبات الطرف الآخر دون اللجوء إلى الدفاع عن موقفه أو الإصرار عليه، وإنما يلجأ إلى التنازل عن حقوقه للطرف الآخر، وبعد لجوء أحد الأطراف إلى هذا الأسلوب هروبا من المسؤولية وعجزا عن مواجهة الواقع، وقد يكون ذلك راجعا إلى ضعف في شخصية الطرف الآخر وسهولة السيطرة عليه أو قد يكون نتيجة لضغط من جهة خارجية موجهة نحو الطرف الآخر بضرورة التخلي على مطالبه لصالح الأطراف الأخرى وبذلك يكون أحد الأطراف قد أضر بمصلحته وتحمل ما أصابه من خسارة الأمر الذي يؤدي به إلى البحث عن مجالات أخرى بعيدا عن أطراف النزاع.<sup>1</sup>

وقد تطرق الكثير من الباحثين لأساليب إدارة الصراع التنظيمي وكل حسب وجهة نظره ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

☞ **قدم Mary parker follet** عرضا لأساليب معالجة الصراع تتمثل فيما يلي:

- سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر؛
- التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريد؛
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية.

وتعتبر فوليت ان الأسلوب الثالث أفضل الأساليب رغم انه اصعبها فهو الذي يقدم حلا حقيقيا للصراع.

☞ أما **Kelly** فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع:

- التفاوض؛
- التوسط؛
- التحكيم.

☞ فقد استخدم **ثوماس وكلمان (Thomas & Kilman)** مخططا له بعد أن يحددان سلوك الفرد، حيث

يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:

<sup>1</sup>حضيرة مبروكة، مرجع سابق، ص 59.

<sup>2</sup>واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص 60.

- بعد التعامل يحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في اشباع حاجات الطرف الاخر؛
- بعد الحزم يحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في اشباع حاجاته.

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما موضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم 1-4: مخطط توضيحي لأساليب الصراع ضمن بعدي التعاون والحزم

متعاون	أسلوب التنازل	أسلوب التعاون
	(تعاون ولا حزم)	(تعاون وحزم)
بعد	الحل الوسط (تعاون وحزم معا بشكل جزئي)	
غير متعاون	أسلوب التجنب	أسلوب المنافسة
	(لا تعاون ولا حزم)	(حزم ولا تعاون)
	غير حازم	حازم

المصدر: بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 140.

إن استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات وبالتالي التطور والبقاء، لأن استمرار الصراع دون حلول سيؤدي إلى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الإنجاز التنظيمي وعدم الحصول على النتائج المطلوبة وهذا شرح مبسط لكل هذه الأساليب:<sup>1</sup>

- **التجنب:** تتضمن هذه الاستراتيجية التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة وتستخدم أساليب (الإهمال، الفصل الجسدي بين أطراف الصراع، التفاعل المحدود)؛
- **التهديئة:** تسعى هذه الاستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ووقف حدة الصراع بينها وهناك أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال (التخفيف والتوفيق)؛
- **الإجبار:** يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسؤول من مركز اعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع.
- **المواجهة:** يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها؛
- **المساومة:** تعكس هذه الاستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط.

➡ وهناك من تناول أساليب إدارة الصراع التنظيمي على النحو التالي:

### 1. إدارة الصراع داخل الفرد؛

<sup>1</sup>بطاح احمد، مرجع سابق، ص 146.

2. إدارة الصراع بين الأفراد؛

3. إدارة الصراع بين المجموعات.

1. إدارة الصراع داخل الفرد: لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك ان شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الآخرين تتغير باستمرار وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي، ويلجأ الفرد إلى استخدام وسائل دفاع سيكولوجية في هذه الحالة.

وتعتبر هذه الوسائل جزء رئيسيا من شخصية الفرد، ولا يدرك الفرد عادة أنه يستخدم هذه الوسائل وإن كان من السهل عليه ملاحظة شخص آخر أثناء استخدامه، وتدرج هذه الوسائل من ايجابية نسبيا مثل (السمو، التفويض) على وسائل سلبية نسبيا مثل (الانسحاب، التبرير، الاسقاط).

2. إدارة الصراع بين الأفراد: يتفق كتاب الإدارة على وجود الأساليب الشخصية في إدارة الصراع بين الأفراد وإن كان هناك خلاف بينهم حول مدى فاعلية كل أسلوب... وقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد أوضحها على شكل شبكة إدارية لها بعدان هما:

الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة، والاهتمام بالإنتاج وجعلا لكل من هذين البعدين احداثا يمتد من (صفر) إلى (تسعة) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع:<sup>1</sup>

أ- أسلوب التجنب: ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه مثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين؛

ب- أسلوب المجاملة: وفيه يتصرف المدير كما لو كان يعتقد ان 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؛

ج- أسلوب الحل الوسط: ويتصف بالقدر المعتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات؛

د- أسلوب المنافسة: يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب إلى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل اليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير إلى ممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل، ويتم استخدامه إذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف سريع عملية ضرورية؛

هـ- أسلوب التعاون: ويتميز هذا الأسلوب باهتمامه ببعدي الحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الانسانية، حيث يقوم المدير بدراسة أسباب الصراع مع كافة الأطراف ذوي العلاقة وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف حتى يتم علاج الامر، علاجا فعالا مقبولا من الجميع، وهذا الأسلوب يلزمه الوقت الكافي الذي قد لا يتوفر للمدير احيانا

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 80.

إلا أنه أفضل الأساليب، ويتم اللجوء إليه إذا كان موضوع الصراع قضية أساسية تؤثر على إنجاز الأهداف التربوية كان لا يقوم المعلم بالتخطيط لعمله.

3. إدارة الصراع بين المجموعات: هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد أهمها:<sup>1</sup>

يرى البعض ان إدارة الصراع بين المجموعات تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه:

التشخيص: ان تشخيص الصراع داخل اي منظمة خطوة هامة على طريق ادارته لان سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو على السطح وتشمل هذه العملية على:

- تحديد حجم الصراع ومصادره واسبابه؛
- تشخيص فاعلية النظام الداخلي للمنظمة وفاعلية افرادها والمجموعات التي توجد فيها، ويجب ان تبين نتائج التشخيص إلى ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

التدخل: تنشأ الحاجة إلى التدخل إذا كان الصراع أقل أو أكثر مما ينبغي، وهناك أسلوبان للتدخل في الصراع هما:

- أسلوب سلوكي: ويحاول هذا الأسلوب تحسين فاعلية المنظمة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا بحيث يتمكن من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته؛
- أسلوب هيكلية (تركيبية): يسعى إلى تحسين فاعلية المنظمة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمنظمة مثل: تصنيف الوظائف، إعادة التنظيم، تحليل المهام.

أما لورانس ولورس فيريا أن هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات هي:<sup>2</sup>

- الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة؛
- الاتجاه البيروقراطي: يركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتجة عن علاقات السلطة الراسية في التنظيم واستراتيجية إدارة صراع بأسلوب العلاقات الإنسانية؛
- اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتجة عن مشاكل التنسيق بين النظم.

وقد أورد لونجينكو وفرينجل مجموعة من الأساليب في حل الصراع منها:

- السيطرة على الجماعة الأقوى: وهذا يتم إذا لم يوقف الصراع فإن الأقوى هو الذي سيفوز وإذا كانت الهزيمة قاسية فإنه يمكن للمدير ان يتنحى بالنقل وفي بعض الحالات يتقبل المدراء الهزيمة وينتظر فرصة اخرى للصراع، وإذا تصارع فريقان فإن السيطرة تتم بقرار الأكثرية؛
- المساومة بين المتنافسين: ان المساومة هي الوسيلة للحل بين المتنافسين وهذا ينطبق على انواع اخرى من الصراع كروءاء الأقسام؛
- تعديل العلاقات التنظيمية: في بعض الاحيان فإن هذه العلاقات تؤدي إلى الصراع وان مثل هذه التغيرات تحدث صراعا بين الطبقات المختلفة.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 85.

## المبحث الثاني: الإطار النظري للإبداع لدى العاملين

إن الإبداع يعد هاماً وضرورياً بالنسبة لمنظمات اليوم وذلك لأن المهارات المطلوبة لبقاء المنظمات في الوقت الراهن وقيامها بدورها المطلوب منها أضحت مختلفة عما كانت عليه في السابق، فالمنظمات في الوقت الراهن وكذلك في المستقبل سوف تواجه موجات متعددة وحادة من التغيير يتطلب منها إيجاد الوسائل الملائمة للتكيف مع هذا التغيير بل وتوجيهه، لهذا فإن المنظمات الناجحة ستحاول أن توظف قدر الإمكان طاقاتها الفردية والجماعية من أجل إيجاد الأفكار الإبداعية والحلول الإبداعية التي تساعد على التكيف مع متطلبات التغيير والظروف التي تعاشها.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع

## الفرع الأول: تعريف الإبداع

✚ هناك العديد من التعاريف سواء لغوية واصطلاحاً، نوجزها كما يلي:

- **لغة:** أحدث شيء على غير مثال سابق وهو القدرة على إيجاد حلول أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.<sup>1</sup>
- **اصطلاحاً:** لقد وردت تعاريف كثيرة للإبداع نذكر منها ما يلي:
- عرفه **Gowan** على أنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت البيئة المناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية مفيدة للفرد والشركة"<sup>2</sup>؛
- كما عرف الإبداعاً بأنه: "تجديد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها والنظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقات جديدة غير مألوفة"<sup>3</sup>؛
- أما من وجهة نظر أخرى فالإبداع هو: "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد"<sup>4</sup>.
- وعرف أيضاً أنه: "الإتيان بأفكار وآراء جديدة أو حلول أو اكتشاف علاقات لم يسبق أن اكتشفها أحد من قبل"<sup>5</sup>؛
- عرف (**simpson,1984**) الإبداع بأنه: "المبادرة التي يبديها الشخص بقدرته على الانشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى تفكير مخالف كلية"<sup>6</sup>.
- ينظر إليه (**Schumpeter**) بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج وكذا التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"<sup>7</sup>.
- ✚ وبصفة عامة فالإبداع هو عبارة على مزيج من القدرات وكذا الأساليب المتجددة غير المألوفة والتي تعبر عن فكر صاحبها، وينجم عنه مكاسب للفرد وللمنظمة.

<sup>1</sup> محمود المسعدي، القاموس الجديد للطلاب - معجم عربي، مدرسي ألباني، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 89.

<sup>2</sup> جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص5.

<sup>3</sup> حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007، ص 305.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 259.

<sup>5</sup> موحى مهدي عطية، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفعالية الإبداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، عدد 03، 2000، ص 120.

<sup>6</sup> المليلحي حلمي، سيكولوجية الابتكار، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984، ص 124.

<sup>7</sup> بن عنتر عبد الرحمن، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد 24، ع1،

## الفرق بين الإبداع والابتكار:

الإبداع بصفة عامة يسبق الابتكار، حيث أن الفرق بين الإبداع (Creativity) والابتكار (Innovation) هو أن الإبداع يتعلق باكتشاف فكرة جيدة ومميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المنظمة لزملائها، ومن وجهة أخرى فإن الإبداع هو: موهبة نظرية يولدها الانسان مع مجموعة من المهارات المكتسبة واستخدامها من خلال حل المشكلات اليومية، وتجدر الإشارة إلى أن الابتكار يمر غالبا عبر محطة الإبداع، وهناك من يرى أن الابتكار هو ظاهرة معقدة، حيث يمكن أن تكون بأشكال مختلفة.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: خصائص الإبداع

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول هذه الظاهرة، والتحقق من ملاءمتها وفعاليتها لدعمها وتنميتها ورعايتها في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد، وفي هذا السياق، لخص (N. King and N. Anderson) أهم خصائص الإبداع بالآتي:<sup>2</sup>

- يمثل شيء ملموس أو محسوس سواء أكان منتجات أم عمليات أم إجراءات تعتمد عليها المنظمة وإن نقطة انطلاقها توليد الأفكار الجديدة؛
- يجب أن يكون جديدا على المستوى المجتمعي سواء تولد بواسطة المجموعة أو القسم أو المنظمة وليس بالضرورة أن يكون جديدا بالنسبة للفرد الذي ولده؛
- يجب أن يكون مستهدفا وليس أمرا عرضيا رغم وجود إمكانية لحصول تغييرات طارئة غير مخطط لها؛
- لا يفترض أن يكون التغيير روتينيا حيث أن بعض جوانب التحسين العادية لا تدخل في إطاره؛
- يهدف لتحقيق منافع للمنظمة مأخوذة في الإطار العام كميزة للمجتمع الذي تعمل فيه؛
- ينبغي أن تكون تأثيراته عامة، حيث أن التحسين الذي يدخله الفرد على وظيفته دون أن ينعكس بنتائج ملموسة لا يندرج ضمن الإبداع.

أما (مصطفى محمود أبوبكر) فيرى أن الإبداع كغيره من الأنشطة البشرية له خصائص تميزه عن باقي الأنشطة، ولعل أبرز سمة يتميز بها هو الجدية والحداثة، فأى نشاط لا يتصف بهذه السمة لا يعتبر إبداعا، وحتى يكون المنتج إبداعيا يجب أن يتصف بالآتي:

1. **الحداثة والجدية:** المنتج الإبداعى سواء أكان فكرة أو أسلوباً أو تقنية عمل أو سلعة أو خدمة، يجب أن يقابله الأفراد بصفة عامة أو المستفيدين منه بصفة خاصة بإدراك جدته وحداثته، ولا يتكون لديهم انطباع بأنه عمل روتيني تقليدي مكرر لا يحتوي على شيء جديد أو حديث بالنسبة لهم؛

<sup>1</sup> هلسة محمد، مبادئ وتصنيفات الإبداع والابتكار وأهميتها لمنظومة الأعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، العدد السادس، ديسمبر 2016، ص 286.

<sup>2</sup> عباس نجمة، واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011، ص 25.



2. **المنفعة أو القيمة:** حيث تتطلب هذه الخاصية أن يكون المنتج الإبداعي محققاً لمنافع إضافية، متمثلة في درجة أعلى من الإشباع و/أو توفير في الجهد و/أو الوقت و/أو التكلفة، مما يعكس في النهاية على جودة الحياة بالنسبة للفرد أو المنظمة أو الدولة؛
3. **الجاذبية أو القبول:** يشترط في الجهد الابتكاري والعمل الإبداعي أن يتوفر فيه درجة كافية من الاقتناع والقبول لدى الفرد أو المنظمة أو المجتمع، تحقق مستوى من الاستمتاع عند بذل هذا الجهد الابتكاري وأداء ذلك العمل الإبداعي في جميع مراحلها، بدءاً من مجرد التفكير فيه حتى يتولد عنه منتج نهائي تتوفر فيه أركان الابتكار والإبداع؛
4. **التكامل والترابط:** يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته ووضوح الترابط والتكامل فيما بينها، وبذلك يطمئن ذوي العلاقة أنه لا يوجد شيء من الغموض أو النقص في أحد جوانب العمل الإبداعي، ويؤكد هذا الشرط أو تلك الخاصية ضرورة تدعيم العمل الجماعي والجهد التنظيمي لتوسيع دائرة مجالات الأعمال الإبداعية بما يحقق هذا التكامل والترابط؛
5. **المرجعية أو التراكمية:** يتطلب إنتاج العمل الإبداعي أن يكون خلاصة رصيد من الجهود التراكمية وخلاصة منتقاة من بدائل متنوعة، ثم تحديدها وتحليلها وغربلتها وتصفيتهما، والانتفاء إليها بصورة تعطي درجة عالية من الثقة والصدق في مرجعية العمل الإبداعي وتؤكد عمق التحليل السابق للتوصل إلى هذا العمل؛
6. **المواءمة الزمنية:** من المتعارف عليه في مجال الإدارة أن العمل الجيد يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، كما أن المنتج الجيد يقل قيمته عند تقديمه في الوقت الضائع، في حين أن العمل أو المنتج الأقل جودة يمكن الانتفاع منه بحالته أو تحسينه إذا ما تم تقديمه في وقت ملائم، لذلك من المفيد ضبط الزمن الخاص بأداء العمل وإنتاج المنتج الإبداعي في الوقت المناسب لتعظيم الانتفاع منه.
- ✚ وأورد (Mc Daniel and Bruce) دلائل الإبداع في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- حالة تمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشي شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة لحاجاتها؛
  - الإتيان بالجديد (Novelty) كلياً أو جزئياً في مقابلة الحالة القائمة ومصدر للمحافظة على حصة المنظمة السوقية وتطويرها؛
  - توليفة جديدة بأن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة وقديمة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل؛
  - المتحرك الأول في السوق وفي هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون؛
  - اكتشاف الفرص بالاستناد على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال في سوق جديد هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه.

<sup>1</sup>عباس نجمة، مرجع سابق، ص 26.

ومن ناحية أخرى، فقد جسدت (Amabile) خصائص الإبداع في اعتماده على شخصية الفرد وتفكيره وعمله، فالفرد الذي لا يتفق مع الآخرين يكون أكثر إبداعاً، كما أن تأمله وتجربته تزيد من حلوله الإبداعية، وحددها (Fiedler & Jonson) في التعقيد والمخاطرة، وكونه حصيلة نشاط البحث والتطوير (R&D)، ويعزز إبداعية المنظمة ونجاحها التنافسي، ويحقق لها حصة سوقية في المنافسة، أما (Schermerhorn et al) فيرى أن الإبداع نشاط معقد، متعدد الأطوار (مبادأة، تبني، تنفيذ)، وكل طور يتطلب (وقت وقرارات واستراتيجيات وظروف بيئية وهيكلي) تتباين من مرحلة إلى أخرى.

وتتسم المنظمات المبدعة بمجموعة سمات لخصها (D. Glifford and R. Gavanagh) في الآتي:<sup>1</sup>

- غرس وتنمية رسالة محددة للمنظمة، والاهتمام بالمكونات الجوهرية للعمل، واعتبار البيروقراطية عدواً رئيسياً، وتحفيز العاملين على التجريب، وإعطاء أسبقية لتنمية قدراتهم الإبداعية؛
- تنمية صلاة وثيقة مع المستفيدين، وتوظيف جهود التطوير والتجديد والإبداع لتلبية حاجاتهم؛
- شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون وروح العمل كفريق، واعتماد ترتيبات تنظيمية متعددة تسمح بالاتصال بين العاملين بطرق كثيرة، لدعم فكرة الإبداع والتجديد.

وفي ضوء الاستعراض السابق لآراء الباحثين حول خصائص الإبداع، يلاحظ أنه لا يوجد اتفاق بينهم حول طبيعتها أو أنواعها، وإن كان هذا لا يعني عدم التكامل فيما بينهم. فالبعض تناولها من حيث مراحل العملية الإبداعية، وناقشها الآخرون من حيث الناتج الإبداعي، والبعض الآخر من حيث شخصية الفرد، وهذا ما يعكس، أن هذه الخصائص تشير في مجملها إلى المقومات التي يمكن أن تشجع على تبني الإبداع أو رفضه. مما يعني، أنه لا يمكن فصله عن واقع وخصائص المنظمة، حيث أنه كلما كانت الإبداعات متسقة مع خصائص المنظمة أو البيئة التي تعمل بها كان ذلك مشجعاً على العمل بها بحيث تكون جزءاً من واقعها وعملها.

### الفرع الثالث: عناصر الإبداع لدى العاملين

تعددت تصنيفات الباحثين حول تحديد عناصر الإبداع التي تعد عوامل ضرورية وشروطاً أساسية لوجوده، ويتفق أغلبهم على عوامل تتمثل في:

- أولاً- الإصالة: يقصد بها القدرة على إنتاج أفكار أصيلة، فكلما قلت درجة شيوع الفكرة كلما زادت درجة أصالتها.
- ثانياً- الحساسية للمشكلات: تمثل قدرة الفرد على رؤية موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، في حين يصعب على الآخرين تبيان هذه المشكلة واقتراح حلول لها.<sup>2</sup>
- ثالثاً- الطلاقة: يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة.
- رابعاً- المرونة: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عباس نجمة، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> بلخضر مسعودة وبوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعناية وأثره على الإبداع، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 17، العدد 02، 2016، ص 22.

<sup>3</sup> عوض عاطف، أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 29، العدد 3، 2013، ص 209.

خامسا- التحليل: يقصد به انتاج ابداعي أو ابتكاري يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت اي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.

سادسا- المخاطرة: يقصد بها اخذ زمام المبادرة في تبني الافكار والأساليب الجديدة ولديه الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الاعمال التي يقوم بها والمسؤوليات المترتبة على ذلك.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: دوافع الابداع لدى العاملين، مراحلها وأنواعه  
الفرع الأول: دوافع الإبداع لدى العاملين

إن قابلية الفرد للإبداع وحرصه عليه تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الابداعية نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>  
أولا- دوافع ذاتية داخلية:

- حرص الأفراد على تحقيق اهدافهم في الحياة؛
- الرغبة في التعلم وانجاز العمل بطريقة جديدة؛
- الرغبة في تحقيق الذات.

ثانيا- دوافع بيئية خارجية:

- مجال العمل وطبيعته؛
- طبيعة مشاريع العمل وما تحتاجه من ابداع للحفاظ على حيويتها ونموها؛
- مدى تعقد المشاكل الادارية والحاجة إلى حلول ابتكارية؛
- تغيرات البيئة الخارجية وما تفرضه من أحداث جديدة ومشاكل معقدة؛
- حتمية الابداع كوسيلة فعالة لتحقيق التقدم والتطور.

ثالثا- دوافع معنوية مادية:

- الرغبة في الحصول على تقدير أو ترقية أو مكافآت مالية؛
- الرغبة في نفع الاخرين وكسب رضاهم؛
- الرغبة في الحصول على الشهرة والسمعة الطيبة.

رابعا- دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:

تتمثل في الرغبة في خلق الافكار الإبداعية وتطويرها بالشكل الذي يشبع رغبات الفرد ويشعره بالرضا عن نفسه وانجازاته.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع لدى العاملين

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية، كما أن البعض يقتصرها على مرحلة واحدة وهي ما تسمى بمرحلة الإلهام أو الإشراق، بل أن البعض ينتقد فكرة المراحل في عملية الإبداع ويرى أن هذا التقسيم يحول العملية إلى أجزاء متعسفة ويستشهدون على ذلك بأنك لو سألت أحد المبدعين عن مسار تفكيره الإبداعي لما استطاع أن يحدد لك مراحل بهذا الشكل وسيُنظر إلى ذلك بأنه تصوير متعسف لعملياته العقلية المتفردة، ولذلك يرون أن العملية

<sup>1</sup> علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات ومعاونهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 56، 2018، ص 152.

<sup>2</sup> خير الله جمال، مرجع سابق، ص 15.

الإبداعية عملية كلية تبدأ كشكل كلي وتنتهي إلى ذلك أيضا، غير أن هذا لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس (Wallas) للعملية الإبداعية والمتمثلة فيما يلي:

**أولا- مرحلة التهيؤ والاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعد على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة، وإلا فإن القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر، فسيطرة الخبرات السابقة الناجمة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يعده عن الأصالة في عمله.<sup>1</sup>

**ثانيا- مرحلة الاحتضان (الاختمار):** في هذه المرحلة يكون التفكير الواعي أو العقل ليس عاملا هاما، فالأفكار الجديدة تكون مختزنة تحت مستوى الوعي النفسي أو العقلي منذ مرحلة التحضير السابقة، وهذه المرحلة قد تستغرق فترة طويلة أو قصيرة، كما أنها تمثل ادق مراحل الإبداع وأهمها، لأنها المرحلة التي تشهد عمليات التفاعل وارهاساتها بكل ما تشمله من معاناة داخل الباحث، وتداخل خلالها العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الانسان.<sup>2</sup>

**ثالثا- مرحلة الإشراف:** ويطلق عليها البعض لفظ الكشف أو الإلهام، ويقصد بالإشراف: "تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل، أو بوارد حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار، إن الإشراف هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها"، وفي هذه المرحلة تصل العملية الإبداعية إلى قممتها حيث تنتظم الأمور في مواقعها الصحيحة.

**رابعا- مرحلة التحقيق:** وبانتهاء مرحلة الإشراف تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي، والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناجمة من المرحلة السابقة، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات، فقد ضل نيوتن (Newton) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه، وفي هذه المرحلة تبرز أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية، فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> منور أوسرير وزهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18، 19، 20، 21 ماي 2011، ص 4، 5.

<sup>2</sup> العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على قطاعات غزة، دراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 21.

<sup>3</sup> منور أوسرير وزهية كواش، مرجع سابق، ص 5.

وأخيراً لا بد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما أنه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع الإبداع لدى العاملين

عمل الباحثون والكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع في أعمالهم على تصنيفه لأنواع متعددة وفق منظورهم واختصاصاتهم وكذلك المجالات التي تناولوها في دراساتهم، وبالتالي قاد ذلك إلى تصنيفات متعددة، نورد في هذه الفقرة بعضها كما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً- تصنيف الإبداع وفقاً لبرمجته:** حيث صنف الإبداع إلى نوعين: **إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة**، ويعبر الإبداع المبرمج (روتيني أو نمطي) عن التغيرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات الطفيفة على المنتج، أما النوع الثاني فهو الإبداع غير المبرمج (غير النمطي)، وتلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإبداع لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها.

**ثانياً- تصنيف الإبداع وفقاً للمخرجات:** يتم اعتماد هذا التصنيف، على أساس ما تفرزه عملية الإبداع من نتائج أو مخرجات بناء على المدخلات التي جرت عليها عملية التحويل إلى مخرجات.

**ثالثاً- تصنيف الإبداع وفق التخصص:** صنف الإبداع وفق التخصص إلى **إبداع إداري** يرتبط بالجانب التسييري داخل المنظمة كالتغيير في الهيكل التنظيمي، إعادة تصميم العمل، اقتراح نظم مراقبة جديدة، اقتراح برامج تدريب جديدة، **وإبداع فني** وهو الإبداع الذي يرتبط بالجانب الفني أو التكنولوجي، استخدام تقنية جديدة، التغيير في أساليب الإنتاج... الخ.

وقد ركزت المنظمات على الإبداع الفني أكثر من الإبداع الإداري، ونشأ عن ذلك فجوة ثقافية، فأصبحت النظم والممارسات الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية، وقد اهتم الكتاب والباحثون بدراسة العلاقة بين الإبداعات الفنية والإبداعات الإدارية في المنظمات المختلفة، ومدى تأثير التفاوت في مدى وسرعة الإبداع في كلا النوعين على أداء المنظمة، وكشفت الدراسات عن وجود فجوة تنظيمية ناتجة عن التفاوت الكبير بين الإبداع الفني والإداري، ووجدت الدراسات أن المنظمات التي تقل فيها الفجوة بين الإبداع الإداري والإبداع الفني كان أداءها أفضل، كما كشفت الأبحاث أن الإبداع الإداري يميل إلى تشجيع إبداعات فنية لاحقة باستعداد أكبر والعكس (أي أن الإبداع الفني لا يميل إلى تشجيع إبداع إداري لاحق).

**رابعاً- تصنيف الإبداع من حيث الهدف:** صنف الإبداع على أساس الهدف من تلك التغيرات التي تنتهجها المنظمة لتبني الإبداع، ويتكون من **إبداع وسيلي (أدائي)** حيث تسعى المنظمة من خلال بعض المتغيرات الوصول إلى النوع الثاني من الإبداع، وهو الإبداع النهائي (**إبداع الغاية**) الذي من خلاله تستطيع المنظمة الوصول إلى الهدف التي تسعى له، فالنوع الأول بمثابة مقدمة أو تمهيد للنوع الثاني.

**خامساً- تصنيف الإبداع من حيث مصدر القرار:** وفقاً لهذا التصنيف فإن الإبداع في المنظمات يصدر بقرارات من الإدارة العليا (**قرارات سلطة**) والإبداع الصادر بقرارات يشارك فيها أعضاء المنظمة (**قرارات جماعية**)، وتتم قرارات

<sup>1</sup> منور اوسرير وزهية كواش، مرجع سابق، ص ص 6،5.

<sup>2</sup> بديسي فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان، تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 18، 19، 2011، ص ص 7،6.

السلطة من خلال شخص في الإدارة العليا، بناء على موقعه في المنظمة، أما القرارات الجماعية فيشارك فيها أعضاء المنظمة كافة من خلال التصويت وغالباً ما تكون قرارات الإبداع من خلال الإدارة العليا.

**المطلب الثالث: مستويات الإبداع لدى العاملين، نظرياته وأساليب تنميته**

**الفرع الأول: مستويات الإبداع لدى العاملين**

يتفق الكثير من الباحثين على ضرورة تحديد مستويات الإبداع داخل المنظمة، حيث يظهر في العديد من المستويات ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع من الإبداع في المنظمات وهي:

**أولاً-الإبداع على مستوى الفرد:** وهو الإبداع الذي يتم التوصل اليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات ابداعية ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية:<sup>1</sup>

1. **المعرفة:** حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله؛
2. **التعليم:** وهو يؤكد على ان المنطق يعيق الإبداع؛
3. **الذكاء:** الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء؛
4. **الشخصية:** يجب الشخص المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التعامل مع العزلة وعالي الفكاهة؛
5. **الطفولة:** طفولة اتسمت بالتنوع؛
6. **العادات الاجتماعية:** الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه بل هو يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

بالإضافة إلى عدة سمات وصفات يتميز بها الشخص المبدع.

**ثانياً-الإبداع على مستوى الجماعة:** وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة (قسم أو إدارة أو لجنة... الخ) واعتماداً على خاصية التداؤب فان ابداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء ونتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة تطلب الامر تطوير جماعات العمل المبدعة.

**ثالثاً-الإبداع على مستوى المنظمة:** إن الإبداع في المنظمات المعاصرة، على اختلاف أنواعها لا يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً وإنما هو أمر ضروري لا غنى عنه إذا أرادت المنظمة البقاء والازدهار وعليها أن تجعل منه أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويتحقق ذلك بتوفر الشروط التالية:<sup>2</sup>

1. ضرورة إدراك ان الإبداع والريادة تحتاج إلى اشخاص ذوي تفكير عميق ولتنمية هذا التفكير لدى الأفراد لا بد من ان تتيح لهم المنظمة فرص التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات؛
2. ضرورة تعلم حل المشكلات بطريقة ابداعية، وهذا يعني تكييف التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة؛
3. ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية والتعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي ابعاد اي مشكلة؛
4. ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات، وذلك من العدم والعمل على حلها.

<sup>1</sup> حراز الاخضر، دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة)-، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 43.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 44.

وتشير الدراسات إلى ان المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية:<sup>1</sup>

- الاتجاه والميل نحو الفعل والانجاز والتجربة المستمرة؛
  - الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين؛
  - وجود أنصار مؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم؛
  - الانتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحاتهم وبدائل العمل؛
  - تطوير مبادئ وقيم واخلاقيات العمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها؛
  - الالتزام بالمهارة الاصلية للمنظمة المبدعة وعدم التحول إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارات متواصلة فيها؛
  - البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية؛
  - الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزية متشددة لحماية قيم واهداف المنظمة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة في الامور الاخرى بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.
- المستويات الثلاثة تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمنظمات العصرية.**

### الفرع الثاني: نظريات الإبداع لدى العاملين

قام عدد من الكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت نظريات فيما بعد وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

**أولاً-نظرية (March & Simon):** 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 الرخاء، بحث ووعي، بدائل، ثم إبداع، حيث تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية.

**ثانياً-نظرية (Burns & Stalker):** وكانا أول من أكدوا على أن الهياكل 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.

**ثالثاً-نظرية (Wilson):** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير 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 المهمات 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.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حراز الأخضر، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> طلال نصير ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، 18، 19، ماي 2011، ص 5.

رابعاً-نظرية (Harvey & Mill): قد استفادا مما قدمه (March & Simon) و(Burns & Stalker)، 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 لمجابهتها 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 التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهتها.

خامساً-نظرية (Hang & Aiken): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي: مرحلة التقييم، مرحلة الإعداد، مرحلة التطبيق، الروتينية. أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها: زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل.

سادساً-نظرية (Zaltman & others): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، 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.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أساليب تنمية الإبداع لدى العاملين

هناك مجموعة من الأساليب التي يمكن للمنظمات أن تستعين بها في إطار سعيها إلى تنشئة الاستعدادات، وبناء قدرات الأفراد، وتوليد الأفكار على مستوى الجماعة وفرق العمل وذلك لتنمية وإطلاق الإبداعات الكامنة داخل جماعات العمل ومن أهمها:

أولاً-الإدارة بالأهداف: يتمثل دور الإدارة بالأهداف في تحقيق الإبداع من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف العامة للمنظمة، وتصميم الخطط اللازمة التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وذلك بمشاركة الرؤساء والمرؤوسين معاً بالعمل على تصميم ووضع وتنفيذ الخطط، مما يضمن الوصول للأهداف بكفاءة وفعالية والتزام جميع المرؤوسين بالعمل على تنفيذ وإنجاز الخطط، والتغلب على المعوقات التي قد تواجهها وتوفير المعلومات والإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتحقيق الخطط.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طلال نصير ونجم العزاوي، مرجع سابق، ص 5.

<sup>2</sup> قريشي محمد ومرزوق سارة، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع والممارسة والتحديات"، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2013، ص 8.



**ثانيا- الإدارة بالمشاركة:** يعتبر العمل الجماعي وسيلة فعالة في تسهيل وتنمية وتعزيز الإبداع والابتكار في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وفي إنجاز الأعمال والمهام بطرق إبداعية وابتكارية لضمان نجاح المنظمات واستمرارها في كافة الظروف والمتغيرات، وأن السمة أساسية للمنظمات الإبداعية المعاصرة في حل كافة مشكلاتها المختلفة هي الأسلوب الجماعي، وذلك حتى تتيح الفرصة للاستفادة المثلى بما لدى المدراء والعاملين على حد سواء من معلومات وأفكار واقتراحات أصلية والالتزام بتنفيذ ما هو مطلوب منهم بما يساهم في عملية التطوير والإبداع.

**ثالثا- أسلوب الجماعة الاسمية:** يستعمل هذا الأسلوب لتشخيص المشكلات في المؤسسة، وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وذلك من خلال تكوين جماعة من الأفراد تعمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل مباشر بين أعضائها، والذين يتراوح عددهم بين (6-9) أعضاء يجلسون حول منضدة، يتم طرح المشكل أو الموقف وتوضيحه لهم، ثم يطلب إلى كل فرد منهم كتابة الحل على بطاقة بدون مناقشة الحلول إلى إتمام العملية وذلك لتجنب النقد القاتل للأفكار الإبداعية.

**رابعا- أسلوب العصف الذهني:** وهو المنهج أو الأسلوب التكتيكي لحل مشكلات العمل، أو غيرها من خلال تطبيق منهج محدد يعتمد على إثراء الأفكار والآراء المختلفة وتوظيفها، إما منفردة أو عن طريق دمجها في تحديد مشكلة ما، والعمل على اقتراح حلول لها، ويعد أسلوب العصف الذهني في نطاق العمل من أحد المبادئ الأساسية المؤدية إلى إيجاد المناخ الملائم للعملية الإبداعية، حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى توظيف قدرات التفكير والتخيل لدى الفرد إلى أقصى حد من طاقاتها العملية والوظيفية.

**خامسا- أسلوب دلفي:** يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، ويتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم، ويستلم المنسق إجابات الخبراء المنفردة ويفرغها في جداول وأشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون الاتصال مع المنسق فقط، ثم يقوم هذا الأخير بإعداد ملخص للنتائج المتحصل عليها، ويرسله إلى خبير الذي يعطي وجهة نظر جديدة في المشكلة، ويقوم المنسق بتكرار هذه العملية إلى أن يصل إلى درجة ثبات نسبي في الإجابات مما يؤدي إلى الوصول إلى حل المشكلة المعروضة بشكل إبداعي، أو طرح أفكار إبداعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> قريشي محمد ومرزوق سارة، مرجع سابق، ص 8.

## المبحث الثالث: العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين

نحاول في هذا المبحث إيجاد العلاقة بين الصراع التنظيمي كظاهرة والإبداع لدى العاملين كأحد الأنشطة المهمة في المنظمة، كون التحكم في هذه الظاهرة يؤدي إلى تحسين كفاءة وفعالية المنظمة، وهذا أن دل فانه يدل على كفاءة وإبداع الفرد والمجموعات داخلها، والعكس يؤدي حتما إلى تعثرها وقد يؤدي إلى زوالها، وعليه نستنتج أن أهم عامل يمكن الاهتمام به هو الفرد البشري المبدع، ومحاولة معرفة ما مدى تأثير كل من الصراع الذاتي، داخل المجموعة وكذا بين المجموعات وعلى الإبداع لدى العاملين من خلال المطالب الآتية:

## المطلب الأول: العلاقة بين الصراع الذاتي والإبداع لدى العاملين

الصراع الذاتي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات او الظواهر المختلفة على الرغم من قدرته أحيانا على معرفة البدائل المحتملة والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة منا في صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل<sup>1</sup>، ومن جهة فان الإبداع على مستوى الفرد يكمن عند امتلاك الفرد لمجموعة من السمات الإبداعية وكذا الخصائص الشخصية كامتلاك روح المبادرة والمخاطرة، المثابرة وان يكون منفتح على الآراء الجديدة والذكاء في حل المشكلات وعدم تقليد الآخرين والتنبؤ بها قبل حدوثها<sup>2</sup>.

مما سبق نستنتج انه كلما كان الفرد مبدع فانه يستطيع مواجهة الصعوبات التي تواجهه عند اتخاذ القرار وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضه أو الظواهر المختلفة وكذا حسن الاختيار بين البدائل وهذا راجع إلى العوامل السابق ذكرها المكونة لسمات المبدع وشخصيته السوية وابتعاده عن تقليد الآخرين وتفتحه على الآراء وهذا ناتج عن حسن تربيته للمعلومات وفهم معانيها واستعمالها بما يخدم الجميع وبالتالي يقل الصراع الذاتي، وكلما كان الفرد لا يتوفر على سمات الشخص المبدع يحدث الصراع الذاتي.

## المطلب الثاني: العلاقة بين الصراع داخل المجموعة والإبداع لدى العاملين

يكون الصراع داخل المجموعة غالبا بين شخص واحد أو فريق من أعضاء الجماعة وبقية الأعضاء، فمن ينتهك معايير الجماعة يكون قد أحدث نوعا من الصراع داخلها<sup>3</sup>.

وينشأ هذا النوع من الصراع حول جوهر العمل بسبب الاختلاف في الخبرة، التباين الفكري، الرغبة في إحداث تغيير<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عنتر صلاح، مرجع سابق، ص 50.

<sup>2</sup> حراز الاخضر، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> عنتر صلاح، مرجع سابق، ص 52.

<sup>4</sup> زرمان عبد الكريم، مرجع سابق، ص 55.

من جهة أخرى يكون الإبداع على مستوى الجماعة أكثر بكثير من الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة، الأمر الذي يتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة ويكون من خلال خلق انسجام داخل المجموعة وكذا ربط علاقات ود بين أعضاء المجموعة الواحدة وأيضاً دعم أفكار بعضهم البعض، وهذا ما يقويها ويزيد من إبداعاتها الجماعية.

ومما سبق يمكن القول انه كلما كانت هناك صراعات داخل المجموعة فهذا معناه عدم وجود الانسجام داخلها وكذا عدم وجود علاقات احترام وود بين أعضاء المجموعة الواحدة وكذا عدم دعم أفكار بعضهم البعض وكل هذا يؤثر بالسلب على الإبداع لدى أفراد هذه المجموعة ويقضي على روح المجموعة (مخرجات سلبية).

وكلما خف الصراع داخل المجموعة فانه يؤدي إلى زيادة الإبداع لدى أفراد المجموعة الواحدة وتقوية روح المجموعة ويعود بالإيجاب على مخرجاتها.

وبما أن الإبداع يتأثر بمستوى الصراع داخل المجموعة فلا يمكن تجاهل انه يوجد مستوى محدد من الصراع التنظيمي مطلوب لرفع روح الإبداع لدى العاملين من خلال المنافسة.

### المطلب الثالث: العلاقة بين الصراع بين المجموعات والإبداع لدى العاملين

الاختلاف في التصورات والرؤى بين الأقسام والوحدات داخل المنظمة الواحدة قد تؤدي إلى إيجاد مناخ ووسط ملائم للنزاع والصراع التنظيمي<sup>1</sup>، ومن هنا تظهر أهمية الإبداع الإداري، لأنه يساعد المنظمة على العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق بين المجموعات والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، مما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وهذا من خلال تبني المقترحات والتصورات والأفكار الجماعية وكل ذلك من اجل وضع أنظمة ولوائح وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة<sup>2</sup>.

ومنه نستنتج انه كلما كان هناك اتفاق وتعاون بين المجموعات بالإضافة إلى العلاقات بين أفراد المجموعات فذلك بدعم إبداع العاملين في كل مجموعة من اجل الوصول إلى أفضل خدمة أو منتج وذلك في كنف تصور ورؤى موحدة تخدم مصالحهم ومصالح المنظمة.

وإذا كان العكس، عدم تعاون وعدم اتفاق وسوء علاقات فانه يؤدي إلى عرقلة الإبداع من مجموعة مقارنة بالأخرى، فإذا كانت المجموعة تسعى إلى تحطيم الأخرى وإخراجها في أسوأ صورة ممكنة فان هذا يؤثر على الإبداع الجماعي للمنظمة، فسقوط وتدهور مجموعة يؤدي إلى التأثير على المجموعات الأخرى للمنظمة ككل.

<sup>1</sup> الطحيم عبد الله بن عبد الغني، مرجع سابق، ص 236.

<sup>2</sup> عوض عاطف، مرجع سابق، ص 209.

## خلاصة:

يتضح من خلال هذا الفصل أن ظاهرة الصراع التنظيمي تعبر عن العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى، وللصراع التنظيمي خصائص مختلفة إذ ينطوي على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وكذلك يعتبر التوتر بعدا أساسيا في عملية الصراع، ومن أهم معالم الصراع التنظيمي اختلاف الأهداف من أرباب العمل والعمال، وأيضا اختلاف الأهداف بين العاملين، وأيضا إلى التفاعلات، وتم التطرق إلى تطور نظرية الصراع التنظيمين حيث كان المدرسة الكلاسيكية ينظرون للصراع بنظرة سلبية في المنظمة وصولا إلى الفكر الحديث الذي يعتبر الصراع التنظيمي ظاهرة صحية للمنظمة ولبقائها، تنقسم أسباب الصراع التنظيمي إلى عوامل إدارية، تنظيمية، اجتماعية، ثقافية، وللصراع التنظيمي عدة أنواع منها الصراع الذاتي، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات، ويمر بعدة مراحل أولها مرحلة الصراع الكامن، ثم الصراع المدرك، يتبعه الصراع الشعوري، إلى أن يصبح الصراع علني، حتى يصل إلى مرحلة ما بعد الصراع (مخرجاته).

وللصراع التنظيمي عدة آثار سواء كانت ايجابية وأخرى سلبية وتطرقنا إلى كيفية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي.

إن عملية الإبداع لدى العاملين تعبر على القدرة عن الإتيان بشيء جديد وغير مألوف في مجال العمل، وللإبداع تصنيفات مختلفة لأنواعه منها الإبداع المبرمج (المنطقي) والذي يعبر عن التغيرات التي تمر بها المنظمة كالتحسينات أما الغير مبرمج تلجا إليه المنظمة لحل المشكلات الحرجة التي تواجهها، كما أن قابلية الفرد للإبداع تحركها مجموعة من الدوافع التي تنمي قدراته الإبداعية، منها دوافع ذاتية داخلية ودوافع بيئية خارجية وأخرى معنوية مادية ودوافع خاصة بالعمل الإبداعي.

و باعتبار أن الإبداع هو الإتيان بما هو جديد كليا أو جزئيا يتطلب مجموعة من العناصر والمبادئ المتمثلة في الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، ومن ابرز النظريات التي تناولت الإبداع نظرية March et Simon، نظرية Burns et Stalker، نظرية Wilson إلى نظرية Zaltman، حيث قدمت كل منها معالجات مختلفة حول الإبداع، والإبداع عملية تتكون من مجموعة من المراحل تبدأ بمرحلة الإعداد، ثم الحصانة، مرحلة الإشراف ثم مرحلة التحقيق، ولتنمية الإبداع وترسيخه في عقول العاملين لابد من تبني مجموعة من الأساليب من بينها العصف الذهني، أسلوب دلفي وأسلوب الجماعة الاسمية.

وفي الأخير تم توضيح العلاقة بين الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين من الجانب النظري، وذلك من خلال استنتاج وجود علاقة بين الابعاد المتعلقة بالصراع التنظيمي والابداع لدى العاملين



# الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة

## تمهيد:

بعد تعرضنا للجوانب النظرية لكل من الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين، إضافة إلى أهم ما توصل إليه الباحثون حول العلاقة بينهما ومن ثم بناء مجموعة فرضيات، سيتم في هذا الفصل اختبار الفرضيات من خلال تطبيق نموذج الدراسة على مديرية النقل لولاية بسكرة.

وقد قسّم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة مباحث هي:

- 1- منهجية الدراسة؛
- 2- عرض نتائج الدراسة؛
- 3- مناقشة نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

يضم هذا المبحث ثلاث مطالب، المطلب الأول يشمل تصميم الدراسة حيث سيتم توضيح كيفية تصميم الدراسة والمنهج المتبع، كما سنوضح فيه كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها، ويعرض المطلب الثاني كل من مجتمع الدراسة وعينتها، حيث سنقوم بتقديم تعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المطلب الثالث سنقوم بعرض صدق الاستبيان وثباته.

## المطلب الأول: أسلوب الدراسة

## الفرع الأول: تصميم الدراسة:

يعد تصميم البحث العلمي هو الجوهر والبداية التي لا يمكن بدونها المضي بالدراسة العلمية لأنه هو الذي يوفر الدليل المتدرج أو المتسلسل لكافة الخطوات الواجب إتباعها خطوة بخطوة وصولاً إلى تحقيق الهدف النهائي من البحث العلمي المتمثل بتحديد الأسباب التي دفعت الباحث إلى القيام بإجراء البحث العلمي، بالإضافة إلى اقتراح كافة السبل الكفيلة بمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث.<sup>1</sup>

عرف (Minisi (2005) تصميم البحث على أنه خطة أو مخطط يوضح مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة. ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الاطار النظري، الاشكالية، التحليل، والنتائج).<sup>2</sup> ويتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الطريقة الاستنتاجية (inductive or deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو المنهج الكيفي (Zikmund, 2003).<sup>3</sup>

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً و التعبير عنها كميًا وكما . حيث التعبير الكيفي يعطينا وصفاً للظاهرة موضحاً خصائصها في حين التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً موضحاً مقدار هذه الظاهرة أو حجمها و درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وهو غير محدد بوصف الظاهرة و جمع البيانات عنها فقط، فلا بد من تصنيف المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا وذلك للوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر و الهدف منه تنظيم المعلومات و تصنيفها أي الوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساهم في فهم الواقع وتطوره<sup>4</sup>، وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية التي تسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحث وبهذا المنهج ليتحقق وامن صدق معرفة جديدة بقياسها على

<sup>1</sup> محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص 23.

<sup>2</sup>Minisi, M.A., “**The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority**”, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes. University of Pretoria. 2005, p 95.

<sup>3</sup>Zikmund, W, “**Business Research Methods**”. Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth, 2003, p 185.

<sup>4</sup>محمد زيان عمر، مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي - مناهجه وتقنياته، دار الشروق، جدة، 1983، ص 13

معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن.<sup>1</sup>

إن للطريقة الافتراضية- الاستنتاجية (The hypothetici-deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية حاجاته)<sup>2</sup>، جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات).<sup>3</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة إدارة المعرفة والرضا الوظيفي، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتمادا على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقا ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة. وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي.<sup>4</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائيا.

### الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يأتي يتم توضيح كل من أنواع مصادر البيانات وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### أولا- أنواع مصادر البيانات:

ويوجد نوعين من مصادر جمع البيانات هناك مصادر الأولية ومصادر الثانوية وانطلاقا من هذه المصادر صنفت البيانات إلى نوعين أيضا: بيانات أولية وبيانات ثانوية.

<sup>1</sup>Farzad, A., “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology, 2007; p 110.

<sup>2</sup>رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 112

<sup>3</sup>Sekaran, U., “**Research Methods for Business a Skill Building Approach**”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc. New York; 2004, p 28

<sup>4</sup>Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84



## 1- المصادر الأولية:

هي المصادر التي يمكن اعتمادها كمصادر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها مثل: المخطوطات ومذكرات القادة والسياسيين، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها مؤلفوها عن كتب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة والوزارات والمؤسسات<sup>1</sup>. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية<sup>2</sup>. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

## 2- المصادر الثانوية:

وتمثل البيانات أو المعلومات الموجودة في الأبحاث و المؤلفات و الإحصائيات و المجالات و الكتب المنشورة و غير المنشورة و التي تكون عادة محفوظة في المكتبات العامة أو الخاصة أو الجامعية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو التابعة للمؤسسات الحكومية أو الشركات والأفراد والجامعيين و غيرهم من المهتمين بالعمليات البحثية عموماً<sup>3</sup>، وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، المقالات والمدخلات المتعلقة بالمفاهيم التالية: الصراع، الصراع التنظيمي، إدارة الصراع التنظيمي، السلوك التنظيمي، إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والاطلاع على مئات المراجع حول المواضيع السابقة الذكر، لكن تم استخدام منها ما يفيدنا بالدراسة بشكل مباشر.

## ثانياً- أداة الدراسة:

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

تم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل الصراع التنظيمي احتوى على ثمانية عشر مؤشر قياس لثلاث أبعاد هي: الصراع الذاتي (سبعة مؤشرات قياس)، الصراع داخل المجموعة (خمسة مؤشرات قياس)، الصراع بين مجموعات العمل (ستة مؤشرات قياس)، وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع الابداع لدى العاملين والذي تضمن أربعة عشر مؤشر قياس. (أنظر الملحق 1).

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 لغير موافق تماماً، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق تماماً.

<sup>1</sup>الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومنهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45

<sup>2</sup>Sekaran, Op. Cit, 2004, p 53

<sup>3</sup>دلال القاضي وعمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص 117

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا.

### ثالثا: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم و خصوصا العلوم الإدارية والاقتصادية و الاجتماعية والانسانية<sup>1</sup>، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>2</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

1. **المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean):** وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>3</sup>. وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات.<sup>4</sup>
2. **الانحراف المعياري (Standard Deviation):** من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المبوبة<sup>5</sup>، أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه.<sup>6</sup>
3. **معامل الارتباط بيرسون (Correlation Pearson):** يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (x,y)، ويقاس قوة العلاقة، وتتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من +1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.<sup>7</sup>
4. **معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha):** يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة<sup>8</sup> فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%.<sup>9</sup>

<sup>1</sup>دلال القاضي ومحمود البياتي، مرجع سابق، ص 199

<sup>2</sup> شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

<sup>3</sup> حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

<sup>4</sup> جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000 ص 31.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 72

<sup>6</sup> نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، ص 78

<sup>7</sup> نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 448.

<sup>8</sup> نافذ محمد بركات، نفس المرجع، ص 179.

5. **Kolmogorov- Smirnov**: اختبار احصائي يقارن توزيع المجتمع الاحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع الملاحظ، يسمى في بعض الأحيان حسن المطابقة.

- تحليل الانحدار المتعدد **Multiple Regression analysis**: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.

- تحليل الانحدار البسيط **Simple Regression analysis**: يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة.<sup>1</sup>

لقد تمت الدراسة التطبيقية بمديرية النقل لولاية بسكرة حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجموع موظفي المديرية، وفيما يلي تعريف بالمديرية.

تقع مديرية النقل لولاية بسكرة بحي المجاهدين، تتربع على مساحة 880 م يحدها من الشمال وكالة السياحة وأسفار الجزائر (وكالة بسكرة) ومن الجنوب مركز الفرز للبريد والاتصالات من الشرق محطة نقل المسافرين القديمة من الغرب شارع عمومي المبنى الإداري، دشن مقر مديرية النقل سنة 1996، وهو مكون من طابقين به 29 مكتب وسكن وظيفي.

### 1-البطاقة التقنية للمديرية النقل:

↳ التسمية: مديرية النقل لولاية بسكرة

↳ الوصاية: وزارة الأشغال العمومية والنقل

↳ الإنشاء: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 381/90 المؤرخ في 1990/11/24

↳ المقر الاجتماعي: شارع محطة المسافرين القديمة بسكرة

↳ الهاتف: 20 - 95 - 033-65

↳ الفاكس: 033 -65 -89 -64

↳ عدد العمال: يقدر موظفي مديرية النقل لولاية بسكرة 48 موظف موزعين كما يلي :

- رؤساء المصالح- 02 -

- رؤساء المكاتب -6-

- الأسلاك المشتركة -20-

- الأسلاك التقنية - 16 -

- أعوان الأمن والوقاية -3-

- حاجب رئيسي - 01 -

<sup>1</sup>رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 137.

## - العمال المهنيون - 01-

➤ وإدارة مديرية النقل الولائية وتتكون من المصالح والمكاتب التالية:

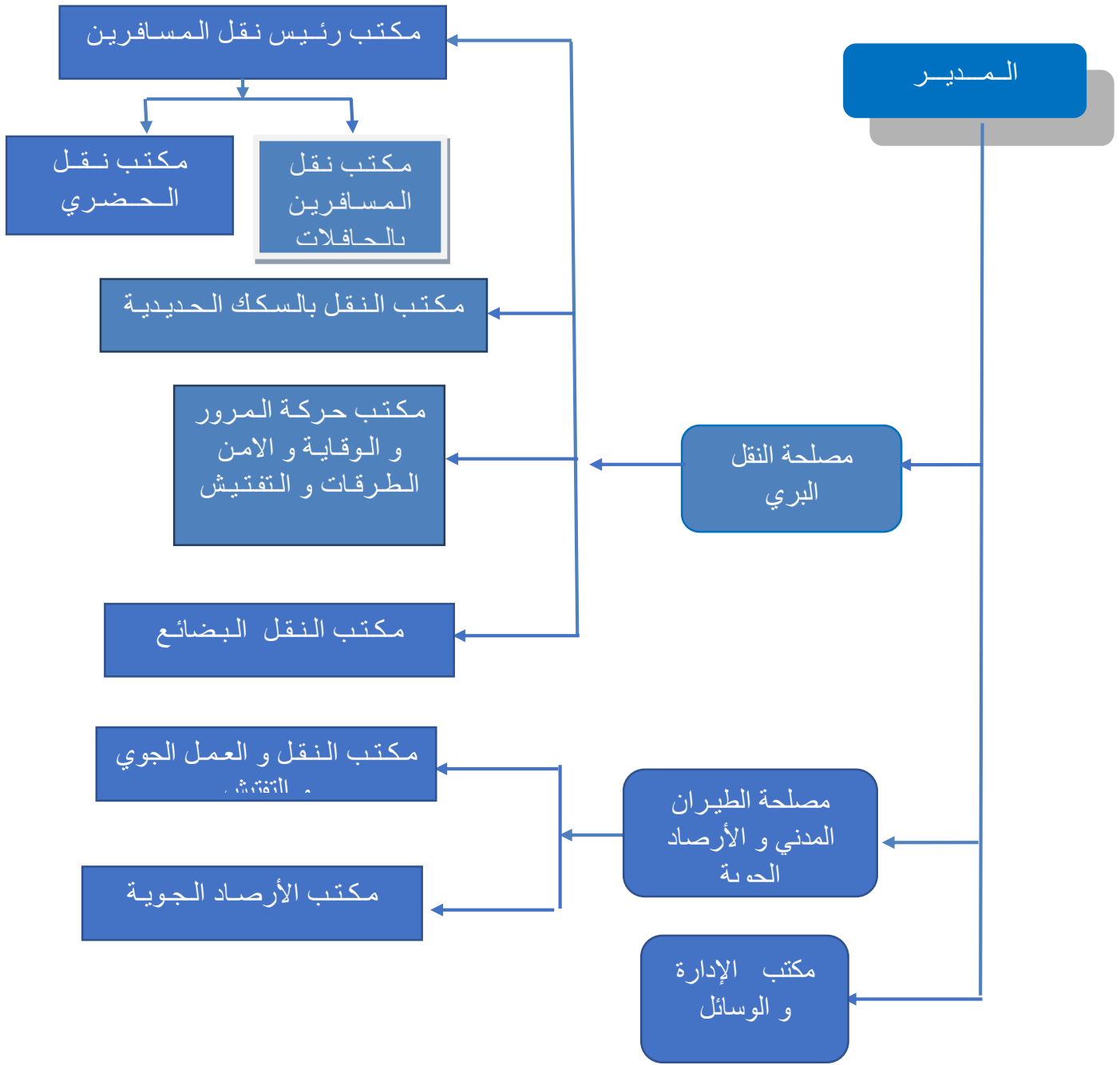
↔ مصلحتين وهما كالاتي:

- مصلحة النقل البري.
- مصلحة الطيران المدني والأرصاد الجوية

↔ المكاتب له عدة مكاتب وهي: 05

- مكتب نقل المسافرين.
- مكتب حركة المرور والأمن على الطرقات.
- مكتب نقل البضائع والسلع.
- مكتب نقل السكك الحديدية.
- مكتب إدارة الوسائل (المستخدمين).

الشكل (1-2): هيكل التنظيمي لمديرية النقل لمدينة بسكرة



المصدر: وثائق من مديرية النقل لولاية بسكرة

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الإحصائي، ولكن ليس أي جزء، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة، المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي مديرية النقل ولاية بسكرة، لذا تم توزيع 45 استبياناً على موظفي المديرية استرجعت منها 35 استبياناً أي بنسبة استرجاع بلغت 77%.

حيث تم اختيار عينة ميسرة وتعرف على أنها من العينات غير احتمالية ويعتمد هذا النوع من العينات على مبدأ ما هو متاح، بحيث يختار الباحث المفردات الميسرة ويساعد هذا النوع إلى حد كبير على جمع المعلومات الاستكشافية.

المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج<sup>1</sup>.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، وذلك لمتغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

أولاً-الثبات في متغير الصراع التنظيمي:

الجدول رقم 2-1: معامل الثبات لفقرات بعد الصراع الذاتي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
07	0,515

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الصراع الذاتي اقل من (60%) حيث كانت نسبته (51.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد غير مقبول يجب حذف فقرة من الفقرات.

الجدول رقم 2-2: معامل الثبات لفقرات الصراع الذاتي بعد حذف الفقرة رقم 4

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,663

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات الصراع الذاتي يمثل نسبة 66.3% حيث يمكننا القول إن هذا البعد مقبول.

الجدول رقم 2-3: معامل الثبات لفقرات بعد الصراع داخل المجموعة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
05	0.935

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الصراع داخل المجموعة يفوق (60%) حيث كانت نسبته (93,5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم 2-4: معامل ثبات لفقرات الصراع بين المجموعات

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
06	0,693

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

<sup>1</sup> محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الصراع بين المجموعات يفوق (60%) حيث كانت نسبته (69,3%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول. ثانياً- الثبات في متغير الابداع لدى العاملين:

الجدول رقم 2-5 معامل الثبات لفقرات متغير الابداع لدى العاملين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
14	0,831

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

تشير البيانات في الجدول هذا إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الابداع لدى العاملين أكبر من (60%) حيث كانت نسبته (83.1%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا البعد مقبول. الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك: تعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي Assumed Validity والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أنه كما يعرف بالصدق الظاهري Validity Face وهو مشابه إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق 2). وفي الحقيقة لا يكفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي.

ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق الذاتي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد التي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيين أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم 2-6: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع الذاتي

الإحصائيات	البعد الفقرات
677,000	الفقرة 1
35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
453,006	الفقرة 2
35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

623,000	معامل بيرسون	الفقرة 3
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
451,007	معامل بيرسون	الفقرة 5
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
675,000	معامل بيرسون	الفقرة 6
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
758,000	معامل بيرسون	الفقرة 7
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 45.1% و 75.8% حيث أربعة منها أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 ورغم أن معامل الارتباط بين الفقرة 2 والبعد بلغ 45.3% إلا أنه دال إحصائيا ومعامل الارتباط بين الفقرة 5 والبعد بلغ 45.1% إلا أنه دال إحصائيا حيث مستوى الدلالة كان 0.007 أي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الصراع الذاتي.

الجدول رقم 2-7: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع داخل المجموعة

الإحصائيات	البعد	
	الفقرات	
961,000	معامل بيرسون	الفقرة 1
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
905,000	معامل بيرسون	الفقرة 2
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	
873,000	معامل بيرسون	الفقرة 3
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	



5	الفقرة	معامل بيرسون	,833,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	
6	الفقرة	معامل بيرسون	,891,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 83.3% و 96.1% حيث كانت كل الفقرات أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الصراع داخل المجموعة.

الجدول رقم 2-8: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الصراع بين المجموعات

		البعد الفقرات	
الإحصائيات			
1	الفقرة	معامل بيرسون	,631**,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	
2	الفقرة	معامل بيرسون	,422*,012
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	
3	الفقرة	معامل بيرسون	,742**,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	
4	الفقرة	معامل بيرسون	,659**,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	
5	الفقرة	معامل بيرسون	,688**,000
		مستوى الدلالة	35
		حجم العينة	

645** ,000	معامل بيرسون	الفقرة 6
35	مستوى الدلالة	
	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 42.2% و 74.2% حيث أن الفقرة 2 كان معامل الارتباط بها أقل من 50% إلا أن مستوى الدلالة كان 0.012 وهو أقل من 5% أما باقي الفقرات فهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي للفقرات بعد الصراع بين المجموعات.

**الجدول رقم 2-9: الصدق الذاتي لمؤشرات متغير الابداع لدى العاملين**

الإحصائيات	البعد الفقرات
598** ,000 35	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
0,090 0,608 35	الفقرة 2 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
728** ,000 35	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
768** ,000 35	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
643** ,000 35	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

639** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 6
753** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 7
769** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 8
682** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 9
579** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 10
0,312 0,068 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 11
694** ,000 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 12
336* ,049 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 13
535** ,001 35	معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة	الفقرة 14

الجدول رقم 2-10: الصدق الذاتي لمؤشرات متغير الابداع لدى العاملين

الإحصائيات	البعد الفقرات
598** ,000 35	الفقرة 1 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
728** ,000 35	الفقرة 3 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
768** ,000 35	الفقرة 4 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
643** ,000 35	الفقرة 5 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
639** ,000 35	الفقرة 6 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
753** ,000 35	الفقرة 7 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
769** ,000 35	الفقرة 8 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
682** ,000 35	الفقرة 9 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة
579** ,000 35	الفقرة 10 معامل بيرسون مستوى الدلالة حجم العينة

694** ,000	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 12
35	حجم العينة	
336* ,049	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 13
35	حجم العينة	
535** ,001	معامل بيرسون مستوى الدلالة	الفقرة 14
35	حجم العينة	

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

#### المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

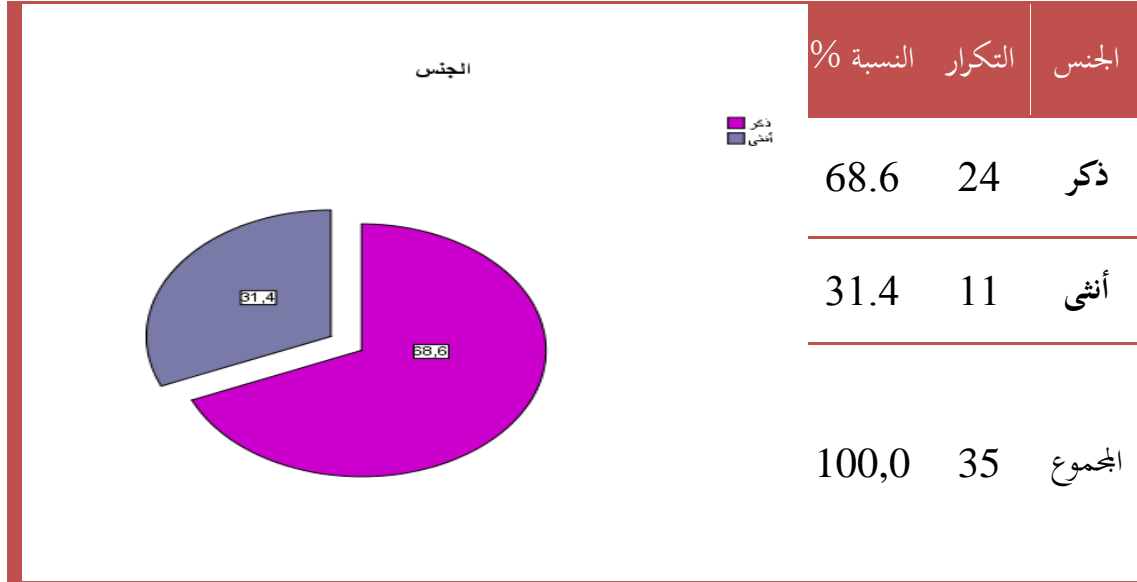
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 33.6% و 76.9% حيث أن الفقرة 13 كان معامل الارتباط بها أقل من 50% إلا أن مستوى الدلالة كان 0.049 وهو أقل من 5% أما باقي الفقرات فهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 5% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05، وتم إلغاء الفقرتين 2 و 11 لأن مستوى الدلالة فيهما أكبر من 5% وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات متغير الابداع لدى العاملين.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

توزيع العينة حسب الجنس:

الجدول رقم 2-11: توزيع العينة حسب الجنس

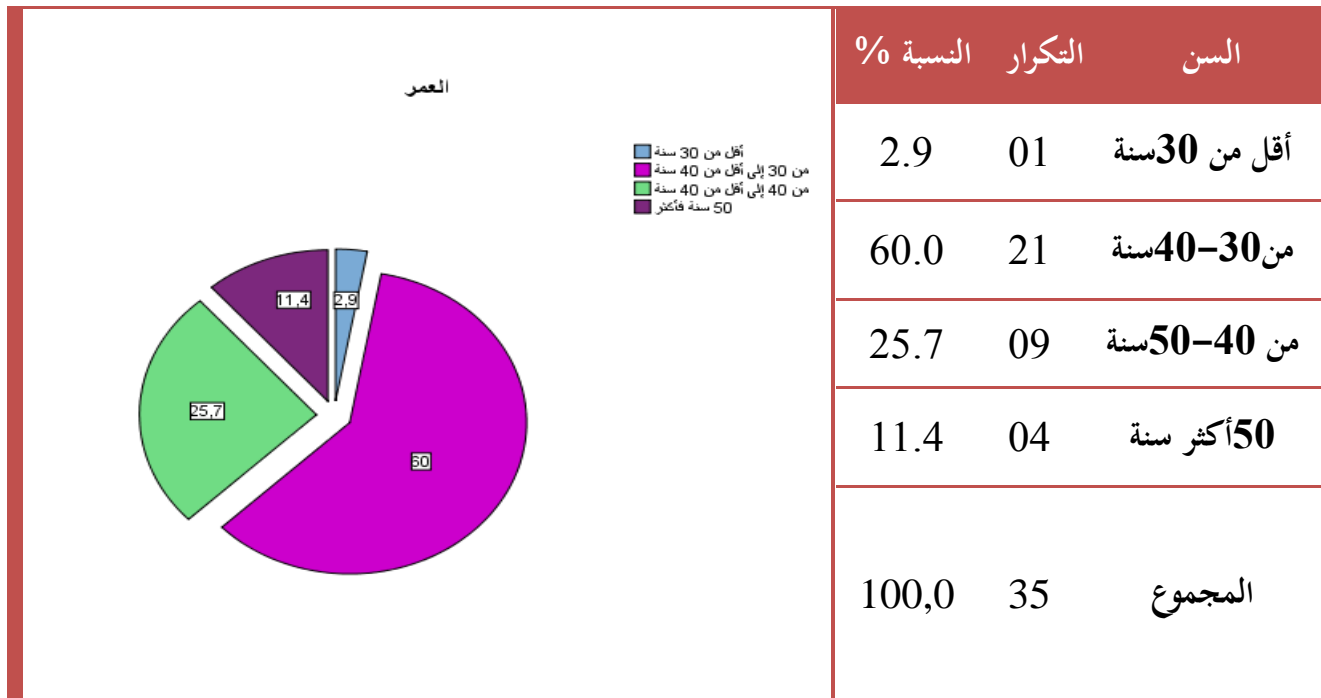


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 68.6% بينما نسبة الإناث 31.4%.

توزيع العينة حسب العمر:

الجدول رقم 2-12: توزيع العينة حسب العمر

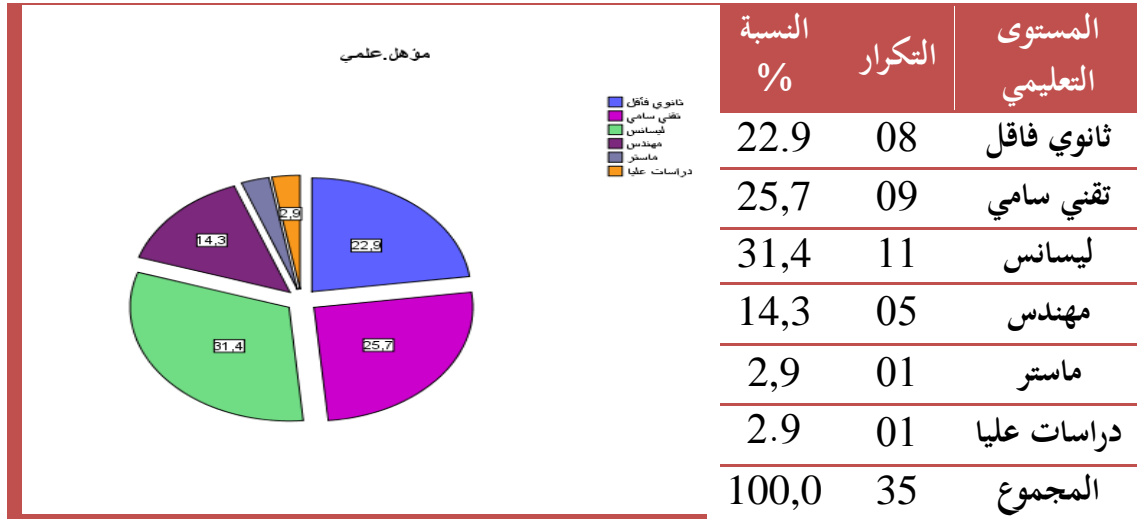


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

إذن من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة تشكل من الفئة العمرية من (30-40) أقل من 40) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من فئة الشباب وبلغت 60%، بينما كانت نسبة الفئة (من 40 إلى أقل من 50) هي 25.7%، ثم فئة (أكثر من 50) بنسبة 11.4%، أما الفئة الأخيرة أقل من 30 سنة فقد مثلت 2.9% فقط.

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم 2-13: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

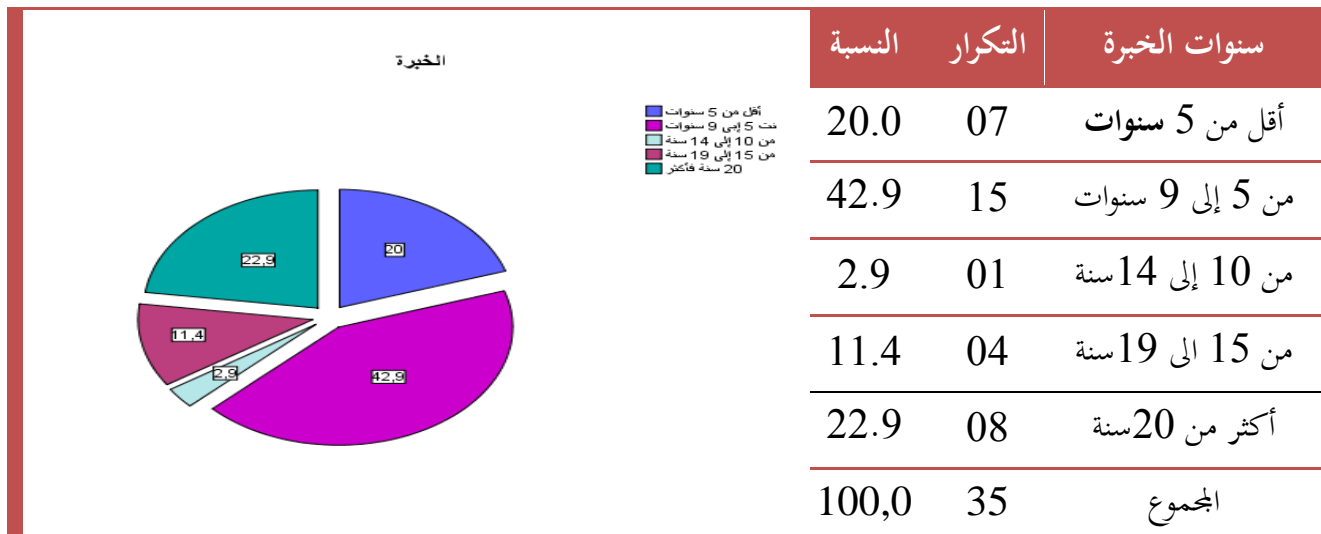


المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الإداريين الذين تم استجوابهم حاصلين على الليسانوس حيث بلغت نسبتهم 31.4%، أما من يجوزون على مستوى ثانوي فاقل وتقني سامي فقد بلغت نسبتهم 22.9% و 25.7% على التوالي، أما الحاصلون على مستوى مهندس فنسبتهم 14.3%، وفي الاخير جاءت نسبة الحاصلين على مستوى ماجستير ودراسات عليا متساوية بنسبة 2.9% لكل منهما.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 2-14: توزيع العينة حسب سنوات العمل



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل من 5 إلى 9 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 42.9% تليها الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة بنسبة 22.9% والتي تتقارب مع الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات والذين جاءت نسبتهم 20%، أما الذين خبرتهم من 15 إلى 19 سنة فنسبتهم تمثل 11.4%، وأخيرا جاءت نسبة الحائزين على خبرة من 10 إلى 14 سنة بـ 2.9%.

### المطلب الثاني: تقييم متغيرات الدراسة في مديرية النقل لولاية بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الصراع التنظيمي والابداع لدى العاملين) في مديرية النقل لولاية بسكرة، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

### الفرع الأول: تشخيص المتغير المستقل: الصراع التنظيمي

#### الجدول رقم 2-15: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الصراع التنظيمي

الاهمية النسبية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	التكرار والنسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
متوسط							<b>0.75445</b>	<b>3.2429</b>	بعد الصراع الذاتي
منخفض	2	8	2	17	6	التكرار	1,19734	2,5143	الفقرة 1
	5.7	22.9	5.7	48.6	17,1	النسبة			
مرتفع	9	17	4	4	1	التكرار	1.04278	3.8286	الفقرة 2
	25.7	48.6	11.4	11.4	2.9	النسبة			
مرتفع	12	13		6	4	التكرار	1,41302	3.6571	الفقرة 3
	34.3	37.1		17.1	11.4	النسبة			
مرتفع	10	16		8	1	التكرار	1.19663	3,7429	الفقرة 5
	28.6	45.7		22.9	2.9	النسبة			
متوسط	5	12	4	12	2	التكرار	1,22440	3.1714	الفقرة 6
	14.3	34.3	11.4	34.3	5.7	النسبة			
منخفض	4	5	5	13	8	التكرار	1.31379	2.5429	الفقرة 7
	11.4	14.3	14.3	37.1	22.9	النسبة			
متوسط							<b>1,10546</b>	<b>3.0171</b>	بعد الصراع داخل المجموعة
متوسط	5	8	4	13	5	التكرار	1.33158	2.8571	الفقرة 1
	14.3	22.9	11.4	37.1	14.3	النسبة			
متوسط	6	8	7	11	3	التكرار	1.26889	3.0857	الفقرة 2
	17.1	22.9	20.0	31.4	8.6	النسبة			



متوسط	5	7	8	13	2	التكرار	1.18818	3.0000	الفقرة 3
	14.3	20.0	22.9	37.1	5.7	النسبة			
متوسط	6	10	4	12	3	التكرار	1.30094	3.1143	الفقرة 4
	17.1	28.6	11.4	34.3	8.6	النسبة			
متوسط	3	10	9	11	2	التكرار	1.09774	3.0286	الفقرة 5
	8.6	28.6	25.7	31.4	5.7	النسبة			
متوسط							<b>0,71766</b>	<b>2.9000</b>	بعد الصراع بين المجموعات
متوسط	2	10	7	14	2	التكرار	1,07844	2.8857	الفقرة 1
	5.7	28.6	20.0	40.0	5.7	النسبة			
متوسط	4	8	6	14	3	التكرار	1,20712	2.8857	الفقرة 2
	11.4	22.9	17.1	40.0	8.6	النسبة			
متوسط	3	13	4	14	1	التكرار	1,12122	3.0857	الفقرة 3
	8.6	37.1	11.4	40.0	2.9	النسبة			
متوسط	4	11	3	15	2	التكرار	1,21268	3.0000	الفقرة 4
	11.4	31.4	8.6	42.9	5.7	النسبة			
متوسط	3	7	6	17	2	التكرار	1.11370	2.7714	الفقرة 5
	8.6	20.0	17.1	48.6	5.7	النسبة			
متوسط	3	7	6	17	2	التكرار	1.11370	2.7714	الفقرة 6
	8.6	20.0	17.1	48.6	5.7	النسبة			
متوسط							<b>,71547</b>	<b>3,0555</b>	متغير الصراع التنظيمي

### المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول الصراع التنظيمي بمتوسط حسابي **3.05** وانحراف معياري **0.71**، حيث إذا قلت قيمته عن **0.8** فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل من بعد الصراع الذاتي، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات:

➤ **بعد الصراع الذاتي:** بلغ متوسطه الحسابي **3.2429** وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري **0.75445**، حيث إذا قلت قيمته عن **0.8** فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **الفقرة 01 (لا أحب المهام التي أقوم بها مقارنة بالمهام الأخرى التي يتم تنفيذها في المؤسسة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي **2.51** ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحرافه المعياري بلغ **1.19**، أي يوجد تشتت في الإجابات

- وكانت معظم الإجابات غير موافق حيث أن أكثر من 65.7% من الموظفين المستجوبين يجيبون المهام التي يقومون بها مقارنة بالمهام الأخرى التي يتم تنفيذها في المؤسسة، بينما 28.6% لا يجيبون المهام التي يقومون بها.
- **الفقرة 02** (لا يوجد تطابق بين اهدافي واهداف المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.04 مع وجود تشتت في الإجابات. حيث أن حوالي 74.3% من الموظفين المستجوبين موافقين على عدم وجود تطابق بين اهدافهم واهداف المؤسسة، بينما جاءت نسبي المحايدين وغير موافقين متساوية بأكثر من 14% لكل منهما.
  - **الفقرة 03** (حتى ان انتقلت الى العمل في مؤسسة اخرى لا اود القيام بنفس المهام التي اقوم بها الان) بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.65 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.41 أي يوجد تشتت في الإجابات، حيث أن أكثر من 71.4% من الموظفين المستجوبين لا يودون القيام بنفس المهام التي يقومون بها حالياً في هذه المؤسسة، بينما حوالي 28.5% غير موافقين على ذلك.
  - **الفقرة 05** (لا يوجد تطابق بين المهام التي أؤديها حالياً والتوقعات التي كونتها ورغبت بها عند تولي الوظيفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.74 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.19 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 74.3% من الموظفين المستجوبين موافقون على عدم وجود تطابق بين المهام التي يؤديها حالياً والتوقعات التي كونوها ورغبوا بها عند تولي الوظيفة، وأكثر من 25% إجاباتهم كانت عدم الموافقة.
  - **الفقرة 06** (لا استخدم مهاراتي بشكل كامل في الوظيفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.17 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.22 أي يوجد تشتت في الإجابات، ظهرت الاجابات نسبية، حيث أن أكثر من 48.6% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم لا يستخدمون مهاراتهم بشكل كامل في الوظيفة، بينما حوالي 40% غير موافقين على ذلك، و 11.4% محايدون.
  - **الفقرة 07** (انا اقوم بعمل لا يهمني كثيرا): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.54 ما يعني درجة موافقة منخفضة وانحراف معياري 1.31 أي يوجد تشتت في الإجابات، حيث أن أكثر من 25.7% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يقومون بأعمال لا تهمهم كثيراً، بينما حوالي 60% غير موافقين على ذلك، و 14.3% محايدون.
  - **بعد الصراع داخل المجموعة:** بلغ متوسطه الحسابي 3.01 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 1.10 وذلك يعني وجود انحرافات في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية المؤشرات هذا البعد:
  - **الفقرة 01** (لا يوجد انسجام ولا تفاهم بين موظفي المصلحة التي أنتمي إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.85 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.33 أي يوجد تشتت في الإجابات، لأن 51.4% من الموظفين المستجوبين يقرون على وجود انسجام وتفاهم بين موظفي المصلحة التي ينتمون إليها، بينما 37.2% يقرون بأنه لا انسجام ولا تفاهم بين موظفي المصلحة، و 11.4% محايدون.
  - **الفقرة 02** (موظفي المصلحة التي أنتمي إليها لا يدعمون افكار بعضهم البعض): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.08 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.26 أي يوجد تشتت في الإجابات. حيث ان نسبة الموافقين

وغير الموافقين بخصوص عدم دعم موظفي المصلحة التي ينتمون إليها لأفكار بعضهم البعض متساوية حيث قدرت ب 40% لكل منهما، بينما 20% محايدون.

- **الفقرة 03** (لا يوجد ود بين موظفي المصلحة التي أنتمي إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.18 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما ظهرت النتائج نسبية، إذ أن أكثر من 42.8% من الموظفين المستجوبين يقرون بوجود ود بين موظفي المصلحة التي ينتمون إليها، بينما حوالي 34.3% يقرون بعدم وجود ود بين موظفي المصلحة و 22.9% محايدون.

- **الفقرة 04** (ضمن المصلحة التي أنتمي إليها تحدث الكثير من المشاحنات حول من الذي يجب عليه القيام بعمل ما): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.11 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.30 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما ظهرت النتائج نسبية، حيث ان أكثر من 42.9% من الموظفين المستجوبين غير موافقين على حدوث الكثير من المشاحنات حول من الذي يجب عليه القيام بعمل ما ضمن المصلحة التي ينتمون إليها، 45.7% موافقين على هذا الاعتقاد و 11.4% محايدون على ذلك.

- **الفقرة 05** (توجد اشتباكات بين المجموعات الفرعية داخل المصلحة التي أنتمي إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.02 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات، حيث ان الموظفين المستجوبين كانت إجاباتهم متساوية بين موافق وغير موافق حول وجود اشتباكات بين المجموعات الفرعية داخل المصلحة التي ينتمون إليها بنسبة قدرت بأكثر من 37.1% لكل راي، و 25.7% محايدون.

بعد الصراع بين المجموعات: بلغ متوسطه الحسابي 2.90 وهذا يعنى درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.71 حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعنى عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **الفقرة 01** (لا يوجد اتفاق بين المصلحة التي أنتمي إليها والمصالح والاقسام الاخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.07، كما أن حوالي من 45.7% من الموظفين المستجوبين يقرون بوجود اتفاق بين المصلحة التي ينتمون إليها والمصالح والاقسام الاخرى، بينما أكثر من 34.3% من الموظفين المستجوبين يرون العكس و 20% محايدون.

- **الفقرة 02** (المصالح الاخرى تحجب المعلومات الواجب توفرها لإنجاز العمل في المصلحة التي أنتمي إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.88 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.20، فذلك يعنى وجود انحرافات في إجابات الباحثين، كما أن حوالي 48.6% من الموظفين المستجوبين يرون ان المصالح الاخرى لا تحجب المعلومات الواجب توفرها لإنجاز العمل في المصلحة التي ينتمون إليها، بينما 34.3% يرون عكس ذلك ونسبة 17.1% محايدون.

- **الفقرة 03** (لا يوجد تكامل ولا تناسق بين المصالح والاقسام المختلفة في المؤسسة قصد عدم تحقيق الاهداف التنظيمية المشتركة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.08 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.12

أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 42.9% من الموظفين المستجوبين يقرون بوجود تكامل وتناسق بين المصالح والاقسام المختلفة في المؤسسة، بينما 45.7% يقرون بعكس ذلك و 11.4% كانت اجاباتهم محايدة.

- الفقرة 04 (لا وجود لتعاون بين المصلحة التي أنتمي إليها ومصالح العمل الأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.00 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.21 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 48.6% من الموظفين المستجوبين يرون ان هناك تعاون بين المصلحة التي ينتمون اليها ومصالح العمل الأخرى، بينما 42.8% يرون بانه لا وجود لهذا التعاون.

- الفقرة 05 (تحدث العديد من الاشتباكات بين موظفي المصلحة التي أعمل بها وموظفي المصالح الأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.77 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 54.3% من الموظفين المستجوبين غير موافقين على حدوث اشتباكات بين موظفي المصلحة التي يعملون بها وموظفي المصالح الأخرى، بينما 28.6% فقط موافقين على ذلك و 17.1% محايدون.

- الفقرة 06 (المصالح والأقسام الأخرى تخلق العديد من المشاكل لمصلحة العمل التي أنتمي إليها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.77 ما يعنى درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.11 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن 54.3% من الموظفين المستجوبين غير موافقين على ان المصالح والاقسام الأخرى تخلق العديد من المشاكل لمصلحة العمل التي ينتمون اليها، بينما 28.6% فقط موافقين على ذلك و 17.1% محايدون.

### الفرع الثاني: تشخيص المتغير التابع: الابداع لدى العاملين

الجدول 2-16: التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الابداع لدى العاملين

الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الأهمية النسبية
الفقرة 1	3.3714	1.28534	التكرار النسبة	4 11.4	6 17.1	4 11.4	15 42.9	6 17.1	متوسط
الفقرة 3	3.8857	0.90005	التكرار النسبة	1 2.9	3 8.6	1 2.9	24 68.6	6 17.1	مرتفع
الفقرة 4	3.8286	0.92309	التكرار النسبة	1 2.9	3 8.6	3 8.6	22 62.9	6 17.1	مرتفع
الفقرة 5	3.7143	0.82503	التكرار النسبة	1 2.9	2 5.7	6 17.1	23 65.7	3 8.6	مرتفع
الفقرة 6	3.5143	0.98134	التكرار النسبة	2 5.7	3 8.6	8 22.9	19 54.3	3 8.6	مرتفع
الفقرة 7	3.7143	0.85994	التكرار النسبة	2 5.7	3 8.6	7 20.0	23 65.7	3 8.6	مرتفع

مرتفع	5	18	6	4	2	التكرار	<b>1.06511</b>	3.5714	الفقرة 8
	14.3	51.4	17.1	11.4	5.7	النسبة			
مرتفع	5	24	4	1	1	التكرار	<b>0.79600</b>	3.8857	الفقرة 9
	14.3	68.6	11.4	2.9	2.9	النسبة			
مرتفع	5	18	6	5	1	التكرار	<b>1.00587</b>	3.6000	الفقرة 10
	14.3	51.4	17.1	14.3	2.9	النسبة			
مرتفع	5	19	7	1	3	التكرار	<b>1.05957</b>	3.6286	الفقرة 12
	14.3	54.3	20.0	2.9	8.6	النسبة			
مرتفع	5	18	5	6	1	التكرار	<b>1.03713</b>	3.5714	الفقرة 13
	14.3	51.4	14.3	17.1	2.9	النسبة			
مرتفع	5	18	5	5	2	التكرار	<b>1.09391</b>	3.5429	الفقرة 14
	14.3	51.4	14.3	14.3	5.7	النسبة			
مرتفع							<b>0.62931</b>	<b>3.6524</b>	الابداع لدى العاملين

**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أنه يوجد إبداع لدى العاملين مرتفع بالمؤسسة بمتوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.629، حيث إذا قلت قيمته عن 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، وهذا طبعاً حسب رأي موظفي الإدارة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بالمتغير:

- الفقرة 01 (أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.37 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.28 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن ما يعادل 60% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم ينجزون ما يسند إليهم من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور، بينما أكثر من 28% غير موافقين على ذلك، بينما 11.4% محايدون.
- الفقرة 03 (أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.90 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 85% من الموظفين المستجوبين يؤكدون على استطاعتهم تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف، بينما 11.5% غير موافقين على ذلك.
- الفقرة 04 (أبحث دائماً عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين الأساليب العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.82 ما يعني درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.92 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 80% من الموظفين المستجوبين يرون أنهم في بحث دائم عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين الأساليب العمل، بينما 11.5% غير موافقين على ذلك.

- **الفقرة 05** (لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.7 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.82 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 74.3% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن لديهم القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة، بينما أكثر من 17.1% محايدون.
- **الفقرة 06** (لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 62.9% من الموظفين المستجوبين يرون على أن لديهم القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة، بينما أكثر من 14.3% غير موافقين على ذلك، و 22.9% محايدون.
- **الفقرة 07** (لدي القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.71 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.85 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 74.3% من الموظفين المستجوبين موافقين على أن لديهم القدرة على التعبير عن الأفكار بطلاقة أو صياغتها في كلمات مفيدة، بينما 20% محايدون.
- **الفقرة 08** (أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.57 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 65.7% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يضعون مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة، بينما 17.1% فقط غير موافقين على ذلك، وإيضاً 17.1% منهم محايدون.
- **الفقرة 09** (لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات. كما أن أكثر من 82.9% من الموظفين المستجوبين موافقين على قدرتهم على النظر للأشياء من زوايا مختلفة، بينما 11.4% فقط محايدون.
- **الفقرة 10** (أمتلك القدرة على تغيير حالتي الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.60 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.005 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن 65.7% من الموظفين المستجوبين يرون أنهم يمتلكون القدرة على تغيير حالتهم الذهنية طبقاً لطبيعة الموقف، بينما 17.2% فقط غير موافقين على ذلك وإيضاً حوالي 17.1% محايدون.
- **الفقرة 12** (أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.62 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.059 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 68.6% من الموظفين المستجوبين موافقين على حرصهم في إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى، بينما أكثر من 11.5% غير موافقين على ذلك، بينما جاءت نسبة المحايدون 20% من إجمالي المستجوبين.
- **الفقرة 13** (أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.57 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65.7% من الموظفين

المستجوبين موافقين على امتلاكهم القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها بينما 20% غير موافقين على ذلك، و 14.3% محايدون.

- الفقرة 14 (أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 ما يعنى درجة موافقة مرتفعة وانحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات. كما أن حوالي 65.7% من الموظفين المستجوبين موافقين على أنهم يخططون لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها بينما 20% غير موافقين على ذلك، و 14.3% محايدون.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرع الاول: اختبار الفرضية الرئيسية

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1. المعنوية الكلية للنموذج البسيط: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.028 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 2-17: نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط r	Durbin-watson
الانحدار	0.480	1	0.480	3.022	0.028	0.036	0.189	2.314
الخطأ المتبقي	12.986	33	0.394					
المجموع الكلي	13.465	34						

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.036، هذا يعني أن 3.6% من التباين في المتغير التابع (الابداع لدى العاملين) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الصراع التنظيمي) وهو معامل ضعيف. كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط r قيمة 18.9% وهذا يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرين، ومستوى دلالة F يساوي 0.028 وهي أقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

2. المعنوية الجزئية للنموذج: وتتمثل في قيمته المعنوية t حيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات

دالة إحصائياً على خلاف التباين. ويوضح الجدول (2-19) أن قيمته المعنوية t بلغت 0.028 وهي أقل من

0.05 ما يعني تحق المعنوية الجزئية للنموذج.

للتحقق حسابيا من التوزيع الطبيعي للبواقي نعتمد على معاملي Shapiro-Kolmogorov-Smirnov و Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد.

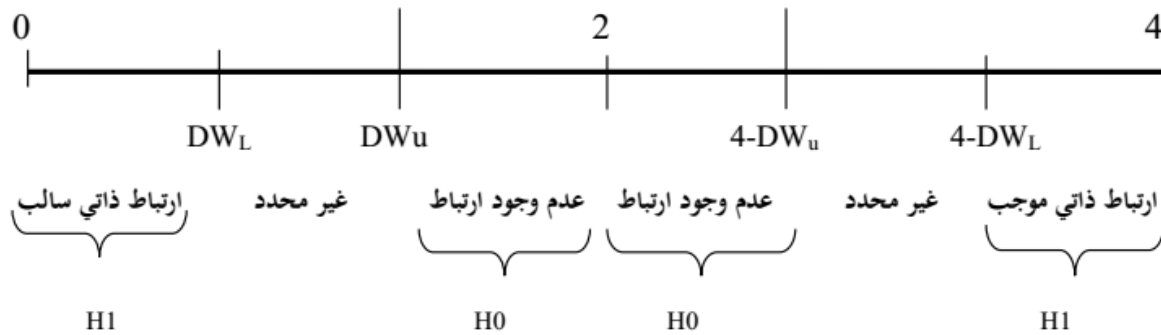
الجدول رقم (2-18): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي (الانحدار البسيط)

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,130	35	,140	,949	35	,103

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

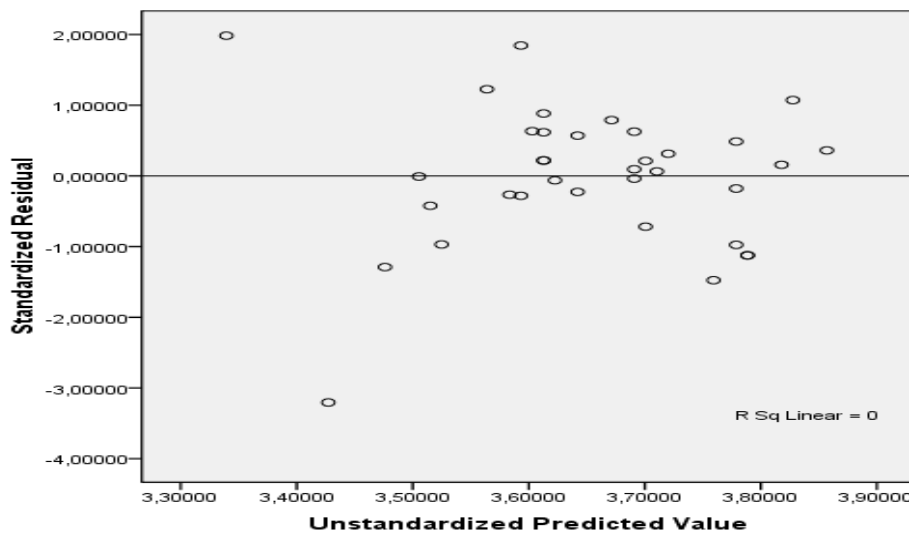
أ- الاستقلال الذاتي للبواقي **Durbin-watson**: وتم اختبارها من خلال إحصائية **Durbin-watson** ويتم اختباره انطلاقا من المخطط التالي:



وتؤكد قيمته التي بلغت 2.31 كما يوضحه الجدول رقم 02-16 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 33 وعدد المتغيرات المستقلة 1 نجد  $d_l = 1.383$  و  $d_u = 1.508$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان  $(d_u < DW < 4-d_u)$ . وبالتالي فإن  $DW$  محصور بين 1.508 و 2.492، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ب- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2-2): تجانس البواقي (الفرضية الرئيسية)



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS



يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-19: نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغير المستقل على الإبداع لدى العاملين

مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Béta	المعاملات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	B	
0.000	8.822	-	0.472	4.160	الثابت Constante
0.028	-1.994	-0.189	0.150	-0.166	الصراع التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: "يوجد أثر سلبي للصراع التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"

ومن الناحية الإحصائية: "يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية للصراع التنظيمي على الإبداع لدى العاملين"

ومنه من خلال الجدول نستنتج أن للمتغير المستقل أثر سلبي مباشر في الإبداع لدى العاملين لأن مستوى الدلالة T يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 إذن الفرضية الرئيسية مقبولة، بالإضافة إلى أن المعاملات غير النمطية B تساوي -0.166، أي أن 16.6% من التغيرات في الإبداع لدى العاملين تعود للصراع التنظيمي وبأثر عكسي، وهي قيمة مهمة تؤكد على صحة الفرضية الرئيسية.

$$Y=4.160-0.166X$$

وتصبح معادلة خط الانحدار كما يلي:

حيث:

Y: الإبداع لدى العاملين

X: الصراع التنظيمي

أي أنه كلما تغيرت الصراع التنظيمي بوحدة واحدة انخفض مستوى الإبداع لدى العاملين بـ 0.166 وحدة، كما أن هناك متغيرات أخرى تؤثر في الإبداع لدى العاملين وتفسر بالخطأ المعياري.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لا بد من دراسة صلاحية النموذج

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار الانحدار المتعدد، ولذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية والمتمثلة في كل مما يلي:

1. المعنوية الكلية لنموذج الانحدار: وتتمثل في قيمة معنوية النموذج من خلال مستوى دلالة قيمة F والتي بلغت 0.049 وهي أقل من 0.05 كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 2-20: نتائج تحليل التباين للانحدار

Durbin-watson	معامل الارتباط r	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
2.192	0.271	0.073	0.049	2.819	0.330	3	0.989	الانحدار
					0.402	31	12.476	الخطأ المتبقي
						34	13.465	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0.073، هذا يعني أن 7.3% من التباين في المتغير التابع (الابداع لدى العاملين) مفسر بالتغير في أبعاد المتغير المستقل (الصراع الذاتي، الصراع داخل المجموعة، الصراع بين المجموعات) وهو معامل ضعيف، ومستوى دلالة F تساوي 0.049 وهي أقل من 0.05 وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية. وللتحقق حسابياً من التوزيع الطبيعي للبيانات نعتمد على معاملي Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، إذ فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبيانات في نموذج الانحدار المتعدد.

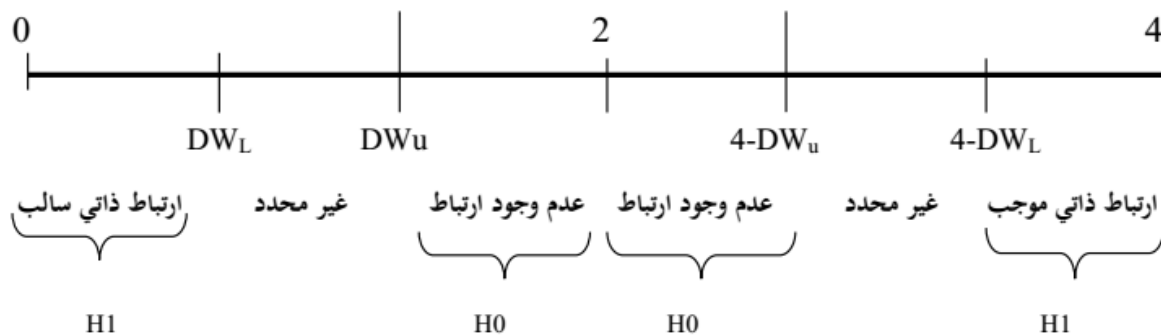
الجدول رقم 2-21: اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Standardized Residual	,124	35	,188	,948	35	,098

a. Lilliefors Significance Correction

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

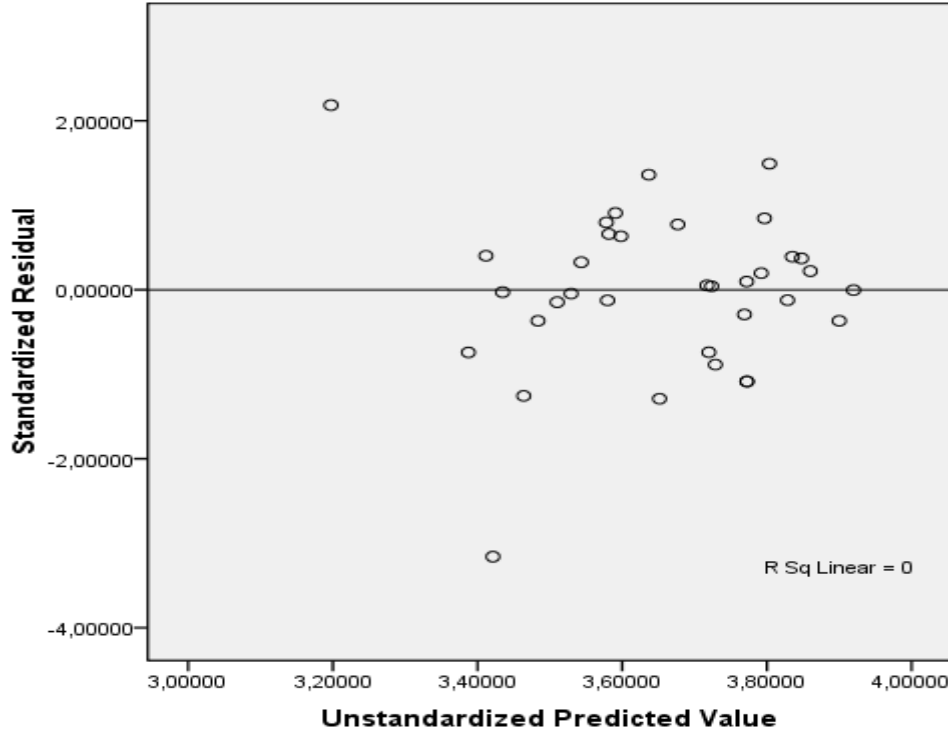
أ- الاستقلال الذاتي للبيانات Durbin-watson: وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin-watson ويتم اختبارها انطلاقاً من المخطط التالي:



وتؤكد قيمته التي بلغت 2.19 كما يوضحه الجدول رقم 02-19 وبمقارنتها في الجداول الإحصائية بدرجة حرية 31 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد  $dl = 1.229$  و  $du = 1.650$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالة إذا كان  $(d_u < DW < 4 - d_u)$ . وبالتالي فإن DW محصور بين 1.65 و 2.35، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

ب- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **Homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2-3: تجانس البواقي (الفرضيات الفرعية)



**المصدر:** إعداد الطالب اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

ج- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**:

وهو ما توضحه قيمتي معامل التضخم FIV و Tolerance في الجدول رقم 02-21، حيث بلغت قيم معامل التضخم بين 1.530 و 1.982 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت قيمته بين 0.504 و 0.654 وهي أكبر من 0.1 وهذا اعتمادا على دراسة (Nystrom et al, 2002) ما يؤكد عدم وجود مشاكل الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل (المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضيات الفرعية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-22: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين

احصائيات التباين		مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج	
VIF	Tolerance			Beta	الخطأ المعياري	B	ثابت Constant	
1.530	0.654	0.000	8.315	-0.129	0.178	0.529	4.396	1
1.850	0.541	0.496	0.688	0.162	0.134	0.134	0.092	الصراع الداخلي
1.982	0.504	<b>0.029</b>	-1.986	-0.264	0.213	0.213	-0.232	الصراع داخل المجموعة
								الصراع بين المجموعات

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الاولى كالتالي: "يوجد تأثير سلبي للصراع الذاتي على ابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة"
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.550 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للصراع الذاتي على الابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة.
- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الثانية كالتالي: "يوجد تأثير سلبي للصراع داخل المجموعة على ابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة"
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.496 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للصراع داخل المجموعة على الابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة.
- جاءت صيغة الفرضية الجزئية الثالثة كالتالي: "يوجد تأثير سلبي للصراع بين المجموعات على ابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة"
- ومن الناحية الإحصائية: النتائج مبينة في الجدول رقم (2-22) الذي يبين ان مستوى الدلالة T تساوي 0.029 وهي اقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر عكسي لبعده الصراع بين المجموعات على الابداع لدى العاملين في مديرية النقل بسكرة يقدر بـ 26.4% وبالتالي الفرضية مقبولة.

## المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## المطلب الأول: تفسير نتائج تشخيص متغيرات الدراسة

- أكدت الدراسة أن مستوى الصراع الذاتي في مديرية النقل - بسكرة - متوسط وهذا ما يفسر اهتمام المديرية بتولية موظفيها للمهام التي يجوبونها، وايضا المهام التي تلقى اهتمام من قبلهم، من خلال سياسة توظيف الكفاءات كل حسب تخصصه في الهيكل التنظيمي، ومعرفة شخصية وإدراك وميول موظفيها، وأيضا توفير الظروف و الشروط التي من شأنها تسهيل تأدية هذه المهام على أحسن وجه وتجنب الإحباط والتوتر... الخ، ومن أجل أن يولوا هذه المهام اهتمام تقوم المديرية بتوفير التكوين والتدريب لكل موظف يحتاج التكوين من تهيئ المعلومات وكذا تقديم تسهيلات للموظفين الطامحين بتطوير مستوياتهم التعليمية لزيادة مؤهلهم العلمي من خلال التعلم الذاتي، وفي نفس السياق نجد أن مديرية النقل بسكرة تجد صعوبات كبيرة في التقريب بين أهدافها وأهداف موظفيها لذا فهي لا توليه اهتمام كبير، نظرا لاختلاف أهداف الموظفين.

- كما أكدت نتائج الدراسة أن مستوى الصراع داخل المجموعة متوسط وهذا ما يفسر اهتمام المديرية بدعم الانسجام وتقوية التفاهم بين موظفي المصلحة الواحدة، وهذا من خلال تشجيعهم على دعم أفكار بعضهم البعض، ومحاولة إيجاد وخلق ود بينهم من خلال التعاون وتشارك المعارف والوقوف الى جانب بعضهم البعض، وعليه تسعى مديرية النقل لولاية بسكرة إلى إيجاد حد أدنى من الاتفاق في الاتجاهات والمعتقدات الثقافية التنظيمية في مجال العمل، وتجنب المشاحنات حول من يجب عليه تأدية المهام وأيضا تعمل على القضاء على كل من شأنه أن يولد اشتباكات أو نزاعات داخل المصلحة الواحدة.

- أكدت نتائج الدراسة كذلك أن مستوى الصراع بين المجموعات متوسط وهذا يفسر محاولة المديرية إيجاد اتفاق بين المصالح المختلفة، وكذا دعم وتعزيز المديرية للتعاون والتكامل بين المصالح والاقسام المختلفة وهذا من أجل تحقيق الاهداف التنظيمية المشتركة، وتقوم المديرية بالوقوف والحرص على توفير ونقل المعلومات بين المصالح المختلفة التي من شأنها المحافظة على سيرورة المهام وسهولة اتخاذ القرارات وفي الوقت المناسب.

- أكدت نتائج الدراسة للمتغير التابع الابداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة مرتفعة وهذا راجع كون المديرية تهتم بتشجيع المبادرة في إيجاد حلول للمشاكل التي يوجهونها وتدعم الموظفين الذين يأتونها بأساليب جديدة غير تقليدية من شأنها الرفع من نوعية الخدمة المقدمة للعملاء.

## المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

- تؤكد نتائج الدراسة أن الصراع الذاتي لا يساهم في الابداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة ، وهو ما اختلفت فيه هذه الدراسة عن الباقي الدراسات التي تؤكد أن الصراع الذاتي له تأثير كبير في الابداع لدى العاملين، حيث أن الصراع الذاتي نظرا لجذب العديد من العوامل يضطر الفرد إلى أن يختار من بين عدة أهداف مما يضعه في حالة حيرة، الأمر الذي يجعله يدخل في حالة صراع ذاتي، وهذا الأمر لا يوجد في مديرية النقل لولاية بسكرة، لأن الموظفين ليست لديهم البدائل كي يقوموا بعملية الاختيار، لأن البدائل تخلق الصراع داخل نفسية الموظف وتوجه أهدافه، فالأخير لا يحصل على ما يرغب به إلا في حدود الموجود داخل المديرية من مهام وما يقابلها من عوائد سواء

كانت مادية أو معنوية، وهذا طبعاً وفق هيكل تنظيمي واضح وموارد محدودة وما ينجم عنه من أدوار ومسؤوليات وعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين... الخ، إلا أن الصراع الذاتي لا يؤثر على الإبداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة.

- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن الصراع داخل المجموعة ليس له أثر في الإبداع لدى العاملين، ويفسر هذا من خلال تقسيم واضح للمهام في كل مكتب ومصلحة، مثلاً مصلحة النقل البري مقسمة إلى عدة مكاتب وكل مكتب مقسم إلى مهام محددة، وعليه فموظفو مكتب حركة المرور ورخص السياقة مثلاً مقسمون إلى من يستقبل الملفات، وآخرون يتابعون ملفات حتى نجاح أصحابها، وفي الأخير تنتقل الملفات إلى العون المكلف بالمراجعة النهائية لها ثم تتم عملية الحفظ عي الإعلام الإلكتروني قبل أن ترسل إلى مختلف البلديات والدوائر، فالتقسيم المحكم الأدوار والمهام وأيضاً عدم تغيير الأساليب والأفراد داخل المكتب الواحد ربما يدخل هؤلاء الموظفين في حالة الروتين واللامبالاة بالرغم من إتقانهم لهذه المهام، أي حتى إن حدث سوء تفاهم داخل المكتب فإن كل فرد قادر على أن يؤدي عمله بكل إتقان نظراً لتحكمه فيه، وبالتالي فإنه حتى ولو وجدت صراعات داخل المجموعة لن تؤثر في الإبداع لدى العاملين.

- أكدت نتائج الدراسة كذلك أن الصراع بين المجموعات له أثر سلبي على الإبداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة، ومرد ذلك إلى حجب المعلومات بين المصالح والمكاتب في بعض الأحيان والذي يسبب سوء اتخاذ القرارات مما يضع الموظفين في حالة حرج مع المتعاملين الذين يحوزون على المعلومات من جهات أخرى، وأيضاً هناك مشكل سوء فهم لهذه المعلومات في بعض الأحيان والتفرد بصنع القرار حسب ذلك الفهم الخاطئ مما ينتج عنه ردة فعل سلبية بين المصالح وكذا بين المديرية ككل و المتعاملين المختلفين من ناقلين للأشخاص والبضائع وأصحاب مدارس تعليم السياقة... الخ.

### المطلب الثالث: اقتراحات وتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### أولاً: الاقتراحات

- على إدارة الموارد البشرية في مديرية النقل لولاية بسكرة الاهتمام بالبيئة العامة للعاملين وخلق روح المودة والانسجام فيما بينهم وجعلهم كالفريق تجنبا لوقوع الصراعات التنظيمية بين المجموعات.
- من الأهمية فهم ودراسة أهمية ظاهرة الصراع التنظيمي الذي ينشأ بين العاملين والعمل على السيطرة والقضاء عليها وإدارتها بشكل يحقق النتائج الإيجابية للأطراف ويكون ذلك من خلال إنشاء فرع يعنى بإدارة الصراعات.
- من المهم تطوير مهارات الاتصال لدى الموظفين حتى تساعدهم على التواصل والتكامل في العمل وكذا تشجيع العمل الجماعي والتعاون وإزالة جميع مظاهر الصراع السلبي.
- عدم تجاهل شكاوى العاملين والتقليل من شكل الصراعات والسخرية منها بل يجب التدخل السريع لحلها حتى لا تتفاقم الصراعات وتتطور وتتعدى نوعيته وتتمدد وتزداد حدته.
- ضرورة خلق الاجراءات الرسمية التي يمكن ان توجه السلوك التنظيمي وتسهيل السلطة وتوضيح التسلسل القيادي وتحرير الوسائل المناسبة ومنح العاملين مزيدا من السلطات للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

- تحديد الأدوار والصلاحيات بدقة والتأكيد على وضوح الأهداف ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ومناقشة الامور الهامة والعدالة في توزيع الموارد بين الإدارات والأقسام بأسس علمية.
- على المدير ترك قنوات الاتصالات رسمية بينه وبين مرؤوسيه تتسم بالصرامة والوضوح للبحث الدقيق عن الحقائق والتأكد من المواقف والآراء للوصول الى أفضل الحلول للمشكلات.
- محاربة ثقافة الجمود والمحافظة على الاستقرار بتشجيع الابداع والمبادرات مع خلق فضاء اجتماعي داخل المؤسسة مبني على التعاون.
- منح الافراد مزيد من الاستقلالية والمرونة لاستخدام ما لديهم من امكانيات ابداعية لحل المشكلات التي توجههم في العمل، واتخاذ القرارات بطريقة ابداعية.
- الاهتمام بالموظفين وتشجيعهم على البقاء في المؤسسة من خلال توفير الجو المناسب للعمل لاستشارة الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم.
- ترسيخ مفهوم الإبداع لدى كافة الموظفين بالمؤسسة وبكل الطرق الحديثة.

#### ثانيا: توجهات لبحوث مستقبلية:

- رغم اننا سعينا للإمام بأهم جوانب الموضوع، الا ان هذه الدراسة جزء يسير لا يخلو من النقائص، وهو ما يفتح امامنا افقا جديدة يمكن ان تكون مستقبلا إشكاليات لبحوث أخرى:
- أثر الصراع التنظيمي على الابداع لدى العاملين في مؤسستين من نفس القطاع.
  - دراسة مقارنة لأثر الصراع التنظيمي لدى العاملين بين مؤسسة عمومية وأخرى خاصة.
  - دراسة العلاقة الترابطية بين الصراع التنظيمي والقيادة التحويلية.
  - أثر الصراع التنظيمي على الولاء لدى العاملين.

# المخاطبة



تعتبر دراسة موضوع الصراع التنظيمي والإبداع لدى العاملين بمديرية النقل لولاية بسكرة ذات أهمية كبيرة، وقد كشفت الدراسة الحالية المعنونة في جانبها النظري أن أهم أسباب الصراع التنظيمي تعود لعوامل إدارية كالتنافس على الموارد المحدودة، العلاقات الاعتمادية وصراعات الدور، بالإضافة لأسباب تنظيمية نذكر منها تعارض الأهداف وعدم فاعلية نظام الاتصال، وهناك أسباب اجتماعية سائدة داخل المنظمة من تشاحن، بغضاء وعداء، ومن بين الأسباب نجد الأسباب الثقافية التي مردها إلى اختلاف الإدراك والتباين في الصفات الشخصية للأفراد، وهناك أسباب سلوكية نفسية التي تميز كل فرد عن غيره كالشخص العدواني، المنطوي.

كما أن من نتائج الصراع في المنظمة نجد نتائج إيجابية تتمثل في إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة، وإتاحة الفرصة للنقاش بما قد يساهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل وشحذ همم العاملين على الإبداع والابتكار والتجديد لإثبات الوجود.

وهناك نتائج سلبية منها انه قد يدفع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمنظمة ويؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخلها.

ولالإبداع لدى العاملين أهمية على مستوى المنظمة خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها اليوم سواء أكانت سياسية أو ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية، مما يحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها أو ستكون نهايتها الفشل والاندثار لا محال، ولذلك تظهر أهمية الإبداع لدى العاملين في انفتاحهم على الأفكار الجديدة والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، ويجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه، وأيضا يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

وقد توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

- عدم وجود أثر للصراع الذاتي على الإبداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة.
- عدم وجود أثر للصراع داخل المجموعة على الإبداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة.
- وجود أثر عكسي للصراع بين المجموعات على الإبداع لدى العاملين في مديرية النقل لولاية بسكرة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

I- الكتب:

- 1- بطاح احمد، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2006.
- 2- جلاطو جيلالي، الإحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000.
- 3- جمال خير الله، الإبداع الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط1، 2009.
- 5- حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.
- 6- دلال القاضي ومحمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 7- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 9- شلابي زهير بوجمة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2016.
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 12- الطجم عبد الله بن عبد الغني وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي-المفاهيم-النظرية-التطبيقات، ط2، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2003.
- 13- قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2012.
- 14- القمحاوي نوره فايز عبد العاطي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الرياضية، ط1، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لنيا الطباعة، الإسكندرية، مصر، 2017.
- 15- محمد زيان عمر، مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي -مناهجه وتقنياته، دار الشروق، جدة، 1983.
- 16- محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبيضين، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

- 17- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 18- محمود احمد عبد الفتاح، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
- 19- محمود المسعدي، القاموس الجديد للطلاب -معجم عربي، مدرسي ألفبائي-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 20- محمود المسعدي، القاموس الجديد للطلاب -معجم عربي، مدرسي ألفبائي-، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 21- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 22- المليحي حلمي، سيكولوجية الابتكار، ط1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1984.
- 23- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 24- نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي، كلية التجارة الجامعة الإسلامية.
- 25- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- II- الرسائل والأطروحات:**
- 1- بن طويلة رقية، تأثير ممارسة العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، 2015-2016.
- 2- خراز الاخضر، دور الابداع في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -دراسة حالة مؤسسة EGTT مركب حمام ربي (سعيدة)-، مذكرة ماجستير في التسيير الدولي للمؤسسات، تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
- 3- خضيرة مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية - أدرار -، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة دراية احمد أدرار، 2016-2017.
- 4- زمران عبد الكريم، الصراع التنظيمي (اسبابه، اثاره وطرق ادارته) في المؤسسة الجزائرية-دراسة ميدانية للفاعلين بجامعة زيان عاشور-الجلفة-نموذجا، اطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2017-2018.
- 5- عباس نجمة، واقع وآفاق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة في ظل سياسة التجديد والإبداع، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2010-2011.

- 6- العجلة توفيق عطية توفيق، الإبداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام-دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الاعمال، إدارة موارد بشرية، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 7- عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة سطيف 2، 2017-2018.
- III-المجلات والدوريات:**
- 1- بلخضر مسعودة وبوخضير مريم، واقع تمكين العاملين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بعنابة وأثره على الابداع، مجلة العلوم الاقتصادية، السودان، المجلد 17، العدد 02، 2016.
- 2- بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، مجلد 24، ع1، 2008.
- 3- خالد نظمي قرواني، درجة تأثير الصراع التنظيمي في الجامعات التنظيمية الفلسطينية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 25، ديسمبر 2016، جامعة الجلفة.
- 4- علاء حاكم الناصر وزينة حمودي حسين، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الاداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق، العدد 56، 2018.
- 5- عوض عاطف، أثر تطبيق عناصر الابداع الإداري في التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 29، العدد 3، 2013.
- 6- موحى مهدي عطية، تحليل العلاقة بين بعض خصائص الإدارة وفعالية الإبداع: دراسة تطبيقية في معمل نسيج الحلة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، عدد 03، 2000.
- 7- هلسة محمد، مبادئ وتصنيفات الابداع والابتكار واهميتها لمنظومة الاعمال المعاصرة، مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، العدد السادس، ديسمبر 2016.
- 8- الواصل، ع.ع، " البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 9- وهرور نجلة، الصراع التنظيمي -مقاربة نظرية-، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، العدد 10، جوان 2017، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

## IV-الملتقيات:

- 1- بديسي فهيمة وشيلي وسام ورزق الله حنان، تنمية الابداع ودوره في الرفع من اداء المنظمات، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 19،18 ماي 2011.
- 2- طلال نصير ونجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 19،18 ماي 2011.
- 3- غربي صبرينة وحمزة معمري، الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الالتزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهرة المعانات بين التناول السيكلوجي والسوسولوجي، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 15-16 جانفي 2013.
- 4- قريشي محمد ومرزوق سارة، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع الإداري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة، الملتقى الدولي الأول حول "اقتصاديات المعرفة والإبداع الممارسة والتحديات"، جامعة البليدة 02، الجزائر، 2013.
- 5- منور أوسرير وزهية كواش، الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الابداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 19،18 ماي 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Brayman، A.، (1984) « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? »، The British Journal of Sociology، Vol. 35، No. 1، 1984.
- 2- Farzad، A.، “The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan، Iran”، Unpublished Master’s Thesis، Lulea University of Technology.2007.
- 3- Minisi، M.A.، “The Evaluation of the Employee Assistance Programmes Internal Marketing in the National Prosecuting Authority”، Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Master of Social Science in Employee Assistance Programmes، University of Pretoria، 2005.
- 4- Sekaran، U.، “Research Methods for Business a Skill Building Approach”، 4th edition، John Wiley & Sons،Inc، New York; 2004.
- 5- Zikmund، W، “Business Research Methods”. Harcourt Brace Jovanovich: Fort Worth، 2003.

# المعلا حقا

## الملحق رقم 1



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## استبيان الدراسة

تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية، بعنوان "أثر الصراع التنظيمي في الإبداع لدى العاملين: دراسة ميدانية في مديرية النقل لولاية بسكرة". ونظرًا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على جدية إجاباتكم. كما نحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

تحت إشراف: د. أقطي جوهرة

إعداد الطالب: كسوري محمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

	<input type="checkbox"/>	ذكر	<input type="checkbox"/>	1- الجنس:
	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة	<input type="checkbox"/>	2- العمر:
	<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ثانوي فأقل	<input type="checkbox"/>	3- المؤهل العلمي:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	مهندس	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>	4- سنوات الخبرة:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 5 إلى 9 سنوات	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	من 10 إلى 14 سنة	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	من 15 إلى 19 سنة	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	من 20 سنة فأكثر	<input type="checkbox"/>	



القسم الثاني (محاوَر الاستبيان): نرجو تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة بوضع العلامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

سلم القياس					عبارات القياس	الرقم
<b>بعد الصراع الذاتي</b>						
موافق تماما	موافق	حايد	غير موافق	غير موافق تماما	أحب المهام التي أقوم بها مقارنة بالمهام الأخرى التي يتم تنفيذها في المؤسسة.	01
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	هناك تطابق كبير بين أهدائي وأهداف المؤسسة.	02
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	حتى إن انتقلت إلى العمل في مؤسسة أخرى أود القيام بنفس المهام التي أقوم بها الآن.	03
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	وظيفتي صعبة.	04
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	هناك تطابق كبير بين المهام التي أؤديها حاليا والتوقعات التي كونتها ورغبت بها عند تولي الوظيفة.	05
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	استخدم مهاراتي بشكل كامل في الوظيفة.	06
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أنا أقوم بعمل لا يهمني كثيرا.	07
<b>بعد الصراع داخل المجموعة</b>						
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	يوجد انسجام وتفاهم بين موظفي المصلحة التي أنتمي إليها.	08
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	موظفي المصلحة التي أنتمي إليها يدعمون أفكار بعضهم البعض.	09
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	يوجد ود بين موظفي المصلحة التي أنتمي إليها.	10
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	ضمن المصلحة التي أنتمي إليها تحدث الكثير من المشاحنات حول من الذي يجب عليه القيام بعمل ما.	11
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	توجد اشتباكات بين المجموعات الفرعية داخل المصلحة التي أنتمي إليها.	12
<b>بعد الصراع داخل المجموعة</b>						
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	هناك اتفاق بين المصلحة التي أنتمي إليها والمصالح والأقسام الأخرى.	13
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المصالح الأخرى تحجب المعلومات الواجب توفرها لإنجاز العمل في المصلحة التي أنتمي إليها.	14
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	يوجد تكامل وتناسق بين المصالح والأقسام المختلفة في المؤسسة قصد تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة.	15
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	هناك تعاون بين المصلحة التي أنتمي إليها ومصالح العمل الأخرى.	16

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	تحدث العديد من الاشتباكات بين موظفي المصلحة التي أعمل بها وموظفي المصالح الأخرى.	17
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المصالح والأقسام الأخرى تخلق العديد من المشاكل لمصلحة العمل التي أنتمي إليها.	18
<b>المتغير التابع: الابداع لدى العاملين</b>						
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أنجز ما يسند إليّ من أعمال بأسلوب متجدد ومتطور.	19
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أحاول الابتعاد عن تقليد الآخرين في حل المشكلات.	20
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أشعر بأنني أستطيع تطوير الأفكار القديمة في المؤسسة واستخدامها بشكل مختلف.	21
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أبحث دائما عن الأفكار الجديدة غير المألوفة لحل المشكلات وتحسين أساليب العمل.	22
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	23
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	24
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لدي القدرة على تعبير عن أفكار بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة.	25
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أضع مقترحات وبدائل عديدة لحل المشكلة الواحدة.	26
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لدي القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.	27
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أمتلك القدرة على تغيير حالي الذهنية طبقا لطبيعة الموقف.	28
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	لا أتردد في تغيير موقف عندما أقتنع بعدم صحته.	29
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	30
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أمتلك القدرة على توقع مشكلات العمل قبل حدوثها.	31
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها.	32

شكراً لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 2: قائمة المحكمين

اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة
بومجان عادل	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة
قريشي محمد	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد خيضر بسكرة