

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير  
التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية

إشراف الأستاذ:

د. بلجازية عمر

إعداد الطلبة :

أوبادي نسيم

شريك عمار

اللجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: بلجازية عمر
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ.....

## شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عزوجل فقد أعان ووفق " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل [19]

فبداية أشكر الله عزوجل كل الشكر وأثني عليه بما هو أهل له ، واحمده سبحانه وتعالى الذي من على

بإتمام هذه الرسالة التي أسأل الله العلي القدير أن ينتفع بها... إنه سميع مجيب .

يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى أستاذي الدكتور / بلجازية عمر والمشرف على هذه

الرسالة الذي لم يبخل في العلم والتوجيه الارشاد ، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للجنة

المناقشة لتفضلهما مشكورين

بمناقشة الرسالة والحكم عليها وإثرائها كما يطيب لي تقديم الشكر الجزيل لجميع أستاذتي في هذه

الجامعة ومزيد من الشكر والتقدير بلا إستثناء إلى كل من ساهم في مساعدتي وفي توجيهي وإرشادي

ومد يد العون فيما أحتاج وهم أكثر، وخاصة: أخي سمير، حياة، كريمة، سعاد عظيم وجليل ما قدموه إلي

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن أشكرهم جميعا وأتمنى أن أرد لهم صنيعهم معي وذلك إنطلاقا من قول

المصطفى صلى الله عليه وآله وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " رواه أحمد والترمذي .

كما أقدم شكري وتقديري للسادة محكمي أداة الدراسة (الاستبيان).

وأسأل الله العلي القدير أن يجزي الجميع عني خير الجزاء وأن يوفقهم لما يحبه ويرضاه إنه سميع

مجيب.

وأخيرا دعونا أن الحمد لله رب العالمين وصلى الله عليه وآله وصحبه وسلم .

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى من قال عز وجل فيهم :

" وإخض لهم جناح الذل من الرحمة وقل رب إرحمهما كما ربياني صغيرا " الاسراء [ 24 ]

إلى والدي ووالدتي بارك الله لنا في عمرهما ووجودهما ،

إلى أخواني وزملائي في العمل لما قدموه من مساعدة ودعم وتشجيع .

إلى زوجتي ( أم أنفال وإيناس ) الذين تحملوا كثيرا من التعب والعناء

إلى من قال عز وجل فيهم :

" من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه فمنهم من قضى نحبه ومنهم من ينتظروا بدلوا تبديلا

" الأحزاب [ 23 ]

إلى الأكرم منا جميعا الشهداء وخاصة إلى الحبيب إلى قلبي وسبب دراستي لهذا البرنامج .

إلى أصدقائي والأعزاء والأحبة إلى قلبي إلى من وقفوا إلى جانبي في زمن يعزبه الرجال ويظهر فيه صفاء

المعادن .

إليهم جميعا أهدي ثمرة هذا البحث العلمي المتواضع

الباحث

قال الله تعالى : " وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا....."

إلى أمي العزيزة أطال الله في عمرها ورزقني الله برها .

إلى روح أبي الغالي الذي أتمنى أن تقر عينه بالجنة .

إلى أخويا الكريمين سمير و منير وروح أخي عبد المالك

إلى شقيقة قلبي وتوأم روعي أختي هدى

إلى أبناء إخوتي : إياد ، هناء ، إلين ، نادين .

إلى ابنة خالتي سليمة

إلى جميع صديقاتي وأخص بالذكر : حياة ، كريمة ، سعاد ، زهرة ، فوزية ، إيمان ، دلال .

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في دعمي وتوفير الظروف الملائمة لإتمام هذه المذكرة

الباحث

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
أ-ش	مقدمة
<b>الفصل الأول : أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي
3	المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي
6	المطلب الثاني: تطور الإتجاهات الفكرية الإدارية لمفهوم الصراع التنظيمي
8	المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه
12	المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي
13	المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي
15	المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي
15	المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي
18	المطلب الثاني: تطور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري
20	المطلب الثالث: الإفتراضات والجوانب والواجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي
22	المطلب الرابع: الخطوات العملية لإدارة الصراع
23	المطلب الخامس: نموذج إدارة الصراع التنظيمي
24	المبحث الثالث: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي
25	المطلب الأول: أسلوب إدارة الصراع التنظيمي
25	المطلب الثاني: طرق معالجة الصراع التنظيمي
27	المطلب الثالث: أبعاد السلوك وصيغ التفاعل في اطار إدارة الصراع التنظيمي
29	المطلب الرابع: تقنيات إثارة الصراع بالمنظمة
30	المطلب الخامس: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

36	خلاصة الفصل الأول :
<b>الفصل الثاني : طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي</b>	
38	تمهيد:
39	المبحث الأول : ماهية التطوير التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي ومسؤولية ادارته
45	المطلب الثاني: التطور التاريخي لظهور مفهوم التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له
47	المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي
48	المطلب الرابع: خصائص التطوير التنظيمي
51	المطلب الخامس: أهداف التطوير التنظيمي
52	المبحث الثاني: أسس ومتطلبات التطوير التنظيمي
52	المطلب الأول : القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي
53	المطلب الثاني : العوامل المساعدة على تحقيق التطوير التنظيمي
54	المطلب الثالث: مستويات التطوير التنظيمي
58	المطلب الرابع : نماذج التطوير التنظيمي
59	المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن التطوير التنظيمي
59	المطلب الأول : نتائج التطوير التنظيمي
60	المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
62	المطلب الثالث: المؤشرات العامة لجودة عمليات التطوير التنظيمي
63	المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي
64	المبحث الرابع: فاعلية التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي
64	المطلب الأول: دور إدارة الصراع ضمن أساليب التطوير التنظيمي
66	المطلب الثاني: المداخل التنظيمية التي تدعم تطبيق التطوير التنظيمي
69	المطلب الثالث: دور منظومة القيم في زيادة فاعلية التطوير التنظيمي
71	المطلب الرابع: أهمية إدارة الصراع التنظيمي في التطوير التنظيمي
72	خلاصة الفصل الثاني:
<b>الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي</b>	
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل	
74	تمهيد
75	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي
75	المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

76	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
79	المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة
79	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
81	المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية
88	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
90	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
90	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة
94	المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة
105	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
119	الخاتمة
185	الملخص

# قائمة الجداول و الأشكال

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	الفروق الأساسية بين التطوير والتغيير التنظيمي	01
81	الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبانة	02
82	محاوير الاستمارة وعدد فقرات كل محور	03
83	مقياس ليكرت الخماسي	04
83	إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي	05
85	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجميع عبارات محور الإستراتيجيات	06
86	معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي وجميع عبارات محور التطوير التنظيمي	07
87	اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاوير الاستبانة والاستبانة ككل	08
90	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
91	توزيع أفراد العينة حسب السن	10
92	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
92	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	12
93	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	13
93	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	14
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بنمط القوة والسيطرة	15
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بنمط التجنب	16
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بنمط التعاون	17
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بنمط التسوية	18
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس المتعلق	19



	بنمط التنازل	
101	ملخص إجابات أفراد العينة حول أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	20
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات محور التطوير التنظيمي	21
106	اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة	22
107	نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variances للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات	23
108	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	24
109	معاملات الارتباط بين بعد نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي	25
110	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي	26
111	معاملات الارتباط بين بعد نمط التجنب على التطوير التنظيمي	27
112	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التجنب على التطوير التنظيمي	28
113	معاملات الارتباط بين بعد نمط التعاون والتطوير التنظيمي	29
113	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التعاون على التطوير التنظيمي	30
114	معاملات الارتباط بين بعد نمط التسوية والتطوير التنظيمي	31
115	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التسوية على التطوير التنظيمي	32
116	معاملات الارتباط بين بعد نمط التنازل والتطوير التنظيمي	33
117	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التسوية على التطوير التنظيمي	34
118	معاملات الارتباط بين بعد نمط التنازل والتطوير التنظيمي	35
118	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي	36

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ب	نموذج الدراسة	01
50	أبعاد التطوير التنظيمي	02
55	البيانات على مستوى الأفراد	03
56	البيانات على مستوى الجماعات والأقسام	04
57	البيانات على مستوى المنظمة ككل	05
70	إستراتيجية التطوير التنظيمي في ضوء قيم ومعتقدات العاملين	06

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
130	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل	01
131	الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل	02
132	قائمة الأساتذة المحكمين	03
133	إستبانة الدراسة	04
138	البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة	05
139	الصدق البنائي	06
142	ثبات أداة الدراسة	07
145	إختبار التوزيع الطبيعي (الإلتواء و التفلطح)	08
176	معاملات الإرتباط بين الأبعاد	09
178	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر إستراتيجية الصراع على التطوير التنظيمي	10

# المقدمة

تنشط المؤسسات في بيئة متغيرة تتميز بوجود تحديات وفرص خارجية ونقاط قوة وضعف داخل التنظيم، مما يفرض على المؤسسة مواكبة هذه التغيرات واحداث التغييرات في سياساتها وأساليب عملها. وفي هذا الإطار يعتبر التطوير التنظيمي الوسيلة الملائمة للتفاعل والتكيف مع ضغوط البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة، إضافة الى اعتماده على تشخيص مشاكل المنظمة والتدخل لإيجاد الحلول الملائمة لتحقيق التطوير المطلوب.

حيث يستهدف التطوير التنظيمي تعديل السلوك التنظيمي سعياً إلى زيادة فاعلية التنظيم، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتة. فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب وخلق المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية. ولذلك فإن تلبية احتياجات الأفراد والتنظيم من العناصر المهمة التي يسعى التطوير التنظيمي إلى تحقيقها، إضافة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم. كما أنه من أهدافه تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها، فالنّطوير التّنظيمي يمكن من الكشف على الصّراع بهدف دراسة وتوجيه بما يخدم مصالح المنظمة. ومن بين الأساليب المعتمدة في التطوير التنظيمي يندرج أسلوب معالجة الصراع، حيث تتنوع استراتيجيات المنظمة في التعامل مع الصراع التنظيمي.

خاصة وأن النظريات الحديثة تعتبر الصراع ظاهرة لا يمكن تجنبها وضرورية لتحسين أداء المجموعة، ولا بد من الحفاظ على قدر أدنى من الصراع بغرض تحقيق النقد الذاتي لأداء المجموعات وخلق التطوير في أعمالها، من خلال الاستفادة من ايجابيات الصراع وإدارته بطريقة إدارية فاعلة. حيث يعترف بالأثر الإيجابي للصراع التنظيمي واعتباره عنصر فعال في التغيير. فالصراع يعتبر أساس التقدم والإبداع لكونه يشجع على المبادرة وتطوير الأفكار الجديدة التي من شأنها جعل المنظمة متطورة ومكيفة مع المتغيرات. حيث أن حتمية وجود الصراع بالمنظمة وأهمية تشخيصه لتحديد أساليب التعامل معه واختيار الاستراتيجية الأنسب حسب ما يتناسب مع طبيعة المورد البشري وظروف المنظمة وتحقيق متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي.

### أولاً: مشكلة الدراسة

كما أن قرارات التطوير فيما يخص الجوانب المراد تعديلها يمكن ان تقابل بالمقاومة، إضافة الى وجود صراعات بالمنظمة قد تحد فعالية التطوير التنظيمي، مما يتطلب تدخل إدارة المؤسسة في توجيه وإدارة الصراع بما يخدم أهدافها، لا سيما وان الصراع ظاهرة حتمية ونتائجها تتعلق بحسن توجيهه وإدارته. وباعتبار التطوير من متطلبات التكيف مع البيئة والتعامل مع المشاكل والتحديات والفرص المحيطة بالمنظمة وارتباطه بآليات التعامل مع المورد البشري والمشاكل المتعلقة به، من هنا تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

ما مدى مساهمة الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية جيبل من وجهة نظر موظفيها؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية لابد من طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل؟
- 2- ما مستوى التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل؟
- 3- ما أثر الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي على تحقيق التطوير التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل؟

ثانيا: نموذج متغيرات الدراسة

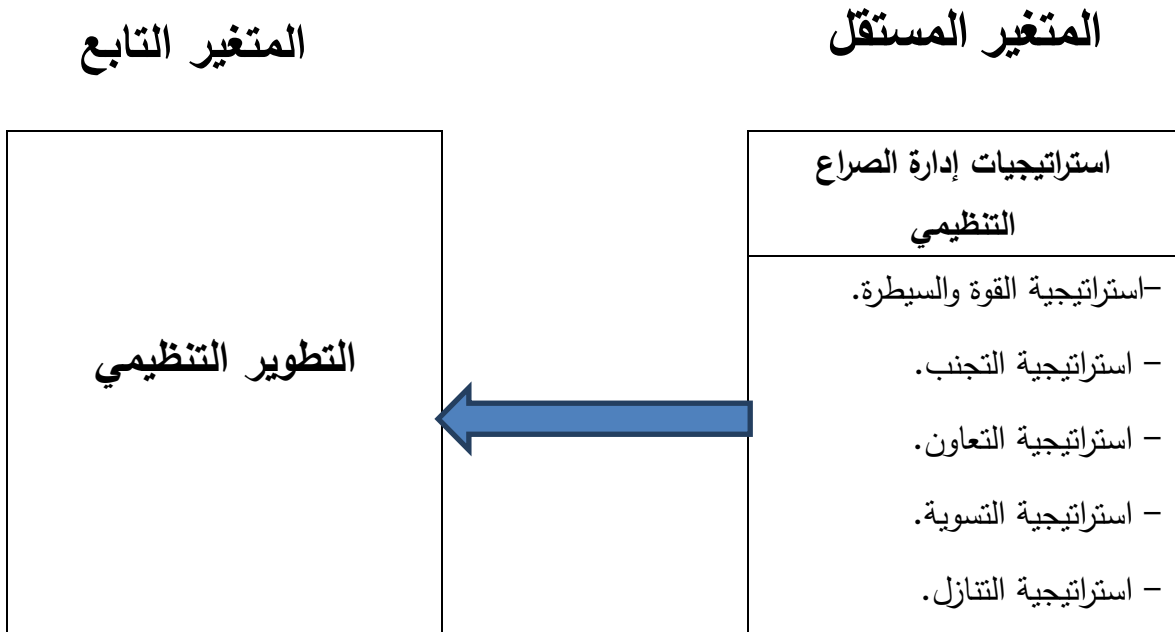
تتضمن الدراسة المتغيرات التالية:

\***المتغير المستقل:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، تم تقسيمه الى إلى خمسة أبعاد تمثلت في: استراتيجية القوة والسيطرة، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل.

\***المتغير التابع:** التطوير التنظيمي، من حيث الأهداف والمجالات ومتطلبات تحقيق فاعليته.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على دراسة (عنتر صلاح، 2017)، (أحمد فتحي، 2017)، (لبوز الياس، 2017)، (محمد حسين عساف، 2013)، (أفنان عبد علي الأسدي، 2010).

### ثالثا: فرضيات الدراسة

انطلاقا من أهداف الدراسة ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية  $H_{01}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو التالي:

الفرضية الفرعية الأولى:  $H_{011}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية:  $H_{012}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التجنب على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثالثة:  $H_{013}$ : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التعاون على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الرابعة:  $H_{014}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الخامسة:  $H_{015}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التنازل على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة".

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- 1- تساهم بطرح الأطر النظرية لمتغيراتها المتمثلة في إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي.
- 2- محاولة لفت الإنتباه الى أهمية إدارة الصراع التنظيمي واختيار الاستراتيجية المناسبة من أجل الاستفادة من الآثار الإيجابية للصراع وتوجيهه بما يحقق استجابة الأفراد والجماعات للتطوير التنظيمي.
- 3- التعرف على الممارسات التي تمكن المنظمة من التعامل مع المشاكل التنظيمية ولا سيما صراعات العمل وإدارتها بما يحقق توجه الأفراد نحو تبني التطوير بالمنظمة وعدم مقاومته.
- 4- أهمية التطوير التنظيمي ودوره في التكيف مع فرص وتحديات البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف داخل البيئة الداخلية، من أجل البقاء في المنافسة واستمرارية وجودها.
- 5- السعي لأن تكون هذه الدراسة استمرارية لتوجيه الإهتمام نحو أساليب إدارة الصراع ومساهمتها في اعتماد التطوير والتكيف مع البيئة التنظيمية.

### خامسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة لتحقيق ما يلي:

- 1- معرفة واقع استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المطبقة بالمؤسسة.



- 2- التعرف على مدى تحقق التطوير التنظيمي بالمؤسسة ومدى توجه العاملين نحو تبنيه.
- 3- تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي.
- 4- تحديد أي من الاستراتيجيات الأنسب لدعم تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- 5- التعرف على أسلوب ودور إدارة المؤسسة محل الدراسة في إدارة الصراع وتوجيهه، ومدى ملائمة لتحقيق استجابة العاملين للتطوير التنظيمي.
- 6- تقديم الإقتراحات التي قد تفيد قيادة المؤسسة في تحسين أسلوب إدارة الصراع والذي يشجع ويدعم التطوير التنظيمي.
- 7- المساهمة في الدراسات المتعلقة بإدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

### سادسا: أسباب إختيار الموضوع

توجد العديد من الأسباب التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع لدراسته دون باقي المواضيع، وتبرز هذه الأسباب فيما يلي:

- تماشي موضوع الدراسة مع تخصص الموارد البشرية.
- حتمية الصراعات وضرورة التطوير بالمؤسسات في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات وضرورة تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال الاهتمام بالتطوير التنظيمي وإدارة الصراع بما يحقق الاثار الإيجابية له.
- الرغبة بالإلمام أكثر بهذا الموضوع الجدير بالدراسة.
- الإهتمام والرغبة الشخصية في معالجة هذا الموضوع.

### سابعا: منهج الدراسة

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى هذه الدراسة للوصول إليها وهي الكشف عن استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التحويلية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل، ومن خلال الأسئلة التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها فقد استخدم الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** من أجل وصف استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي السائدة والتعرف على مستوى التطوير التنظيمي، ودراسة تأثير استراتيجيات ادارة الصراع في التطوير التنظيمي عن طريق اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من منطلق أن هذا المنهج يتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع ولا يتطلب إجراءات خارج قدرة وسيطرة الباحث بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليلها والوصول إلى إستنتاجات.

### ثامنا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة فيما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دور إدارة المؤسسة في إدارة الصراع التنظيمي، وتحديد استراتيجيات إدارة الصراع على مستوى التنظيم (لمتمثلة في استراتيجيات: القوة والسيطرة، التجنب، التعاون، التنازل، التسوية) في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة (من حيث الأهداف والمجالات ومتطلبات دعم التطوير).

2- **الحدود المكانية:** تمس الدراسة إحدى المؤسسات العمومية، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل.

3- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من شهر (فيفري- أوت) من السنة الجامعية 2020/2019.

### تاسعا: الدراسات السابقة

#### • الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

1-دراسة عنتر صلاح، (2017)<sup>1</sup>، بعنوان: "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية": هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية وما هي أساليب ادارته. او اشتملت على خمسة أساليب هي: القوة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل. حيث تم الاعتماد على نموذج " توماس وكيلمان " في دراسة أساليب إدارة موقف الصراع بين الإداريين. وتم الاعتماد على الملاحظة والوثائق والاستبانة، باعتماد المسح الشامل على مجتمع الدراسة المتكون من فئة الإداريين. حيث أجريت بعض النقاشات مع العاملين في القطاع الصحي، وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج هي:

\*تساهم ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين.

\* بخصوص الأبعاد التنظيمية والسلوكية نجد بعد التنظيم يساهم في تشكيل الموقف بـ: (تداخل في الاختصاصات، ضغوط العمل، نقص التنسيق، غموض في المسؤولية، غياب الاستقلالية في العمل) ويساهم بعد سوء التسيير والبعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله.

\* إن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهما وهي مرتبة حسب الأهمية كالاتي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة وأخيرا أسلوب التنازل. مع عدم وجود أساليب محددة تصلح لكل مواقف الصراع، بل توجد أساليب متعددة تبعا لكل موقف.

<sup>1</sup> عنتر صلاح، "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة محمد أمين دباغين -سطيف 2، 2018.

2-دراسة لارقو خامسة، بن جيمة عمر (2018)<sup>1</sup>، بعنوان: "دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة الصراع التنظيمي في تحسين أداء الوظيفي للعاملين بمستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار. الأدوات والوسائل التي تم استخدامها في التحليل هي الإحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال إعداد استبيان تم توزيع البيانات المرتبطة بالاستبيان والمتضمنة 40 سؤال الخاص بالدراسة. مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مستشفى ترابي بوجمعة وعددهم 675 موظف، أما عن عينة الدراسة فشملت 90 فرد من أفراد المؤسسة العمومية الاستشفائية. ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها:

\* حدة الصراع متوسطة بالمستشفى ووجود أثر لإدارة الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين.

\* تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع على أداء العمال بحسب نمط الإدارة ونوع الاستراتيجية المستخدمة.

\* ضرورة الإبقاء على مستوى معين من الصراع والتدخل لتقليل أثره وتخفيضه للحد المسموح به.

\* دور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

\* وجود علاقة بين استراتيجية التعاون والتكامل، استراتيجية التسوية والتوسط، استراتيجية التنازل والتسامح وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين، بينما هناك تسوية متوسطة في حلول التوسط وبدورها استراتيجية التنازل والتسامح والتي كانت ضعيفة هي الأخرى.

\* لا يوجد أي علاقة بين استراتيجية التنافس والسيطرة، استراتيجية التجنب والانسحاب على تحسين الأداء الوظيفي وربما يرجع ذلك إلى ظروف وطبيعة العمل.

### • الدراسات باللغة العربية المتعلقة بالتطوير التنظيمي:

1-دراسة أفنان عبد علي الأسدي، (2010)<sup>2</sup>، بعنوان: "قياس أثر متطلبات تطوير التطوير التنظيمي في

احداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين ": هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة وقياس الأثر بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي (التعلم التنظيمي، القيادة التحويلية، تمكين العاملين، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الالكترونية، هندرة نظم العمل) لتحقيق عملية التغيير.

<sup>1</sup>-لارقو خامسة وبن جيمة عمر، " دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مستشفى ترابي بوجمعة بولاية بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 03، 2018

<sup>2</sup> -أفنان عبد علي الأسدي، " قياس أثر متطلبات تطوير التطوير التنظيمي في احداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين"، مجلة جامعة الكوفة، العدد17، ص225

## المقدمة العامة

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة مؤشرات واختبارات احصائية، من خلال تصميم استمارة، حيث شمل مجتمع الدراسة على عينة قصدية بمصرف الرافدين بمحافظة النجف، والبالغ عددهم (372) مفردة. تم توزيع (40) استبانة كعينة، وبناء على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

\* تسعى المنظمات الخدمية منها الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأداء المتميز، مما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث خدماتها من خلال استحداث وتطوير التقنيات باستمرار.

\* التوجه نحو تطبيق متطلبات التطوير يوفر إمكانات جديدة وقدرة تنافسية ويؤثر على سلوك العاملين .

\* وجود اختلافات نسبية في مستويات تطبيق متطلبات التطوير، مع اتفاق النتائج في كون أعلى نسبة كانت لمتطلب التعلم التنظيمي، وأدنى مستوى للتطبيق كان لمتطلب الإدارة الالكترونية

\* وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير.

2-دراسة عماري سمير، (2013)<sup>1</sup>، بعنوان: "دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانه "خصوصا وذلك من خلال دراسة كيفية إنجاز عملية التغيير من خلال التطوير التنظيمي. حيث يوجد ربط بين نجاح التغيير أو التطوير التنظيمي بالمؤسسة بمدى توفر قادة يفهمون التغيير ويتمتعون بالكفاءة والمهارة والقوة على تحقيقه.

الهدف من الدراسة هو معرفة أهم الأسباب الكامنة التي تقف وراء مقاومة العاملين البرامج التطوير التنظيمي، ومنه الوقوف على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توافرها في المؤسسة بهدف زيادة فرص نجاح خطط التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها، ومنه إحداث التغييرات المنشودة.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. بالاعتماد على المنهج الاحصائي من خلال الاستبيان والوثائق والسجلات الإدارية. وتكونت مجتمع الدراسة من 577 موظف، وحجم العينة المدروسة 90 موظفا، وكانت النتائج كمايلي:

\* إدراك العاملين أن التغييرات السريعة تفرض احداث التغيير وتأكيدهم على حاجتهم للتطوير.

\*التخوف من أن التطوير في غير صالح العمال يدفعهم لمقاومته.

\*يتم اعتماد التطوير التنظيمي بالمؤسسة من خلال المدخل الهيكلي والتكنولوجي والسلوكي.

\*مشاركة العاملين في تصميم خطط التطوير وتنفيذها يساهم في تحقيق التطوير المطلوب.

<sup>1</sup> -عمارى سمير، "دور التطوير التنظيمي في إنجاز عملية التغيير: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة ". مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013

3-دراسة محمد حسين عساف (2013)<sup>1</sup> بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية "

سعت الدراسة إلى اختبار العلاقات الارتباطية والتأثيرية المعنوية بين إدارة الصراع التنظيمي والتغيير الاستراتيجي، اعتمد فيها المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة. مجتمع الدراسة تمثل في المديرية العامة لتربية الأنبار (أكثر من 200 شخص)، وتم اختيار (52) عنصراً عينة لهذه الدراسة بحجم يزيد على 20% من حجم مجتمع الدراسة للمحافظة على عكس خصائص المجتمع على وفق النتائج المتحققة جراء تطبيق الدراسة في هذا المجتمع. حيث تهدف هذه الدراسة إلى بيان مدى وجود العلاقات بين الخصائص التنظيمية وخصائص الصراع واستراتيجيات وأساليب إدارته، حيث يعد المحرك الضروري للمنظمة في السلب أو الإيجاب ومدى تأثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالعوامل والسمات الشخصية والوظيفية في حالات ظهوره، وهل تبنى إدارته بشكل نظامي يخلق التغيير الاستراتيجي التنظيمي الفعال في المنظمة ويدفعها نحو تحقيق أهدافها. وتمثلت النتائج فيما يخص آثار الصراع والتغيير الاستراتيجيين في الابتكار والتطوير والميزة التنافسية للمنظمة فيما يلي:

- \*تكافئ المديرية العامة لتربية الأنبار وبجدية وبمعدلات عالية عمليات الخلق والابتكار فيها.
  - \*الاعتماد على الحلول المطروحة لحل المشكلات فيها بغض النظر عن المكانة التي هي فيها.
  - \*التطوير التنظيمي والابتكار يزيد من قدرة المؤسسة في معرفة أسباب الصراع وإدارته ويقوي الميزة التنافسية
  - \*الاهتمام بمعرفة البيئة والصراعات الحاصلة فيها وبينها وبين المنظمات المنافسة وبمعدلات جيدة وتعرف آليات إدارتها والتطورات الحاصلة فيها بهدف استثمار فرصها وتجاوز التهديدات التي تحتويها.
- 4-دراسة عصام محمد حمدان مطر، (2014)<sup>2</sup>، بعنوان: "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية" دراسة بالمؤسسات الأهلية في قطاع غزة ":

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإجابات ترجع للخصائص الشخصية لأفراد

---

1- محمد حسين عساف، "إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2013

2- عصام محمد حمدان مطر: "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2014

## المقدمة العامة

العينة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ويضم مجتمع الدراسة من 262 منظمة أهلية مسجلة في دليل الأمم المتحدة لعام 2007 وتم اختيار عينة من 160 منظمة بعد التأكد من استيفائها للشروط. تم استخدام استبانة وتم توزيع 160 استبانة على مدراء المنظمات الأهلية حيث قام 153 فردا بالإجابة عليها وارجاعها. وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات الأولية واختبار الفرضيات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

\* وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات (الأهداف والاستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي).

\* وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

5- دراسة أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال (2017)<sup>1</sup>، بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب وثقافة التمكين (تعزيز ثقافة التمكين الفني، تعزيز ثقافة التمكين الإداري) على عناصر الإبداع الإداري (الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الأصالة، القدرة على التحليل) ولتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت الاستبانة التي قام بتطويرها الباحثان لقياس متغيرات الدراسة. تألف مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الاتصالات الاردنية (Orange) حيث قام الباحثان بأخذ عينة عشوائية من مجتمع الدراسة متمثلة بالمدراء، ورؤساء الأقسام، ورؤساء الشعب حيث تم توزيع (100) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

\* استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) لها أثر على عناصر الإبداع الإداري.

\* لثقافة التمكين أثر على عناصر الإبداع الإداري.

\* بعد التجنب احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

\* بعد التنافس احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

\* لاستراتيجيات التعاون والتنافس، التجنب تأثير على عناصر الإبداع الإداري.

---

<sup>1</sup> - أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال، "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر

الإبداع الإداري"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، صادرة عن جامعة عمان الأهلية، المجلد 02 العدد 20، 2017.

\* تعزيز ثقافة التمكين الفني والاداري تؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

6-دراسة لبوز الياس، (2017)<sup>1</sup>: "دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة": هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي وكيف يعزز من القدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها داخل التنظيم. وتم إختيار ميدان الدراسة الذي يتكون من ثلاثة مؤسسات وهي شركة الكهرباء والغاز ومؤسسة إتصالات الجزائر ومديرية الشباب والرياضة بمنطقة ورقلة، وتألّف مجتمع البحث من 347 فرد متفرقين بين المفردة التي تمارس عمل إدارية والمفردة التي تمارس عملا فنية، وقد بلغت عينة الدراسة 176 مفردة. كما تم إختيار أسلوب المسح الشامل الذي يشمل جميع الموظفين الذين يمارسون السلوك الإداري في تلك المنظمات، بالإضافة إلى صياغة إستبيان، حيث أفرزت هذه الدراسة جملة من النتائج تمثلت في:

\* يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدود الفعالية

\* توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي الخبرة المهنية ونوع نشاط المنظمة، إذ تلعب الخبرة المهنية والمستوى التعليمي أهم الخصائص الشخصية التي تزيد من جودة الإبداع الإداري، أما النوع والنشاط الوظيفي فهما يشكلان دور ثانوي للإبداع.

\* الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح، وتزداد مرونة الوظائف الإدارية كلما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة.

\* الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، كما يتبين أن الحلول التي تتخذها المؤسسات العمومية هي حلول إبداعية متجددة وليست تقليدية، وهذا راجع لضغط البيئة الخارجية على المنظمات لتحقيق أفضل النواتج.

\* الإبداع الإداري يلعب دورا مهما في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية، ويساهم بشكل فعال في تحقيق التنمية لتلك المؤسسة، حيث كلما زادت قيمة تطبيق الإبداع الإداري كأسلوب كلما ارتفعت نسبة التطوير

---

1-لبوز الياس،"دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي:دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة"،بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال،جامعة محمد خيضر-بسكرة،2017

التنظيمي للمنظمات، كما يعتبر الحل الأمثل لمواكبة تطورات البيئة الخارجية ويجعلها قادرة على الاستمرار ليس بشكل صوري بل بشكل فعلي في جميع جوانب المجتمع التي هي عنصر منه.

### • الدراسات باللغة الأجنبية:

1- دراسة fadima cinar ، (2012)<sup>1</sup>، بعنوان: " إدارة الصراع والقيادة الحكيمة: تطبيق في المؤسسات الإستشفائية " .

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسباب الصراع في مؤسستين عموميتين تابعة للقطاع الصحي، حيث كشف برنامج التحويل الصحي في تركيا عن حاجة المستشفيات للمبتدئين ذوي القيم القيادية من أجل زيادة جودة الخدمات وإعتماد التغييرات من خلال تطوير عمليات فعالة. حيث سعت إلى التعرف على أسباب الصراع إنطلاقاً من فرضية وجود علاقة بين تطوير الموظفين تجاه القيادة ذات الرؤية المستقبلية وأسلوب إدارة الصراع المستخدم أو كذلك بين تصور أسباب الصراع وأسلوب إدارته ، وكذلك إفتراض وجود علاقة بين التطوير تجاه القيادة الحكيمة وأسباب الصراع .

تم إعتقاد الإستبيان لجمع البيانات على عتبة متكونة من 51 مديراً و284 موظفاً خلال سنة 2011. وكانت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- وجود اختلاف بين إستجابة الرجال والنساء من حيث التكيف والالتزام بأنماط حل النزاعات.

- ضرورة إدارة النزاعات من أجل تشغيل المنظمات بكفاءة وفعالية.

- إنخفاض مستوى الصراع يقلل من الإبتكار ومن تطوير المهارات وبالتالي انخفاض الكفاءة التنظيمية.

- ضرورة إدارة النزاعات بما يتماشى مع الأهداف التنظيمية وقيم القائد.

- دور القيادة خلال فترات الصراع في تحديد استراتيجيات إدارية.

- إرتباط أساليب الإدارة والقيادة بسمات أبعاد حل النزاع.

2- دراسة Figritaltmae ، Ottsiimtoonet ، kulnoturk ، (2013)<sup>2</sup>، بعنوان: " أنماط إدارة الصراع لتوماس وكيلمان وعلاقتها بأساليب القيادة استناداً إلى المنظمات الأستونية".

<sup>1</sup> Fadima cinar, Ayce riban, "Conflict management and visionary leadership : an application in hospital organizations«« beykent university, Istanbul, turkey, procedia 58 (2012).

<sup>2</sup>Figritaltmae ,kulnoturk , Ottsiimtoonet , " Thomas-kilmann'sconflicts management modes and theirrelationship to fiedler's leadership styles (bassing on estonian organisations) " , baltic journal of management , 04 january 2013.



هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أنماط إدارة الصراع لتوماس وكيلمان مع أساليب القيادة، وتم التوصل إلى وجود علاقة بين المتغيرين بالمنظمات الأستونية بالإعتماد على دراسة عينة مؤلفة من 343 من القادة والمتخصصين. وتم التوصل إلى أن القادة المتوجهين بالمهام يميلون إلى إستخدام أسلوب التنافس ( القوة والسيطرة ) بشكل أكبر بإعتباره الأنسب لإدارة الصراع، في حين أن القادة المتوجهين للعلاقات الانسانية داخل المنظمة لهم الميل لإعتماد أسلوب التسوية ( الحل الوسط ). إضافة إلى تأثير الخصائص الفردية، فالمدرء الأصغر سنا لم توجه نحو المهام ، بينما الأكبر سنا يتوجهون حسب العلاقات بين الأفراد العاملين وتنميتها، وتفيد الدراسة في تأسيس العلاقة بين أسلوب القيادة وأداة إدارة الصراع المعتمدة ، وكأداة لتحليل عادات إدارة الصراع بالمنظمات .

### 3- دراسة | Chanyaapipalakul et Dawruangkummoon (2013)<sup>1</sup>، بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على إدارة الصراع بالنسبة للصحة التنظيمية" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة وتأثير المناخ التنظيمي على إدارة الصراع بالنسبة للصحة التنظيمية بمنطقة تايلاندا، من خلال دراسة أجريت على 155 فرد عامل بالإعتماد على الدراسة الوصفية والإحصائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى وجود مستوى لإدارة الصراع لدى أفراد العينة.
- معنوية كال من أبعاد: المناخ التنظيمي والهيكل والمسؤولية، معايير الأداء، الصراع، وارتباطها الإيجابي والمعنوي بإدارة الصراع.
- معنوية كل من أبعاد المناخ التنظيمي من خلال الحوافز والمخاطر والدعم، مع إنخفاض ارتباطها بإدارة الصراع بالمؤسسة.
- يعد كل من الصراع، المسؤولية والهيكل من الأبعاد المساهمة في التباين في معنوية المستويات وقدرتها على تحديد نتائج إدارة الصراع في أفراد المنظمة.

#### التعقيب عن الدراسات السابقة:

يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتكوين الفكرة العامة للدراسة، حيث تم التعرف على أسس إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث ساهمت الدراسات السابقة في تشكيل وبناء الخلفية النظرية للموضوع محل

<sup>1</sup>Chanyaapipalakul et Dawruangkummoon , « **the effects of organizational climate to conflict management amongst organisational health personnel** » , khonkaenuniversity , thailand, 7 th international conference on intercultural education , health and ICI far a transcultural word (EDUHEM) , 2016 , 15 et 17 june 2016 , almeria , spain , proceder – social and behavioral sciences , 237 , (2017) .

## المقدمة العامة

الدراسة. فالدراسة الحالية تشترك مع الدراسات السابقة في الإعداد والمنهجية والأساليب الإحصائية واستخدام أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وتتفق معها في مجموعة من النقاط المتوصل إليها. فمن خلال الاستعراض السابق للدراسات السابقة نجد أنها كانت تهدف في أغلبيتها إلى:

\* التعرف على أشكال الصراع التنظيمي ومسبباته وأساليبه واستراتيجيات إدارته، واشتملت على خمسة أساليب هي: القوة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل. حيث تم الاعتماد على نموذج " توماس وكيلمان " في دراسة أساليب إدارة موقف الصراع.

\* التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: حيث أنه من خلال الدراسات السابقة تبين وجود أثر لإدارة الصراع التنظيمي على التغيير الاستراتيجي للمنظمة، ولا سيما من حيث الاستراتيجيات المتبعة في إدارته واستراتيجيات التغيير وأثرها على تحقيق التطوير التنظيمي، وكذلك دور التطوير التنظيمي ومتطلبات تطبيقه في إنجاح عملية التغيير.

\* إضافة إلى وجود دراسات تضمنت التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، ووجود دراسات تشير إلى مساهمة الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي.

أما هذه الدراسة فتختلف مع بقية الدراسات من حيث الإطار الزمني والبشري وكذلك بالنسبة لميدان الدراسة وتناولها لمتغيرات أخرى ذات الصلة بإدارة الصراع والتطوير بالمنظمة.

### عاشرا: هيكل الدراسة

من أجل دراسة هذا الموضوع وبغرض الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين، وفصل تطبيقي، تسبقهم مقدمة عامة، وتليهم خاتمة.

حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي للتعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وأساليبه إدارته.

أما الفصل الثاني فقد تم تناول أساسيات التطوير التنظيمي من مفهوم ومتطلبات تحقيق فاعليته، وفي المبحث الأخير من الفصل الثاني فتناولنا علاقة استراتيجيات إدارة الصراع بالتطوير التنظيمي.

أما في الفصل الثالث والأخير فتمت دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع المتبعة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل على التطوير التنظيمي، حيث قسم هو الآخر إلى ثلاثة مباحث خصص الأول لتقديم المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل، في حين تطرقنا في المبحث الثاني للإجراءات المنهجية للدراسة، وتناول المبحث الثالث عرض وتحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات، لنصل في الأخير إلى خاتمة تحتوي ملخص عام حول الدراسة وأهم النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي بالإضافة إلى الخروج في النهاية بمجموعة من التوصيات.

# الفصل الأول

أساسيات حول

إدارة الصراع التنظيمي

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### تمهيد:

يعبر الصراع التنظيمي عن الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم التي تكون بين طرفين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر (أي الخلاف بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة)، ويحدث في المستوى الرسمي وغير الرسمي للتنظيم. وعندما ينشأ التفاعل بين الجماعات على كل المنظمة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال نشوء الصراع والتناقض.

فالصراع ظاهرة حتمية بالمنظمات وعلى الإدارة أن تتعامل معه على أساس أنه ظاهرة تنظيمية موجودة بوجود الجماعات والأفراد داخل التنظيمات.

لذلك سيتم التطرق في هذا الفصل إلى التعرف على ماهية الصراع التنظيمي وأسبابه وأنواعه والآثار الناتجة عنه من خلال التطرق إلى ثلاثة مباحث رئيسية وهي:

**المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي**

**المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي**

**المبحث الثالث: تقنيات ادارة الصراع التنظيمي**

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### المبحث الأول: طبيعة الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية وطبيعية بالمنظمة نتيجة للتفاعل بين الأفراد وتباين القيم والثقافة والأهداف بينهم، فهناك تفاعلات بين المنظمة وبيئتها الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار، مما يؤدي إلى حدوث تغييرات مستمرة في المنظمة قد تؤدي إلى التعارض والاختلاف سواء بين الأفراد أو الجماعة داخل المنظمة، لذلك خلال هذا المبحث سيتم التعرف على طبيعة الصراع من حيث المفهوم وتطوره في الفكر الإداري والأنواع وآليات حدوثه وأسبابه.

### المطلب الأول: ماهية الصراع التنظيمي

الصراع وسيلة للتعبير عن التوتر يتميز بمظاهر مختلفة من السلوك يشكل مجموعها مظاهر الصراع وله مظاهر وعوامل تؤثر على حدوثه، وفيما يلي نتطرق إلى تعريف الصراع وخصائصه والعوامل على حدوثه.

### أولاً: تعريف الصراع التنظيمي

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم، ومن هذه التعاريف:

\***تعريف Boulding**: الصراع التنظيمي هو: "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع ذو أهداف متعارضة ومدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>1</sup>.

\***ويعرف Simon&March** الصراع التنظيمي على أنه: «إرباك أو تعطيل لوسائل إتخاذ القرارات، مما يصعب المفاضلة والإختيار بين البدائل".<sup>2</sup>

\***تعريف Likert**: الصراع التنظيمي هو: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، ولو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يرمون لتحقيقها، ولذا ينشأ العداء بين الجانبين".<sup>1</sup>

1- محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع - الأردن، عمان ، 2005، ص363

<sup>2</sup> Yvan potin , "La gestion des conflit dans les organisations" , 2008 – 2009. page 3

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\***تعريف كوسر (Cosser)** الصراع التنظيمي: هو كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".<sup>2</sup>

\***تعريف Thomas and Kilmann**: «الصراع التنظيمي هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط إهتماماته، أو نتيجة للشعور بأن أحد الأفراد أو الجماعات تجاوز حقوقه".<sup>3</sup>

\***الصراع التنظيمي** عبارة: "عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض أو توتر بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد وأهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات".<sup>4</sup>

مما سبق يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه إحدى الإشكالات الرئيسية للتفاعل وهو حالة تعارض الاتجاهات والمصالح، وتوتر واضطراب أو تعطيل لعملية إتخاذ القرار. ويعبر عن الاختلال الحاصل في آليات إتخاذ القرار مما يتسبب في صعوبة اختيار البديل السلوكي المناسب.

### ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات، يحدث نتيجة لأسباب بيئية أو ذاتية ولا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات، ويتميز بحدين متناقضين أحدهما الريح والآخر الخسارة.

وهناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي تتمثل في:<sup>5</sup>

1 - خليل حسن الشماع، د. خيضر كاظم حمود، " نظرية المنظمة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، 2005، ص 295 و 296

2 -معن محمود عياصرة، " إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> BERTRAND ELIZA ,BERTRAND NASTAZJA,THURCK EMILIE,Conflit dans les organisations: **En quoi la communication et la gestion des conflits permettent de résoudre les conflits dans les organisations ,Interactions sociales dans le monde du travail:** M.Gabarrot Fabrice.2014. page 4

<sup>4</sup>Christine marson , " **Gerer et surmonter les conflits** " , 2<sup>ème</sup> edition , dunod , paris , 2005 ,page 15.

<sup>5</sup> - زهير بوجمعة شلابي "الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن- عمان، 2011. ص 94.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\*وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع: بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

\*التوتر: الذي يعتبر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

\*يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

\*ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.

\*يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهذا ما يجبرها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو القسرية.

\*يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهما إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

### ثالثا: العوامل المؤثرة على الصراع التنظيمي: <sup>1</sup>

هناك عوامل تؤثر على حدة وإستمرار الصراع، من أهمها:

- 1- مدى صحة إدراك مصدر التهديد: أي مدى التمييز بين مصمم التهديد ومنفذه، فهذا الإدراك قد يكون صحيحا أو غير صحيح، وبإفتراض صحة التهديد يتم التعامل مع مصمم التهديد.
- 2- مدى إدراك حجم الضرر أو التهديد.
- 3- مدى إدراك المصلحة المشتركة لطرفي الصراع: فكلما زاد ذلك أدى إلى قلة حدة ومدة الصراع وزاد الميل للتعاون كأداة لمعالجة الصراع.
- 4- مدى الإعتماد المتبادل بين أطراف الصراع على الموارد المحدودة: فكلما زادت محدودية الموارد وعظمت الحاجة إليها زادت حدة الصراع.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، "إدارة السلوك التنظيمي ، نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة -القاهرة، 2005،

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

5- مدى تكامل أو تداخل عمل أطراف الصراع: فكلما زاد ذلك مع تعارض أو تصادم الإتجاهات تزيد حدة وأثار الصراع.

6- السلوكيات المتبادلة لأطراف النزاع: حسب مدى إلتزام أطراف الصراع بحد معين من الأخلاقيات.

7- السمات الشخصية لأطراف النزاع: مثلا مدى الميل للعدوانية، الإستعداد للتعاون أو الحل الوسط

مما سبق يمكن القول أن الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية على كل المستويات ومعبرة عن طبيعة التفاعل الإجتماعي للأفراد، فهو عبارة عن ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله نظرا لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية ولا يكون قادرا على إحداث التكيف معها بما هو متوفر لديه من قدرات، وقد يكون نتيجة للصراع الذاتي، بحيث يقتصر على الفرد ذاته أو ينتقل هذا الصراع ليشمل أفراد أو جماعات أخرى، كما يتأثر بتداخل المصالح والأفراد.

### المطلب الثاني: تطور الإتجاهات الفكرية الإدارية لمفهوم الصراع التنظيمي

تتباين النظرة إلى الصراع في المنظمات بين المدارس الإدارية، حيث عكست المدارس الإدارية تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من ناحية معينة، كما يلي:

#### أولا: المدرسة التقليدية

مرحلة الفكر التقليدية تنطلق من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن بإعتباره مخل بوظائف النظام ومن الظواهر السلبية بالمنظمة، وهو حالة غير طبيعية ولا بد من التخلص من أضرارها. وتقوم على الاعتبارات التالية:

\* ضرورة تجنب الصراع بإعتباره مؤشرا للتخريب داخل الجماعة وفي المنظمة، حيث أن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباعا سيئا للصراع وتراه أمرا سلبيا ويجب على المنظمة تجنبه وعدم إظهاره للعاملين.

\* على السلطة التقليل من الصراع إلى أدنى حد ممكن أو منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائيا. وإذا ما حدث الصراع فالإدارة سوف تتدخل بشكل مباشر لعله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع والذي غالبا ما يفسر على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة، وبذلك فهذه النظرية تعيق عملية حل الصراع وإدارته بشكل إيجابي.<sup>1</sup>

\* الصراع يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وتنتج عنه ردود أفعال غير سليمة من حيث الإدراك والسلوك داخل المنظمة. حيث تعتبر أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره فهو ذو أثر سلبي ويمثل

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 25.



## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

إختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان إحترام الذات وضعف القدرة على إتخاذ القرار، والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين. مما يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق إضطرارها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع.<sup>1</sup>

\*إعتبار الصراع نتيجة لضعف النظام والإتصالات وضعف الثقة وضمور الإنتاج بين الأفراد والجماعات في المنظمة وفشل الإدارة في الإستجابة السريعة والكافية لإحتياجات وتطلعات العاملين.<sup>2</sup>

### ثانياً: المدرسة الحديثة:

تعتبر أن الصراع ظاهرة حتمية طبيعية وإيجابية بالمنظمة، فهو أحد أنواع التفاعلات الإجتماعية. وعلى المنظمة مواجهة الصراع وتكيفه لمصلحة المنظمة.

أي أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة. كما يمكن أن يكون هادفاً وفعالاً مما يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الكامنة للأفراد والجماعات، فالصراع يمكن أن يكون سلبياً أو إيجابياً حسب طبيعة وأسلوب معالجته.<sup>3</sup>

حيث تبين مرحلة الفكر السلوكية أن الصراع أمر ضروري في التنظيم وعلى الإدارة أن تعترف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة. وأن الصراع في حده الأدنى يعد ضرورياً وتتادي بضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه، فالصراع لا ينظر إليه كسلوك غير مرغوب، بل سلوك يتضمن إمكانية تحسين أداء المجموعة مستقبلاً. إضافة الى اعتبار الصراع التنظيمي ظاهرة تحمل في طياتها جوانب إيجابية يمكن أن تخدم أهداف الأفراد والجماعات وتساعد على تطوير أدائها ويتضمن إحتتمالات بلورة الأداء الإيجابي للجماعة.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول أن الصراع يعتبر من الظواهر السلوكية المميزة للأفراد والجماعات، مع تباين النظرة للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع. فقد كان الاتجاه التقليدي ينظر للصراع على أساس انه وضع ينبغي تجنبه، ينشأ عن الصراع والخلافات الشخصية أو فشل في القيادة، يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الاطراف المتصارعة. أما الاتجاه المعاصر فينظر للصراع على أنه نتيجة حتمية

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، " إدارة الصراع " والأزمات التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2015، ص 13.

<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ وخيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 295.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

للتفاعل التنظيمي، ينشأ في الاصل عن التعقيدات الموجودة داخل المنظمات ومن الممكن أن تساعد ادارته الصراع في احداث تغيير إيجابي في المنظمة.

### المطلب الثالث: أنواع الصراع التنظيمي وأسبابه

الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، كما انه يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين فيها الى الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها، بما يؤدي الى انخفاض كفاءة الأنشطة. فالصراع يمكن أن يكون على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو المنظمات ويتأثر بعوامل تؤدي الى حدوثه، وفيما يلي أنواع وأسباب الصراع.

### أولاً: أنواع الصراع التنظيمي

الصراع يمكن أن يكون على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو المنظمات، كمايلي:

#### 1- الصراع على مستوى الفرد

الصراع هو إحدى العمليات الاجتماعية التي تحدث عند تعرض الأفراد لموقفين متعارضين ويتطلب كل منهما سلوكا مغايرا يؤدي إلى وجود نمطين من الدوافع المتناقضة إلى إعاقة الفرد في التوافق، ولا يلغي أي من الدافعين المتصارعين الآخر، ولكنهما يعطيان الفرصة لنشوب توتر متزايد وسلوك غير ثابت.<sup>1</sup> فالصراع الذاتي ينشأ داخل نفس الفرد ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، ويتزافق هذا بالتردد والقلق والضغوط النفسية التي قد تؤدي إلى التشويش في إتخاذ القرارات، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة.<sup>2</sup> ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

#### أ-صراع الهدف:

ينشأ نتيجة لتنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيقهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد مع عجز الفرد عن الإختيار بينهما. أو عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منهما.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى ، المرجع السابق، ص 42.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### ب- صراع الدور:

راجع للشعور بالتعارض في الدور الذي يلعبه الفرد داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بالتعارض نتيجة لمشاكل العمل. فلكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، ولتعارض الدور أهمية في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية تنتج عن كون الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته على أساس مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يقوم به فعلا داخل وظيفته، حيث يؤثر التقييم في الحوافز التي يحصل عليها، كما يتم تقييم الأداء وفاعلية الفرد على أساس مدى التطابق بين ما يجب وما يؤديه فعلا.<sup>1</sup>

بحيث أن صراع الدور في المنظمة ناتج عن تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض فعالية المنظمة. وغالبا ما تكون المنظمات التي يكون فيها نمط واحد وواضح للسلطة من الأعلى إلى الأسفل قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل بالمقارنة مع حالة تعدد خطوط السلطة.<sup>2</sup>

### 2: الصراع في المنظمة

تحصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة إختلاف الأفراد في المنظمة أو نتيجة لعدم إمكانية إختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد ومدركاته العامة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور حالة الصراع بين الأفراد والجماعات. وينقسم إلى صراع الأفراد وصراع الجماعات:

#### أ. الصراع على مستوى الأفراد (صراع الأفراد في المنظمة)

يقصد بصراع الأفراد في المنظمة صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي له إلى إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والإقتصادية بين الأفراد ومنه عدم الإتفاق في وجهات النظر.<sup>3</sup>

فالصراع يبدأ من داخل الفرد لوجود تعارض بين إهتمامات الفرد وإهتمامات الجماعة، ومنه الإعتقاد بأن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق إهتماماته، وبقيام الأفراد الآخرين ببعض التصرفات التي تعترض إهتمامات الفرد يكون نتيجتها حدوث الصراع بين الفرد والآخرين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 273.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 369.

<sup>3</sup> خليل حسن الشماع وخيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 304.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 270.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### ب. الصراع على مستوى الجماعات (الصراع بين جماعات المنظمة):

يتمثل صراع الجماعات في المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى الجماعات في المنظمة، وقد ينشأ بين الأقسام المختلفة، أو بين الإستشاريين والتنفيذيين. فهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة بين وحدات أقسام المنظمة وبين الإدارة التنفيذية والإستشارية فيها.<sup>1</sup>

يحدث نتيجة الاختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، ولاسيما التباين في الهياكل التنظيمية وتقسيماتها الفرعية وكذلك الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية أو نتيجة لمحاولة الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية أو عند وجود التباين في الإهتمامات الشخصية للأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة.<sup>2</sup>

### 2: الصراع على مستوى المنظمات

هذا النوع من الصراع يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتطور وتحسن وتحافظ على مركزها التنافسي، مع احتمال تهديد إستمرارية وجود المنظمة. أي في الصراع بين المنظمة وبيئتها الخارجية تكاد لا تختلف صور الصراع بين المنظمات عن طبيعة الصراعات الناشئة بين جماعات العمل، فالتباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها. إضافة إلى محدودية الموارد البيئية، مثلاً: حجم الأسواق، هيكل العرض والطلب، الأسعار، القدرة الشرائية المتباينة للأفراد، المنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي تؤدي إلى ظهور الصراع بين المنظمات.<sup>3</sup>

### ثانياً: أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد مسببات الصراع بتعدد الدوافع التي تحركها، حيث في إطار تفسير ظاهرة الصراع لابد من معرفة أسبابه.

### \*أسباب الصراع حسب Anthony و Hodge: <sup>4</sup>

- 1-التنافس على الموارد: أي محدودية موارد المؤسسة ويؤدي ذلك إلى خلق التنافس للحصول عليها.
- 2-تضارب المصالح: هو الميل لتحقيق المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة.
- 3-حدوث الإزدواجية أو التداخل في الأعمال: أي إختلاف الأدوار وعدم وضوحها من حيث درجة تداخلها أو إزدواجيتها مع أدوار أخرى.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 22، 24.

<sup>2</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>3</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 307.

<sup>4</sup> د. محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره، ص 365.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

4-عدم وضوح الأهداف طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها:

\* تعارض الأهداف بين الجماعات وصعوبة توفير الموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيقها.

\* الإختلاف في الأهداف والقيم وزيادة حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف.<sup>1</sup>

\* إنتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية مختلفة، وأثره على وجهات النظر حسب المصالح والأهداف لكل منهما.<sup>2</sup>

5-التغير أو التداخل في الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات في الهيكل التنظيمي.

6-التغير في المركز أو الوضع الذي يشغله الفرد في المنظمة.

7-تباين القيم والمعتقدات والإفتراضات للأفراد وأثره على سلوك الأفراد والجماعات.<sup>3</sup>

8-الصفات النفسية للأفراد: من حيث الميول والدوافع والإتجاهات ومدى تأثرها بالشائعات والتعارض والتداخل في الأدوار.

9-العوامل التنظيمية (الهيكلية): نتيجة لتعدد المستويات الإدارية أو تداخل الأنشطة والفعاليات أو تمركز الصلاحيات أو عدم وضوح الإختصاصات.<sup>4</sup> حيث يمكن إدراج العوامل التالية:

\*درجة الإستقلال الوظيفي ومدى إعتقاد كل قسم على قسم آخر.

\*التعارض أو التغير في الأدوار: وصعوبة الإستجابة لهذه الضغوط.<sup>5</sup>

\*إخفاقات التنظيم الإداري وتعدد مستوياته.

\*الخلاف بين الأقسام التنفيذية والإستشارية وإعتقاد كل منهما على الآخر في الأداء.<sup>6</sup>

مما سبق يمكن القول أن الصراع يمكن أن يكون على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو المنظمات، يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة. كما انه يحدث في المواقف التي يمكن أن تؤدي تصرف أحد العاملين فيها آلي الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها، بما يؤدي آلي انخفاض كفاءة الأنشطة.

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 298 - 306.

<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 365.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 385.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### المطلب الرابع: مراحل الصراع التنظيمي

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، حيث كل مرحلة تتميز بما تتطلبه من مهارات وسلوكيات تقود إلى تحقيق نتائج الصراع، وأشار Pandy إلى خمسة مراحل للصراع التنظيمي:<sup>1</sup>

#### مراحل الصراع التنظيمي:

يتم ظهور حالة الصراع التنظيمي وفقاً للمراحل التالية:

#### أولاً: مرحلة الصراع الضمني - الكامن (مرحلة إدراك إمكانية حدوث الصراع):

تتضمن هذه المرحلة الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع والتي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع. غير أن هناك مقدمات لذلك، فهي تتعلق بالأسباب التي تساهم في نشوء الصراع بشكل ضمني غير معلن. حيث تظهر خلالها بوادر الظروف والمعطيات التي تخلق المناخ المناسب للصراع، هذه الظروف لا تقود بالضرورة إلى صراع ولكن إذا نشأ الصراع فسوف تكون بعضها إحدى أسبابه.

**ثانياً: مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بإدراك أو ملاحظة وجود الصراع من خلال تأثير المعلومات وقنوات الإتصال في تقديم صور مدركات هذا الصراع، ومنه إتخاذ أحد الأطراف لمواقف معينة.

**ثالثاً: مرحلة الشعور بالصراع:** حيث يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وينشأ خلالها القلق الفردي أو الجماعي والإدراك للصراع وحالة إثارة التذمر والإستياء بين العاملين بسبب الظروف المسببة للصراع.

#### رابعاً: مرحلة الصراع العلني

ينجح خلالها أحد أطراف الصراع في تبني وخلق صعوبات للطرف الآخر سعياً لتحقيق أهدافه، في هذه المرحلة يلجأ الأفراد والجماعات إلى التصريح علناً عن الصراع ضد الأطراف الأخرى من خلال السلوك العلني للأفراد، سواء في شكل عداوة أو لا مبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر في إطار المناقشات أو التفاوض أو المواقف. أي القيام بالسلوك العدائي فعلاً من أحد أطراف الصراع ليكون رد فعل الطرف الآخر، وتبدأ عادة في هذه المرحلة مبادرات الإدارة لمعالجة الصراع.

<sup>1</sup> خليل حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره، ص 300 - 301.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### خامسا: مرحلة ما بعد الصراع (مترتبات الصراع وآثاره)

وهي مرحلة تحديد النتائج المترتبة عن الصراع وتمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، حيث تبدأ عملية إدارة الصراع والتعامل معه بالإيجاب أو الكبت. فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود التعاون، أما إذا كانت إدارة الصراع سلبية سيؤدي ذلك إلى كبت الشعور بالصراع وإمكانية تعاظم أسبابه وآثاره.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن الصراع عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل، باعتباره إحدى الإشكالات الرئيسية للتفاعل، يحدث عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبا على كل شيء ما يهتم به الطرف الأول. وكل مرحلة تتميز بما تتطلب من مهارات وسلوكيات تقود إلى تحقيق نتائج الصراع، فإدراك أطراف الصراع لوجوده يخلق حالة من التفكير والإنفعال لدى أطراف الصراع تدفع للتفكير في إتباع طريقة معينة لكسب الموقف. مما يؤدي إلى سلوك فعلي من أحد أطراف الصراع، ويقابله بذلك رد فعل من الطرف الآخر، ومنه إدراك التعارض وظهور مظاهر الصراع علنا.

### المطلب الخامس: آثار الصراع التنظيمي

تتباين الاتجاهات الفكرية حول مدى سلبية وإيجابية نتائجه على الفرد والمنظمة، وفي ما يلي النتائج المترتبة عن الصراع التنظيمي:

#### أولا: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحفيز العاملين والمدراء على التنافس الإيجابي وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل، إضافة إلى إعادة التوافق والتنسيق بين جهود العاملين ويمكن من إكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر، وكذلك إكتشاف مسارات الصراع، مما يسهل معالجة الصراع.<sup>2</sup>
- يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد ويعمل على فتح القضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة كما يعمل على توضيح محل الخلاف، حيث يتضمن الصراع عادة البحث عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 377.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 446.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 378.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

- الصراع يؤدي إلى إظهار نقاط الخلاف مما يساعد على إتخاذ القرار المناسب، خاصة وأن الصراع نوع من الإتصال. فمعالجة الصراع تفتح طريقا جديدة ودائمة للإتصال ويساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وإزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية بالمنظمة.
- ظهور مهارات وقدرات جديدة ومتطورة في أساليب إدارة الصراع.
- إظهار الطاقة والقدرات والإستعدادات الكامنة ولا سيما مواهب وقدرات الإبتكار التي لا تظهر في ظل الظروف العادية.<sup>1</sup>

### ثانيا: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، فهو يعتبر ذو أثر يلبي ويمثل إختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا لآثاره المتمثلة في:

- \* إستهلاك جهد ووقت الإدارة في مواجهة الصراع بدلا من الأنشطة المنتجة ومنه تقليل الإنتاجية.<sup>2</sup>
- \* شيوع الإهتمام بالذات والأنانية وإنخفاض المعنويات وتشتيت جهود العاملين بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف، فهو يدفع أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحتهم على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- \* إضعاف أو زوال روح الفريق بين العاملين ومنه إعاقة العمل التعاوني الجماعي.
- \* هدم المعنويات وهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفاعلية، ومنه إنخفاض الإنتاجية ومعاناة الأداء من الجمود وفقدان الثقة بين الإدارة والعاملين.<sup>3</sup>
- \* الإجهاد والضغط على أطراف الصراع وما ينتج عنها من سلوكيات الإنسحاب.
- \* خلل في سلوكيات صناع القرار، مثل الإدراك المتحيز للأشخاص والمعلومات وغلبة العاطفة على التفكير الرشيد وإختيار بدائل تزيد من الصراع.<sup>4</sup>

مما سبق يمكن القول أن الصراع من وجهة الاتجاه التقليدي يعتبر من المشاكل التي تواجه المنظمات، لما له من تأثير سلبي على التعاون بين الافراد والوحدات والادارات داخل المنظمة، بشكل ينعكس في عدم قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها وبالتالي انخفاض الفعالية التنظيمية. في حين أن الاتجاه الحديث يرى

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup> د. أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 445.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 380.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 445.



## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة طبيعية وضرورية بالمنظمة، وله جوانب ايجابية ذات فائدة للتنظيم في أحيان معينة وليس من مصلحة التنظيم أن يقضي نهائياً على الصراعات فيه.

### المبحث الثاني: إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع ظاهرة سلوكية إنسانية بالمنظمات، يحدث نتيجة لأسباب بيئية أو ذاتية ولا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات. يتميز بحدين متناقضين أحدهما الريح والآخر الخسارة، وعلى المنظمة أن تتعامل معه على أساس كونه ظاهرة تنظيمية موجودة بين الجماعات والأفراد داخل التنظيمات. خلال هذا المبحث سيتم التطرق الى ماهية إدارة الصراع وتطور مفهومه، إضافة الى مراحل ونماذج ادارته.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع من الظواهر المميزة للمنظمات، وعندما يصل الصراع إلى مرحلة الصراع العلني يصبح من الضروري معالجة هذه الظاهرة التنظيمية، وفيما يلي مفهوم وأهمية ومستويات إدارة الصراع.

### أولاً: مفهوم ادارة الصراع التنظيمي

يمكن تقديم مجموعة من تعاريف إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

\* إدارة الصراع التنظيمي هو: «عملية التحكم في الصراع الوظيفي واستثارته ومنع حدوث الصراع غير الوظيفي والعمل على تخفيضه عند ظهوره».<sup>1</sup>

\* تعريف Robbins لإدارة الصراع التنظيمي بأنه: «العملية التي يتم فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه».<sup>2</sup>

\* ويعرف هرويرتس الصراع التنظيمي بأنها: "التدخل الهادف لحفز الصراع المفيد وتشجيعه أو التدخل لمنع الصراع المدمر وحله".<sup>3</sup>

\* تعرف إدارة الصراع التنظيمي هي: "العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - زهير بوجمعة، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>3</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>4</sup> - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، المرجع السابق، ص 20.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\*تعرف إدارة الصراع التنظيمي هو: «مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل منظماتهم بأساليب متعددة وفقا للنوعية وحدة الصراع».<sup>1</sup>

\*ويعرفها البعض بأنها: «التشخيص الكامل للصراع والتدخل فيه من حيث قياس حجمه، ومصادره، وأسبابه، وفاعليته». <sup>2</sup>

ومنه إدارة الصراع التنظيمي هي مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة تشخيص الصراعات التنظيمية الحاصلة على مستواها والتعامل معها ومواجهتها، للوصول بها إلى المستوى المناسب، أي التدخل الهادف والمنظم من طرف المنظمة لتثبيط الصراعات إذا كانت أقل من المستوى؛ أو تخفيفها وحلها إذا كانت مدمرة، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب أو الاستراتيجيات المختلفة لمعالجتها.

### ثانيا: أهمية إدارة الصراع التنظيمي

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع ظاهرة محتومة، وأن إنعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيار المنظمة، كما أن وجوده بدرجة عالية ضار لأنه يسبب خلا في التعاون، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

ويعود إهتمام الفكر الإداري بالصراع إلى إدراك مواقف الصراع في التنظيم وضرورة التعامل معها، خاصة وأن أحد جوانب الكفاءة الإدارية هو قدرتها على تحجيم الصراعات إلى أدنى مستوى. كما أن للصراع رغم آثاره السلبية فله آثار إيجابية تستدعي من الإدارة إستغلالها لصالح التنظيم.<sup>3</sup>

وإدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته. بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك التدخل فيه إما بإيجاده إن كان منعما أو زيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ميسون أسماعيل محمود الفقعاوي، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> أمنية قهواجي، "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة : حالة قسم السيارات الصناعية SNVI"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس ، 2014-2015، ص 82.

<sup>3</sup> د. مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 52 - 53.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 381.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### ثالثاً: مستويات ادارة الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع داخل المؤسسات أمر ضروري ومطلوب ولكن بالحد المقبول، وفي حال ملاحظة إختفاء هذه الظاهرة يتطلب من المسؤول تنشيط الصراع من أجل خلق روح المنافسة والتحدي وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة. وبالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أنه يتفق على وجوب تدخل إدارة المنظمة أثناء الصراع في حالتين:

- **الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب، فمن واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

- **الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عما يكون مرغوباً فيه، فعلى الإدارة التدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به إلى المستوى المرغوب فيه (الحد الأمثل للصراع).

ومنه فالصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

#### 1- مستوى الصراع المرغوب فيه (الحد الأمثل للصراع):

تكون فيه نتائج الصراع مفيدة ويتميز فيه التنظيم بالحيوية والنقد الذاتي والتأقلم وكذلك البحث عن الحلول للمشكلات، إضافة إلى التحرك الإيجابي نحو الهدف، مما يزيد من فعالية التنظيم.

2- **مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه:** يكون فيه مستوى الصراع مرتفعاً ونتائجه ضارة، لكون التنظيم يتسم خلاله بالعشوائية وعدم التعاون وتعارض الأنشطة وصعوبة التنسيق مما يؤدي إلى انخفاض فعالية المنظمة.

3- **مستوى صراع أقل من المرغوب فيه:** يكون فيه مستوى الصراع منعدماً أو منخفضاً ونتائجه ضارة،

خاصة وأن التنظيم خلاله يتسم باللامبالاة والجمود وبطأ التأقلم ونقص الأفكار الجيدة وغياب التحدي، مما يؤدي إلى التأثير سلباً على فعالية المنظمة. ويسمى المستوى المرغوب بالحد الأمثل للصراع، حيث أن توفر الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً وأحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالٍ يترتب عليه آثار سلبية أكثر من كونها آثاراً إيجابية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 54.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

مما سبق يمكن القول أن هناك مواقف تتطلب إدارة الصراع أو معالجته، وهناك مواقف تدعو وتتطلب إثارة الصراع، حيث تكون زيادة حدة الصراع مفيدة في تحسين الأداء التنظيمي.

### المطلب الثاني: تطور أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الفكر الإداري

يمكن لإدارة المنظمة أن تساهم في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الإيجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ضوء النظريات الفكرية الإدارية أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كثيرة في مضمار نجاح المنظمة وتطوير سبل معالجتها للصراع. خاصة أن تطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية بهذا الخصوص قد هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة.

\*فقد إتجهت النظريات التقليدية إلى إعتداد السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه.

\*أما النظريات الحديثة فقد إعتمدت إستراتيجيات مغايرة تماما للمنطلقات التقليدية، أي أنه ظاهرة إيجابية يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفاعلية المنظمة، ومن هذا المنطلق فقد تناول الباحثون سبلا متباينة لإدارة ومواجهة الصراع. ولا زالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دورا مهما في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، ومن هذا المنطلق ظهرت عدة أساليب لإدارة ومواجهة الصراع. ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يلي: دراسة فوليت، دراسة مارج وسامون، دراسة بلايك وموتون، دراسة ليدرر، دراسة كاتز وكان، دراسة ليكرت.<sup>1</sup>

ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة والتي تضمنت الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي ما يلي:

### أولا: دراسة Anthony & Hodage

استعرض الطرق التالية لحل الصراع:

- 1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع. لكنه قد يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.
- 2- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف الصراع.

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 308.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

3-التجنب والانسحاب، وهنا يعمد ابعاد التركيز عن الصراع أو الانسحاب من مجابهته.

4-التوفيق بين أطراف الصراع، وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع التحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5-المجابهة، وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وتحليلها.<sup>1</sup>

### ثانيا: دراسة فوليت

قدمت عرضا لأساليب معالجة الصراع، وتعتبر أن أسلوب التكامل من أفضل الأساليب. فرغم أنه أصعبها لكن يقدم حلا حتميا للصراع، وكان إهتمامها حول الجوانب السياسية للعملية الإدارية، وبالتالي فقد إهتمت بظاهرة النزاع الإجتماعي وأسلوب حله حيث تقترح ثلاثة طرق لحل النزاع، وهي:<sup>2</sup>

1. **إستخدام القوة:** أي سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر، من خلال تدخل سلطة أعلى من أطراف النزاع. ويقوم صاحب السلطة الأعلى بإستخدام قوته ونفوذه في صالح أحد الأطراف، بحيث يكون هناك غالبا راضيا عن الوضع، والمغلوب دون حالة الرضا.

2. **إستخدام الوساطة:** أي التفاوض وذلك لمحاولة إيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء دون حصول أي طرف على كل ما يريد، من خلال تدخل طرف ثالث يلعب دور الوسيط أو دور الحكم بين.

3. **التنسيق والتكامل:** من خلال تعاون أطراف النزاع معا ال وذلك بالبحث عن حل يرضي الأطراف المعنية، بالتعاون في التعرف على أبعاد الصراع والتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلة بحيث ترضي الطرفين من خلال التوصل إلى نوع من التكامل بين مطالب المتنازعين.<sup>3</sup>

### ثالثا: دراسة بليك وموتون

تتعدد وتتنوع أساليب حل الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون، ويمكن تلخيص محتوى هذه الأساليب على الوجه الآتي:

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 383 - 384.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 286 - 287.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 384.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

- أ- **الإخماد:** قيام الإدارة أو أحد الطرفين بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع.
  - ب- **التلطيف:** التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.
  - ت- **التجنب أو الإنسحاب:** محاولة توجيه الإهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات أو إهماله.
  - ث- **التوفيق:** التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية.
  - ج- **تدخل جهة ثالثة:** أي تدخل جهة أخرى ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
  - ح- **الإنضمام:** أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.
  - خ- **العملية الديمقراطية:** وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر أو استخدام التصويت في إتخاذ القرارات.
  - د- **تبادل أو تناوب الوظائف:** حيث أن أشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والإتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل.
  - ذ- **المجاهبة - التعاون:** أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن التعاون في إيجاد الحل المشترك.<sup>1</sup>
- مما سبق يمكن القول أن أغلب دراسات الباحثين لإدارة الصراع تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للأفراد والجماعات وفتح الحوار بين أطرافه، بدلاً من كبت الصراع في محاولة الوصول إلى حلول مرضية لأطراف الصراع المعنية.
- المطلب الثالث: الافتراضات والجوانب والواجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي**
- عند دراسة الصراع ليس من المهم الصراع نفسه بقدر معرفة أسبابه وأثاره من حيث كونه يخدم وظائف المنظمة أم هو مسبب الخلل في وظائف المنظمة. وهذا متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، إضافة إلى توفر بعض المنطلقات الأساسية التي تساهم في دعم الإتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع وضرورة مراعاة العوامل لإدارته بشكل فعال.

<sup>1</sup> خليل حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 309 – 310.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### أولاً: افتراضات إدارة الصراع التنظيمي

باعتبار الصراع ذو بعدين (سلبى وإيجابى) فإنه تتوفر بعض المنطلقات الأساسية التي تساهم في دعم الإتجاه نحو تعظيم الأبعاد الإيجابية للصراع، حيث تعد إدارة الصراع التنظيمي من ضروريات المعالجة العلمية للمواقف التي تثار في المنظمات، حيث لا بد من مراعاة الافتراضات التالية عند إدارة الصراع:

\* حتمية ودافعية وجود الصراعات بالمنظمات وعدم إمكانية تجنبها بشكل نهائي.

\* إن الصراعات أمر حتمي ومرافق لعمليات التطوير والتحديث والتغيير في المنظمات.

\* لا بد من وجود الحل المقبول والمتوازن من الصراع.

\* إمكانية الوصول إلى حلول لهذه الصراعات والتناقضات. حيث تتوفر إمكانية التوصل إلى وسائل التعامل مع الإختلافات والمنازعات بين الأفراد وإدارة الصراع قد تؤدي إلى نتائج أفضل.<sup>1</sup>

\* الصراع من خصائص العلاقات الإنسانية والتفاعلات التبادلية اليومية، ومنه ضرورة التوصل إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد والحدود بما يحقق التوافق والإستقرار بدلا من التصادم والصراع.<sup>2</sup>

### ثانياً: الجوانب الواجب مراعاتها عند إدارة الصراع التنظيمي

حتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية عند إدارة الصراع التنظيمي، وهي:<sup>3</sup>

\* تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: أي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة أسبابه.

\* التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة: وذلك بجمع الأفكار وإحداث التكامل بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط، لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلا من ذلك يجب معالجة الصراع، بتداخل وتكامل أطراف الصراع. بحيث يمكن إستخدام أفضل الأفكار التي تخدم أطراف الصراع والمنظمة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>3</sup> بوفورورة زوبينة، " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3: 2009-2012"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 34.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\*التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من أطراف الصراع، فالحلول المؤقتة لن تحترم من طرف أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

\*محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: حيث يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر، الذي ينبغي تقنينه بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.

مما سبق يمكن القول أن عملية إدارة الصراع تقوم علة افتراض أهمية وجود الصراع كظاهرة يمكن تعظيم الأثر الإيجابي لها، وهذا يتطلب الحفاظ على التوتر وتقنينه بشكل ايجابي يخدم مصلحة المنظمة.

### المطلب الرابع: الخطوات العملية لإدارة الصراع

تتمحور حول التعرف على المشكلة وأبعاد الصراع وأعراضه وأسبابه، وتتمثل في:

#### 1. تولي مسؤولية التعامل مع الصراع:

عادة ما يميل الأفراد إلى تجنب الصراع وتجاهله، لذلك لابد من المبادرة للتدخل في مواقف الصراع ومواجهته ومحاولة توجيهه الوجهة المطلوبة بحيث ينعكس إيجابيا على المؤسسة، حيث لابد من تحمل مسؤولية حل الصراع من خلال التدريب على الحزم وكيفية المطالبة بالحق والانتقاد بموضوعية، إضافة إلى التدريب على التعاون وتبادل الرأي والمشورة.<sup>1</sup>

#### 2. الكشف وتحديد ومناقشة المشكلة الحقيقية (تحديد أبعاد الصراع والمشكلة وأسبابها): من أجل

الكشف عن سبب الصراع، أي الكشف عن المشكلة وطرحها للمناقشة.

#### 3. توجيه الأسئلة والاتصالات: ويكون ذلك عن طريق معرفة الطريقة الأفضل في كيفية توجيه الأسئلة

للأطراف المتنازعة ومعرفة ما يجب فعله عندما يرفض الأفراد التحدث، ويجب اشعار الطرف الآخر بالإهتمام و بأهمية إدراك الموقف وتقديم التغذية الراجعة.

#### 4. تحديد الأهداف وإبتكار خطة العمل (التوصل إلى الحل الملائم): يجب أن تكون الأهداف واضحة

وقابلة للقياس ويمكن تحقيقها، مع تفضيل مشاركة أطراف الصراع في وضع هذه الأهداف واستخلاص خطة لتحقيق هذه الأهداف. إضافة الى ضرورة توفير الاتصالات الفاعلة بين الأطراف، مع أهمية تحديد مسؤولية التنفيذ للحل المناسب للمشكلة محل الصراع.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " كيف تسيطر على صراعات العمل"، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006. ص 61 - 62.



## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

5. المتابعة لمدى تحقيق الأهداف المرسومة من أجل المساعدة على نجاح خطط العمل، فمن المهم متابعة حل الصراع بمجرد التوصل إلى اتخاذه.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: نموذج إدارة الصراع التنظيمي

من بين النماذج المقدمة في إطار إدارة الصراع التنظيمي النموذج المتكون من الخطوات التي تحقق كفاءة وفعالية إدارة الصراع، وهذه الخطوات حسب نموذج رحيم هي:

#### 1. التشخيص لمشاكل الصراع:

هذه الخطوة تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع وليس الأعراض الناتجة عنه. وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع الفاعلين وجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها.<sup>2</sup>

وتتمثل هذه العملية في تحديد حجم الصراع ومصادره وأسبابه وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية الأفراد والمجموعات. مع توضيح مدى الحاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.<sup>3</sup>

2. التدخل في الصراع: تنشأ الحاجة للتدخل إذا كان الصراع أكثر أو أقل مما ينبغي من خلال إتباع أسلوبين: \* العمليات الإنسانية (الأسلوب السلوكي): أي التدخل السلوكي بتفعيل الإتصال وإتخاذ القرارات والقيادة الفاعلة، والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة (اتجاهات وقيم ومعتقدات الأفراد) وتعلم كيفية إدارة الصراع مع دعم الأفراد وتمكينهم من استخدام الأساليب المناسبة لإدارته.<sup>4</sup>

بهدف تحسين فاعلية المؤسسة عن طريق الأنشطة التي تهدف إلى تنمية العاملين فيها مهنيًا، بحيث يتمكنون من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكنهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع بكافة أشكاله ومستوياته.

\* البنية التقنية (الأسلوب الهيكلي) التركيبي: وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتبسيط الإجراءات للأنشطة والفعاليات والتحديث في الأجهزة والمعدات والآلات والوسائل المستخدمة في العمل، والتعديل في هيكل وبنية المنظمة، وهذا بهدف الوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 63 - 64.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص 55.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

فالأسلوب الهيكلي يسعى إلى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلي للمؤسسة، مثل تصنيف الوظائف وإعادة التنظيم وتحليل المهام.<sup>1</sup>

### 2. مواجهة الصراع بشكل مباشر:

ويتم ذلك من خلال التعرف على درجة شدة الصراع سواء الجانب التنظيمي (العمل) أو الجانب الوجداني الغير وظيفي (العلاقات القائمة بين العاملين)، وفي حالة تدني مستوى الصراع تعمل المنظمة على استثارته للزيادة للزيادة في درجة شدته، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول، ولا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الإنفعالي الذي يؤثر سلباً على المنظمة والعاملين.<sup>2</sup>

### 3-التعلم والفاعلية:

أي تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والذي يتطلب وجود قائد إداري قادر على إحداث التغيير في المنظمة وثقافتها والتأثير في المرؤوسين والتحفيز على الإبداع.<sup>3</sup>

إضافة الى لتشجيع العاملين على التعامل مع المشكلات بتفكير ناقد، والابتعاد عن الحلول التقليدية، وأن تكون لديه القدرة على تحفيز طاقات العاملين وإبداعاتهم، مع إجراء عملية التقويم المستمر من خلال التغذية الراجعة.<sup>4</sup>

بالتالي يمكن القول أن إدارة الصراع تتم من خلال الآلية والقيادة التي تمكن من حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك السائدة بالمنظمة وبين النمط السلوكي الذي تفضله المنظمة وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع بما يحقق زيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

## المبحث الثالث: تقنيات إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع تتطلب الوقوف على أساليب إدارة وتوجيه الصراع ونتائجه بشكل فعال، لإيجاد المناخ التنظيمي الجيد الذي يساعد على خلق وتحقيق التعاون بين الأفراد والجماعات الإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المنظمة. وخلال هذا المبحث سيتم التطرق الى طرق وتقنيات إدارة الصراع ومحددات السلوك المؤثرة على طبيعة الاستراتيجية المعتمدة لإدارته، إضافة الى الاستراتيجيات المعتمدة حسب نموذج توماس وكيلمان.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، المرجع السابق، ص 56.

<sup>4</sup> ميسون أسماعيل محمود الفقعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### المطلب الأول: أسلوب إدارة الصراع التنظيمي

من الضرورة أن تسعى المنظمات الى تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة في تعزيز قدراتها الإيجابية في حل النزاع أو الصراع وتوجيهه ايجابيا لتحقيق أهداف المنظمة، مما يتطلب اعتماد أساليب لإدارة الصراع بما يتوافق مع الاتجاه الفكري الإداري.

فقد إتجهت النظريات التقليدية إلى إعتقاد السلطة أو القوة في مواجهة الصراع وحسمه وتحجيمه، أما الإتجاهات الحديثة نظرت إلى الصراع من خلال كونه ظاهرة إيجابية معبرة عن طبيعة التفاعل الإجماعي للأفراد ويمكن وضعها تحت السيطرة و توجيهها بما يحقق كفاءة و فاعلية المنظمة، و منه تعددت أساليب ادالرة الصراع باختلاف هذه التوجهات.

حيث يعرف أسلوب إدارة الصراع كما يلي:

\*أسلوب إدارة الصراع التنظيمي هو إستراتيجية تحددها المنظمة أو الفاعلين في إدارة الصراع وفق القيم التنظيمية، والحرية النسبية للفاعلين.<sup>1</sup>

\*كما يقصد بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي: « الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها احد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة، ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة».<sup>2</sup>

\*أساليب معالجة الصراع التنظيمي: "هي مجموعة الأساليب والتدابير التي تعتمد للتعامل مع الصراع التنظيمي ومعالجته ومن هذه الأساليب (التجنب، المساومة، الإجبار، المواجهة، التهدئة) ".<sup>3</sup>

وبالتالي يمكن القول أن أسلوب إدارة الصراع هو التدابير أو الطريقة أو الأسلوب المتبع في التعامل مع مواقف الصراع بغرض محاولة التحكم في نتائجه وتوجيهه.

### المطلب الثاني: طرق معالجة الصراع التنظيمي

تتعدد طرق التعامل مع حالات عدم الإتفاق و المعارضة، وتتمثل فيمايلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>-زريق الدراجي، مرجع سبق ذكره، ص33

<sup>2</sup>-زريق الدراجي، مرجع سبق ذكره، ص33

<sup>3</sup> زريق الدراجي، المرجع السابق، ص 33.

<sup>4</sup>-معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص61-63

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### 1- تغيير السياق التنظيمي:

من بين أسباب الصراع يمكن إعتبار نمط التدابير البنائية للوحدات التنظيمية وطبيعة إرتباط علاقات الأداء والأعمال، فالنقص التنظيمي الذي يعمل على تجزئة مراحل تدفق العمل وتوزيعها على وحدات تنظيمية متميزة، مما يسبب إختناقات وصراعات بين الوحدات.

ويمكن حل هذا النوع من المشاكل من خلال ضم الأعمال التي يتم تنظيمها في دورة أداء أو مسار واحد لتدفق العمل في وحدة تنظيمية واحدة، وتخضع لأشراف رقابة مشتركة، مما يوفر فرص أكبر للتنسيق والإتصال بين الأعمال، كما يساهم في تسيير إنهاء الإختناقات والصراعات.

### 2- تجزئة موضوع الصراع أو تقليص أهميته:

تسهل معالجة الصراع عندما يمكن تجزئة موضوعه، فعادة ما يسهل الحصول على إتفاق أطراف النزاع بصفة تدريجية حول جزئيات محدودة مقارنة بمحاولة الوصول إلى قبول تام ودفع واحدة من جميع الأطراف حول موضوع الصراع بأكمله. كما يمكن حل الصراع من خلال إنقاص أهمية موضوعه والعمل على تقليل إدراك الأطراف للنزاع للضرر أو الخسارة المحققة أو المحتملة بالنسبة لهم.

فتخفيض أهمية قرار معين في نظر الأطراف الذين ستشملهم آثاره باعتماد عدم تمثيل هذا القرار لمبدأ مستقر، أو بدعوى عدم إعتباره سابقة يسترشد بها في المستقبل، يقلص من الصراع الذي يمكن أن يعيق مسار إتخاذ هذا القرار.

### 3- تطويع نمط العلاقة بين أطراف الصراع:

أي إتاحة فرصة المواجهة والإتصال المباشر بين الأطراف لمحاولة توفير المناخ المساعد على حل الخلافات وإزالة جوانب النزاع بينهم. هذه الإستراتيجية تعتمد على معالجة الصراع من خلال زيادة كثافة وتكرار التفاعل بينهم، بما يحقق زيادة تماسكهم وتقوية الروابط وهناك حالت أخرى يتم فيها عزل أطراف الصراع عن بعضهم لتقليص الخلاف، وذلك لأنه قد تؤدي المواجهة المباشرة أو التفاعل المستمر إلى تنمية الصراع.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### 4- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرارات:

تمكن المشاركة من بناء صلة تنظيمية بين الأعمال ومما يتيح إمكانية تبادل المعلومات والرأي والمشورة، هذا الأسلوب يؤدي إلى التوفيق بين الآراء المتعارضة والسماح بالتعرف على طبيعة هذه القرارات والآثار المترتبة عليها، ومن ثم تقليص مواقف الصراع المحتمل حدوثها.

### 5- ممارسة الضبط واستخدام القواعد التنظيمية:

يعتبر مبدأ الضبط من طرف المستويات العليا للإدارة واستخدام القواعد والقرارات التنظيمية من وسائل معالجة بعض مستويات الصراع، فاللجوء إلى برمجة وتخطيط مسبق للأعمال أو وضع قواعد وضوابط مسبقة تحكم مسارها يؤدي إلى فرض الضبط والتقنين على تصرفات شاغلي هذه الأعمال بما يحقق ويحافظ على النظام والانتظام داخل المنظمة.

مما سبق القول فإن التعامل مع الصراع على أساس كونه ظاهرة تنظيمية موجودة بين الجماعات والأفراد داخل التنظيمات يتطلب من إدارة المنظمة أن تساهم في تحجيم حدة الصراع وتكيفة لخدمة المنظمة، حيث تقوم إدارة الصراع على اعتماد الطرق المساعدة على اختيار الطرق التي تتوافق مع حدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية.

### المطلب الثالث: أبعاد السلوك وصيغ التفاعل في إطار إدارة الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع من الظواهر التنظيمية للمنظمات، وعندما يصل الصراع إلى مرحلة الصراع العلني يصبح من الضروري معالجته. حيث يتوقف تبني أسلوب إدارة الصراع حسب مدى ميل الأفراد نحو الحزم والتعاون وما ينتج عن تفاعلها أنماط سلوكية متباينة حسب توجه أفراد المنظمة إلى التعاون والحزم.

### أولاً: أبعاد السلوك في إطار إدارة الصراع التنظيمي

يعتمد حل الصراع على وضع الوحدة التنظيمية والظروف المحيطة بها، ويقصد بذلك رغبة الوحدة في التعاون مع الوحدة المتصارعة معها، أو درجة حزم ووضوح الوحدة ورغبتها في التعامل مع المشكلة. وعندما يتفاعل مدى الميل للتعاون مع الوحدات الأخرى لحل الصراع مع درجة الحزم ووضوح الوحدة في طرق حل المشكلة والتفاعل معها، فإنه يمكن أن ينتج عنها تسعة حالات للتفاعل بين هذه الأوضاع، وهذه الأوضاع تمثل الطرق المختلفة لحل الصراع بين الوحدات التنظيمية.<sup>1</sup>

فسلوك الفرد أو الجماعة يوصف على أساس بعدي التعاون والحزم، ليتم على أساس ذلك تحديد أساليب إدارة الصراع: التعاون، التجنب، التنازل (التهديئة)، التنافس (القوة)، الحل الوسط.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

حيث إستخدم thomas و kilman مخطط له بعدان يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف سلوك الفرد من خلال هذين البعدين (التعاون، الحزم) بإعتبارهما من العوامل المؤثرة على وضع طرفي الصراع.<sup>1</sup>

### 1. بعد التعاون ( رغبة طرف في التعاون مع الطرف الآخر لحل الصراع ):

يشير التعاون إلى مدى الإستعداد للتنسيق وفك التشابك مع الطرف الآخر وإستخدام أساليب المقابلة والإجتماع وتبادل المعلومات بغرض إحداث هذا التنسيق والتعاون، أي محاولة تحقيق مصالح الطرف الآخر، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

### 2. بعد الحزم (درجة الحزم والوضوح في التعامل)

يقصد به:التشدد، محاولة تحقيق المصالح الخاصة، القدرة على المطالبة بالحق، الوضوح.

ويشير الحزم والوضوح إلى سلوك الفرد في المطالبة بحقه والوضوح في هذه المطالبة، فإن كان يطالب بحقه دون إهدار حق الآخرين فهذا يشير إلى الحزم، وفي حالة المطالبة بأكثر من الحق فهو يشير إلى العدوانية والتملك، وفي حالة أخذ الجانب الدفاعي المتشكك فالموقف يشير إلى التخاذل.

أي للحزم ثلاثة درجات: التخاذل، الحزم، التسلط والهجوم (العدوانية)، ويحدد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته. وكل درجة تتفاعل مع درجات التعاون لكي تحدد الأسلوب الملائم لحل الصراع.<sup>2</sup>

### ثانيا: صيغ التفاعل بين الأفراد في إطار الصراع

يمكن تحديد 4 أنواع من التفاعلات التي تتدخل في تشكيل السلوك الوظيفي، وهي:<sup>3</sup>

1. الإيثار (تفضيل مصلحة الغير): تقوم هذه الصيغة على سلوك مدفوع بتفضيل مصالح الآخرين على المصلحة الشخصية للفرد ومساعدتهم، أي سعي الطرف لتحقيق مصالح الأطراف الأخرى دون توقع أي مقابل، إضافة إلى سلوكيات اللياقة والمجاملة، أي قيام الفرد بتقديم المساعدة بإستمرار دون إنتظار الحصول على مكافأة.

2.التعاون: هو سلوك العمل مع أفراد آخرين بجهد مشترك لتحقيق هدف مشترك أو مصلحة مشتركة، أي العمل في إتجاه واحد يعود بالمنفعة للطرفين.

3.التنافس (المنافسة): هو إعتداد طرفان أو أكثر لتحقيق هدف لا يمكن بلوغه إلا بواسطة طرف واحد، في إطار التنافس على مورد مشترك أو محدود، وقد تكون المنافسة داخل الجماعة أو بين الجماعات، أو على المستوى الفردي في حالة السعي إلى بلوغ هدف معياري محدد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jossé Latendresse , Nathalie ST-Pierre , " Faire face aux conflits " , [www.centre123go.com](http://www.centre123go.com)

Le 17/10/2020 a 19 :00h.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "كيف تسيطر على صراعات العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

4. **تفضيل الذات (الأثرة):** أي تفضيل المصلحة الشخصية في حالة ما إذا كانت الأطراف الأخرى تعيق بلوغ الهدف، وينتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين وإتصاف السلوك بالمقاومة والإعتراض.

بالتالي يمكن القول أنه تتنوع الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي، إذ لا يوجد إستراتيجية واحدة يمكن استخدامها في جميع الظروف، وذلك لاختلاف كل من ظروف الصراع ومواقفه وطبيعة عمل المنظمات والأسباب وطبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. حيث تختلف طرق التعامل مع الصراع والتخفيض من حدته أو معالجته حسب مدى توجه أطراف الصراع نحو التعاون ومدى الحزم في التعامل.

### المطلب الرابع: تقنيات إثارة الصراع بالمنظمة

هناك مواقف تتطلب إثارة الصراع، حيث تكون زيادة حدة الصراع مفيدة في تحسين الأداء التنظيمي، وفيما يلي دواعي وآليات اثارة الصراع التنظيمي.

#### أولاً: مبررات إثارة الصراع:

تظهر الحاجة لإثارة الصراع في حالة إنخفاض الأداء وتغلب السلبية على الإيجابية في الحالات التالية:

- توقف مقترحات العاملين وآرائهم في مدى موضوعية الأداء الإداري وسلامة أوضاع المنظمة.
- عندما يحرص صناع القرار على تهيئة الموافقة الجماعية على قراراتهم.
- عندما يميل صناع القرارات إلى حلول وسط لإسترضاء الأطراف.
- عندما يتجه المدراء لتكريس العلاقات الإنسانية كوسيلة لنيل الحوافز بدلاً من مقارنة الآراء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 434.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 438.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

ثانيا: التوجهات المعتمدة في إثارة الصراع: تتمثل فيما يلي:

1- تغيير ثقافة المنظمة: من خلال نقل فكرة كون الصراع البناء مقبول بالمنظمة، وأن التنافس مرغوب والتحدي مطلوب، حيث أن الأفراد في إطار التنافس يقدمون أفكار مبتكرة وآراء متنوعة مقابل نيل الحوافز.

2- نقل المعلومات والتوجيهات الإدارية المثيرة للصراع: بالإعتماد على الإتصال التنظيمي.

3- تضمين أفراد من خارج المنظمة: ولا سيما المدراء، على أن تكون لهم قيما وإتجاهات وأنماط إدارية مختلفة عن تلك السائدة للمنظمة.

4- تغيير التنظيم: من خلال إستخدام الهيكل التنظيمي كأداة لإدارة الصراع.

5- تعيين منتقدين للقرارات: بالإعتماد على نقد القرارات والسياسات وإجراءات الأداء بما يحقق تحسن وجودة صنع القرارات الجماعية.<sup>1</sup>

6- استخدام آليات الصراع المخطط أو المبرمج: تبني برامج مخططة لإيجاد الصراع وذلك بغرض تدعيم جهود الإبداع والابتكار وتحسين جودة عملية اتخاذ القرارات. والصراع المبرمج هو تلك النوعية من الصراع المتعمد والمنظم التي يتم خلقها، بما يشجع على إيجاد آراء مختلفة نحو ردود فعل الإدارة

7- الحث على المنافسة الإيجابية: عن طريق استخدام الحوافز المالية والمكافآت. ويؤدي الاستخدام الرشيد لأنظمة الحوافز إلى إيجاد مناخ صحي للمنافسة الذي يترتب عليه وجود صراع وظيفي إيجابي.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول أن وجود الصراع ضروري لتفعيل الأداء والسلوك، حيث هناك مواقف تتطلب التخفيف من حدة الصراع أو معالجته في حالة تأثيره سلبا على المنظمة، وهناك مواقف تدعو وتتطلب إثارة الصراع عندما تكون زيادة حدة الصراع مفيدة في تحسين الأداء التنظيمي. وهذا حسب طبيعة الأثر الناتج عن الصراع وحدته، بحيث تظهر الحاجة لإثارة الصراع في حالة إنخفاض الأداء وتغلب السلبية على الإيجابية.

### المطلب الخامس: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يعتمد حل الصراع على وضع الوحدة التنظيمية والظروف المحيطة بها، ويقصد بذلك رغبة الوحدة في التعاون مع الوحدة المتصارعة معها أو درجة حزم ووضوح الوحدة ورغبتها في التعامل مع المشكلة.

وعندما يتفاعل مدى الميل للتعاون مع الوحدات الأخرى لحل الصراع مع درجة الحزم ووضوح الوحدة في طرق حل المشكلة والتفاعل معها، فإنه يمكن أن ينتج عنها خمسة استراتيجيات تمثل الطرق المختلفة

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 431 - 441.

<sup>2</sup> أمنية قهواجي، مرجع سبق ذكره، ص 82



## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

لحل الصراع بين الوحدات التنظيمية، حيث سيتم التطرق في هذا المطلب الى استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي عندما لا تكون الإدارة طرفا في الصراع.

حسب نموذج توماس وكلمان، بناء على الإستعداد للتعاون بين أطراف الصراع أو التركيز على الذات والمصلحة الخاصة، هناك خمسة طرق لإدارة الصراع، بحيث ينتج عن التفاعل بين بعدي التعاون والحزم خمسة أساليب لإدارة الصراع:التعاون -التنازل-الحل الوسط-المنافسة -التجنب.<sup>1</sup>

وفيما يلي شرح لهذه الاستراتيجيات:

### 1. استراتيجية المنافسة (النفوذ / القوة):

\* استخدام التهديد بإحاق الضرر أو إلحاقه فعلا بالطرف الآخر للصراع: حيث يحاول أحد طرفي الصراع من خلال التشدد وعدم التعاون تحقيق مصالحه وأهدافه على حساب مصالح وأهداف الطرف الآخر.

\* حسم الصراع وإنهاء المواقف المتعلقة به من خلال تدخل الإدارة العليا بشكل مباشر لمعالجته: ويكون عن طريق توجيه الأمر لأطراف الصراع، وإلا فإن السلطة لها صلاحيات توجيه العقاب.<sup>2</sup>

\* فرض القوة والسيطرة على الوحدات الأخرى: حيث تكون فيها الوحدة غير راغبة في التعاون أو التواصل مع الوحدات الأخرى، ويتميز أحد طرفي الصراع بالهجومية (العدوانية) والتسلط في الطلبات ولاسيما في حالة توفر الموارد والسلطة لدى أحد أطراف الصراع، أو بسبب ضعف الوحدات.<sup>3</sup>

دواعي الحاجة إليه: تظهر الحاجة لهذا النمط في الحالات التالية:

\* في حالة ضرورة إتخاذ القرار لموقف طارئ أو تحجيم أو إخماد المناورة أو سوء إستغلال الظروف.

\* في القرارات المرتبطة بالمصلحة العامة أو عندما تكون مواضيع الصراع قليلة الأهمية.

\* في المواقف التي تحتاج أفعالا غير نمطية للتنفيذ مثل تخفيض التكاليف، تنفيذ إجراءات عمل جديدة.

\* تحقيق صالح المنظمة بشرط التأكد من صحة وسلامة الإجراءات المتخذة.

\* عقاب الأفراد الذين سيستفيدون من المنافسة الغير مشروعة.<sup>4</sup>

هذا الأسلوب ملائم في حالة وصول الصراع بين الوحدات إلى مرحلة عدم القدرة على إيجاد الحل، مما يتطلب إستخدام صلاحيات الرئيس الأعلى لما له من سلطة على الوحدات، وكذلك تدخله لصالح إحدى

<sup>1</sup> Jossé latendresse , Nathalie si-pierre , " faire face aux conflits " , [www.centre123go.com](http://www.centre123go.com) , page 05.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 526.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص 84.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

الوحدات ولصالح المنظمة ضد الوحدات الأخرى (غالب/مغلوب)، مع رضا الفائز وإستياء المغلوب، مع ضرورة محاولة تلطيف الجو لاحقا.<sup>1</sup> كما يعتمد على اللجوء إلى قوة السلطة والمركز، والحل المتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، والإعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل.<sup>2</sup>

### 2. إستراتيجية التجنب:

\* يقصد بها عملية الإنسحاب من إدارة الصراع، وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، مع مراعاة استمرار الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة.

\* يتم إعتادها عندما يكون لأحد أطراف الصراع إهتمام منخفض بالذات وبالأخرين على السواء، ويميل المشاركون إلى عدم الإهتمام بالمشكلة، وهو مرتبط بالسلوك والإتجاهات غير المهتمة نحو موضوع الصراع، من خلال الإنسحاب والتأجيل، وهو شكل لتأجيل الصراع إلى حين الوقت المناسب.  
\* تظهر الحاجة إليه عندما تشتد حدة الصراع ولا يمكن إستخدام النفوذ والقوة، حيث تقوم هذه الإستراتيجية على أساس تجاهل موقف الصراع، منه عدم الحل وتناسي المشكلة وهو الأسلوب المناسب لحل الصراع وأن المشكلة ستحل تلقائيا.<sup>3</sup>

### 3. إستراتيجية الحل الوسط(التسوية):

\* تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبيل التوصل إلى حالة إتفاق والتوصل إلى حلول وسط.

\* حيث يتم تحقيق أهداف الطرفين في نفس الوقت، وغالبا ما لا يحقق هذا النمط إشباعا تاما لأحد الطرفين وإنما يتحقق قدر من الإشباع لكلا الطرفين، مع إمكانية عدم اقتناع كلا الطرفين بالتسوية والتنازلات المقدمة وصعوبة التوفيق بين الأطراف.<sup>4</sup>

\* يرتبط هذا النمط بأسلوب المشاركة والميل إلى التصالح في حل الصراع على أساس التنازل عن شيء للوصول إلى قرار مقبول يحقق الرضا الجزئي.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية الإسكندرية، 2014، ص 526.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 452

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\* يتضمن نمط التسوية تنازل كل طرف بالصراع عن بعض ما يطالب به، حيث يتبنى فيه معالج الصراع موقفا وسطا بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح أطراف الصراع عن طريق تقريب وجهات النظر.<sup>1</sup>

ويتم استخدامها في الحالات التالية:<sup>2</sup>

- عندما يتطلب الأمر التوصل لحل مؤقت أو وسط بشأن مسألة معقدة.
- الرغبة في التوصل إلى حل سريع وتحت ضغط الوقت.
- عندما لا يستحق الأمر التنافس أو استخدام النفوذ.
- اقتراب قوى الأطراف المتصارعة من التكافؤ.
- المسائل الإستراتيجية.
- عندما تكون الأهداف مهمة جدا وبالتالي لا يجب التمسك بالرغبة الشخصية.
- استخدامها كسند في حالة فشل التعاون أو القوة.

### 4. إستراتيجية التعاون:

تستمد هذه الإستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعنية، وتتميز بالتركيز على المصالح المشتركة للأفراد والتحري عن المصالح المشتركة للمجموعات المتنازعة والتركيز على نقاط التقارب والاختلاف ومحاولة إيجاد الحلول لها. إضافة إلى دراسة أسباب الصراع واقتراح بدائل الحل لتتم مناقشتها بغرض إيجاد الحل المناسب، مع ضرورة توفير الوقت الكافي.<sup>3</sup>

وتعتمد على الأساليب التالية:

\* عرض وجهات النظر وتبادلها بين أطراف النزاع لتمكين الطرفين من التعرف على وجهة نظر الطرف الآخر بهدف تقريب وجهات النظر وزيادة التفاهم.

\* التركيز على هدف إستراتيجي مشترك ذو أهمية لأطراف الصراع والتقليل من الأهداف الجانبية.

\* اجتماعات المواجهة بين أطراف الصراع، بغرض عرض وجهات النظر والبحث عن أسباب الصراع.<sup>4</sup>  
تظهر الحاجة إلى أسلوب التعاون كأداة لإدارة الصراع في الحالات التالية:

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 449

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، المرجع السابق، ص 451.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>4</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 66.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\* عندما لا يعاني أطراف الصراع من ضغوط الوقت وتريد حلا يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة

- \* عندما يكون موضوع النزاع هاما لكل الأطراف ووجود الرغبة في إيجاد حل شمولي.
- \* عند إدراك أهمية المصالح المشتركة وكونها تتطلب التنازل النسبي والتوفيق.
- \* حالة القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات طويلة المدى.<sup>1</sup>

وخلال هذا الأسلوب يسعى أطراف الصراع لإيجاد حل متكامل وصياغة الإفادة من المورد المشترك. باعتبار الحل الذي يحقق المكسب لأطراف الصراع من خلال التعاون وعدم التشدد والنظر للطرف الآخر من الصراع على أنه ناجح وقادر على التعاون من أجل مقابلة احتياجات ومصالح الطرف الآخر.<sup>2</sup>

### 5. إستراتيجية التنازل (التهدئة):

\* تتضمن إستراتيجية التهدئة سياسة كسب الوقت لحين تهدئة عواطف وإنفعالات أطراف الصراع مع مرور الوقت تخف حدة الصراع، وتسوية أسبابه الثانوية وإهمال النقاط الرئيسية لتسوى مع الزمن، بإنظار أن تخف حدة الصراع وتتم تسوية نقاط الخلاف الثانوية وترك النقاط الجوهرية للتناقص.

\* الفرد متخاذل (غير متشدد) ولا يود المطالبة بحقه ويأخذ الجانب الدفاعي في المطالبة بحقه.

\* يميل الفرد إلى مساعدة الآخرين في حين لا يهتم بإشباع حاجاته الخاصة، مما يسهل التعامل مع الفرد في مواقف الصراعات التنظيمية،<sup>3</sup>

تتم معالجة الصراع من خلال تدخل أطراف خارجية بواسطة إتباع أحد الأسلوبين:

- **التخفيف:** التقليل من نقاط الخلاف والتركيز على جوانب الإتفاق والتعاون بين أطراف الصراع.
  - **التوفيق:** يعتمد على تقديم تنازلات بين أطراف الصراع والتوصل إلى الحلول المرضية<sup>4</sup>
- فالتنازل يتضمن أن يكون أحد الأطراف مستعدا للتخلي عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر من الطرف الثاني مستقبلا.

يتم إعتقاد هذا النمط في الحالات التالية:

\* عندما يكون أحد الطرفين لديه إهتمام منخفض بالذات وعال بالآخرين، ويرتبط بالإيثار للآخرين. فالفرد مستعد لخدمة الآخرين ولو كان على حساب نفسه، ويقبل أي حل ويتكيف معه.

<sup>1</sup> د. محمود سلمان العميان ، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، مرجع سبق ذكره، ص 316.

<sup>2</sup> د. أحمد سيد مصطفى، " إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 450

<sup>3</sup> د. مصطفى يوسف كافي، " إدارة الصراع والأزمات التنظيمية"، مرجع سبق ذكره، ص 82.

<sup>4</sup> د. معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 59.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

\* كان الصراع قائماً على إختلاف الشخصية لأطراف الصراع.<sup>1</sup>

\* عندما تقل أهمية الموضوع محل النزاع للطرف القائم بالترضية، والفرد يرغب بإنهاء الصراع حتى لو كان على حق، ومتسامحاً في حقه.

\* عندما تظهر أهمية بناء علاقات مستقبلية مفيدة.

\* أي في حالة الطرف الخصم أقوى ويمارس الضغوط على الفرد وله القدرة على الضغط بواسطة السلطة والقوة والنفوذ والمال. نتيجة التفاوت في القوة والمركز الإداري والسلطة والتأثير أو الخبرة والمهارات.<sup>2</sup>

\* عندما يشعر الفرد أنه أخطأ أو إعتبره أن المواضيع الأخرى أكثر أهمية من المواضيع الشخصية في إطار دعم العلاقات الإجتماعية والسماح للفرد بالتعلم من الأخطاء.

خلال هذه الاستراتيجية يتم التصرف على أساس أن الصراع سوف يزول بمرور الوقت ودعوة أطراف الصراع إلى التعاون لمحاولة تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل.<sup>3</sup>

ومنه يمكن القول أن استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تتمثل في آليات التعامل مع المواقف التي تواجه فيها المنظمة حالات التعرض وعدم الاتفاق. حيث يوجد العديد من الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي حسب مدى التوجه نحو بعدي الحزم والتعاون، كما أنه لا يوجد أسلوب محدد يلائم في جميع الظروف، نظراً لاختلاف ظروف الصراع ومواقفه وطبيعة عمل المنظمات وأسبابه، وأيضاً طبيعة الأطراف المتصارعة ودوافعها. فكل استراتيجية لها عيوبها ومزاياها وتتأثر بتوجهات الأفراد وأسلوب الإدارة المتبع.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "كيف تسيطر على صراعات العمل"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 82 و 86.

## الفصل الأول: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

### خلاصة الفصل الأول:

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن الصراع ظاهرة تنظيمية وسلوكية إنسانية على كل المستويات ومعبرة عن طبيعة التفاعل الاجتماعي للأفراد، فهو عبارة عن ردود أفعال يظهرها الفرد في عمله نظرا لتعرضه لمجموعة من المثيرات البيئية أو الذاتية ولا يكون قادرا على إحداث التكيف معها، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية والسلبية على التنظيم من حيث إخلال التوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم. وعلى الإدارة أن تتعامل معه على أساس كونه ظاهرة حتمية والمساهمة في تحجيم حدة الصراع وتكيفه لخدمة المنظمة، مما يعزز قدرة المنظمة على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابيا بما يحقق أهداف المنظمة. حيث هناك أكثر من أسلوب الإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاعمها، ولا يوجد ما يسمى بالأسلوب الأمثل، فلكل منها مزايا وسلبيات، وتحكمها طبيعة الموقف. وتختلف طرق التعامل مع الصراع والتخفيف من حدته أو معالجته حسب مدى توجه أطراف الصراع نحو التعاون ومدى الحزم في التعامل، ليتم على أساس ذلك تحديد أساليب إدارة الصراع: التعاون، التجنب، التنازل (التهديئة)، التنافس (القوة)، الحل الوسط.

وفي الفصل الموالي سنتعرف على مساهمة إدارة الصراع التنظيمي من خلال الاستراتيجيات المعتمدة على تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة، من خلال التطرق إلى أسس التطوير التنظيمي ومحاولة اظهار العلاقة بين إدارة الصراع والتطوير التنظيمي.

# الفصل الثاني

طبيعة التطوير التنظيمي

وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### تمهيد:

تعتبر المنظمات أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها، لذا فإن المنظمات صارت أبعد ما تكون عن الثبات والاستقرار، وأشد ما تكون حاجة إلى التغيير حتى تستطيع تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص البيئية والتعامل الفعال مع التهديدات، وكافة الاعتبارات ذات التأثير السلبي الحالي والمرتب. مما يتطلب التغيير والتطوير لمواكبة هذه التغيرات.

حيث يعد التطوير التنظيمي ظاهرة صحية وطبيعية في المنظمة وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفعاليتها، فنجاح أي تنظيم يقتضي زيادة الاهتمام بتطوير الأفراد والتنظيم بأبعاده المختلفة، وتهيئة الجو المناسب، وخلق روح المناخ التنظيمي الناجح الذي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي والإنتاجية، استجابة للتكيف مع التغيرات البيئية المستمرة من خلال توفر المرونة لدى المنظمات والقدرة على الإستجابة لتلك التغيرات. وفي إطار القيام بعمليات التطوير يعد أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي من العوامل المؤثرة على مدى استجابة الأفراد للتطوير المطلوب.

في هذا الفصل سيتم توضيح مضمون التطوير التنظيمي من خلال التطرق لكافة جوانبه ومحاولة ربطه باستراتيجيات إدارة الصراع، وذلك من خلال أربعة مباحث رئيسية كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي.
- ✓ المبحث الثاني: أسس ومتطلبات التطوير التنظيمي.
- ✓ المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن التطوير التنظيمي.
- ✓ المبحث الرابع: فاعلية التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي.



## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### المبحث الأول: ماهية التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد تطبيقات علم السلوك التنظيمي، يهتم بالتغييرات المخططة في المنظمة. حيث يعتبر من سمات المنظمات الناجحة لكون بنية التنظيم تتغير باستمرار، مما يتطلب المرونة في التعامل معها. وخلال هذا المبحث سيتم التطرق الى تطور مفهوم التطوير التنظيمي وأسبابه وكذلك أهميته وخصائصه.

#### المطلب الأول: مفهوم التطوير التنظيمي ومسؤولية إدارته

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، وقد تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه وفيما يلي تعريف التطوير التنظيمي وبعض المفاهيم ذات الصلة به، إضافة الى الجهات المعنية به.

#### أولاً: تعريف التطوير التنظيمي

التطوير في اللغة العربية " هو التجديد والتحديث والتعديل، ويقال جد يجد فهو جديد واستجد أي صيرة جديدة، ويقصد به الاجتهاد في الأمر وتحسينه.

أما في الاصطلاح العام، يعني: " تغيير عام الأساليب تطوير كفاءة وأداء العاملين في الجهاز الإداري ويشمل التدريب أثناء العمل وخارجه".<sup>1</sup>

وتختلف تعاريف التطوير التنظيمي باختلاف الفلسفة والمبادئ السلوكية المتضمنة فيه، ويقصد به التغيير والتجديد وإدخال أساليب حديثة على كافة أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى التطوير. وقد تعددت وتنوعت مفاهيم التطوير التنظيمي، ومن بينها:

- **تعريف ريتشارد بيكهارد:** التطوير التنظيمي هو "مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل والتي تشرف عليها الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية وباستخدام العلوم السلوكية".<sup>2</sup>
- **تعريف وندل فرينش:** التطوير التنظيمي "نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة على القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمل عبد علي الأسدي، " قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير: دراسة تحليلية لآراء عامة من العاملين في مصرف الراجحي"، مجلة جامعة الكوفة، قسم إدارة الأعمال، العدد 17. [www.docudesk.com](http://www.docudesk.com)، ص 193.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، " التطوير التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي -الإسكندرية، شركة الجلال للطباعة - العامرية. 2007، ص 8.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

• كما يعرف على أنه: "الجهد بعيد المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي والبحث العلمي".<sup>2</sup>

• كما ينظر إليه على أنه: " جهد شمولي مخطط طويل المدى تديره الإدارة العليا لتمكين المنظمة من التكيف مع بيئتها وزيادة فعاليتها وتطوير العاملين من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم عن طريق تحسين الثقافة التنظيمية وتطوير التكنولوجيا والهياكل التنظيمية ومرونة الأهداف والاستراتيجيات".<sup>3</sup>

ومنه يعرف التطوير التنظيمي على أنه نشاط تنموي مخطط يشمل التنظيم ككل تحت إشراف الإدارة العليا في شكل تدخل مخطط بغرض زيادة الكفاءة التنظيمية. باعتباره جهد شمولي مخطط وعملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة، يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين وزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة. يتضمن معالجة سلوكية للعاملين بتغيير أو إعادة تكوين معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم وإتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة وجودة علاقاتهم لتحقيق الإدارة الفعالة لثقافة المنظمة وتحسين الصحة والفعالية التنظيمية.

### ثانياً: بعض المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي

\* **التغيير التنظيمي:** هو "إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها، وأن هذا التغيير يتم وفق برنامج عمل متكامل يشتمل على تشخيص لوضع المؤسسة وتحديد مجالات والتغيير بها، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فعاليتها. يستهدف زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع بيئة المؤسسة، بما يجعل المؤسسة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والقيود التي تواجهها".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 343.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>3</sup> فائق مشعل قدوري العبيدي، " أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت "، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2016، ص 294.

<sup>4</sup> أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)"، جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والتطور، 8 و 9 مارس 2005، ص 269.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

\* **التطوير الإداري:** يعتبر التطوير الإداري أحد الأطر العملية للنشاطات التطوير التنظيمي، وجزء من أجزائه، يهدف إلى تغيير السلوك التنظيمي للارتقاء بمستوى الأداء، ومنه يبقى محدودا مقارنة بالتطوير التنظيمي، حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية، كما أنه قد يكون جزءا من منظومة التطوير التنظيمي.<sup>1</sup>

\* **إعادة الهندسة:** هي " إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية (الخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل)". وتتفق مع التطوير التنظيمي في عدة أمور، حيث تشترك مع بعض تقنيات التطوير التنظيمي في الحاجة إلى التفكير الإبداعي من خلال الجديد والحديث من الأفكار، ويعتبرها من أهم تطبيقات التطوير التنظيمي كونها تقنية ملائمة للتغيرات الجذرية التي تتصف بالاستمرارية، كما تتفق أيضا مع التطوير التنظيمي من حيث الهدف في تحسين جودة الأداء، ورفع كفاءة المنظمة. لكن التطوير التنظيمي يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.<sup>2</sup>

### ثالثا: أوجه الشبه بين التغيير والتطوير التنظيمي

\* يهدف كل منهما إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.<sup>3</sup>

\* التغيير التنظيمي يتفق مع التطوير التنظيمي في كون كل منهما عملية هادفة، تزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف البيئية الداخلية والخارجية أو التأثير فيها.<sup>4</sup>

\* الدراسة المنتظمة والمستمرة لمكونات المنظمة وظروفها ووضع خطة متكاملة لتطويرها وتخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للتطوير. حيث يشتمل التغيير على برنامج عمل متكامل ومستمر لتشخيص أوضاع المنظمة وتحديد مجالات التغيير بها ثم إتمام عمليات التغيير والتأكد من فعاليتها.

\* إدارة التطوير التنظيمي والتغيير ليست مسؤولية الإدارة العليا فقط بل مسؤولية جميع العاملين، أي تمتد لتشمل مشاركة كافة المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية.

\* يتوقف نجاح عملية التغيير على التعاون وكفاءة توزيع المهام والمسؤوليات بين الإدارة العليا والعاملين.

<sup>1</sup> محمود حسين صرصور، " رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية"، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة (فلسطين)، 2017، ص 39.

<sup>2</sup> محمود حسين صرصور، المرجع السابق، ص 39.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 344.

<sup>4</sup> عمري سمير، " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013، ص 51.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

\* كما أن عملية التطوير التنظيمي تحتاج كما هي الحال في إدارة التغيير التنظيمي إلى إيمان واقتناع العاملين بأهمية التطوير لتحقيق الموائمة بين مصالح المنظمة ومصالح العاملين. المرجع.<sup>1</sup>

### رابعاً: الفروق الأساسية بين التطوير والتغيير التنظيمي

هناك من الدراسات النظرية التي تعتمد على الاختلافات التالية بين التغيير والتطوير التنظيمي، والتي تم اعتمادها من الدراسات السابقة، وصياغتها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الفروق الأساسية بين التطوير والتغيير التنظيمي

التطوير التنظيمي	التغيير التنظيمي
تحتاج المنظمة لتعديل وتطوير أنظمتها حينما تستدعي الحاجة. لزيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف. فهو ذلك الجزء المدروس والمخطط من عملية التغيير، كما يمكن التنبؤ بنتائجه.	التغيير سمة من سمات المنظمة ومنهاج عمل دائم يسبق أو يلاحق على أقل تقدير التغييرات المستمرة في البيئة الخارجية. إذ يمثل "التغيير" الكل، لأنه قد يكون مدروساً أو عشوائياً مخططاً أو طارئاً، كما أنه من سمات المؤسسة.
يستهدف زيادة فعالية المنظمة من خلال تحسين نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف داخل المنظمة، وذلك لتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات والمستجدات.	يستهدف زيادة فعالية المنظمة وتحديد المواءمة المرغوبة مع البيئة الخارجية والداخلية بما يجعل المنظمة قادرة على التعامل الفعال مع الفرص والتهديدات التي تواجهها.
أحد مدخلات إدارة التطوير هو التطوير من خلال دراسة قيم ومعتقدات العاملين، الثقافة السائدة في المنظمة، نظم الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات وغيرها من النواحي السلوكية التي تساعد على تحديد أساليب التطوير بالإضافة لدراسة بيئة العمل لتحديد أماكن وطرق التطوير التنظيمي المناسبة.	أحد أهم مدخلات إدارة التغيير هو وجود جهاز أو وسيلة أو توجه دائم للرصد والتنبؤ بكافة المتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات.
يمكن أن يهتم التطوير بالمنظمة ككل في مرحلة ما من مراحل عمر المنظمة، إلا أنه قد يهتم بأحداث التطوير المستمر في الأجزاء التي تحتاج التطوير.	يهتم بأحداث التغيير في كافة جوانب المنظمة باعتبار التغيير دائم ومستمر فلا بد أن يشمل كافة أجزاء المنظمة بشكل تكاملي.
هو محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة، معتمداً على أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة أعضاء المنظمة بصورة جماعية.	يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي.

<sup>1</sup>أمل مصطفى عصفور، " قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص 30.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

تحسين يركز على بعض العناصر داخل أي نظام مثل التكنولوجيا أو إجراءات عمل محددة، أو عدد ونوعية العاملين. وبالتالي يركز على جزء من أجزاء النظام، دون أي التفات إلى الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين	يركز أساسا على الجوانب السلوكية ورفع مهارات العاملين في التفاعل مع الآخرين وحل المشاكل واتخاذ القرارات مما يؤدي إلى تأسيس وترسيخ النظام كممارسة مستقرة ومنهج عمل للمنظمة.
قد يحدث في فترة زمنية. ويمثل استجابة وتعديلا لحظيا نظرا لضغوط محددة، وهو يركز أكثر على التعديل حتى ولو لم يؤدي إلى تحسين ملحوظ في الأداء العام للمنظمة	يستغرق فترة زمنية طويلة

### المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع التالية:

- عماري سمير، " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة "، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة المسيلة، 2013.ص51
- محمود حسين صرصور، " رأس المال الفكري ودوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية "، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2017.ص38
- أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.ص23
- أمل مصطفى عصفور، " قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي "، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008.ص 30 الى 32.

### خامسا: مسؤولية إدارة التطوير التنظيمي

تقع مسؤولية إدارة التطوير التنظيمي على:

#### أ- سلطة التطوير داخل المنظمة

تواجه المنظمات الساعية للتغيير والتطوير ضرورة تحديد من يقوم بالتطوير التنظيمي، حيث تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير والتطوير حيث تتوفر البدائل التالية، وهذا حسب درجة المشاركة التي تتوفر للعاملين في إتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، كما يلي:

#### 1- إستئثار الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير

\*إحتكار المديرين في الإدارة العليا لمعظم أو كل سلطات التغيير والإعتماد على الخبرة الذاتية للمدراء للتعرف على المشاكل أو الإسترشاد بالمعلومات أو التقارير الواردة لمرؤوسيتهم.

\*الإتصال في إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل لتحديد التغيير المطلوب ودور المرؤوسين فيه.

\*القرار قد يتعلق بتفسير ظروف التغيير والمزايا والحوافز. المترتبة والإجراءات مقابل الإلتزام بالتغيير.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### 2- المشاركة

إشراك الإدارة للعاملين وباقي المستويات التنظيمية في عملية التغيير وإفترض أهليتهم وكفاءتهم للمشاركة، إضافة الى الإعراف بتأثير العاملين وباقي المستويات الإدارية على المنظمة وبضرورة وجود تفاعل بين هذه المستويات.

### 3- قيام الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى (التفويض).

\*تمكن الإدارة العليا للعاملين في باقي المستويات التنظيمية من تحديد التطوير المناسب.

\*قيام العاملين وباقي المستويات التنظيمية بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب وإتخاذ القرارات الأنسب لحل مشاكلهم.<sup>1</sup>

حيث تتوقف فعالية الطرق المستخدمة في إحداث التغيير والتطوير (المشاركة، التفويض، الإدارة العليا) على معايير هي: رضا العاملين المتأثرين بالتغيير، سرعة التغيير، النتائج المباشرة في المدى القصير، النتائج طويلة المدى، مقاومة التغيير، الإلتزام بالتغيير، التجديد والإبداع المستمر.

### ب- الإستشاريون من خارج المنظمة:

تعتمد محاولات التطوير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من الإستشاريين (مكاتب إستشارية، متخصص في إدارة الأعمال). مع إختلاف دور الإستشاري في تحريك ودفع عملية التطوير حسب سبب وفلسفة المنظمة في الإعتماد عليه، ومن بين وظائف الإستشاري:

\*إظهار فكرة التطوير التنظيمي وأهميتها من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقه.

\*جمع المعلومات والبيانات المطلوبة وتبويبها ليتم تحليلها بغرض تحديد المشكلة وتشخيصها

\*وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل.

\*جمع المعلومات عن النتائج المحققة لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل، ولتقييم فعالية التطوير من خلال مؤشرات (الربح، إنجازات الإنتاج والمبيعات، العلاقات الشخصية، سلوك العاملين).<sup>2</sup>

### ج- أطراف أخرى مؤثرة في التطوير التنظيمي:

- تدخل المنظمات المشرفة على بعض القطاعات الإقتصادية في تطوير هذه القطاعات.

- الجمعيات العلمية الإدارية ونقابات العمال.

<sup>1</sup>أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 445 إلى 447.

<sup>2</sup>أحمد ماهر أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 451.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

- المستشار الداخلي للمنظمات ذي خبرة في مجالات السلوك الإنتمائي والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن التطوير هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة بالمنظمة تحت إشراف الإدارة العليا. كما أن علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الجزء بالكل، أو النظام الفرعي بالنظام الأكبر، فالتطوير آلية من آليات التغيير، وطريق للمدخل السلوكي، وذلك بالتغيير في القيم والمعتقدات، والمدرجات، والاتجاهات، وقدرات العاملين وسلوكهم.

**المطلب الثاني: التطور التاريخي لظهور مفهوم التطوير التنظيمي والأسباب الدافعة له.**

تعود جذور التطوير التنظيمي الذي بدأت ملامحه المستقلة تظهر في مطلع الخمسينيات من هذا القرن. حيث ساهمت المدارس الفكرية الإدارية في تطور هذا المفهوم. وخلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تطور مفهوم وأسباب التطوير التنظيمي.

**أولاً: التطور التاريخي لظهور مفهوم التطوير التنظيمي**

مر التطور التاريخي للتطوير التنظيمي بمرحلتين، ففي المرحلة الأولى الأساسية تم وضع اللبنات الأولى النظرية للتطوير التنظيمي. ولقد بدأت هذه المرحلة في الأربعينات من القرن العشرين، في وقت كان التبشير بالعلاقات الإنسانية وطريقة استخدامها في تطوير المنظمات في بدايته. أما المرحلة الثانية فقد ظهرت في الستينات وما يليها من سنوات، وكانت تضيف على النظرية الأساسية للتطوير التنظيمي بعض المفاهيم والطرق الجديدة على النظرية.<sup>2</sup>

حيث لم ينشأ مصطلح التطوير التنظيمي من فراغ، بل سبقته جهود سابقة في مجال الإصلاح الإداري، أو التنمية الإدارية أو عصرنة الإدارة أو تجديد وإعادة الهيكلة وغيرها من المصطلحات التي دلت على الأبحاث والجهود الموجهة لمعالجة المشاكل والأمراض والتحديات والصراعات التي تهدد المنظمات، غير أن غموض وعدم دقة التحديات جعلت المصطلحات الداعية لمواجهة غير منفق عليها بشكل كامل.

كما أنه لا يوجد إتفاق تام بين الباحثين على ظهور مصطلح "التطوير التنظيمي"، وهناك من أشار إلى أن الذروة الأولى لحركة التطوير التنظيمي تعود إلى جهود عدد من الرواد، وهم:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، مرجع سبق ذكره، ص 456.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 101.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

(كوت لوين Lewin)، كينيث بيني Benne، ليلاند برادفورد Bradford وروند ليبيت (Lippitt) الذين أرسوا في عام 1946 برنامجا المختبر تدريبي في كلية المعلمين بولاية كنتي وأعقب ذلك الجهود المبذولة من مركز ماساشوستش للتكنولوجيا في هذا المجال.

\*وتبع هذه التجربة تأسيس المختبر القومي لتدريب وتنمية الجماعات في أمريكا عام 1947. بإعتماد برنامج تدريب الجماعات مع الاستفادة من دراسات علماء الاجتماع وعلماء النفس السلوكيين.<sup>1</sup>

حيث تشير معظم الدراسات التي أجريت بشأن التنظيم التاريخي لتطوير التنظيمي إلى أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقا من مصدرين أساسيين هما:

تدريب الجماعات، وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية، والبحوث المسحية والتغذية الراجعة. وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي.<sup>2</sup> حيث أن ظهور بعض الأساليب السلوكية وتطبيقها على المنظمات ساعد على بلورة التطوير التنظيمي. مما يساعد على خلق وبناء فلسفة المنظمات في مجال تجديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهياكل الإدارية بهذه المنظمات.<sup>3</sup>

### ثانيا: الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي

عملية التطوير لا تحدث تلقائيا، بل توجد أسباب تدفع بالمنظمة للتعامل مع المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة والتي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطور، وتنقسم الأسباب الدافعة للتطوير إلى المتغيرات الخارجية والداخلية.

(أ) المتغيرات الخارجية: تتمثل فيما يحصل من تغيرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، ومنها:

- 1/ زيادة حدة المنافسة في السوق، وتطور أساليب المنافسين مما يحدد مكانة المنظمة في السوق.
- 2/ التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) وتهديد التقادم لسلع وخدمات المنظمة.
- 3/ التغيرات الكبيرة في السياسة والقانون والاقتصاد في ظل العولمة.
- 4/ التغيرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافية.

<sup>1</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

<sup>2</sup>بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 435.



## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

5/ ظهور المنظمات الخدمية وتنوعها من حيث الكم والنوع وتعدد أساليب الإنتاج والخدمات، مما يتطلب التقييم المستمر لإعادة تنظيم المنظمات بهدف تطويرها أو تحسين أدائها، إضافة إلى ظهور الازدواجية في الأنشطة.

6/ تناقض الموارد الطبيعية ومحدوديتها.

7/ تغيير النظرة للإنسان من شخص يمكن التحكم فيه وفي موقفه في العمل (النموذج الآلي) إلى الاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية وأثرها على الجهاز الإداري.<sup>1</sup>

8/ الرغبة في تطبيق النظريات الحديثة للإدارة وظهور موجات من المفاهيم والأفكار والنماذج والنظريات الحديثة للإدارة تحاول منح المنظمات الفرصة لكي تتكيف وتتواءم مع التغيير في البيئة الخارجية المحيطة.<sup>2</sup>

9/ التفاعل بين البيئة والنظام الإداري وحمية التغيير والتكيف معها.<sup>3</sup>

(ب) المتغيرات الداخلية: تتمثل في ما يلي:

1/ تغيير في الإنتاج والآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج والأساليب الفنية.

2/ التغيير في الإجراءات وأساليب ومعايير العمل.

3/ التغيير في هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.

4/ تغييرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.

5/ تغيير في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة.

6/ التغييرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنقوذ.<sup>4</sup>

بالتالي يمكن القول أن التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقاً من مصدرين أساسيين هما تدريب الجماعات وتطبيق أساليب التدريب المخبري والبحوث المسحية والتغذية الراجعة. وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي، مما ساعد على خلق وبناء فلسفة المنظمات في مجال تجديد ممارستها وتطوير العمليات والإجراءات والهيكل الإدارية بهذه المنظمات.

### المطلب الثالث: أهمية التطوير التنظيمي

للتطوير التنظيمي أهمية بالغة لمنظمات الأعمال، سنبرزها من خلال هذا المطلب كما يلي:

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية -الإسكندرية، 2002، ص 436.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

\* يمكن التطوير التنظيمي من إحداث التغيير ومعالجة سلوكيات العاملين وتحسين جودة المنظمة وطبيعة العلاقات وتحسين الفاعلية التنظيمية بغرض التكيف مع المتغيرات أو المستجدات في التكنولوجيا أو لمواجهة تحديات جديدة في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية) والاقتناص وحسن الاستفادة من الفرص.<sup>1</sup>

\* التطوير التنظيمي عملية مخططة ومقصودة تحقق ما يلي:<sup>2</sup>

\* **زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة:** أي دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية وتقليل هدر الموارد، حيث يُنظر إلى التطوير على أنه يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المنظمات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم البيروقراطية.<sup>3</sup>

\* **تحقيق بيئة صحية للمنظمة وتحسين مقدرتها المنظمة على حل مشاكلها والتجديد الذاتي:** أي توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشاكل والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

\* **مواجهة المتطلبات البيئية ومحاولة إقناع المنظمة بالأفكار الجديدة:** أي تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها والتشجيع على الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاراة قدرات المتفوقين.<sup>4</sup>

وبالتالي تتمثل أهمية التطوير التنظيمي في كونه أسلوباً لتثبيت القدرة على حل المشاكل في المنظمة وإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والتجديد المستمر بالمنظمة، من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة، واستغلال الفرص المتاحة، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية التي تواجه المنظمة. حيث يمكن المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها على حل مشاكلها. كما يعتبر من وسائل تعديل السلوك التنظيمي الموجه لخدمة الأهداف التنظيمية وخدمة العاملين، سعياً لزيادة فاعلية التنظيم وتحقيق التكامل بين أهداف التنظيم ومجتمع العاملين.

### المطلب الرابع: خصائص التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة وزيادة قدرة التنظيم على مواجهة التغيرات الجديدة في المستقبل ومواكبة المستجدات، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة. وعليه يتضمن التطوير الخصائص التالية:

- 1/ **خطة طويلة المدى:** أي مجهود متعمد وله خطوات وجدول زمني ونتائج يراد التوصل إليها، ولا يمكن توقع التغيير أو التطوير في أهداف وخطط وممارسات المنظمة خلال فترة قصيرة.
- 2/ **موجهة إلى تحسين الأداء وحل المشاكل وتجديد الممارسات:** الهدف منه هو تقوية جهود المنظمة في مواجهة مشاكلها، باعتماد أنظمة وإجراءات تمكن من تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع الحلول.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 415.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 31 و 81.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 31.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

- 3/ **مجهود تعاوني للإداريين:** من خلال الاتصال والتنسيق والتعاون في جميع بيانات المشاكل أو تحليلها واقتراح الحلول، من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات، مما يساعد على إنجاح التطوير.
- 4/ **التأثر ببيئة المنظمة:** ضرورة استناد أسلوب حلّ المشاكل وتجديد الممارسات إلى فهم عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة.
- 5/ **التدخل الخارجي وعلى المستوى الداخلي للمنظمة:** تدخل أطراف خارجية عن المنظمة في عمليات التغيير، ولا سيما فيما يتعلق بتشخيص المشاكل وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وحلّ مشاكلهم، وكذلك اقتراح أساليب التطوير. من أجل تحسين ممارسات المنظمة مثل تمكين العاملين، وبناء فرق العمل، والتدريب على بناء المهارات السلوكية للعاملين.
- 6/ **التطبيق العملي للعلوم السلوكية:** المتعلقة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلّم وتقبّل التغيير، وكذلك المتعلقة بتطوير مهارات التعامل والثقة في النفس والابتكار، استناداً على جمع المعلومات والخبرة والمشاركة في وضع الحلول عن طريق تطبيق أساليب التطوير الجديدة.<sup>1</sup>
- 7/ **تطوير برنامج مخطّط للتغيير:** حيث يشمل التطوير التنظيمي وضع الأهداف وتخطيط وتنفيذ ومتابعة الخطط والاستراتيجيات للاستفادة من الموارد وتطويرها لأداء الأفضل عن طريق تدخل المخطّطات في المجالات السلوكية والثقافية أو البناء التنظيمي تحت إشراف الإدارة العليا.
- 8/ **مجهوداته موجّهة نحو الجماعات ويركّز على مفاهيم التجربة في التعلّم، وعلى دور الجماعة، والهدف منه إيجاد مجموعات عمل ذات كفاءة عالية.**
- 9/ **الطبيعة العملية لبرامج التطوير التنظيمي:** حيث تهدف الى تغيير فعلي وليس فقط زيادة المعلومات والمهارات المعرفية، فبرامج التطوير تبدأ بالتشخيص والتطبيق والمتابعة بصورة عملية. كما أنه يشمل التنظيم ككل (الجوانب التقنية والسلوكية والإجراءات)، بهدف تغيير الاتجاهات والسلوك ومهمّة التنظيم.<sup>2</sup>
- 10/ **يتعلّق بمهمّة التنظيم:** أي التوجه نحو تحسين الوسائل والعمليات والبناء التنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة، حيث يتطلب الاهتمام بالقوى البشرية العاملة، والتنظيم الداخلي للمنظمة واساليب العمل وكذلك القوانين واللوائح.
- 11/ **يقوم على أساس النظرية والتطبيق:** باستخدام المبادئ لعدّة علوم وتطبيقها للحصول على النتائج المرغوبة.
- 12/ **التركيز على تغيير الاتجاهات والسلوك:** باعتباره موجّه لحلّ المشاكل وتوجيه رغبة الأفراد في التطوير وتقبّل التغيير والالتزام ببرامج التطوير.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، مرجع سبق ذكره، ص 19 إلى 22.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

- 13/ التركيز على التحسين وجزء من عملية الإدارة باعتباره عملية إدارة التغيير التنظيمي.
- 14/ يكون باستخدام منهج النظم: فالتطوير عملية منظمة باعتباره طريقة لتحقيق الرابطة بين الموارد البشرية للمنظمة والتكنولوجيا المستمدة بها والهيكل التنظيمي والعمليات.<sup>1</sup>
- 15/ التركيز على مفاهيم التجربة في التعلم: فبرامج التطوير تعتمد أساساً على برامج فعلية وعملية وقياس مدى نجاحها أو حاجتها للتعديل.
- 16/ الاستمرارية: التطوير التنظيمي برنامج مخطط للتغيير، هو عملية مستمرة ومتجددة لتفسير المناخ التنظيمي. حيث أن تطبيقه يتطلب الاستمرارية في الفاعلية التنظيمية، وتحسين المناخ العام بشكل دائم ومستمر.
- 17/ المشاركة: حيث يتوجب على جميع اعضاء التنظيم المشاركة في تنفيذ عمليات التطوير التنظيمي في جميع المراحل، الضمان مساهمتهم في تنفيذ عملية التطوير التنظيمي كوهم مشاركين فيها.<sup>2</sup>
- 18/ التطوير نظام متكامل: يركز التطوير التنظيمي على تطوير نظام متكامل داخل المنظمة.<sup>3</sup>
- حيث يتضمن التطوير التنظيمي الأبعاد التالية، حسب ما يوضحه الشكل رقم 02:

### الشكل رقم 02: أبعاد التطوير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص19.

<sup>1</sup>محمد الصيرفي، المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup>فائق مشعل قدوري العبيدي، " أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فعالية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت "، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2016، ص 304.

<sup>3</sup>-أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير «، مرجع سبق ذكره، ص 20.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

مما سبق يمكن القول أن التطوير التنظيمي خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة وتعتمد على جهود تعاوني مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وعلى التدخّل من طرف خارجي وعن طريق التطبيق العلمي للعلوم السلوكية.

### المطلب الخامس: أهداف التطوير التنظيمي

تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهي في مجملها تسعى إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد وفي النواحي الإدارية والتنظيمية. حيث تتحدّد أهداف التطوير بناءً على الأسباب الدافعة له، ويؤدّي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات تحديد القائم بالتغيير ومجالات وأساليب التطوير.<sup>1</sup> وتتمثل أهداف التطوير فيما يلي:<sup>2</sup>

- 1/ بناء جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستويات في التنظيم بفرض زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، وكذلك التعاون في إطار إنجاز أهداف المنظمة.
- 2/ إيجاد الانفتاح في مناخ التنظيم لما يمكن العاملين من معالجة مشاكل التنظيم بشكل صريح.
- 3/ توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه.
- 4/ العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والتنظيمية، وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة الإدارية وأهدافها، وأي تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي لديهم.
- 5/ إيجاد علاقات تبادلية وتكاملية بين العاملين كأفراد وجماعات، وتشجيع المنافسة ضمن الفريق، ممّا يزيد من فاعلية الجماعات.
- 6/ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة وأسبابها، من خلال زيادة الوعي بدنامية الجماعة ونتائجها المحتملة.
- 7/ مساعدة المشرفين على تبني إدارة ديمقراطية في الإشراف، الإدارة بالأهداف بدلاً من الإدارة بالأزمات والأساليب التقليدية بهدف تنمية روح المشاركة والديمقراطية في العمل.
- 8/ تعويد العاملين على ممارسة الرقابة الداخلية والاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ومكّماً لها، إضافة إلى زيادة التوجّه نحو المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة.
- 9/ تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها، أي مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم وحلّها من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 437.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 127، 128.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، مرجع سبق ذكره ص 81.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

10/ تطوير قيادات قائمة على الإبداع الإداري وراغبة فيه، وتوفير مناخ يشجع على التطور والإبداع، فالنّطوير يسعى إلى رجع مهارات الابتكار وقد تجمل المخاطر واتخاذ القرارات.

11/ زيادة مقدرة المنظمة واجراءاتها على مواجهة البيئة المتغيرة: أي زيادة مقدرتها على التّعامل والتّكيف مع بيئتها وتحسين قدرتها على البقاء والنّمو.

12/ زيادة القدرة على الحفاظ على أصالة الصّفات المغيرة للأفراد والجماعات وإدارات الأعمال والإنتاج. بالتالي تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إحداث التّغيير في المناخ التّظيمي السائد وفي النّواحي الإداريّة والتّظيميّة، حيث يركز التطوير التنظيمي على تطوير المهارات السلوكية ما يمس التّعود على التعاون، والابتكار، والحساسية المشاعر الآخرين، وإيجاد مناخ يمكن من معالجة مشاكل ويحقق زيادة الانتماء للمنظمة الإداريّة وأهدافها، وأي تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التّظيميّة والرّضا الوظيفي لديهم.

### المبحث الثاني: أسس ومتطلبات التطوير التنظيمي

توجد مجموعة من القواعد الأساسية التي يركز عليها التطوير التنظيمي والمتعلقة باستثمار الفرد والتخطيط طويل المدى والمرونة في المستويات الإدارية. حيث لابد من توفر أسس ومتطلبات تدعم نجاح التطوير. وخلال هذا المطلب سنحاول توضيح بعض المتطلبات الأساسية التي من شأنها أن تزيد من فعالية جهود التطوير التنظيمي في تحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول: القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي

تتمثل القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي فيما يلي:<sup>1</sup>

1- المرونة: عدم قدرة المنظمات على التكيف مع بيئاتها السريعة التغير يؤدي إلى ضياع فرص اللحاق بالمنظمات على التكيف وبالتالي ضرورة تضيق الفجوة بين التّقدم والتخلف.

2- التنقل بين الوظائف: للحد من المعوقات التّظيمية والنزاع التّظيمي.

3- اكتساب مهارات جديدة: أي تعديل في أهداف المنظمة يعتبر تعديل أو تغيير في الأفراد أنفسهم.

4- الالتزام بالتكنولوجيا: إذا كان الهدف طويل المدى هو الحصول على التكنولوجيا من أجل تطويره فإنه يتوجب التخطيط للأمور التالية:

الالتزام بوضع الأهداف الطويلة المدى، الالتزام بتأمين ورصد الموارد المالية لتحقيق هذه الأهداف، الالتزام في الاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، الالتزام بتوفير القوى العلمية المتخصصة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 33 و34.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

5-التعليم والتدريب: عملية التطوير الإداري لا تقتصر على النظم والأساليب الهيكلية والإجرائية وإنما تركز على بناء وتنمية منظمات فعالة تعتمد الثقافة الإيجابية من خلال الالتزام بالتطوير المستمر والطاقات البشرية المدربة.

مما سبق يمكن القول أن التطوير يعتمد على قدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها بالاعتماد على تقليل المعوقات التنظيمية والنزاع التنظيمي واكتساب مهارات جديدة، إضافة إلى الالتزام بوضع الأهداف الطويلة المدى وتأمين الموارد المالية والاستثمار في مجال البحث والتطوير في مجال التكنولوجيا، وكذلك الالتزام بالتطوير المستمر والطاقات البشرية المدربة.

### المطلب الثاني: العوامل المساعدة على تحقيق التطوير التنظيمي

يستهدف التطوير التنظيمي زيادة فعالية المؤسسة من خلال تحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستجدة في البيئة، مما يتطلب مراعاة بعض الجوانب عند القيام بعملية التطوير.

العوامل المساعدة على تحقيق التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

\***تحديد هدف التطوير:** أي وضع هدف واضح ومحدد للتطوير والتغيير يمكن تطبيقه وبسهولة استخدامه حسب حاجة المنظمة المراد تطويرها وتغييرها.

\***التجديد المستمر للتنظيم:** وهو النظرة الإيجابية للمنظمة واعتبارها قادرة على تطوير مزايا تمكنها من التكيف الذاتي مع التغيير والتطوير وتحسين إنجازها لأهدافها. وكذلك تطوير النظام نفسه ثم التحول إلى حالة جيدة، وتطوير الإجراءات والأساليب وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة.

\***الإهتمام بالبعد الإنساني لمنظمة العمل:** أي الأهتمام بالجانب الإنساني للعاملين بالمنظمة والاهتمام بدوافعهم وشخصياتهم وتطلعاتهم الاجتماعية والإنسانية، وعدم التركيز على النظام التقني أو الهيكل التنظيمي. والاهتمام أيضا بثقافة منظمة العمل من حيث معرفة قيم واتجاهات ومواقف العاملين وثقافتهم وخلفياتهم الاجتماعية والبيئية والمعيشية وأنماط حياتهم، للتعرف على حاجاتهم وتوقعاتهم وحل مشكلاتهم.

\***استخدام مفهوم النظم:** النظر للمنظمة كنظام اجتماعي وتقني مركب.

\***تبني استراتيجية إدارية للتطوير:** أي السعي إلى التجديد والأبتكار الذاتي عن طريق إحداث تغيير له أثر في سلوك الأفراد العاملين، وذلك من خلال طرق إدارية مناسبة كتحسين مناخ المنظمة، وتفهم العاملين. \*الاهتمام بالمعاشية والتعلم من خلال الخبرة والتجارب.

\* أن تكون المشكلات المطروحة محددة وواقعية.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

\* الاستفادة من المتخصصين والمستشارين من أجل تفهم المشكلات وتحسينها، وإيجاد الحلول المناسبة.<sup>1</sup>

بالتالي تحقيق التطوير التنظيمي يتطلب وضع هدف واضح ومحدد للتطوير يمكن تطبيقه وتطوير الإجراءات والأساليب وتجديد العمليات والمهارات والمناخ التنظيمي للتوصل إلى مرحلة جديدة للمنظمة. إضافة إلى الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين وبتقافة المنظمة، والنظر للمنظمة كنظام مركب والسعي إلى التجديد والابتكار.

### المطلب الثالث: مستويات التطوير التنظيمي

حدوث التغيير على مستوى المنظمة ككل يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي، هذه التغييرات قد تحصل في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المنظمة أو على مستوى جماعات العمل أو التنظيم، مما يتطلب عمليات التطوير لمواكبة هذه التغييرات، كما يلي:

#### أولاً: مستويات التطوير التنظيمي

##### أ) التطوير على مستوى الأفراد:

حدوث التغيير على مستوى الأفراد يتطلب استخدام أساليب التطوير التنظيمي، هذه التغييرات تحصل في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المنظمة مما يتطلب اهتمام الأفراد بهذه الجوانب السلوكية الأساسية للأفراد المتمثلة فيما يلي:

- **الدافعية:** حماس العاملين والعوامل المؤثرة عليه، الطموح والأهداف الشخصية، العدالة داخل العمل، توقعات الأفراد، الانضباط الذاتي.

- **الشخصية:** الشخصية العامة لأفراد المنظمة ومدى الاعتمادية أو الاستقلالية هيكل القيم، الاتجاهات النفسية.

- **القدرات:** خبرات ومهارات العاملين، أساليب لتدريب، المستوى التعليمي وعلاقتها بكفاءة العمل والمنظمة.<sup>2</sup> حيث يتم جمع البيانات الأزمنة توفرها وعناصر التدخل ومجالات إحداث التطوير، كما هم مبين بالشكل رقم

03:

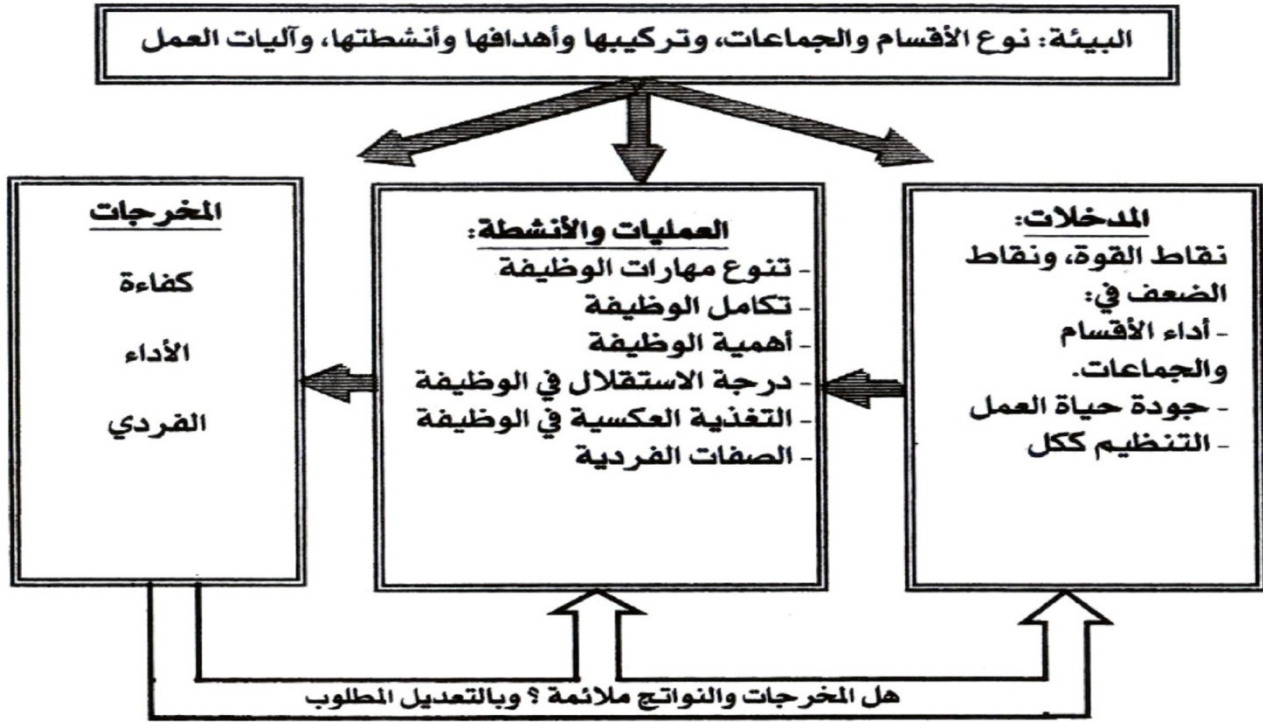
<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 29 إلى 31.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 453 و 455.



## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم 03: البيانات على مستوى الأفراد



الشكل رقم 02: البيانات على مستوى الأفراد

المصدر: أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014. ص 189

### ب) التطور على مستوى جماعات العمل:

على الإدارة التعامل مع الجماعات غير الرسمية لتوظيف حافزيتها وحماسها لصالح المنظمة، إضافة إلى أهمية وجود تنظيم رسمي قوي قادر على المحافظة على توحيد الجهود للمحافظة على تماسك العمل وروح الجماعة. حيث تساهم الجماعة في التماسك بين أجزاء التنظيم.<sup>1</sup>

فالتغيرات الحاصلة في جماعات العمل قد تسبب عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة، مما يتطلب التخطيط والتنظيم لعمليات التطوير التنظيمي تبعاً لهذه التغيرات داخل الجماعة لكون هذه التغيرات تؤثر على محاولات التطوير، ومن بين التغيرات التعارض أو الصراع داخل الجماعة والأساليب المتبعة في علاجها.<sup>2</sup>

\*أساليب المشاركة وأنماط اتخاذ القرار داخل الجماعة.

\*أهداف الجماعة وتأثيرها على سلوك الجماعة، خاصة أن الانتماء للجماعة يحقق توقعات الفرد عن المنظمة وكذلك توقعات المنظمة عن الفرد ومساهمة كل منهما في تحقيقها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، مرجع سبق ذكره، ص 457.

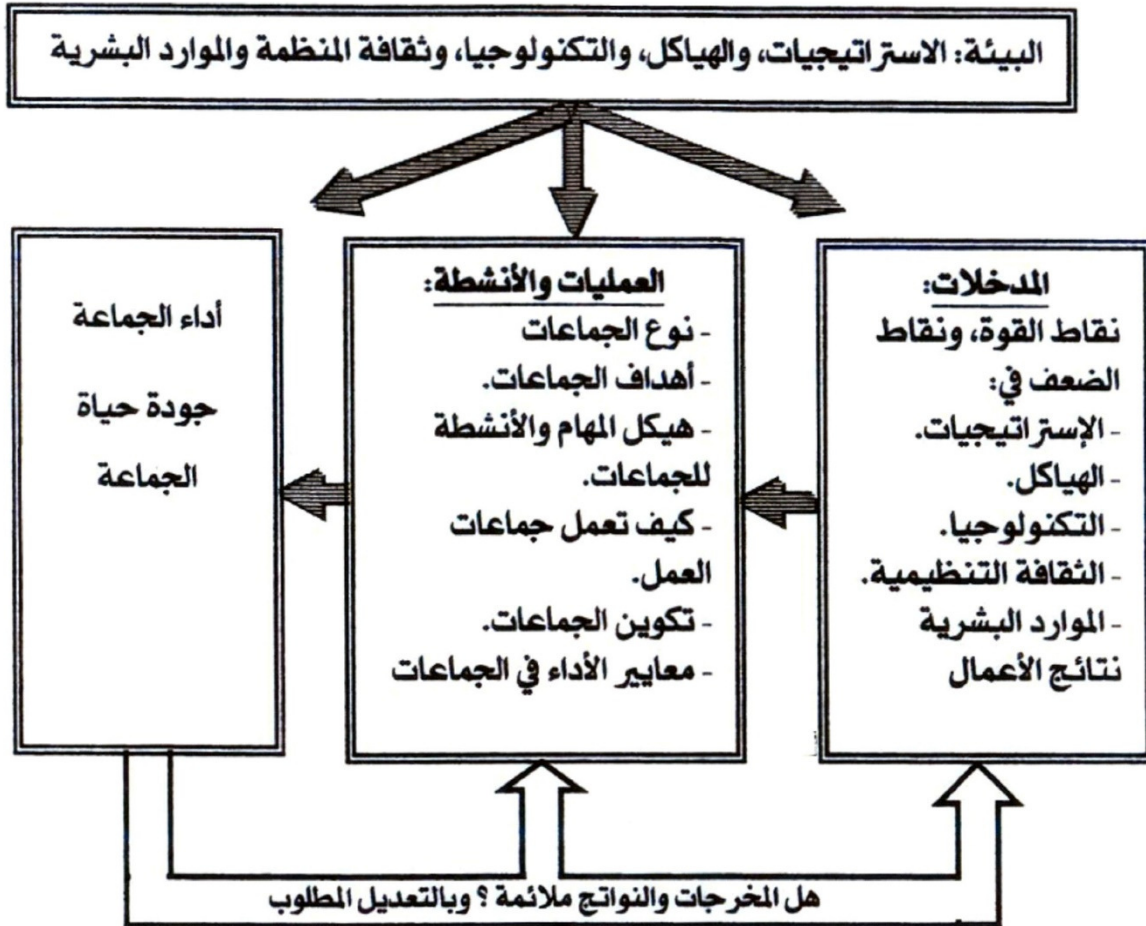
<sup>2</sup>مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>3</sup>أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات «، مرجع سبق ذكره، ص 401.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

ويتم جمع البيانات الأزمنة توفرها وعناصر التدخل ومجالات إحداث التطوير كما هم مبين بالشكل رقم 04:

الشكل رقم 04: البيانات على مستوى الجماعات والأقسام



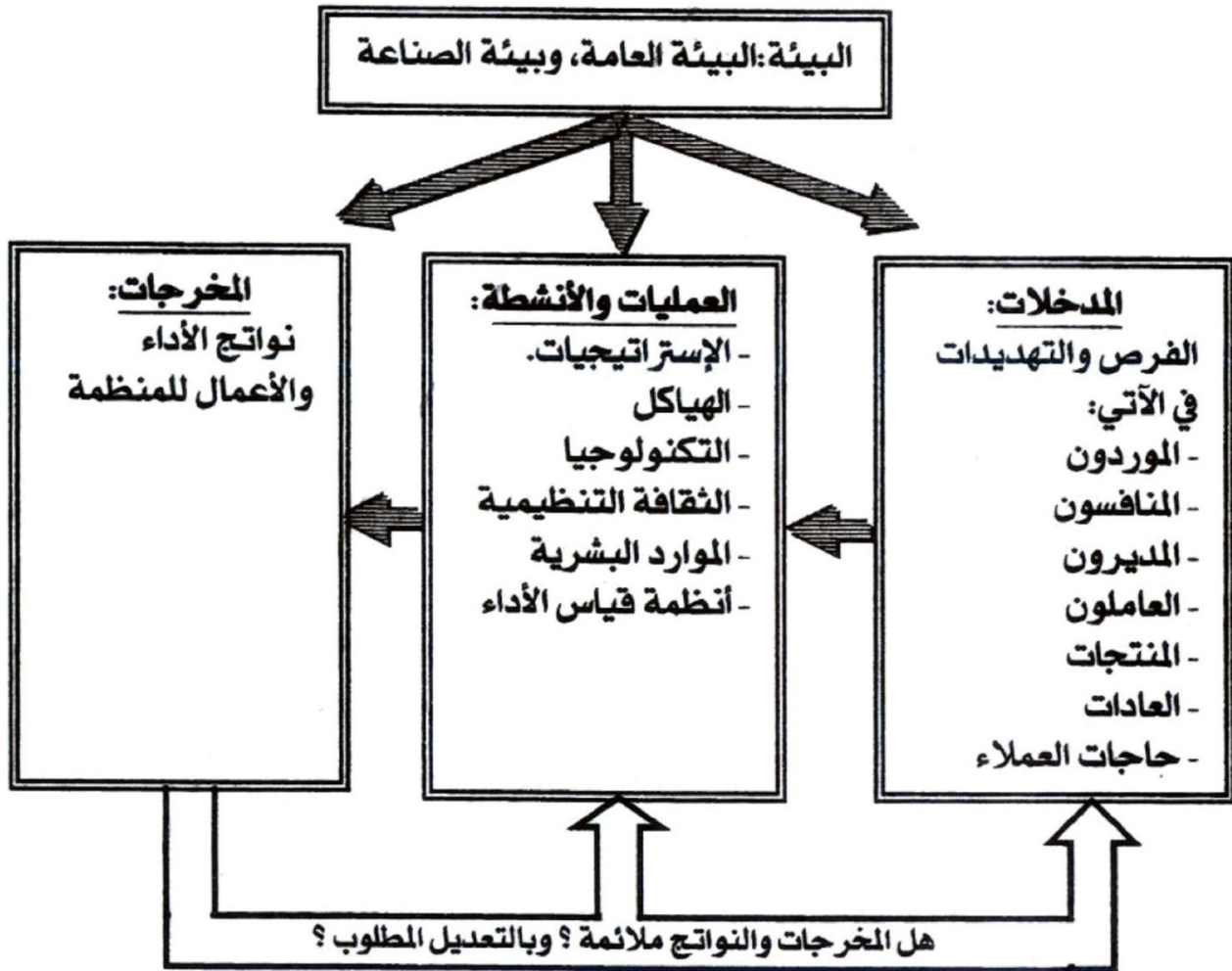
المصدر: أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014. ص 183

ج) التطوير على مستوى التنظيم: (وظائف، إجراءات، هياكل).

يتمثل التنظيم في العملاء، والموردين، وهياكل الوظائف والأساليب بإجراءات العمل، وقد يكون التغيير على مستوى السلطة مهام العمل والوظائف (تحليل، تصميم العمل ووضع المقررات الوظيفية). أو الأقسام والإدارات، سواء الدمج أو الانتماء، والانقسام، من خلال هياكلها التنظيمية وإعادة تصميمها. ويبين الشكل رقم 05 طبيعة البيانات ومجالات التطوير على مستوى التنظيم:

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم 05: البيانات على مستوى المنظمة ككل



المصدر: أحمد ماهر، " تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014. ص 25

بالتالي كل تغيير على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم يستدعي التدخل لتعديل وتوجيه سلوك الفرد والجماعة بالمنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال عمليات التطوير لمواكبة تغير بيئة المنظمة. فالتطوير التنظيمي هو عملية تغيير وتحويل ايجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم والاتجاهات والهياكل التنظيمية، والنشاطات الإدارية والتكنولوجية والمناخ التنظيمي وغيرها.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### المطلب الرابع: نماذج التطوير التنظيمي

من الضرورة الاستناد على نماذج توضح الخطوات الرئيسية لعملية التطوير التنظيمي، وتحدد بدايته، وعملياته وأنشطته، وتتمثل في الخطوات التالية حسب طبيعة النموذج المعتمد:

**أولاً: النموذج التقليدي:** يطلق عليه بالتقليدي لأنه أول وأقدم النماذج في التطوير التنظيمي، وبالرغم من ذلك فمازال مستخدماً حتى الآن بسبب قوته وبساطته. وفيما يلي شرح هذا النموذج:<sup>1</sup>

1-الإذابة: فك الوضع الراهن وتحرير الموقف والعاملين من أي قيود للتعرف على المشاكل الحالية، وهي خطوة لتشجيع العاملين للإفصاح عن المشاكل. ويبدأ بعد ذلك مناقشة الوضع الحالي ودراسته ومقارنة الأداء الراهن بما هو مخطط، أو بما يجب أن يكون. وصولاً إلى التبصير والوعي بالوضع الراهن، والمشاكل والأعراض المرضية الموجودة وتحديد المشكلة وجوانبها المختلفة ووضع الحدود والقيود المفروضة على الحل.

2-التغيير أو التدخل: في هذه المرحلة يتم تحديد التغيير المطلوب في الوضع الراهن، من خلال تحديد الأهداف أو الأشياء المطلوب تغييرها، أدوات ووسائل التغيير، قياس النجاح في تطبيق وسائل التغيير.

3-التجميد: أي الحفاظ على ما تم التوصل إليه من تغيير، والبقاء عليه وحمايته وضمان استمراره وبقائه.

### ثانياً: النموذج العام

يعتبر هذا النموذج العام أكثر تكاملاً من النموذج السابق، وذلك بعد إدخال بعض الإضافات من المدارس والنظريات الأخرى. وهو يعتبر نموذجاً عاماً لكونه يعم ويشمل العديد من المدارس والنظريات ويمثل خطوات عملية في التطوير التنظيمي، ويمكن استخدامها كمراحل أو خطوات لتنفيذ وإدارة عملية التطوير التنظيمي. وفيما يلي هذه الخطوات:<sup>2</sup>

**الاتفاق على ضرورة التغيير:** من خلال الإحساس بوجود أمر ما غير مريح في المنظمة والتعرف بشكل عام على وجود مشكلة وتحديد مجالات التغيير الأفراد، الجماعات، الإدارات، المنظمة، وكذلك المسؤول عن التغيير. إضافة إلى الاتفاق على خطوات التغيير، الموارد والتكلفة، طريقة مشاركة أطراف المنظمة، النتائج المتوقعة، الجدول الزمني للتنفيذ.

2-تشخيص المشاكل: يمكن استخدام نموذج النظام المفتوح للتوصل لفهم وتشخيص كامل للموقف.

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص 86.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 87-88.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### 3- التخطيط للتغيير والتنفيذ

يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، مع ترجمة هذه الأهداف إلى أنشطة وخطوات تنفيذية، ووضع كل ذلك في خطط وجدول زمنية، وأيضا وضع ميزانيات تحدد الموارد التي ستنفق في تحقيق التطوير التنظيمي. ويتبع ذلك تهيئة المنظمة للتنفيذ بتوفير دعم الإدارة العليا، ودعم من الموارد المالية والإدارية والأنظمة التي تيسر عملية التنفيذ.

ومنه يمكن القول أن عملية التغيير والتطوير التنظيمي يجب أن تتم من خلال إستراتيجية متكاملة وخطط وبرامج مقبولة معتمدة لها، ومن الأهمية أن تسير المنظمة على خطوات واضحة لضمان تحقيق فعالية عملية التطوير، حيث لا بد من إتباع خطوات محددة للوصول بأي برنامج للتغيير إلى النجاح المطلوب.

### المبحث الثالث: النتائج المترتبة عن التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، حيث يمثل السمة الأساسية للمنظمات الناجحة وأهم متطلبات التقدم والتطور لها، من خلال التغيير والتطوير التنظيمي في العاملين وجماعات العمل والمنظمة. كما أن هناك قوى دافعة للتطوير وأخرى مضادة للتغيير تتطلب استخدام طرق تقليل وتخفيف مقاومة التغيير. وهذا راجع إلى طبيعة سلبية أو إيجابية نتائج التطوير.

### المطلب الأول: نتائج التطوير التنظيمي

يمكن الاستفادة من عملية التطوير التنظيمي من خلال المستويات التالية:

**أولاً: على مستوى المؤسسة:** من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهيكل التنظيمي المرنة تدعم أداء العاملين، ومنه إيجاد مؤسسات متعددة متكيفة. فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة لها القدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة، لا سيما إذا انصبت هذه الجهود على إعادة تنظيم العمل أو تغيير أنماطه، أو إدخال تكنولوجيات جديدة.

**ثانياً: على مستوى الموارد البشرية:** حيث يكون مجال الاهتمام مجموعة طاقات الأفراد واستعداداتهم وقدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين مما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

1. **تحسين المحيط الاجتماعي للعمل:** من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول أن التطوير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

2. تنمية روح الإحساس بالمسؤولية: التطوير التنظيمي نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذا ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين في شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشريا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري.

3. تسيير الكفاءات: يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية، وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد.<sup>1</sup>

مما سبق فإن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال الاعتماد على تطوير أساليب العمل والقدرة على الاستجابة للتغيرات المحيطة ودعم الانتماء للمنظمة وتحقيق التوافق بين المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد، في إطار الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة.

### المطلب الثاني: إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي

يعتبر التطوير التنظيمي كعلم سلوكي وكإبداع أنساني يستخدم بهدف التغيير المخطط، الهدف منه تحسين وتطوير أداء المنظمة ومواكبة التغيرات. لكن تختلف النظرة إلى التطوير بين الإيجابية والسلبية رغم اعتبار التطوير التنظيمي منهاج سلوكي وكمدخل لحل المشكلات وفيما يلي ميزات وإيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي:<sup>2</sup>

#### أولاً: إيجابيات التطوير التنظيمي

تتمثل فيما يلي:

\* يقوم التطوير التنظيمي على العديد من الأساليب والنظريات السلوكية التي سبقته، والاستفادة منها في تحسين وتطوير أداء الأفراد والجماعات والتنظيمات. وبالتالي يمثل خطوة متقدمة على ما سبقه من نظريات إدارية، ولا سيما البحث الموجه نحو العمل وتمارين الحساسية والإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> عماري سمير، مرجع سبق ذكره، ص 77.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 39، 42.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### \* اقتراح الطرق الكفيلة لتحليل الثقافة والعمل على تغييرها:

من خلال التركيز على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها، حيث أن معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعينة. مما يجعل تأثير أية مجهودات لإدخال التغيير في المنظمة عن طريق البيئة المكانية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيراً إذا ما قورن بتأثير ثقافة المنظمة.

فالتطوير التنظيمي كعملية لا يتوقف عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل إنما يتجاوزه لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها، وهنا يمكن النجاح الحقيقي. إضافة إلى مساهمة التطوير التنظيمي في السيطرة على ثقافة المنظمة بدلاً من الخضوع لها أو تقليدها.

\* انطلاقاً من حقيقة تجديد ثقافة المنظمة لأنماط سلوك الأفراد، فإن حدوث التغيير على الأفراد والجماعات يسهل كثيراً إذا ما تم التدخل عن طريق المجموعات الكلية، وليس عن طريق التعامل مع كل فرد على حدة. وهذا الوضع يمثل تأكيد لدور الثقافة في تحديد السلوك، وبالتالي شاهداً على صحة توجه حركة التطوير التنظيمي، التي اتخذت من التعامل مع الفرق أساساً لأعمالها.

\* يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الإنسانية والاجتماعية والتنظيمية، ويعتبر هذا التوجه العملي من أسباب نجاح وعناصر قوة حركة التطوير التنظيمي. أي العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع، في تكامل يتعرف بالصالح العام، أو تتأغم ينظم الوصول إلى تحقيقه، بحشد وتوظيف وتنسيق الموارد والإمكانات، وتحقيق الاستقرار، وإدارة وتوجيه التغيير.

### ثانياً: سلبيات التطوير التنظيمي

\* التركيز على الجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة قد يكون على حساب الاهتمام بجوانب العمل والعناصر الفنية والهيكلية، وما يؤدي إليه التفاعل بينها من تأثير على مسار المنظمة وأدائها. مما يتطلب الاهتمام بمجالات الإدارة العلمية وشؤون الأفراد وعلم النفس الصناعي وبحوث العمليات والهندسة الصناعية كي يكون التدخل أكثر شمولاً وابعاداً تأثيراً على المنظمة.

\* إمكانية تدخل بعض العناصر غير المتخصصة في عملية التطوير، مما يؤدي إلى نتائج ضعيفة أو ربما عكسية عند محاولتهم تطبيق أساليب التطوير التنظيمي، مما يضر بالتالي بمصداقية التطوير التنظيمي كأسلوب لعلاج المشكلات كوسيلة فاعله لإحداث التغيير.

\* رغم الطبيعة التكاملية للتطوير التنظيمي وحقيقة اعتماده على العديد من الأساليب الإدارية السلوكية، إلا أن هناك إمكانية تبني حركة التطوير التنظيمي لنفس القيم والأعراف التي سادت في المنظمات التقليدية، مما قد يخلق نوع من التناقض بين ما تدعو له حركة التطوير التنظيمي (من تجديد وتغيير في المفاهيم الأساسية وأساليب إدخال التغيير) وبين ما تمثله القيم والأعراف التقليدية. ولهذا فلا بد من تبني نظام جديد للقيم يتمشى وينسجم مع توجهات وأساليب حركة التطوير التنظيمي.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

\* تقتصر إستراتيجية التطور التنظيمي حاليا على نماذج التغيير المخطط والتي تعتبر محدودة، وبالتالي فإن التطوير التنظيمي لم يتناول ولم يتعامل مع مفهوم النفوذ والقوه في التنظيم. حيث أن تركيز التطوير التنظيمي على أهمية توفير مناخ من الثقة والتالف، وإهمال أساليب تحقيق فعالية التنظيم ولاسيما أهمية الصراع والسلطة والقوة والمنافسة يؤثر على سلامة مسار المنظمة، مما يحتم إعادة النظر في نموذج التطوير التنظيمي ليصبح أكثر شمولاً.

\* التطوير التنظيمي قد يأخذ مدى طويلاً قبل أن تظهر نتائجه، كما أنه قد يكلف كثيراً من حيث التكلفة. مما يجعل الجهات التي تلجأ إليه كأسلوب لحل المشكلات تلجأ إلى أساليب أخرى يعتقد أنها أسرع وأقل تكلفة.

\* قد تؤدي التغييرات الناتجة عن تدخلات التطوير التنظيمي إلى التناقض بين ثقافة وأعراف المنظمة المكتسبة حديثاً، وبين القيم والأعراف السائدة في البيئة المحيطة والخارجية. مما قد يضر بمقدرة المنظمة على التعامل مع البيئة الخارجية ويقلل فرصها في انجاز أهدافها الأساسية، وبالتالي يقلل أو يلغي جدوى التطوير التنظيمي. ومنه يمكن إيجاز هذه الايجابيات في كون التطوير التنظيمي كما يمثل نقلة نوعية من النظرة التقليدية التي كانت ترى في أي تغيير أو تجديد تهديداً لوجودها ومساساً بمصالحها لحساب مجموعات أخرى إلى نظرة شمولية تتجاوز المصالح المباشرة الضيقة. أي العمل على تحقيق الأهداف التي تخدم الجميع.

والسلبيات في أن التطوير قد ينتج عنه التناقض بين ثقافة المنظمة الحالية وبين قيم البيئة المحيطة، ومنه صعوبة التعامل مع البيئة الخارجية تقليل فرص تحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى وجود التوجه نحو مقاومة التغيير.

### المطلب الثالث: المؤشرات العامة لجودة عمليات التطوير التنظيمي

جودة عمليات التطوير التنظيمي تتضمن مجموعة من المؤشرات العامة سنبرزها من خلال هذا المطلب. حيث يتطلب تحقيق فعالية إستراتيجية التغيير والتطوير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم في التأكد من جودة عملية التغيير والتطوير التنظيمي، ومنها ما يلي:

(1) **الإستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير والتطوير التنظيمي:** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي: مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي، مدى الإستعداد للمشاركة في أعمال التطوير، درجة الإلتزام بنتائج التغيير والتطوير.

(2) **الإتجاهات الحقيقية نحو العمل والمنظمة:** ومن المؤشرات الملائمة في هذا الخصوص ما يلي: مستوى الرضا الوظيفي، مستوى الصراع والجماعات أو التعاون بين الأفراد، مستوى الولاء للمنظمة.

(3) **السلوك الوظيفي:** ومن المؤشرات التي يمكن إستخدامها هنا ما يلي: مدى الإلتزام في أسلوب أداء العمل، مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.



## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

4) الأداء والإنتاجية: تدل مؤشرات الأداء والإنتاجية على فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، ومن بين المؤشرات: الإستقرار والرضا الوظيفي لدى أفراد المنظمة، روح التعاون والتنسيق بين الأفراد وجماعات العمل في المنظمة، حماس الأفراد لبرامج التغيير والتطوير التنظيمي وإقتناعهم بأنه يحقق مصالحهم.<sup>1</sup>

بالتالي يمكن الإستعانة بالمؤشرات السابقة للدلالة على فعالية عملية التغيير والتطوير التنظيمي على مستوى المنظمة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد أو جماعة العمل، للحكم على مدى نجاح جهود التطوير التنظيمي.

### المطلب الرابع: المتطلبات الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي

يتطلب تحقيق فعالية التطوير التنظيمي توفر مجموعة من العوامل والظروف التي تزيد من فاعليته، فكلما توافرت هذه العوامل استطاعت المنظمة توجيه الجهود نحو تبني وتنفيذ خطط التطوير ومنه إحداث التطوير التنظيمي المطلوب.

ويمكن إجمال المتطلبات الأساسية لفعالية التطوير التنظيمي في العناصر التالية:

1. تحديد طرق وأساليب التنفيذ ومجال التركيز (العمل الجماعي أو الفردي) ومستوياته
2. تحديد زمن بداية ونهاية التطوير، أي تحديد الفترة الزمنية الكافية لإنجازه.
3. وضع الخطط المفصلة للتنفيذ، وذلك بوضع جدول زمني يرسم خطط التنفيذ بالتفصيل ويحدد الأدوار.
4. تأسيس إدارة واعية للمشروع الجديد تهتم بتحديد أهدافه وكيفية انجازه ومراقبة تنفيذه وتحديد ميزانيته، وكذلك قواعد التعامل الفريق العمل، وخاصة بالنسبة لعملية تناقل المعلومات، مع تحديد المشكلات الممكن حدوثها، وكيفية تجنبها أو حلها في حالة وقوعها.
5. صيغ حجة التطوير بالصيغة الشخصية وربطه بأهدافهم: إن الأفراد لا يقبلون التطوير إلا إذا تم ربطه بأهدافهم الخاصة أو وظائفهم.
6. التأكد من مشاركة الغالبية فيه، إن التطوير الذي يتم بالتهديد والقوة من الصعب تحقيقه، لذا يجب السماح لهم بإبداء الآراء والمشاركة والاستماع إلى الانتقادات والنصائح الصادرة منهم، والتركيز على وجود وسيلة لإجراء أي تعديل أو تصحيح.
7. تحفيز وتشجيع القائمين على التطوير، حيث يحتاج أي برنامج تطويري إلى تحفيز القائمين عليه بهدف إشعارهم بقيمتهم وتقديرًا لإنجازاتهم، وذلك باستخدام الأساليب المعنوية والمادية.

<sup>1</sup>أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، مرجع سبق ذكره، ص 275.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

8. الاستعداد للمقاومة والصراع بأسلوب إيجابي: بسبب اختلاف وجهات النظر والآراء غالباً ما يحدث التغيير مقاومة وصراعاً، وبالتالي أهمية محاولة تحويل المقاومة أو الصراع إلى عمل إيجابي من خلال المناقشة الصريحة، وتبادل وجهات النظر بطريقة تفاعلية إيجابية.

9. بناء المهارات وتعزيز القدرة على التعلم، حيث من الضرورة إقناع القائمين على التطوير أو المتأثرين به على أنه عملية تعليمية تقدم إليهم المهارة الفنية والمعلومات المفيدة، يجعل من العاملين أداة فعالة لإنجاحه.<sup>1</sup>

### المبحث الرابع: فاعلية التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

يعتمد التطوير على مجموعة من الأساليب والوسائل لإحداث التطوير في المنظمات، ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لأن كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها. وفيما يلي سوف يتم الربط بين إدارة الصراع التنظيمي ودوره في إحداث التطوير بالمنظمة.

#### المطلب الأول: دور إدارة الصراع ضمن أساليب التطوير التنظيمي

يستخدم التطوير مجموعة مختلفة من الوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات، ويرجع السبب في اختلاف الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي لأن كل منظمة تختلف عن المنظمات الأخرى وتختلف من حيث البيئة التي تعمل بها. حيث توجد عدة تدخلات وأنشطة تدخل ضمن إطار التطوير التنظيمي والتي يتم استخدامها في برامج التطوير، ومن أهمها:<sup>2</sup>

1- **التشخيص:** تحليل وتشخيص أوضاع المنظمة بما فيها النواحي السلبية والإيجابية، بما يمكن من تحديد المجالات أو المشاكل التي تحتاج للمعالجة أو التصحيح.

2- **بناء الفريق:** يركز على العمل ضمن مجموعات وهذا يوفر منفعة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، بهدف زيادة رضا العاملين في فرق العمل وتعزيز فاعلية أدائهم بما يعزز الفاعلية الكلية للمجموعة. من خلال التعرف على مواقف الأفراد والمشاكل الموجودة من أجل التخطيط لتسويتها، بما فيها تغيير علاقات العمل والصراع من المجابهة إلى التعاون.

3- **الاستقصاء:** من خلال قيام خبير التطوير بتصميم قائمة استقصاء بغرض قياس المدركات والمواقف تجاه المواقف وطبيعة المشاكل التي تم تشخيصها ولا سيما قياس درجة الرضا، ليتم تقديم نتائج هذا الاستقصاء للأفراد ذوي الصلة بهذه المواقف، من أجل تغيير سلوك المشرفين واقتراح التغييرات.

<sup>1</sup> عماري سمير، سبق ذكره، ص 86 و87.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 483، 486.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### 4-التعليم (التدريب) ورفع المهارات الفنية والسلوكية:

عن طريق تركيز أنشطة التعليم على التدريب، باعتباره وسيلة لتغيير السلوك واكتساب المهارة، أي تنمية مهارات الأداء والحساسية وفهم العمل المطلوب. لرفع المهارات الفردية والجماعية، سواء في المجال الفني أو الجوانب السلوكية (الدافعية والاتصال).

5-تحسين العلاقات: يركز هذا الأسلوب على تحسين العلاقات داخل التنظيم بهدف تعزيز التعاون وحل الصراع الناشئ عن العلاقات الاعتمادية المتبادلة خلال أداء الوظائف.

وغالبا ما يستخدم الأداء التجريبي أو تمثيل الأدوار لبلوغ هذا الهدف، مما يؤدي إلى زيادة الوعي بأدوار الآخرين، وبالتالي تحديد المشاكل والتعريف بأسلوب علاجها ومنه تقليل حدة الصراع وتوفير جو أفضل من الثقة بين العاملين، عن طريق الفصل بين الفرد كشخص وكموظف.<sup>1</sup>

6-التوفيق: عندما ينشب صراع أو تزيد حدته داخل التنظيم، سواء على مستوى أفراد أو جماعات أو على مستوى التنظيم، يمكن الاستعانة بخبير التطوير التنظيمي كطرف موفق. باستخدام مجموعة من أساليب التوسط أو التفاوض لحل الصراع.

7-التغيير الفني أو التنظيمي: عن طريق تعديل تصميم الهيكل التنظيمي والتكنولوجي والعلاقات التبادلية بين كل من تصميم التنظيم والتكنولوجيا والعاملين، هذا التغيير يمكن أن يحسن العلاقات بين الأفراد.

8-معلومات مرتدة من المستشار: للتعرف على أنماط الاتصال وعمليات صنع القرارات وأنماط القيادة وطرق التعاون، وطرق حل النزاع. بما يوفر المعلومات بهدف تحسين عمليات التطوير.

9-تخطيط المسار الوظيفي: لتحقيق التنااسب بين متطلبات الوظائف مع خصائص الأفراد، بحيث تتحقق الاستفادة من هذه الطاقات والمساعدة على صياغة الأهداف الشخصية وتكاملها مع أهداف المنظمة.

10- شبكة التطوير الإداري: تعرض هذه الشبكة أنماطا متعددة للإدارة، من خلالها يتدرب المديرون على تقييم ذواتهم وكيفية التحول نحو نمط سلوكي إداري مثالي. يركز على اهتمام عال ومتوازن بكل من العمل والعاملين. مما يمكن من إسناد المهمة المناسبة لكل فرد وكذلك الحوافز، إضافة إلى المشاركة في تصميم معايير أداء موضوعية لمتابعة وتقييم أداء المرؤوسين وتهيئة معلومات مرتدة عن نقاط القوة أو الضعف في الأداء، كما يسعى للتوفيق بين أهداف المرؤوسين وأهداف الإدارة.

11- تدريب الحساسية: طريقة لتغيير السلوك من خلال تفاعل جماعي غير مخطط، ويهدف إلى مساعدة الأفراد في تنمية مهارات الفرد السلوكية. ويعتبر إحدى الوسائل الفعالة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف

<sup>1</sup>جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 58.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

المنظمة، باعتبار أن التطوير التنظيمي يعتمد الى حد كبير على تطوير وتنمية المهارات والعلاقات الشخصية للعاملين.<sup>1</sup>

12- معالجة الصراع: حيث تتعرض المنظمات إلى أنواع عديدة من الصراعات، مما يضطر بالمنظمة أن تبحث عن حلول لهذا النوع من الصراع. حيث يتم مواجهة الأطراف المتصارعة لتشخيص المشكلة ثم وضع حلول للمشكلة.<sup>2</sup>

ومنه التطوير التنظيمي هو الجهود الشمولية المخططة الهادفة إلى تغيير وتطوير الأفراد من خلال التأثير في قيمهم ومهاراتهم وسلوكهم، وذلك العمل على تغيير الاعتقادات والاتجاهات بشكل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سليم. مما يتطلب استخدام مجموعة مختلفة من الأساليب والوسائل لإحداث التغيير والتطوير في المنظمات، ومن بينها يعد تشخيص المشاكل الموجودة في بيئة المنظمة وآليات إدارة الصراع أحد تدخلات عمليات التطوير.

### المطلب الثاني: المداخل التنظيمية التي تدعم تطبيق التطوير التنظيمي

هناك العديد من المداخل التنظيمية التي تساعد على زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي، ومن بين المداخل التنظيمية التي تعتبر من دعائم تطبيق التطوير التنظيمي لارتباط تنفيذها بقيم ومعتقدات العاملين ما يلي:

#### أولاً- الدعم التنظيمي:

يعتبر الدعم التنظيمي إحدى أهم مساهمات المنظمة للعاملين للتأثير في السلوك بشكل يعمل على تنمية القدرات الابتكارية، وإفساح المجال أمام تمكين العاملين كي يقوموا بوضع الأهداف أو على الأقل المشاركة فيها. حيث أن دور المنظمة هو اختيار الفرد الذي تتناسب قدراته مع متطلبات هذه الوظيفة، ودور الدعم التنظيمي هو جعل الفرد يشعر أن هذه الوظيفة ملائمة لقدراته، وبالتالي لا بد أن يقوم من تلقاء نفسه بأداء الوظيفة وفقاً للجهود المطلوب. وكلما زاد الدعم التنظيمي تميز الجهد المبذول واتجه نحو الابتكار ثم الإبداع.

حيث أن الدعم التنظيمي يحتاج إلى جهد من المنظمة لدعم العاملين، وكذلك لا بد من وجود إدراك من العاملين لمدى أهمية الدعم التنظيمي الذي تقدمه المنظمة. وإدراك الدعم التنظيمي يعكس اقتناع العاملين بالدرجة التي تكافئ بها المنظمة مجهوداتهم، مما ينعكس على ممارسة سلوكياتهم، وكلما اقتنع العاملون بأن هناك اهتماماً من المنظمة بمكافأة الأداء بعدالة وموضوعية زاد انتماء وولاء العاملين للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 36.

<sup>3</sup> أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 139 و 140.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

◀ محددات الدعم التنظيمي: محددات الدعم التنظيمي تشمل العناصر التالية:

أ- مدى اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية: يتحقق من خلال

\*العدالة التنظيمية تتمثل في عدالة توزيع المكافآت و عدالة التعامل الشخصي مع العاملين و عدالة الإجراءات الرسمية وأيضاً عدالة العمليات التي تستخدمها المنظمة في تنفيذ الوظائف المختلفة.

\* اقتناع العاملين بالعدالة التنظيمية يؤثر على قدراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية مما يزيد من فاعلية استراتيجيات التطوير التنظيمي.

\*يرتبط اقتناع العاملين بوجود عدالة تنظيمية بمجموعة القيم والمعتقدات التي تفسر لهم مفهوم العدالة التنظيمية، مثلاً: ارتباط الأجر والمكافأة بالأداء المتميز وارتباط نظم التحفيز بقيم الإنجاز، تجعل أي مكافأة تمنح للأداء المتميز حافزاً لبقية العاملين نحو تنمية الأداء.<sup>1</sup>

\*تؤدي العدالة التنظيمية إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم، وكذا تصحيح الانحرافات والأخطاء بشكل يكفل تحسين أداء الأفراد والمنظمة. كما تعتبر عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي من خلال تحفيز العاملين الزيادة دافعيتهم للمزيد من العمل والولاء للمنظمة، خاصة عند تيقنهم بأن الكفاءة وبذل الجهد هما الأساس المتبع للحصول على مكاسب أكثر.<sup>2</sup>

ب- دعم القيادة لجهود العاملين:

الدعم التنظيمي يعني قدرة المنظمة على إيجاد ذلك النوع من المديرين الذين تتوفر فيهم سمات القيادة والاهتمام بالمرؤوسين والقدرة على تنمية مهاراتهم الابتكارية. ويجب توجيه النظر إلى أن أهم أدوار القيادة هو احترام الفروق والقدرات الفردية للعاملين وعدم إهمال ذوي القدرات المتواضعة، بل لا بد من تنمية مهارات جميع العاملين كل بما يتناسب مع قدراته ومهاراته.

ج- المشاركة في اتخاذ القرارات:

مع تسارع التغيرات في البيئة الخارجية وتزايد المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتق المديرين لم تعد عملية اتخاذ القرار مسؤولية فردية، بل مسؤولية فريق متكامل من العاملين، واشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرار يؤدي إلى زيادة فاعليتهم أو تحسين أدائهم وزيادة قدرات العاملين الابتكارية.

<sup>1</sup>أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 141.

2. سلطان عبد الفتاح، " أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية: دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2015. ص 103

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### د-توافر درجات من الحرية والاستقلالية للعاملين:

توفير الفرصة للعاملين لاستخدام كافة قدراتهم ومهاراتهم مع زيادة الصلاحيات الممنوحة للعاملين لأداء أعمالهم بقدر أكبر من الحرية، إضافة إلى الاهتمام بالأفكار الابتكارية وتشجيع العاملين على تطبيقها وتحمل العامل مسئولية إثبات جدارة الفكرة أو الأداء المبتكر.

### هـ-دعم العلاقات الوظيفية:

دعم العلاقات الوظيفية يعني زيادة درجات التعاون والتكامل والتفاهم والانسجام بين العاملين، وبين العاملين ورؤسائهم، وبين المستويات الإدارية المختلفة. حيث أن الدعم التنظيمي يعمل على إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات فيما يعرف بالثقافة الإيجابية للمنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا- دور القيم والمعتقدات في توجيه توقعات العاملين:

احتياجات العاملين تتبع من قيمهم ومعتقداتهم، ومن ثم تتحدد مدى وكيفية إشباعها. أي أن المكافأة التي تقدمها المنظمة لا بد أن تحقق الإشباع المتفق مع قيم العاملين، ومنه توجيه الجهد والسلوك لتحقيق الاداء المطلوب. مما يتطلب إدراك القيم والمعتقدات التي تحرك احتياجات العاملين وتحقيق المواءمة بين توقعات العاملين وبين توقعات المنظمة.

### ثالثا-الالتزام التنظيمي:

الارتباط التنظيمي يقصد به درجة التوافق بين قيم وأهداف الفرد وقيم وأهداف المنظمة بالشكل الذي يدفع الفرد للإحساس بالانجذاب نحو المنظمة وقيام العاملين بتبني قيم وأعراف المنظمة والسعي إلى تحقيق أهدافها. حيث يستمد الفرد إحساسه بذاته عندما يحقق أهداف منظمته ويشعر كأنه جزء من هذا الكيان التنظيمي، وبذلك تتداخل وتتفق قيم وأهداف العاملين مع قيم وأهداف المنظمة، مع إمكانية معالجة التباين بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد لمصلحة المنظمة، مما يتطلب توفر الدعم التنظيمي.<sup>2</sup>

### رابعا-البنيان التنظيمي:

البنيان التنظيمي هو تركيبية المنظمة من حيث الأبعاد أو العناصر والمتغيرات الهيكلية المكونة لها، وتعبير البنيان التنظيمي أكثر شمولاً من تعبير الهيكل التنظيمي، والخصائص المرتبطة من حيث طبيعة الاتصال وأنماط المشاركة واتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 139 و 140.

<sup>2</sup> . أمل مصطفى عصفور، المرجع السابق، ص 149.

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

وحسب طبيعة السلطة وأسلوب صنع القرار وخصائص عملية الاتصال وسبل مواجهة الصراع ومعالجته داخل المنظمة يمكن تمييز ثلاثة أنواع من المنظمات: النمط البيروقراطي، النمط التعاوني، النمط التنسيقي. وكل نمط منها يؤثر على خلق الارتباط التنظيمي كما يلي:

\* حالة التنظيمات التي تتبنى النمط البيروقراطي تتسع فجوة القيم بين الأفراد والمنظمات، وكثيرا ما يتبنى الأفراد أداء معوقا لتحقيق الأهداف.

\* المنظمات التي تتبع الأسلوب التعاوني يكون فيها الارتباط التنظيمي أكبر، ويظل هناك اتساق هدفي وقيمي بين الفرد والمنظمة.

\* يظهر أكبر أشكال الارتباط التنظيمي من خلال النمط التنسيقي، حيث تتطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتسود ثقافة شديدة الإيجابية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: دور منظومة القيم في زيادة فاعلية التطوير التنظيمي

تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية وبين قيم العاملين يضمن التزام العاملين بتحقيق الرؤية والخطط المستقبلية، وكلما توافرت لدى المنظمة نسبة كبيرة من هذه القيم استطاعت المنظمة إحداث التطوير التنظيمي المطلوب، حيث لا بد من تحديد القيم التنظيمية التي ترغب المنظمة في تبنيها لتنفيذ خطط التطوير التنظيمي. حيث أن العاملين قد ينظرون للتغيير التنظيمي على أنه مصدر للضغط في الحياة التنظيمية كشعورهم بأن التغيير مصدر من مصادر التهديد بفقد الوظيفة أو زيادة درجات الصراع أو التهديد للمصلحة الذاتية للعامل، ودائما ما يكون هناك فجوة بين الأهداف الإنسانية النابعة من القيم وبين الحاجات الإنسانية.

لهذا يجب أن يهتم التطوير التنظيمي بإيجاد التوازن بين طرق التطوير الأكثر تمكينا للعاملين وبين الحاجات التنظيمية، وذلك من خلال تغيير القيم والمعتقدات الاتجاهات التي تؤثر داخليا على تقبل العاملين، ومن ثم تغيير السلوك فيما يتناسب مع أهداف التطوير، أي إن أي تطوير تنظيمي يستلزم تغيير اتجاهات الأفراد لتغيير السلوك التنظيمي.<sup>2</sup>

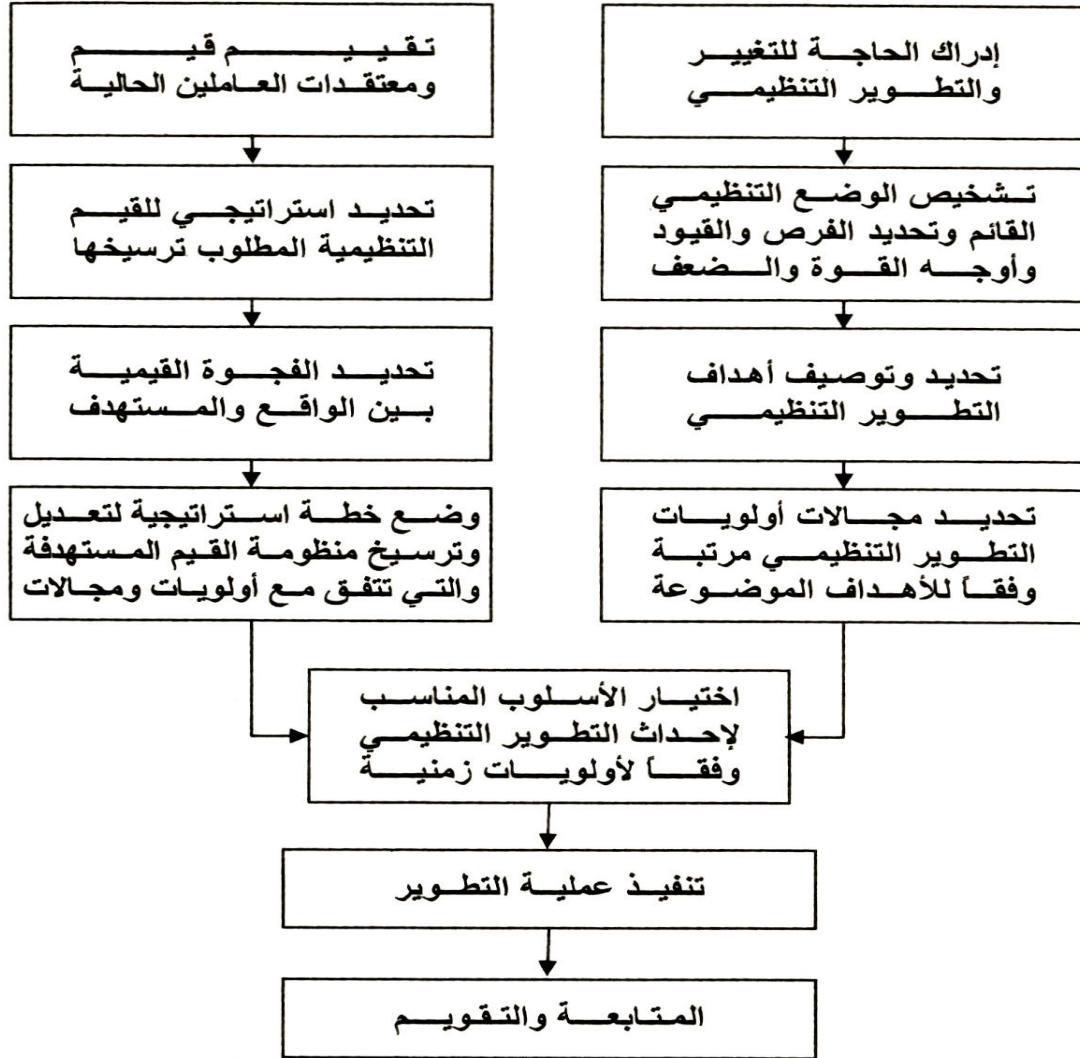
ويبين الشكل رقم 06 استراتيجية التطوير التنظيمي في ضوء قيم ومعتقدات العاملين:

<sup>1</sup> - أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص 152 و 153

<sup>2</sup> -، المرجع نفسه، ص 120

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

الشكل رقم 06: استراتيجية التطوير التنظيمي في ضوء قيم ومعتقدات العاملين



المصدر: أمل مصطفى عصفور، " قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فعالية التطوير التنظيمي «، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008. ص 121

ومنه يؤدي اختلاف القيم بين الأفراد إلى العديد من الآثار السلبية التي تنعكس على الأداء والسلوك، حيث يزداد الصراع ومقاومة التطوير، وينخفض مستوى التفاعل الاجتماعي، ويزداد الميل إلى الانسحاب وترك الجماعة، لهذا لا بد من توافق القيم التنظيمية داخل المنظمات حتى تحقق التماسق والانسجام داخل المنظمة، مما ينعكس بالتباين بين سلوكيات العاملين بعضهم البعض وسلوكيات المديرين، والذي يشكل بؤرا من فجوة القيم التي تعوق التطبيق الفعال لبرامج التطوير التنظيمي. مما يتطلب التدخل لإدارة الصراع بما يتماشى مع القيم السائدة والتي تحقق التوجه نحو تبني التطوير المطلوب.



## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

### المطلب الرابع: أهمية إدارة الصراع التنظيمي في التطوير التنظيمي

حيث يعتبر الصراع أداة للتكيف، فوجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة من الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقاؤها ونموها. وفيما يلي سيتم التطرق إلى مساهمة إدارة الصراع التنظيمي في عملية التطوير التنظيمي، كما يلي:

\*التطوير التنظيمي يقوم على تطوير أساليب المنظمة في علاج مشاكلها، أي مساعدة الأفراد على تشخيص مشاكلهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب، ورفع مهارات الخرم والقدرة على التغيير والتعامل مع ذوي المشاكل بموضوعية، إضافة إلى التعود على الصراحة وعدم التكتّم أو التغطية على المشاكل.<sup>1</sup>

\*كما يركز على الكشف على الصراع بهدف دراسة وتوجيه بما يخدم مصالح المنظمة، إضافة إلى زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي.<sup>2</sup>

\*من خلال التعامل مع الصراع يتم البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة لكل من هذه البدائل التي يمكن أن تحقق فيها أقصى كفاءة، وعليه إذا نشأ موقف الصراع وكانت فيه المواقف غير متكاملة فإنه من الضروري اختيار أسلوب للتعامل يحقق أفضل إنتاجية.

\*التغيير ينجم عن عدم القناعة والرغبة في التحسين من خلال تطوير مبدع للبدائل، أي التغيير يمكن أن يستلهم عبر عملية الصراع ويفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماما من قوى متعارضة لكون هذا التعارض يشكل إحدى عوامل بقاء النظام واستمراره.<sup>3</sup>

\*بقاء واستمرارية أي نظام يحدث عندما يتمكن هذا النظام من التكيف مع المتغيرات، ويتم تفعيل وخلق التغيير من خلال عملية الصراع. فوجود الصراع يشجع على التفكير والابداع والتجديد يعمل على إيجاد بيئة عمل تتقبل وتتفهم فائدة ومبررات التغيير التنظيمي، ومنه التوجه نحو التغيير بما يحقق التكيف مع المتغيرات والقدرة على بقاء المنظمة.<sup>4</sup>

\*وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة من الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقاؤها ونموها. حيث تبدي الإدارة اهتمامها وتتدخل لتصميم برنامج للتطوير. فنتوجه الجهود نحو المشكلات التي تعاني منها المنظمة ثم تعين الإدارة الأجزاء أو الأقسام

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، " تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير " ، مرجع سبق ذكره، ص 81.

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 128

<sup>3</sup> - نفس المرجع 56.

<sup>4</sup> - نفسالمرجع، ص 56

## الفصل الثاني: طبيعة التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي

التي توجد فيها المشكلات ليتم تشخيص المشاكل والتوصل إلى الحلول المناسبة وتوجيه الصراع نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي تتبلور انطلاقاً من الحكم على فعالية المنظمة من خلال القدرة على إدارة الصراع من أجل خلق مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء وتدعيم نظم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة والتوصل إلى درجة عالية من الأداء المتميز وتحقيق الانتماء والالتزام بتبني أهداف التطوير. حيث يعتمد الأثر الإيجابي للصراع على مدى توفر الإدارة الصحيحة للصراع، أي الاستفادة منه وتحويل الأفكار لدى أطراف الصراع إلى فوائد المنظمة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن التطوير التنظيمي يعتبر الوظيفة الإدارية المستمرة والمتكاملة مع كل ما تقوم به الإدارات الهادفة إلى التطوير ومن بين متطلبات التقدم والتطور للمنظمة من خلال التغيير والتطوير التنظيمي في العاملين وجماعات العمل والمنظمة. كما يسعى إلى تحسين الأداء لكل من الأفراد والمنظمات من خلال السعي لإيجاد الحلول للمشكلات التي يواجهها أي تنظيم في إطار الانفتاح على البيئة الداخلية والخارجية من أجل زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية المنظمة.

خاصة وأن التطوير ينتج عن الرغبة في التحسين ويتحقق من خلال تطوير البدائل المساعدة على تحجيم حدة الصراع، وتكييفه واستخدامه في تعزيز قدرتها الإيجابية على توجيهه إيجابياً بغية تحقيق أهدافها، وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المطلوب، ومنه زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، في حال ما أحسنت المنظمة إدارته واتباع الأسلوب المناسب لتحقيق استجابة الأفراد لعمليات التطوير. ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته يعتبر أساساً للتقدم والإبداع لكونه يشجع على المبادرة وتطوير الأفكار الجديدة التي من شأنها جعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات.

وفي الفصل الموالي سيتم دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي، محاولة منا للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 371

# الفصل الثالث

دراسة أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي  
على التطوير التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة العمومية  
الاستشفائية جيجل

## تمهيد

بعد استعراضنا في الإطار النظري لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي، وكذلك العلاقة بينهما، سنحاول من خلال الفصل التطبيقي الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي، وذلك عن طريق دراسة حالة: المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى -ولاية جيجل- بهدف إيجاد أثر استراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي بهذه المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم جمع البيانات بأدوات وطرق معينة ومن تم تحليل ومناقشة هذه البيانات للوصول بها إلى نتائج نهائية، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

-المبحث الأول : تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحيى؛

-المبحث الثاني : الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة؛

- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي

تعتبر المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي من أهم المرافق الحيوية بولاية جيجل، حيث أنها عرفت تغيرات تنظيمية وظروف وتحديات تتعلق بتحسين جودة الخدمات الصحية. سنحاول التطرق بالتفصيل في هذا المبحث التطورات التي عرفتتها هذه المؤسسة منذ نشأتها إلى اليوم مبرزين أهميتها في تقديم الخدمات الصحة، وكذا هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة

تم إنشاء أول مستشفى بالولاية سنة 1933 تحت تسمية " فرانس فانون ،على مساحة تقدر بـ9100م<sup>2</sup>، منها 3900م<sup>2</sup> مبنية أي بنسبة 42.56%، و5200م<sup>2</sup> غير مبنية، وبسعة سريرية تقدر بـ 160 سرير. وعلى إثر التقسيم الإداري لسنة 1974 والذي انفصلت بموجبه ولاية جيجل عن ولاية قسنطينة تم إنشاء مستشفى جديد يحمل اسم محمد الصديق بن يحي لأن مستشفى فرانس فانون لم يعد يلبي الطلبات المتزايدة للسكان في المجال الصحي، تم تدشين هذا المستشفى يوم 08 نوفمبر 1983، الموافق لـ 03 محرم 1043 هجري، بموجب القرار الوزاري رقم 81/242.

في سنة 2008 تحولت تسمية مستشفى محمد الصديق بن يحي من القطاع الصحي إلى المؤسسة العمومية الاستشفائية بناء على المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 02 جمادى الأولى 1428، الموافق لـ 19 ماي 2007، والذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وتسييرها.

وتقع المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي في الجهة الشرقية لمدينة جيجل، تنتسح حاليا لـ 431 سرير، وتغطي سكان بلدية جيجل.

وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تنظيم وتوزيع الإسعافات وبرمجتها.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالصحة.
- تطبيق النشاطات المتعلقة بالوقاية والتشخيص وإعادة التكيف الطبي والاستشفاء.
- تجسيد البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- المساهمة في إعادة تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

<sup>1</sup>-المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بها، يختلف باختلاف شكلها وكذا نشاطها، حيث أن السير الحسن لأي مؤسسة يتطلب وجود هيكل تنظيمي مناسب، من أجل تحقيق التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات. ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه " البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق هدف المنظمة، يوضح نوع العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها". وسنحاول في هذا المطلب توضيح الهيكل التنظيمي (الإداري والمتعلق بالمصالح الصحية) للمؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل.

### أولاً: الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة الاستشفائية

وطبقاً للقرار الوزاري المشترك المتضمن التنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية، وتطبيقاً لأحكام المادة 22 من المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى الموافق لـ 19 ماي 2007 يتحدد التنظيم الداخلي للمؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي وفق ما يوضحه الملحق رقم (01).

ويمكن التعرض لأهم الوظائف وفقاً للهيكل التنظيمي الموضح في الملحق رقم (01) كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **المدير:** هو المسؤول الأول والأخير عن تسيير المؤسسة حيث:
  - يمثل المؤسسة أمام العدالة في جميع أعمال الحياة المدنية.
  - هو الأمر بالصرف فيما يخص نفقات المؤسسة.
  - يضع مشروع الهيكل التنظيمي والنظام الداخلي للمؤسسة.
  - يحضر مشاريع الميزانية التقديرية ويعد حساب المؤسسة.
  - يقوم بتنفيذ مداورات مجلس الإدارة.
  - يضع التقرير السنوي للنشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة.
  - يقوم بإبرام جميع العقود والصفقات والاتفاقيات في التنظيم المعمول به.
  - يمارس التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة العمومية باستثناء المستخدمين الذين خصص لهم شكل آخر من أشكال التعيين.
  - يمكنه أن يطلع المجلس الطبي بكل أمر ذي طابع طبي، علمي أو تكويني.
- 2- **مكتب الاتصال:** تتمحور مهامه فيما يلي:
  - تطبيق قرارات المدير.
  - استقبال المجلس الإداري وتأسيس الميزانية السنوية للنشاطات.

<sup>1</sup>- المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

- معالجة شكاوى المواطنين.
- مكلف بأمانة المجلس الطبي والإداري.
- 3- مكتب التنظيم العام:** يقوم بمتابعة البريد الوارد والصادر من مختلف المصالح الطبية والإدارية وكذا المؤسسات العمومية الخارجية والخاصة وتنظيم الملفات و الوثائق.
- 4- المديرية الفرعية للمالية والوسائل:** تسهر على تسيير الحياة المهنية للعمال وكافة الموظفين وعلى حسن التكفل بهم من خلال الاهتمام بوضعيتهم المالية وتسيير شؤونهم الإدارية، وحسن التكفل بالملفات الخاصة بهم وترتيبها والحفاظ عليها، كما تسهر على إعداد جداول الترقية للعمال كل نهاية سنة، وإعداد كل القرارات الإدارية المتعلقة بتعيينهم وتنشيتهم وترقيتهم وإحالتهم إلى التقاعد.
- زيادة عن ذلك، تقوم بإعداد القرارات المتعلقة بإجراء الامتحانات والاختبارات المهنية والمسابقات على أساس الشهادات، كما تتولى إعداد الأجور والمنح الخاصة بالعمال وكذا دفع مستحقاتهم المتأخرة بسبب عدم توفر الاعتمادات المالية في الوقت المحدد.
- وتتكون من ثلاثة مكاتب هي:
- **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** متابعة الفواتير واحتياجات المؤسسة من المواد المختلفة والقيام بعملية الجرد.
- **مكتب الصفقات العمومية:** يتولى عقد الصفقات مع المؤسسات العمومية والخاصة بمختلف أنواعها من أجل تمويل المؤسسة بالمواد والعنادر الضروري، كما يتكفل بضمان تمويل المؤسسة بمختلف اللوازم المكتبية والأجهزة الطبية والأدوية وكل المستلزمات الضرورية المتعلقة بكافة النشاطات المختلفة.
- **مكتب الميزانية والمحاسبة:** يسهر على تنفيذ بنود الميزانية وتسجيل الاعتمادات المالية المعتمدة والممنوحة.
- 5- المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تتكون من مكاتبين:
- **مكتب التكوين:** يتولى مختلف العمليات المرتبطة بالدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، خاصة منهم الكوادر الطبية والممرضين، من حيث تكوين الموظفين ومتابعة الممتهين ومن مهامها:
- ضمان إعداد إحصائيات تكوين الموظفين.
- تحليل وتقييم احتياجات التكوين.
- إعداد التحاليل والمعلومات المهمة للتحكم في تسيير الموارد البشرية.
- مساعدة المسيرين في تحديد الاحتياجات الخاصة بالتكوين.
- تطبيق مخطط التكوين ومتابعة تنفيذه من ناحية الكم والنوع.
- إعداد مخططات التكوين.
- تنظيم ومتابعة تنفيذ تكوين الممتهين والمترشحين.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

### - مكتب تسيير الموارد البشرية والتعداد والمنازعات:

مكتب المنازعات يتكفل بكافة القضايا والشؤون القانونية المتعلقة بالخلافات التي تنجم بين الأفراد أو تكون الإدارة طرفاً فيها، والخلافات الخارجية بين الإدارة والمواطنين وحتى الأفراد العاملين بها ومتابعة قرارات المحكمة.

في حين مكتب تسيير الموارد البشرية يهتم بتزويد المؤسسة بالموارد البشرية وتطويرها، ومهامه كما يلي: التوظيف، التدريب والتكوين، تسيير المسار الوظيفي، التحفيز، تقييم الأداء والحرص على تطبيق قوانين الوظيف العمومي وغيرها من المهام المرتبطة بالموظفين.

6-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتتكون من مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

7-المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تضم أربعة مكاتب كما يلي:

- مكتب القبول: يقوم بالاتصال المباشر بالمواطنين واستقبال المرضى الوافدين الذين تستلزم حالتهم الصحية المكوث بالمستشفى، وتسجيلهم وإعداد ملف القبول للإقامة بالمستشفى، وكذا التصريح بالوفيات والمواليد لضباط الحالة المدنية، وضمان المراقبة المستمرة لحركة المرضى داخل مختلف المصالح الاستشفائية، ولذلك يعتبر المرآة العاكسة للمستوى الذي حققته المؤسسة الإستشفائية من التطور والتنظيم وتوعية العلاقات الداخلية والخارجية.

- مكتب التعاقد وحساب التكاليف: يقوم بحساب مجموع التكاليف الخاصة بالمرضى.

- مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها: يطبق نشاطات التشخيص والعلاج وإعادة التكييف الطبي والاستشفاء.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد الصديق بن يحي

تتكون المؤسسة العمومية الإستشفائية محمد الصديق بن يحي من مجموعة من الموارد المادية، المالية والبشرية مقسمة على عدة مصالح طبية أساسية، ومصالح طبية مساعدة، ومصالح إدارية أخرى حيث تتضمن المؤسسة حوالي 30 مصلحة مختلفة التخصص، مع الإشارة إلى عدم وجود بعض المصالح الطبية بالمؤسسة، وهو ما يستدعي نقل بعض المرضى إلى مستشفيات خارج الولاية لتلقي العلاج. والملحق رقم (02) يوضح المصالح المختلفة الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة.



### المبحث الثاني: طريقة وأدوات الدراسة

سيتم في هذا المبحث توضيح طريقة ومتغيرات الدراسة الميدانية من خلال المطلب الأول، وكذلك الأدوات في المطلب الثاني، إضافة إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة بغرض معالجة وتحليل المعطيات.

#### المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

تشير الطرق المستخدمة في البحث العلمي إلى المنهج المتبع من قبل الباحث لدراسة ظاهرة معينة، في دراستنا هذه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي انطلاقا من موضوع دراستنا المتعلق بدراسة طبيعة العلاقة والأثر الموجودة بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية، ووفقا لذلك فإن دراستنا هذه هي ذات طابع وصفي من خلال ما تناولناه في جانبها النظري الذي وقفنا فيه على وصف متغيرات الدراسة والمتمثلة في استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي. أما الجانب التحليلي فيتجلى من خلال قيامنا بجمع البيانات عن متغيرات الدراسة بأخذ عينة من إطارات المؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى - ولاية جيجل قصد تحليلها للتعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الصراع و التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

#### الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

كغيرها من الدراسات، استخدمنا مجموعة من المصادر قصد الحصول على المعلومات اللازمة لإجراء الدراسة وذلك وفقا لما يلي:

##### ❖ البيانات المكتبية

لتغطية الجانب النظري للدراسة، تم الاعتماد على الكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات العلمية المحكمة، بالإضافة إلى رسائل الماجستير وأطروحات الدكتوراه.

##### ❖ المعلومات والبيانات الميدانية

تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الخاصة بموضوع دراستنا باعتباره من أكثر الأدوات استخداما في مثل هكذا بحوث نظرا لعديد المزايا التي يتمتع بها التي من أبرزها أنه يسمح بسرعة الحصول على البيانات بالإضافة إلى كونه يسمح للمبحوث بالإجابة بحرية تامة وبكل موضوعية عن الأسئلة الواردة فيه دون أي تدخل للباحث.

## 1- مجتمع الدراسة

نظرا لطبيعة الدراسة التي نحاول فيها التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد الصديق بن يحي -جيجل- من طبيين، شبه الطبيين، الإداريين والعاملين بالتوقيت الكامل.

## 2- عينة الدراسة

في كثير من الأحيان يصعب إجراء بحوث تشمل جميع مفردات المجتمع موضوع الدراسة نظرا لوجود عدة عوائق تحول دون ذلك، ضمن هذا المعطى فرضت الدراسة علينا انتهاج أسلوب العينة العشوائية البسيطة. في هذا السياق اخترنا عينة عشوائية قدرها 107 عامل من عمال المؤسسة محل الدراسة ولعل السبب وراء اختيارنا لهذا النوع من العينات هو صعوبة إجراء الدراسة على كافة المجتمع الأصلي هذا من جهة، ومن جهة أخرى كبر حجم مجتمع الدراسة والمقدر عدده بأكثر من 1032 عامل وهو ما يتطلب وقتا وجهدا طويلا لمسحه وجمع كافة معلوماته.

في سياق متصل، وبعد تحديد نوع المعاينة المستخدمة يأتي الدور بعدها لتحديد حجم العينة المراد أخذها من المجتمع الأصلي، وهذه الخطوة تتطلب من الباحث الحرص على أخذ عينات ممثلة للمجتمع قصد تعميم النتائج عليه، وكذلك تسمح بإجراء مختلف الاختبارات الإحصائية قصد الوصول لنتائج أكثر دقة، غير أن التمحيص في الأدبيات يضعنا أمام حقيقة مفادها أنه من الصعب جدا إيجاد طريقة واحدة لاختيار تمثيل المجتمع وصالحة لجميع البحوث والدراسات، حيث توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:<sup>1</sup>

- ✓ أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائما لمعظم أنواع الأبحاث؛
  - ✓ عند استخدام العينة الطباقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب ألا يقل عن 30 مفردة؛
  - ✓ في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون عدة أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. واستنادا لموضوع البحث، فإن دراستنا هذه شملت عينة عشوائية قدرها 107 عامل، وذلك نظرا لضيق الوقت ومواجهة صعوبات في المؤسسة لإجراء مسح شامل لكافة عمال المؤسسة.
- والجدول الموالي يبين عدد الاستبيانات الموزعة، المسترجعة، والغير صالحة للتحليل:

<sup>1</sup> Sekaran, U, *Research Methods for Business a skill building approach*, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York.2004 , p295

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الجدول رقم(02): الإحصائيات المتعلقة بتوزيع الاستبانة

البيان	
النسبة	العدد
100%	107
99%	100
2,80%	3
3.73%	4

المصدر: من إعداد الطالبين

الجدول أعلاه يوضح عدد الاستبانات الموزعة المتمثل 107 استبانة، تم استرجاع 100 منها صالحة للتحليل أي أن نسبة الاستجابة كانت 99% (الاستبانات المقبولة لإجراء الدراسة والتحليل)، وهي نسبة جيدة، في حين قدرت الاستبانات المفقودة 3 استبانات أي بنسبة 2,80%، و قدرت الاستبانات الملغاة بـ 4 استبانات أي ما نسبته 3.73% من إجمالي عينة الدراسة (غير صالحة للتحليل لأنها لم تستوفي شروط القبول نظرا لعدم إتمام مجمل المعلومات من طرف المجيبين).

#### المطلب الثاني: الأداة المستخدمة في الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سنقوم بتوضيح الأداة المستخدمة في الدراسة، مع اختبار صدق وثبات هذه الأداة.

#### أولاً: أداة الدراسة

تجمع الأدبيات في حقل التسيير والإدارة على صلاحية استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب التطبيقي للظواهر المراد دراستها، حيث تتوقف جودة تلك البيانات على مدى الدقة والوضوح في تصميمه، في هذا السياق تم تصميم استبانة بغرض الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وتساؤلاتها بالاعتماد في ذلك على ما ورد في مختلف الأبحاث العلمية والأدبيات السابقة من مقالات ورسائل ماجستير ودكتوراه وغيرها، وبما يخدم أغراض الدراسة وتوجهاتها، ضمن هذا المسعى، قمنا بإعداد استبانة الدراسة وتنظيمها وفق عدد من الخطوات والمراحل نوجزها في ما يلي:

**1- تجميع الخلفية النظرية للاستبانة:** حيث تم تصميم الاستبانة من حيث عدد المحاور والأسئلة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، والمستوحاة من الأدبيات والدراسات السابقة المتاحة التي تطرقت لمختلف الجوانب المتعلقة باستراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، مع تعديلها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة ويتناسب كذلك مع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

2- تجميع فقرات الاستبانة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة وبالإستعانة بأراء الأساتذة، تم وضع العبارات التي تتناسب مع كل محور، وتكييفها مع موضوع الدراسة، كما تم تقسيم العبارات بغية الاحتفاظ بها أو التخلي عنها حسب أكثرها كفاءة في خدمة موضوع الدراسة.

3- ضبط الاستبيان في شكله النهائي: حيث تم تصميم استبانة تحتوي على 36 سؤال، إضافة إلى أربعة أسئلة للبيانات الشخصية والوظيفية، ومن تم توزيعها على عينة عشوائية قدرت بـ 107 عامل، قصد الإحاطة بمتغيرات الدراسة، بحيث تضمنت الاستبانة ما يلي:

❖ الصفحة التعريفية: وتتعلق بموضوع الدراسة، وطمأنة المبحوثين أن المعلومات سرية ولا يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وكذلك توضيح طريقة الإجابة على الاستبانة.

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة متمثلة في: الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، وعدد سنوات العمل وذلك بـ 4 عبارات على التوالي؛

❖ الجزء الثاني: والذي يتضمن (36) عبارة مقسمة في محورين أساسيين؛

➤ المحور الأول: ويعبر عن المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، والذي يتضمن 26 عبارة للقياس موزعة على 5 أبعاد (نمط القوة والسيطرة، التنازل، التسوية، التنازل).

➤ المحور الثاني: يعبر عن المتغير التابع والمتمثل في التطوير التنظيمي، والذي يتضمن 10 عبارات.

➤ الجدول رقم (03): محاور الاستمارة وعدد فقرات كل محور

المحور	الأبعاد	الفقرات التي تقيسها
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	نمط القوة والسيطرة	5-1
	نمط التجنب	10-6
	نمط التعاون	16-11
	نمط التسوية	21-17
	نمط التنازل	26-22
التطوير التنظيمي	التطوير التنظيمي	36-27

➤ المصدر: من إعداد الطالبين انطلاقاً من بيانات الاستبان

وقد تم تركيب خيارات الإجابة على العبارات وفق مقياس " ليكرت" الخماسي الذي تدرج أوزانه بين

(موافق بشدة) و( غير موافق بشدة)، على النحو الآتي:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الجدول رقم (04): مقياس ليكرت الخماسي				
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت

ومن أجل دقة النتائج ولأجل تحديد مجال فئات مقياس ليكرت الذي يعبر عن درجة الموافقة، نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

حساب المدى (R) Range:

$$R = \text{Maximum} - \text{Minimum} = 5 - 4 = 1$$

حساب طول الفئة (L) Length:  $L = R/C$

$$= 4/5 = 0.8$$

حيث: (C) Classes تمثل عدد الفئات / Range (R) يمثل طول الفئة

فيصبح الحد الأدنى للفئة الأولى هو أقل قيمة في المقياس وهي واحد (1) وبإضافة طول الفئة نحصل على الحد الأعلى للفئة وهو (5)، وهو كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): إجابات الأسئلة ودلالاتها وفق مقياس ليكرت الخماسي				
المستوى	الرمز	الفئة	الدالة	الوزن النسبي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80	منخفضة جداً	أقل من 36%
غير موافق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	منخفضة	36% إلى أقل من 52%
محايد	3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	متوسطة	52% إلى أقل من 68%
موافق	4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	مرتفعة	68% إلى أقل من 84%
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	مرتفعة جداً	84% فأكثر

المصدر: عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007، ص: 540.

## ثانيا: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

بعد تصميم الاستبانة وتطويرها على ضوء مراجعة الأدبيات المعتمدة في إعدادها تأتي مرحلة أخرى وهي التأكد من صلاحيتها لقياس ما تهدف إليه، حيث تم الاعتماد على نوعين من الاختبارات هما:

### 1. اختبار صدق أداة الدراسة

يجب أن تتضمن الاستبانة جميع العناصر التي يستدعي أن تدخل في عملية التحليل، كما يجب أن تتميز مفرداتها وعبارتها بالوضوح والبساطة، حتى يتسنى فهمها لكل من يستخدمها، وعليه يتم التأكد من أنها تقيس ما صممت لقياسه من خلال اختبارين هما:

#### أ. اختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة

بعد تطوير الاستبانة واعتمادا على الدراسات السابقة، قمنا بعرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الخبرة والكفاءة في الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جيجل-(أنظر الملحق رقم:03)، لتقدير مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملائمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وبناء اعلى توجيهات ونصائح الأساتذة المحكمين وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف قمنا بتعديل الاستبانة في صورتها النهائية على النحو الذي عرضت به في الملحق رقم: (04).

#### ب. اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة: (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، انتقلنا للتأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي ومدى انتماءها للبعد الذي وضعت لقياسه، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون "Pearson" بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان وجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه وكانت النتائج كما هو موضح في الجداول الموالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (06): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وجميع عبارات محور الإستراتيجيات

محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي									
التنازل		التسوية		التعاون		التجنب		القوة والسيطرة	
0.675	22	0.663	17	0.768	11	0.642	06	0.751	01
0.565	23	0.817	18	0.790	12	0.691	07	0.705	02
0.633	24	0.826	19	0.827	13	0.687	08	0.776	03
0.621	25	0.801	20	0.819	14	0.677	09	0.763	04
0.531	26	0.680	21	0.761	15	0.633	10	0.621	05
				0.618	16				

\*\* : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول رقم (06) أنه يوجد إرتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجبة تتراوح ما بين 0.531 و 0.826، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة احصائيا عند هذا المستوى، وهذا ما يشير الى وجود إتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور إدارة الصراع التنظيمي وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (07): معاملات الارتباط للإتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي  
وجميع عبارات محور التطوير التنظيمي

محور التطوير التنظيمي	
0.620	27
0.736	28
0.617	29
0.667	30
0.790	31
0.691	32
0.767	33
0.598	34
0.734	35
0.532	36

\*\* : مستوى الدلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب معاملات الارتباط الخاصة بعبارات محور التطوير التنظيمي هي دالة إحصائيا عند مستوى دلالة  $\alpha = 0,01$ ، حيث يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لمتغير التطوير التنظيمي، كما أن جميع معاملات ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المشكلة للمتغير موجبة تتراوح ما بين 0.532 و 0.790، ومستوى الدلالة أقل تماما من 0.01، ما يعني أنها دالة احصائيا عند هذا المستوى، ويشير ذلك إلى وجود اتساق داخلي بين كل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي وجميع العبارات التي يتضمنها هذا المحور، ومن خلال النتائج المتحصل عليها والمعبر عنها في الجداول السابقة يمكننا القول أن استبيان الدراسة يتمتع بالصدق البنائي.

## 2. اختبار ثبات أداة الدراسة

يعتبرا اختبار ثبات الاستبانة مهما خصوصا وأنه من الممكن أن يكون صادقا لكن لا يتسم بالثبات يقصد به أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط. ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد، حيث كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، وللوصول إلى نتائج دقيقة قمنا بالتحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور الرئيسية وكذلك حساب معامل ثبات الاستبانة الكلي.



الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

ومن الناحية التطبيقية يكون ثبات الاستبانة:<sup>1</sup>

- ضعيفا إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ أقل من: (60%)؛
  - مقبول إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تقع بين: ( 60% و 70%)؛
  - جيد جدا إذ اكانت قيمة ألفا كرونباخ تقع بين: ( 70% و 80%)؛
  - ممتازا إذ اكانت قيمة ألفا كرونباخ أكبر من: 80%؛
- والجدول أدناه يبين معاملات ألفا كرومباخ للمحاور الرئيسية بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي:

الجدول رقم(08): اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل			
معامل ألفا كرونباخ	رقم العبارات		محاور أداة الدراسة
0.772	من 1 إلى 5	القوة والسيطرة	محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
0.685	من 6 إلى 10	التجنب	
0.856	من 11 إلى 16	التعاون	
0.814	من 17 الى 21	التسوية	
0.567	من 22 الى 26	التنازل	
0.869	من 1 إلى 26	المحور الأول	
0.868	من 27 إلى 36	المحور الثاني	محور التطوير التنظيمي
0.895	من 1 إلى 36	الاستبانة ككل	الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الثبات ألفا كرومباخ بالنسبة للمحور الأول المتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع والمتضمن للعبارات من 01 إلى 26 قد قارب 80%، حيث قدر ب 86.9%، بمعنى أن هذا المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، كما بلغ معامل ثبات المحور الثاني المرتبط بالتطوير التنظيمي، والذي شمل العبارات من 27 إلى 36 ما قيمته 86.8%، أي أنه يتمتع بدرجة ثبات ممتازة أيضا، وبالنسبة لدرجة ثبات الاستبانة ككل والمتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي والمتضمنة مجمل العبارات المقدر ب 36 عبارة، وجدنا أنها تتدرج ضمن فئة الثبات الممتازة كذلك، حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ 89.5%.

<sup>1</sup> Manu Carricano, fanny poujol, Analyse de données avec spss, Pearson Education, Paris, 2008, p : 53.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

من خلال هذا التحليل يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر مصداقية استخدامها لأغراض هذه الدراسة، وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية القابلة للتوزيع (أنظر الملحق رقم: (04).

### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (statistical package for social sciences) النسخة 20، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، هذا الأخير يعتبر البرنامج المناسب لتحليل مثل هذه البيانات لاحتوائه على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي، حيث من أبرز تلك الأدوات والأساليب نجد:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان. وتحسب بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (X)} = \frac{\text{تكرار العنصر (X)}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

**2- المتوسط الحسابي المرجح:** تم استخدامه لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي، ويمثل مجموع المشاهدات مقسوما على عددها. وبحسب بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$X = \frac{\sum xi. ni}{N}$$

**3- الانحراف المعياري المرجح:** قمنا باستخدام هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية عن متوسطها الحسابي، بحيث كلما اقتربت قيمة الانحراف إلى الصفر كلما دل ذلك على تمركز استجابات أفراد العينة وانخفاض تشتتها، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة،

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الوكيل الفار، الإحصاء الوصفي باستخدام الحزمة الإحصائية، الدلتا لتكنولوجيا الحسابات، جامعة طنطا، 1997، ص: 108.

<sup>2</sup> عوض منصور وعزام صبري، مبادئ الإحصاء، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 73.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

والعكس صحيح في حالة إذا كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح، علما أن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبانة لصالح الأقل تشتت عند تساوي متوسطاتها. ويتم حساب الانحراف المعياري حسب العلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$G = \sqrt{\frac{\sum n_i (X_i - X)^2}{N}}$$

4- مصفوفة معامل الارتباط بيرسون: يقوم هذا الاختبار بقياس اتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين، ويستخدم كذلك لحساب الصدق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، بحيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من +1 كلما كان الارتباط طردي وقوي، والعكس كلما قلت درجة الارتباط كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين. ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$r = \frac{cov(x, y)}{G_x, G_y}$$

5- معامل ألفا كرونباخ: قمنا باستعماله لقياس مدى ثبات الاستبانة من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ تساوي أو تفوق (60%). ويحسب بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$a = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{St^2} \right)$$

بحيث:

K : هو عدد العبارات؛

$\sum S_i$ : مجموع تباينات العناصر؛

$S_t$ : التباين الدرجة الكلية؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، الأساليب الإحصائية التطبيقية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص: 114.

<sup>2</sup> محمود مهدي البياتي، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 372.

<sup>3</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام البرنامج الإحصائي Spss، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

6- الانحدار الخطي البسيط: الهدف من هذا الأسلوب هو دراسة وتحليل أثر متغير كمي على متغير كمي

آخر، كما أنه يهتم بالبحث في العلاقة بين متغيرين فقط هما المتغير التابع  $y$  والمتغير المستقل  $x$  على

$$Y=a_x+b$$

بحيث:

**b:** يمثل معامل الثبات، وتصبح مساوية لقيمة  $y$  عندما  $x$  تساوي الصفر.

**a:** يمثل ميل أو معامل الانحدار، وهي تمثل مقدار التغير في  $y$  عند زيادة قيمة المتغير التابع بمقدار

وحدة واحدة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد تحديد طريقة وأدوات الدراسة، سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية وكذلك عبارات أبعاد محور استراتيجيات اجارة الصراع وعبارات محور التطوير التنظيمي، ومن ثم اختبار فرضيات الدراسة.

#### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات التعريفية لعينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة سنقوم بعرض وتفسير الإجابات الخاصة بمحور البيانات الشخصية والوظيفية الذي تضمن الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، وكذلك عدد سنوات العمل، ويتم عرض وتفسير الخصائص الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة كما يلي:

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتوزع مفردات عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	52	52%
أنثى	48	48%
المجموع	100	100%

<sup>1</sup> عبد الله الهاملي، التقنيات الإحصائية ومناهج البحث، مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الاجتماعية، منشورات جامعة قاربوس

بمغازي، 2008، ص: 263.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة كانت من جنس ذكر، حيث بلغ عددهم 52 موظفا بنسبة مئوية 52%، في حين بلغ عدد الاناث 48 موظفا بنسبة مئوية 48% من مجموع أفراد العينة.

**ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب العمر**

تختلف أعمار عمال مفردات عينة الدراسة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة المئوية%	التكرار	السن
9%	09	أقل من 30 سنة
40%	40	من 30 سنة إلى 39 سنة
32%	32	من 40 سنة إلى 49 سنة
19%	19	من 50 سنة فأكثر
100%	100	المجموع

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss. يتبين لنا من الجدول السابق أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ضمن الفئات العمرية التي تنتمي للمجال (من أقل من 30 سنة إلى 39 سنة)، حيث بلغ عدد الأفراد 40 فردا بنسبة إجمالية تعادل 40%، ثم تليها الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 49 سنة) بـ 32 فردا أي ما نسبته 32%، ثم تليها الفئات العمرية من 50 سنة فأكثر والفئة أقل من 30 سنة بنسبة 19% و 9% على التوالي. أي سيادة الفئة من 30 الى 49 سنة، حيث يتوقع أن يكونوا في هذه المرحلة العمرية أكثر قدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل من أجل تحقيق طموحهم. وقد يكون دور كبار السن هنا هو تأطير هذه الفئة من الشباب وإكسابهم الخبرة والمعارف المتوفرة لديهم.

**ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية**

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الرتب الوظيفية		
النسبة المئوية	التكرار	الرتبة الوظيفية
9%	09	الفرع الطبي
27%	27	الفرع شبه طبي
44%	44	الفرع الإداري
20%	20	متعاقدين بالتوقيت الكلي
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss. نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة الغالبة هم الفرع الإداري بـ 44 موظفا أي ما نسبته 44% من إجمالي النسب، تليها فئة الفرع شبه طبي بـ 27 فردا بنسبة 27%، ثم العمال المتعاقدين بالتوقيت الكلي بـ 20 فردا بنسبة 20% في حين كان الفرع الطبي ممثلا بـ 9 أفراد عاملا بنسبة 9%.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب بعدد سنوات العمل

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل		
النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
19%	19	أقل من 5 سنوات
26%	26	من 5 سنوات إلى 9 سنوات
27%	27	من 10 سنة إلى 14 سنة
28%	28	15 سنة فأكثر
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss. نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ليسوا حديثي التوظيف بحيث يوجد 28 فردا خبرتهم أكثر من 15 سنة أي ما نسبته 28%، و 27 فردا خبرتهم أكثر من 10 إلى 14 سنة بنسبة 27%، و 26 فردا خبرتهم أكثر من 5 إلى 9 سنة بنسبة 26%، أما الفئة ذات الخبرة أقل من 5 سنوات فكانت في المرتبة الأخيرة بـ 19 فردا بنسبة تساوي 19%. وهذه الأخيرة تدل على وجود تراكم للخبرات بالمؤسسة.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية		
النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
22%	22	أعزب/عزباء
75%	75	متزوج
3%	03	أرمل
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ذوي الحالة الاجتماعية متزوج بحيث يوجد 75 فردا أي ما نسبته 75%، و 22 فردا أعزب بنسبة 22%، و 03 فردا أرمل بنسبة 3%، وقد تؤثر الحالة الاجتماعية للأفراد على استجاباتهم وتفاعلهم مع ضغوط وصراعات العمل ومدى تبنينهم لأسلوب التعامل مع حالات الصراع واستعدادهم لتبني التطوير.

سادسا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي(المؤهل)

تتوزع مفردات عينة الدراسة حسب المستوى العلمي، كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي		
النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
56%	56	جامعي
9%	09	ثانوي
19%	19	تكوين متخصص
16%	16	تكوين مهني
%100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي بحيث يوجد 56 فردا أي ما نسبته 56%، يليه 19 فردا ذو تكوين متخصص (في المجال الشبه طبي) بنسبة 19%، و 16 فردا ذو التكوين المهني بنسبة 16%، ثم 09 فرد ذو المستوى الثانوي بنسبة 9%. مع الإشارة الى أن الطاقم الإداري يتضمن فئات مكون من ذوي المستوى الجامعي والتكوين المهني. وعليه يمكن القول أن أغلب أفراد

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

العينة لديهم مؤهلات علمية ما بيتب المستوى الجامعي والتكوين المتخصص والمهني، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة**

سننظر في هذا المطلب إلى تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة نحو متغيرات الدراسة، وذلك كما يلي:

**أولاً: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي**

في هذا الجزء سوف يتم عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول الذي يمثل المتغير المستقل وهو استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، حيث يتضمن (26) عبارة موزعة على خمسة أبعاد: نمط القوة والسيطرة، نمط التنازل، نمط التعاون، نمط التسوية، نمط التنازل. حيث تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية حول كل بعد من هذه الأبعاد، وفيما يلي عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

**1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط القوة والسيطرة**

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الأول الخاص بنمط القوة والسيطرة كما يوضحها

الجدول الموالي:

**جدول رقم(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الأول المتعلق بنمط القوة والسيطرة**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تصدر الإدارة الأوامر والتعليمات التي لا يسمح بمناقشتها	3.09	1.074	متوسطة	3
02	تتمسك الإدارة بالقرارات والحلول المقترحة في حالة الصراع دون الاهتمام بإرضاء جميع أطراف النزاع.	3.13	1.098	متوسطة	2
03	ترفض الإدارة تقديم التنازلات لأطراف المتنازعة.	2.73	1.053	متوسطة	5
04	اللوائح والأنظمة الصادرة عن الإدارة في حالة اتخاذ قرارات حل النزاع غير قابلة للتعديل أو النقاش.	3.06	0.983	متوسطة	4
05	تعتمد الإدارة على السلطة والحزم في التعامل مع أطراف النزاع ومتابعة القرارات.	3.31	0.961	متوسطة	1
	البعد ككل	3.064	0.74881	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss



## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق بنمط القوة والسيطرة قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.064، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة. وانحراف معياري قدره 0.74881، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت كما يلي:

- العبارة رقم (05) التي تشير إلى " تعتمد الإدارة على السلطة والحزم في التعامل مع أطراف النزاع ومتابعة القرارات." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب3.31 وانحراف معياري قدره 0.961.
- في المرتبة الثانية جاءت العبارة رقم (02) التي تشير إلى " تتمسك الإدارة بالقرارات والحلول المقترحة في حالة الصراع دون الاهتمام بإرضاء جميع أطراف النزاع." في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب3.13 وانحراف معياري قدره 1.098 (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة).
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (01) التي تنص على أن " تصدر الإدارة الأوامر والتعليمات التي لا يسمح بمناقشتها " بمتوسط حسابي قدره 3.09 وانحراف معياري قدره 1.074. (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة).
- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (04) والتي تشير إلى " اللوائح والأنظمة الصادرة عن الإدارة في حالة اتخاذ قرارات حل النزاع غير قابلة للتعديل أو النقاش. " بمتوسط حسابي قدره 3.06 وانحراف معياري 0.983.
- أما العبارة رقم (03) التي تشير إلى " ترفض الإدارة تقديم التنازلات للأطراف المتنازعة 'فقد جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.73 و بانحراف معياري قدره 1.053. (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة).

### 2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول نمط التجنب

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثاني الخاص بنمط التجنب كما يوضحها الجدول  
كما يلي:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثاني المتعلق بنمط التجنب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	رقم العبار ة
2	متوسطة	0.994	3.39	تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف والتقليل من التعارض في وجهات النظر في حالة اشتداد الصراع.	06
4	متوسطة	0.940	3.16	تحاول الإدارة مراعاة مشاعر ورغبات أطراف النزاع أثناء المناقشة في حالة اشتداد الصراع	07
1	مرتفعة	0.932	3.40	تتجنب الإدارة التدخل في الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	08
3	متوسطة	0.986	3.28	توفر الإدارة فرصة تمكين أطراف الصراع ذاتهم في إطار التوصل إلى حل أفضل للصراع.	09
5	متوسطة	1.029	2.97	تفضل الإدارة تخفيف الخلافات عن طريق تجاهل الصراع القائم وتجنب كل من النقاش ومواجهة المشاكل بشكل مباشر.	10
	متوسطة	0.64948	3.24	البعد ككل	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بنمط التجنب قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.24 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة. وانحراف معياري قدره 0.64948 أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة ويشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت كما يلي:

- العبارات رقم (08) و (06) التي تشير إلى " تتجنب الإدارة التدخل في الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة" و " تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف والتقليل من التعارض في وجهات النظر في حالة اشتداد الصراع". في المرتبة الأولى والثانية بمتوسط حسابي قدر ب 3.40 و 3.39، وانحراف معياري قدره 0.932 و 0.994 على التوالي.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(09) لتي تشير إلى أن " توفر الإدارة فرصة تمكين أطراف الصراع ذاتهم في إطار التوصل إلى حل أفضل للصراع". بمتوسط حسابي قدره 3.28 وانحراف معياري قدره 0.986.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

▪ في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (07) التي تنص على أن " تحاول الإدارة مراعاة مشاعر ورغبات أطراف النزاع أثناء المناقشة في حالة اشتداد الصراع "بمتوسط حسابي قدره 3.16، وانحراف معياري 0.940.

▪ في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (10) والتي تشير إلى " تفضّل الإدارة تخفيف الخلافات عن طريق تجاهل الصراع القائم وتجنب كل من النقاش ومواجهة المشاكل بشكل مباشر. " بمتوسط حسابي قدره 2.97، وانحراف معياري 1.029، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

### 3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط التعاون

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الثالث الخاص بنمط التعاون كما يوضحه الجدول الموالي:

#### جدول رقم(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بنمط التعاون

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
11	تعتمد الإدارة على الموضوعية وتغليب المصلحة العامة من أجل التوصل إلى حلّ المشاكل والخلافات.	3.18	1.086	متوسطة	4
12	تسعى الإدارة إلى وضع أسباب الصراع واهتمامات العاملين في إطار البحث عن حلّ المشاكل.	3.21	1.085	متوسطة	3
13	يتم الاعتماد على اقتراحات الحلول وخبرات وجهات نظر الموظفين من أجل التوصل إلى القرارات المناسبة لحل النزاع.	2.98	1.110	متوسطة	6
14	تشجع الإدارة على فكرة العمل بروح الفريق (جماعات العمل) وإيجاد الحلول التي ترضي جميع أطراف النزاع.	3.24	1.093	متوسطة	2
15	تسعى إدارة المؤسسة الى وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون جميع الموظفين لتحقيقها في حالة حلّ النزاع.	3.24	0.996	متوسطة	1
16	تعقد المؤسسة اجتماعات مع أطراف الصراع لإيجاد عدّة بدائل لحل الصراع والاختيار من بينها.	3.06	1.127	متوسطة	5
	البعد ككل	3.15	0.82643	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بنمط التعاون قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.15 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الموافقة. وانحراف معياري قدره **0.82643** أقل من الواحد. مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة و يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت كما يلي :

▪ العبارات رقم (14) و (15) التي تشير إلى " تشجع الإدارة على فكرة العمل بروح الفريق (جماعات العمل) وإيجاد الحلول التي ترضي جميع أطراف النزاع." و " تسعى إدارة المؤسسة الى وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون جميع الموظفين لتحقيقها في حالة حلّ النزاع". في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر ب **3.24** ، وانحراف معياري قدره **1.093** (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 14) و **0.996** على التوالي.

▪ في المرتبة الثالثة و الرابعة جاءت العبارة رقم(12) و (11) لتي تشير إلى أن " تسعى الإدارة إلى وضع أسباب الصراع واهتمامات العاملين في إطار البحث عن حلّ المشاكل." و " تعتمد الإدارة على الموضوعية و تغليب المصلحة العامة من أجل التوصل إلى حلّ المشاكل والخلافات. بمتوسط حسابي قدره **3.21** و **3.18** ، وانحراف معياري قدره **1.085** و **1.086** على التوالي (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارات رقم 12 و 11).

▪ في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (16) التي تنص على أن " تعقد المؤسسة اجتماعات مع أطراف الصراع لإيجاد عدّة بدائل لحلّ الصراع والاختيار من بينها. " بمتوسط حسابي قدره **3.06**، وانحراف معياري **1.127** (وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 16).

▪ في المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (13) والتي تشير إلى " يتم الاعتماد على اقتراحات الحلول وخبرات ووجهات نظر الموظفين من أجل التوصل إلى القرارات المناسبة لحلّ النزاع . " بمتوسط حسابي قدره **2.98**، وانحراف معياري **1.110**، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

#### 4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط التسوية

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الرابع الخاص بنمط التعاون كما يوضحه الجدول الموالي:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الثالث المتعلق بنمط التسوية

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
17	عند التعامل مع الصراع تعتمد المؤسسة على التفاوض وتقديم التنازلات بين أطراف الصراع.	3.03	1.039	متوسطة	5
18	تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف من أجل التوفيق بين آراء الأطراف المتنازعة.	3.34	0.997	متوسطة	2
19	تشجع ادارة المؤسسة على الحوار بين الأطراف المتنازعة لتسوية النزاع.	3.29	1.066	متوسطة	3
20	تسعى الإدارة على إيجاد الحلول الوسطى التي تحقق الرضا والمنافع المتبادلة بين الأطراف المتنازعة.	3.38	0.962	متوسطة	1
21	تقوم الإدارة بتوضيح المكسب والخسارة الناتجة عن حالة الصراع لدى الأطراف المتنازعة سعياً للتوصل على التوفيق بين الأفراد.	3.14	0.975	متوسطة	4
	البعد ككل	3.236	0.975	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بنمط التسوية قد حقق متوسط حسابي قدر ب **3.236** وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة. وانحراف معياري قدره **0.975** أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة و يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت كما يلي :

- العبارات رقم (20) و (18) التي تشير إلى " تسعى الإدارة على إيجاد الحلول الوسطى التي تحقق الرضا والمنافع المتبادلة بين الأطراف المتنازعة." و " تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف من أجل التوفيق بين آراء الأطراف المتنازعة." في المرتبة الأولى و الثانية ، بمتوسط حسابي قدر ب 3.38 و 3.34 ، وانحراف معياري قدره 0.962 و 0.997 على التوالي.
- في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم(19) التي تشير إلى أن " تشجع ادارة المؤسسة على الحوار بين الأطراف المتنازعة لتسوية النزاع." بمتوسط حسابي قدره **3.29** وانحراف معياري قدره **1.066** ( وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 19).

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (21) التي تنص على أن " تقوم الإدارة بتوضيح المكسب والخسارة الناتجة عن حالة الصراع لدى الأطراف المتنازعة سعياً للتوصل على التوفيق بين الأفراد. "بمتوسط حسابي قدره 3.14، وانحراف معياري 0.975.
- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (17) والتي تشير إلى " عند التعامل مع الصراع تعتمد المؤسسة على التفاوض وتقديم التنازلات بين أطراف الصراع." بمتوسط حسابي قدره 3.03، وانحراف معياري 1.039، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

#### 5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط التنازل

كانت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة نحو البعد الخامس الخاص بنمط التنازل كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم(19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات البعد الخامس المتعلق بنمط التنازل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
22	تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يزيد من حدة الخلاف وتسعى إلى الحيلولة دون حدوث التوتر	3.02	0.974	متوسطة	2
23	تجنب الإدارة القرارات المؤدية إلى الجدل وقد تتراجع في قراراتها لتحقيق رضا العاملين	2.97	0.948	متوسطة	3
24	تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل لأطراف النزاع في اضييق الحدود.	3.08	1.022	متوسطة	1
25	تترك الإدارة للأفراد المجال لتحمل مسؤولية إيجاد الحلول	3.02	1.054	متوسطة	2
26	يقوم أحد أطراف الصراع بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه و احتياجاته من أجل الحفاظ على العلاقات الطيبة .	2.79	1.008	متوسطة	4
	البعد ككل	2.976	0.6058	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج Spss

من خلال قراءة النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس المتعلق بنمط التنازل قد حقق متوسط حسابي قدر ب 2.976 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارتر الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "محايد" المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة. وانحراف معياري قدره 0.60588 أقل من الواحد، ، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

متوسط في اجابات أفراد العينة و يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد، أما من حيث درجة الأهمية فقد جاءت كما يلي :

▪ في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم(24) التي تشير إلى أن " تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل لأطراف النزاع في اضييق الحدود." بمتوسط حسابي قدره 3.08 وانحراف معياري قدره 1.022 ( وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 24).

▪ العبارات رقم (22) و (25) التي تشير إلى " تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يزيد من حدة الخلاف وتسعى إلى الحيلولة دون حدوث التوتر." و " تترك الإدارة للأفراد المجال لتحمل مسؤولية إيجاد الحلول." في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي قدر ب 3.02 وانحراف معياري قدره 0.974 و 1.054 على التوالي ، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 25.

▪ في المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (23) التي تنص على أن " تتجنب الإدارة القرارات المؤدية إلى الجدل وقد تتراجع في قراراتها لتحقيق رضا العاملين." بمتوسط حسابي قدره 2.97، وانحراف معياري 0.948.

▪ في المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (26) والتي تشير إلى " يقوم أحد أطراف الصراع بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه و احتياجاته من أجل الحفاظ على العلاقات الطيبة ." بمتوسط حسابي قدره 2.79، وانحراف معياري 1.008، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

في الأخير يمكن تلخيص إجابات أفراد العينة حول أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي في

الجدول الموالي:

الجدول رقم(20): ملخص إجابات أفراد العينة حول أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي				
البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة النسبية	الأهمية النسبية
نمط القوة و السيطرة	3.064	0.7488	متوسطة	4
نمط التجنب	3.24	0.6494	متوسطة	1
نمط التعاون	3.1517	0.8264	متوسطة	3
نمط التسوية	3.2360	0.7635	متوسطة	2
نمط التنازل	2.976	0.6058	متوسطة	5
استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	3.1342	0.4958	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال قراءة ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة نحو مضمون عبارات محور استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي ككل كانت موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,1342، وهو

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4] المقابلة للدرجة المتوسطة من الموافقة. وكذلك بانحراف معياري قيمته **0,4958** وهذا الأخير يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات وعدم وجود اختلاف بينها، حيث تميزت بالانسجام والتجانس، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة و أن الأفراد موافقين على ما جاء في هذا المحور بشكل عام.

أما من حيث درجة الأهمية فقد جاء نمط التجنب في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية نمط التسوية، و في المرتبة الثالثة نمط التعاون، المرتبة الرابعة لنمط القوة و السيطرة، وأخيرا نمط التنازل. فمن حيث مستوى تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد كانت متقاربة، وكان ترتيبها كما يلي:

✚ في المرتبة الأولى بعد " استراتيجية التجنب" بمتوسط حسابي (3.24)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، التي تشير إلى الخيار المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة بانحراف معياري قدره (0.64948)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

✚ في المرتبة الثانية بعد " استراتيجية التسوية"، بمتوسط حسابي (3.2360)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.7635)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

✚ في المرتبة الثالثة بعد " استراتيجية التعاون " بمتوسط حسابي (3.1517)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.82643)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

✚ في المرتبة الرابعة بعد " استراتيجية القوة والسيطرة «بمتوسط حسابي (3.0640)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.74881)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

✚ في المرتبة الخامسة بعد " استراتيجية التنازل " بمتوسط حسابي (2.9760)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4]، وهي الفئة التي تشير إلى الخيار المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة، بانحراف معياري قدره (0.60588)، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.



الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل

ثانيا: عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة حول محور التطوير التنظيمي

من أجل التعرف عن مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بجيجل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور التطوير التنظيمي، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات محور التطوير التنظيمي					
الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة	درجة الاستجابة
27	تعمل المؤسسة على تعديل القواعد ونمط الإدارة وتدعيم الاتصال، بما يتناسب مع تحديات بيئة المنظمة وظروف العمل	3.37	0.939	1	متوسطة
28	تهتم المؤسسة بإعادة تصميم نظام العمل والتدريب والتكوين، في إطار تطوير المهارات والقدرة على تشخيص المواقف وحل المشاكل.	3.17	0.995	5	متوسطة
29	تهتم المؤسسة بتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وسلوكهم وأساليب العمل.	3.33	0.900	4	متوسطة
30	تعمل إدارة المؤسسة على توفير فرص حل المشاكل من خلال مواجهتها وتوضيح اختلاف الآراء وتوفير المعلومات اللازمة حولها.	3.11	0.973	6	متوسطة
31	تشجع المؤسسة على المشاركة والتعاون بين الأفراد بالمنظمة، من أجل التوجه نحو حل المشاكل وزيادة فاعلية الجماعة.	2.87	1.107	9	متوسطة
32	تهتم المؤسسة بإعادة تصميم هيكل المنظمة ومهام واهداف الموظفين لتوفير فرص المساهمة في تخطيط وتصميم العمل.	2.82	1.140	10	متوسطة
33	الثقافة السائدة بالمؤسسة تسودها التعاون كفريق عمل والمشاركة في تحديد الأهداف وخطط العمل، بما يساهم في الالتزام بها	2.95	1.175	8	متوسطة
34	لدى الأفراد العاملين القدرة على التكيف مع المشاكل والتعامل معها بموضوعية واتخاذ القرارات	3.34	0.934	3	متوسطة

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

				المناسبة.
متوسطة	7	1.087	3.03	35 تهتم المؤسسة بدعم جهود العاملين والعلاقات الوظيفية بما يحقق اقتناعهم بالحصول على ما يكافئ مجهودهم وبعادلة وموضوعية.
متوسطة	2	1.087	3.35	36 المكافآت المقدمة تحقق رضا العاملين، بما يتوافق مع قيمهم ويوجه الجهود والسلوك نحو الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.
		0.7018	3.1520	الدرجة الكلية لمحور التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال قراءة ما جاء في الجدول أعلاه نلاحظ أن درجة موافقة أفراد العينة نحو مضمون عبارات محور التطوير التنظيمي ككل كانت موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3.1520، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس لكارث الخماسي [2.6-3.4] المقابلة للدرجة المتوسطة من الموافقة. وكذلك بانحراف معياري قيمته 0.7018 وهذا الأخير يدل على عدم وجود تشتت في الإجابات وعدم وجود اختلاف بينها، حيث تميزت بالانسجام والتجانس. مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة وأن الأفراد موافقين على ما جاء في هذا المحور بشكل عام.

أما من حيث درجة الأهمية فان ترتيب عبارات المحور كما يلي:

✚ في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (27) التي تشير إلى أن " تعمل المؤسسة على تعديل القواعد ونمط الإدارة وتدعيم الاتصال، بما يتناسب مع تحديات بيئة المنظمة وظروف العمل." بمتوسط حسابي قدره 3.37 وانحراف معياري قدره 0.939 ، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة.

✚ العبارة رقم (36) التي تشير إلى " المكافآت المقدمة تحقق رضا العاملين، بما يتوافق مع قيمهم ويوجه الجهود والسلوك نحو الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة." في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر ب 3.35 وانحراف معياري قدره 1.087 ، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 36.

✚ العبارات رقم (34) و (29) التي تشير إلى " لدى الأفراد العاملين القدرة على التكيف مع المشاكل والتعامل معها بموضوعية واتخاذ القرارات المناسبة." و " تهتم المؤسسة بتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم وسلوكهم وأساليب العمل." في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي، بمتوسط حسابي قدر ب 3.24 و 3.33 وانحراف معياري قدره 0.934 و 0.900 على التوالي.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

العبارات رقم (28) و (30) التي تشير إلى " تهتم المؤسسة بإعادة تصميم نظام العمل والتدريب والتكوين، في إطار تطوير المهارات والقدرة على تشخيص المواقف وحل المشاكل." و " تعمل إدارة المؤسسة على توفير فرص حل المشاكل من خلال مواجهتها وتوضيح اختلاف الآراء وتوفير المعلومات اللازمة حولها" في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي، بمتوسط حسابي قدر ب 3.17 و 3.11 وانحراف معياري قدره 0.995 و 0.973 على التوالي.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم(35) التي تشير إلى أن " تهتم المؤسسة بدعم جهود العاملين والعلاقات الوظيفية، بما يحقق اقتناعهم بالحصول على ما يكافئ مجهودهم وبعدالة وموضوعية." بمتوسط حسابي قدره 3.03 وانحراف معياري قدره 1.087، وهو بذلك أقل من الواحد، مما يدل على درجة تشتت مقبولة وتجانس متوسط في اجابات أفراد العينة، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارة رقم 35.

العبارات رقم (33) و (31) التي تشير إلى " الثقافة السائدة بالمؤسسة تسودها التعاون كفريق عمل والمشاركة في تحديد الأهداف وخطط العمل، بما يساهم في الالتزام بها." و " تشجع المؤسسة على المشاركة والتعاون بين الأفراد بالمنظمة، من اجل التوجه نحو حل المشاكل وزيادة فاعلية الجماعة." في المرتبة الثامنة والتاسعة، بمتوسط حسابي قدر ب 2.95 و 2.87 وانحراف معياري قدره 1.175 و 1.107 على التوالي، مع وجود التشتت في اجابات أفراد العينة حول العبارات رقم 33 و 31.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

سننطلق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها وذلك كما يلي:

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

يعتبر من أهم الإختبارات التي يتوجب على الباحث القيام بها من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي للبيانات تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة؛ وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار. حيث تم الاعتماد على معامل الالتواء Skewnes الذي يكون محصورا بين (3، -3)، ومعامل التفلطح Kurtosis الذي يجب ألا يتجاوز 20<sup>1</sup>، وقد تم إجراء هذا الاختبار اعتمادا على برنامج spss، وسجلنا النتائج الموضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Rex. B. Kline, Principles and Practice Of Structure Equation Modeling ,Third Edition, Methodology In The Social Science, 2016, p: 63 .

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الجدول رقم (22): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة			
معامل التفلطح "Kurtosis"	معامل الالتواء "Skewnes"	المتغيرات	
0.223-	0.449	نمط القوة والسيطرة	أبعاد استراتيجيات ادارة الصراع
0.672-	0.476	نمط التجنب	
0.422-	0.330-	نمط التعاون	
0.090	0.539-	نمط التسوية	
0.226	0.384-	نمط التنازل	
0.478	0.741-	استراتيجيات إدارة الصراع	
0.646-	0.124	التطوير التنظيمي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الالتواء Skewnes تراوحت ما بين -0.741 و 0.124 ، والتي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي (3 و -3-)، في حين تراوحت قيم معاملات التفلطح Kurtosis ما بين -0.646 و 0.478 ، وهي أقل من (20)، وعليه يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بمواصلة إجراءات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ثانيا: اختبار حسن المطابقة وخطية العلاقات

بعد أن تأكدنا من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نأتي إلى خطوة أخرى متعلقة بإجراء اختبار آخر وهو اختبار حسن المطابقة (اختبار الملائمة) الذي هدفه هو معرفة مدى وجود علاقات خطية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث يتيح لنا برنامج Spss إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار ANOVA للتحقق من خطية العلاقة بين المتغيرين والتي تعكس مدى القدرة على اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، وبعد إجراء هذا الاختبار تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين للانحدار Analysis of variances للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات							
المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية Ddl	متوسط المربعات	قيمة (f)	مستوى المعنوية (sig)
استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي	القوة والسيطرة	الانحدار SSR	0.121	1	0.121	0.243	0.623*
		البواقي SSE	48.649	98	48.649		
		الكل SST	48.770	99	48.770		
	التجنب	الانحدار SSR	3.501	1	3.501	7.580	0.007*
		البواقي SSE	45.268	98	45.268		
		الكل SST	48.770	99	48.770		
	التعاون	الانحدار SSR	11.938	1	11.938	31.764	0.000*
		البواقي SSE	36.832	98	36.832		
		الكل SST	48.770	99	48.770		
	التسوية	الانحدار SSR	5.964	1	5.964	13.655	0.000*
		البواقي SSE	42.805	98	42.805		
		الكل SST	48.770	99	48.770		
التنازل	الانحدار SSR	2.423	1	2.423	5.124	0.026*	
	البواقي SSE	46.346	98	46.346			
	الكل SST	48.770	99	48.770			
دور استراتيجيات ادارة الصراع في التطوير التنظيمي	الانحدار SSR	8.941	1	8.941	22.001	0.000*	
	البواقي SSE	39.828	98	39.828			
	الكل SST	48.770	99	48.770			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات نلاحظ أن قيم معنوية (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، حيث قدر مستوى المعنوية بـ 0.623 (يفوق 0.05) ومنه يوجد ارتباط ضعيف بين نمط القوة والسيطرة مع التطوير التنظيمي. وبالنسبة لمستويات المعنوية (sig) التي قيمتها أقل من 0.05 بالنسبة لأنماط التجنب والتعاون والتسوية والتنازل، يمكن القول إن نموذج الدراسة خطي وملائم لتحديد وتفسير العلاقة بين معظم المتغيرات المستقلة والمتغير التابع استنادا إلى درجة الارتباط بين كل من أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

ثالثا: اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة

بعد أن قمنا سابقا بتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة و كذلك اختبار صلاحية النموذج المفترض لإجراء التحليل الإحصائي، نأتي الآن لاختبار فرضيات الدراسة التي تصب في سياق إبراز العلاقة والأثر بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع و التطوير التنظيمي ، حيث سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولا ثم الإجابة على الفرضية الرئيسية معتمدين على استخدام معاملات الارتباط (Pearson) لاكتشاف العلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات إدارة الصراع) والمتغير التابع (التطوير التنظيمي)، كما سنعتمد على استخدام أسلوب الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية والانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية.

قبل استعراض النتائج تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا على مقياس كوهن (Cohen) لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة وكذلك القوة التفسيرية (حجم التأثير) وذلك ووفقا لما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير		
معامل الارتباط		البيان
ارتباط سلبي	ارتباط إيجابي	
من -0.1 إلى -0.3	من 0.1 إلى 0.3	ضعيف
من -0.31 إلى -0.5	من 0.31 إلى 0.5	متوسط
من -0.51 إلى -0.1	من 0.51 إلى 1	كبير
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)		
أقل من 10%		ضعيف
بين 10% و 50%		متوسط
أكبر من 50%		كبير

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس كوهن

Cohen ,j. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**(1stedition),  
new York: Academic press,1988,from:<https://www.amazon.com/Statistical-Power-Analylsis-behavioral-sciences/dp/0805802835>.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.  
أما الفرضية الفرعية الأولى فتتص على:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة". ومن أجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0,05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة " ونرفض الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة " .
- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة " ونقبل الفرضية البديلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة " .

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى ستقوم أولاً بتحليل طبيعة العلاقة بين بعد استراتيجية القوة والسيطرة كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل علاقات الأثر بين المتغيرين.

1- تحليل طبيعة العلاقة بين نمط القوة والسيطرة كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (25) معاملات الارتباط بين بعد نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		
0.050	Corrélation de Pearson	نمط القوة والسيطرة
0.623	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط غير دال عند مستوى معنوية\*  $\text{Sig}(\text{bilatéral})=0,01$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط القوة والسيطرة كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.050 وبدرجة حرية قدرها 0.623 وهي أكبر من 5% وهو ما يفسر عدم وجود علاقة ارتباط بين نمط القوة والسيطرة والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل علاقة الأثر بين نمط القوة والسيطرة كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي

في اطار اختبار أثر نمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي					
معامل الارتباط R		0.050 <sup>a</sup>			
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.002			
معامل التحديد المعدل		08 -0.0			
قيمة (F) 0.243		مستوى		غير معنوي عند	
		المعنوية <sup>a</sup> 0=000		aα = 0.05	
المتغير	A	Erreur standard	قيمة β	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	3.009	0.298	-	10.091	0.000
نمط القوة والسيطرة	0.47	0,095	0.050	0.493	0.623

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.002$ ) وهذا يعني أن متغير نمط القوة والسيطرة يفسر ما نسبته (0.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن أقل من 10% من التغيير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى، وهو يدل على وجود تأثير ضعيف جدا لنمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي.



الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

ونظرا لأن قيمة ( $t=0.493$ ، ومستوى الدلالة = 0.623)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التجنب على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية الصفرية.

1- تحليل طبيعة العلاقة بين نمط التجنب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (27) معاملات الارتباط بين بعد نمط التجنب على التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		
0.268**	Corrélation de Pearson	نمط التجنب
0.007	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية\*  $\text{Sig}(\text{bilatéral})=0,01$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط التجنب كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.268 وبدرجة حرية قدرها 0.007 ، وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين نمط التجنب والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

2- تحليل علاقة الأثر بين نمط التجنب والتطوير التنظيمي

بعد التأكد من علاقة الارتباط بين نمط التجنب والتطوير التنظيمي، سنقوم الآن باختبار أثر نمط التجنب على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التجنب على التطوير التنظيمي					
معامل الارتباط	0.268 <sup>a</sup>				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.072				
معامل التحديد المعدل	0.062				
قيمة (F)	7.580				
مستوى	معنوي عند $\alpha = 0.05$				
المعنوية	0=0.007 <sup>b</sup>				
المتغير	A	Erreur standard	قيمة $\beta$	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	2.214	0.347	-	6.371	0.000
نمط التجنب	0.290	0,105	0.268	2.753	0.007

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.072$ ) وهذا يعني أن متغير نمط التجنب يفسر ما نسبته (7.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن أقل من 10% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. مما يدل على وجود تأثير ضعيف لنمط التجنب على التطوير التنظيمي.

ونظرا لأن قيمة ( $T=2.753$ ، ومستوى الدلالة = 0.007)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط التجنب على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التعاون على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة "، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية البديلة.

1- تحليل طبيعة العلاقة بين نمط التعاون كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (29) معاملات الارتباط بين بعد نمط التعاون والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		
0.495**	Corrélation de Pearson	نمط التعاون
0.000	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية \* $0,01 = \text{Sig}(\text{bilatéral})$

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط التعاون كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.495 وبدرجة حرية قدرها 0.000 ، وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## 2-تحليل علاقة الأثر بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي

بعد التأكد من علاقة الارتباط بين نمط التعاون والتطوير التنظيمي، سنقوم الآن باختبار أثر نمط التعاون على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التعاون على التطوير التنظيمي					
0.495 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R				
0.245	معامل التحديد R <sup>2</sup>				
0.237	معامل التحديد المعدل				
قيمة 31.764 (F)	مستوى معنوي عند $\alpha = 0.05$		المعنوية <sup>b</sup> $0 = 0.000$		
المتغير	A	Erreur standard	قيمة $\beta$	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	1.128	0.243	-	7.527	0.000
نمط التعاون	0.420	0,075	0.495	5.636	0.007

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.245$ ) وهذا يعني أن متغير نمط التعاون يفسر ما نسبته (24.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن بين 10% و50% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. مما يدل على وجود تأثير متوسط لنمط التعاون على التطوير التنظيمي. ونظرا لأن قيمة ( $T=5.636$ ، ومستوى الدلالة = 0.007)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط التعاون على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية البديلة .

1-تحليل طبيعة العلاقة بين نمط التسوية كأحد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (31) معاملات الارتباط بين بعد نمط التسوية والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي	نمط التسوية	
0.350**	Corrélation de Pearson	
0.000	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية \*Sig(bilatéral)=0,01

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط التسوية كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.350 وبدرجة حرية قدرها 0.000 ، وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين نمط التسوية والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## 2- تحليل علاقة الأثر بين نمط التسوية والتطوير التنظيمي

بعد التأكد من علاقة الارتباط بين نمط التسوية والتطوير التنظيمي، سنقوم الآن باختبار أثر نمط التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التسوية على التطوير التنظيمي					
معامل الارتباط R	0.350 <sup>a</sup>				
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.122				
معامل التحديد المعدل	0.113				
قيمة (F) 13.655	مستوى	معنوي عند $\alpha = 0.05$			
		المعنوية <sup>b</sup> 0=0.000			
المتغير	A	Erreur standard	قيمة $\beta$	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	2.112	0.289	-	7.302	0.000
نمط التسوية	0.321	0,087	0.350	3.695	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.122$ ) وهذا يعني أن متغير نمط التسوية يفسر ما نسبته (12.2%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن بين 10% و50% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فنفسره عوامل أخرى. مما يدل على وجود تأثير متوسط لنمط التسوية على التطوير التنظيمي. ونظرا لأن قيمة ( $T=3.695$ ، ومستوى الدلالة = 0.000)، فإننا الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التنازل على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية البديلة.

1-تحليل طبيعة العلاقة بين نمط التنازل كأحد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

جدول رقم (33) معاملات الارتباط بين بعد نمط التنازل والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		
0.223*	Corrélation de Pearson	نمط التنازل
0.026	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية\*  $\text{Sig}(\text{bilatéral})=0,01$

المصدر: من إعداد الطالبين عمادا على مخرجات برنامج Spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين نمط التنازل كأحد أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.350 وبدرجة حرية قدرها 0.000 ، وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين نمط التنازل والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

2-تحليل علاقة الأثر بين نمط التنازل والتطوير التنظيمي

بعد التأكد من علاقة الارتباط بين نمط التنازل والتطوير التنظيمي، سنقوم الآن باختبار أثر نمط التنازل على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط التسوية على التطوير التنظيمي					
معامل الارتباط R		0.223 <sup>a</sup>			
معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.050			
معامل التحديد المعدل		0.040			
قيمة (F) 5.124		مستوى معنوي عند $\alpha = 0.05$			
		المعنوية $0 = 0.026^b$			
المتغير	A	Erreur standard	قيمة $\beta$	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	2.383	0.346	-	6.881	0.000
نمط التسوية	0.258	0,114	0.223	2.264	0.026

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.050$ ) وهذا يعني أن متغير نمط التسوية يفسر ما نسبته (5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن أقل من 10% من التغير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. مما يدل على وجود تأثير ضعيف لنمط التنازل على التطوير التنظيمي. ونظرا لأن قيمة ( $T = 2.264$ ، ومستوى الدلالة =  $0.026$ )، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط التنازل على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة"، ولقبول أو رفض هذه الفرضية تم اعتماد قاعدة القرار التالية: إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0,05 نقبل الفرضية البديلة.

1- تحليل طبيعة العلاقة بين أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والتطوير التنظيمي

من خلال برنامج Spss تحصلنا على النتائج التالية:

الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي:  
دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

جدول رقم (35) معاملات الارتباط بين بعد نمط التنازل والتطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي		
0.428**	Corrélation de Pearson	نمط التنازل
0.000	Sig. (bilatéral)	
100	N	

الارتباط دال عند مستوى معنوية \*0,01 = Sig(bilatéral)

المصدر: من إعداد الطالبين عماداً على مخرجات برنامج Spss من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.428 وبدرجة حرية قدرها 0.000 ، وهي أقل من 5% وهو ما يفسر وجود علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

## 2-تحليل علاقة الأثر بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي

بعد التأكد من علاقة الارتباط بين استراتيجيات إدارة الصراع والتطوير التنظيمي، سنقوم الآن باختبار أثر هذه الاستراتيجيات على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة معتمدين على أسلوب الانحدار البسيط، حيث تحصنا على النتائج التالية:

جدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر استراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي					
0.428 <sup>a</sup>	معامل الارتباط R				
0.183	معامل التحديد R <sup>2</sup>				
0.175	معامل التحديد المعدل				
قيمة F) 22.001		مستوى معنوي عند $\alpha = 0.05$		المعنوية <sup>b</sup> 0=0.000	
المتغير	A	Erreur standard	قيمة $\beta$	قيمة (t)	معنوية (t)
الثابت (constant)	1.252	0.410	-	3.054	0.003
استراتيجيات إدارة الصراع	0.606	0,129	0.428	4.691	0.000



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss

يتضح من نتائج الجدول أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.183$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته (18.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي، وهذا ما معناه أن بين 10% و50% من التغيير في المتغير التابع يفسر بعلاقة الانحدار هذه أما الباقي فتفسره عوامل أخرى. مما يدل على وجود تأثير متوسط لاستراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي.

ونظرا لأن قيمة ( $T=4.691$ ، ومستوى الدلالة = 0.000)، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

## الخاتمة

أبرزت هذه الدراسة دور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة، حيث حاولنا تحديد الإشكالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حيث كان الغرض منها الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا، والتي تمت معالجتها وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وبإتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، ساهمت في حل إشكالية الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، وفيما يلي تم الإشارة إلى أبرز هذه النتائج النظرية والتطبيقية، إضافة إلى بعض الاقتراحات وآفاق للدراسة تتمثل في ما يلي:

## أولاً: نتائج الدراسة

### 1- النتائج النظرية:

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية أبرزها ما يلي:

\*الصراع حالة من عدم التوازن داخل المنظمة، وعند التعامل مع الصراع يجب البحث عن بدائل لإدارة الصراع ومن ثم دراسة الموقف الأكثر مناسبة لكل من هذه البدائل التي يمكن أن تحقق فيها أقصى كفاءة.  
\*إدارة الصراع التنظيمي هي الطريقة أو الآلية أو الاستراتيجية التي يمكن من خلالها حل الصراع أو الاختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة وتوجيهه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين. ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية المنظمة، لأن الصراع إذا أحسنت المنظمة إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

\* حتمية حدوث الصراع وإمكانية الاستفادة منه، حيث يمكن توظيف الصراع التنظيمي لصالح المنظمة والعاملين بها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه. كما يعتبر الصراع من أساليب احداث التطوير.

\* يوجد أكثر من أسلوب لإدارة الصراعات التنظيمية في المنظمات قبل تفاقمها، ومن بين الاستراتيجيات المعتمدة في الحالة التي لا تكون فيها الإدارة طرفا في الصراع: القوة والسيطرة، التجنب، التعاون، التسوية، التنازل. حيث تم اعتماد نموذج توماس وكيلمان القائم على التفاعل بين بعدي الحزم والتعاون.

\* إدارة الصراع التنظيمي تتطلب معرفة أسبابه ويتوقف اختيار أسلوب معالجته على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة وطبيعة المورد البشري واتخاذ القرار السائد وثقافة المنظمة.

\* يمكن الحكم على فعالية التنظيم من خلال القدرة على إدارة الصراع التنظيمي بما يمكن من خلق مناخ العمل الذي يساعد العاملين على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة في العمل الجماعي وتحسين الأداء.

\* التطوير التنظيمي يحقق دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية ورفع الإنتاجية، إضافة الى توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجارة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة والاستفادة من التطورات والعمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين.

\* التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة ولإصلاح متطلبات المنظمة البيئية والثقافية والاجتماعية، ولتثبيت القدرة على حل المشكلات، والتجديد المستمر في المنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات البيئية تواجه المنظمة.

\* تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل وتعديل السلوك نحو خدمة الأهداف التنظيمية والعاملين، سعيا إلى زيادة فاعلية التنظيم، بزيادة قدرة الجماعات على حل المشكلات، ويتطلب الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين بجانب الجوانب الجسدية.

\* تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة وهي بحملها إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد، وفي النواحي الإدارية والتنظيمية.

\* يعتمد التطوير التنظيمي على القيم الإنسانية والتي تعبر عن معتقداته وإمكانياته ورغبة النمو والتطوير لدى الأفراد والتأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة للفرد للنمو.

\* علاقة التطوير التنظيمي بالتغيير التنظيمي علاقة الجزء بالكل، حيث يعتبر التطوير التنظيمي أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي، فالإدارة الفعالة تستلزم وجود جهاز لرصد كافة

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة أو بيئتها الداخلية، وتحديد البدائل المناسبة للتعامل مع هذه التغيرات.

\* تطور المؤسسة يتوقف على قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، فلا تبقى المنظمات على حالها، حيث يؤثر عمر وحجم المنظمة، والمرحلة التي تمر بها في دورة حياة المنتج، وشكل وهيكل الموارد البشرية، والقيم الإنسانية السائدة بالمنظمة على تكوين ضغوط على المنظمة لكي تتغير وتنمو.

\* يستهدف التطوير التنظيمي معالجة سلوكية للعاملين بتغيير أو إعادة تكوين معتقداتهم وقيمهم ومدركاتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين طبيعة وجود علاقاتهم مما يمكن الإدارة من الإدارة الفعالة لثقافة المنظمة وتحقيق الفعالية التنظيمية.

\* التغيير ينجم عن عدم القناعة ومن الرغبة في التحسين ومن خلال تطوير مبدع للبدائل ويفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماما من قوى متعارضة لكون هذا التعارض يشكل إحدى عوامل بقاء النظام واستمراره. حيث يتم تفعيل وخلق التغيير من خلال عملية الصراع، فوجود الصراع يشجع على التفكير والتغيير والابداع. ومنه يحقق التوجه نحو التغيير بما يحقق التكيف مع المتغيرات والقدرة على بقاء المنظمة.

\* تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في إجراءات تتعلق بالأفراد وأخرى تتعلق بالجماعة في المنظمة، وهي في مجملها تسعى إلى إحداث التغيير في المناخ التنظيمي السائد وفي النواحي الإدارية والتنظيمية.

\*يركز التطوير التنظيمي على ثقافة التنظيم والسلوك والعلاقات والهيكل التنظيمي وعمليات التفاعل الإنساني داخل التنظيم، إضافة الى إيجاد مناخ تسود فيه روح الفريق والثقة والاحترام المتبادل مما يساعد على تطوير قدرات الافراد.

2- النتائج التطبيقية: من خلال ما سبق ذكره من تحليل ونقاش للبيانات والمعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

\* إجابات أفراد العينة حول البعد الأول المتعلق بنمط القوة والسيطرة قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.0، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد.

\* إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني المتعلق بنمط التجنب قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.24 ويشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد.

\*نمط التعاون قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.15 ويشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد.

\* إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث المتعلق بنمط التسوية قد حقق متوسط حسابي قدر ب 3.236 ويشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

- \* إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس المتعلق بنمط التنازل قد حقق متوسط حسابي قدر ب 2.976 ويشير إلى درجة موافقة متوسطة من قبل أفراد عينة الدراسة على مضمون هذا البعد.
- \* درجة موافقة أفراد العينة نحو مضمون عبارات محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ككل كانت موافقة متوسطة بمتوسط حسابي 3,1342 المقابل للدرجة المتوسطة من الموافقة.
- \* الأهمية حسب عرض وتحليل اتجاهات أفراد العينة نحو محور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي: من حيث مستوى تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي فقد كانت متقاربة، حيث جاء نمط التجنب في المرتبة الأولى، يليه في المرتبة الثانية نمط التسوية وفي المرتبة الثالثة نمط التعاون، المرتبة الرابعة لنمط القوة والسيطرة وأخيرا نمط التنازل.
- \* اتجاهات أفراد العينة حول محور التطوير التنظيمي كانت بدرجة موافقة متوسطة أفراد العينة نحو مضمون عبارات محور التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي 3.1520.
- \* بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لنمط القوة والسيطرة على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- \* بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التجنب على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- \* بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعاون على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- \* بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- \* بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجية التسوية على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- \* بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لاستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا: اقتراحات الدراسة:** في ضوء نتائج الدراسة تم تقديم الاقتراحات التالية:

- \* توعية القيادات بالمؤسسة بأهمية اختيار أسلوب التعامل مع الصراع وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة.
- \* العمل على توجيه سلوك المرؤوسين الى تبني الابداع والتغيير لتحقيق التكيف مع البيئة وتحقيق فعالية المنظمة وكفاءة الأداء.
- \* اختيار استراتيجية إدارة الصراع بما يتفق مع الثقافة السائدة بالمنظمة، وبما يدعم التعاون والاتصال وتعزيز الثقة ودعم فرق العمل والمشاركة.

## الفصل الثالث : دراسة أثر استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل

- \* إعادة النظر في طرق إدارة الصراع المعتمدة في المؤسسة وضرورة تدخل الإدارة لفرض قراراتها في حالة عدم نجاح باقي أساليب إدارة الصراع في تحجيم حدة الصراع أو عدم القدرة على تلافي آثاره السلبية.
- \* ضرورة تقبل التغيير والأفكار الجديدة من أجل تطوير المنظمة وتحسين الأداء بها.
- \* استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وخبرة مهنية قادرة على التكيف مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.
- \* السعي الى إرساء ثقافة تنظيمية تشجع على التعاون ودعم العمل الجماعي والمشاركة والابداع، قائمة على تعزيز إدراك العدالة التنظيمية وتحقيق الدعم التنظيمي.
- \* ضرورة تدخل الإدارة في إدارة الصراع لتوجيهه نحو تدعيم التوجه إلى تبني التطوير التنظيمي.

### ثالثا: آفاق الدراسة

انطلاقا من النتائج التي تم الوصول إليها والاقتراحات التي تم تقديمها، نرى إمكانية مواصلة الدراسة في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع، ولهذا يمكن اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة والتي من بينها:

- \* دراسة أثر العدالة التنظيمية على التطوير التنظيمي.
- \* دراسة العلاقة بين التطوير التنظيمي والدعم التنظيمي.
- \* دراسة طبيعة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأنماط القيادة.
- \* متطلبات وأساليب التعامل مع مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي بالمنظمة.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات "، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية -الإسكندرية، 2002 .
- 2.أحمد سيد مصطفى،" إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، المعادي الجديدة- القاهرة، 2005.
- 3.أحمد ماهر، " كيف تسيطر على صراعات العمل " الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
4. أحمد ماهر، " تطوير المنظمات : الدليل العملي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير "، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2014 .
5. بلال خلف السكارنة،" التطوير التنظيمي و الإداري "، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان - الأردن ، 2009 .
6. جمال الدين لعويسات، " السلوك التنظيمي و التطوير الإداري "، الطبعة الثالثة، أبوظبي - الإمارات العربية المتحدة، 2009.
7. خليل محمد حسن الشماع ، نصر كاظم حمود ،" نظرية المنظمة "، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، 2005 .
8. زهير بوجمعة شلابي،" الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة "، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2011 .
9. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، دار خوارزم للنشر والتوزيع، 2007،
10. محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال "، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن - عمان ، 2005 .
11. محمد الصيرفي ، " التطوير التنظيمي " ، الطبعة الأولى ، دار الفكر الجامعي - الإسكندرية ، شركة الجلال للطباعة - العامرية . 2007 .
12. معن محمود عياصرة ، " إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير " ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان الأردن ، 2008.
13. مصطفى يوسف كافي ،" إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية"، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2015 .

ب-المجلات:

- 1.أحمد فتحي الحيت، سهى عبد الرؤوف عبد العال،" أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري"، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات ،صادرة عن جامعة عمان الأهلية ،المجلد 02 العدد20، 2017.

## قائمة المراجع

2. أفنان عبد علي الأسدي ، " قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير : دراسة تحليلية لآراء عامة من العاملين في مصرف الرافدين " ، مجلة جامعة الكوفة ، قسم إدارة الأعمال ، العدد 17 [www.docudesk.com](http://www.docudesk.com) .
3. أمل مصطفى عصفور ، " قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي " ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2008 .
4. عبد الكريم قريشي ، رويم فايزة ، "الاستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي" ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة(الجزائر) ، دراسات نفسية و تربوية ، العدد 14 ، جوان 2015 .
5. فائق مشعل قدوري العبيدي ، " أثر القدرات المعرفية للقيادة الأكاديمية في فاعلية مجالات التطوير التنظيمي: حالة دراسية في جامعة تكريت " ، مجلة جامعة التنمية البشرية ، المجلد 2 ، العدد 2 ، 2016 ، بحث مقدم في المؤتمر العلمي الدولي الثاني الجامعة التنمية البشرية السلیمانية / نيسان 2015 .
6. لارقو خامسة وبن جيمة عمر ، " دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مستشفى تزابي بوجمعة بولاية بشار " ، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد الرابع ، العدد 03 ، 2018

### ج- الرسائل الجامعية:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح ، " الصراعات التنظيمية و إنعكاساتها على الرضا الوظيفي " ، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية " ، بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية - غزة ، 2008 .
2. أمنية قهواجي ، " الصراعات التنظيمية و تأثيرها على سلوك و أداء العاملين في المنظمة : حالة قسم السيارات الصناعية SNVI " ، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير المنظمات ، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس ، 2014-2015 .
3. بوفوررة زوبينة ، " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي : دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 : 2009-2012 " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، 2013 .
4. زريق الدراجي ، " الثقافة التنظيمية و علاقتها بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي " ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، جامعة البلدية 02 ، 2014 - 2015 .
5. عماري سمير ، " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة : دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2013 .



## قائمة المراجع

6. سلطان عبد الفتاح، " أثر العدالة التنظيمية على الصراع بين العاملين في الجماعات المحلية : دراسة ميدانية على موظفي بلدية بسكرة " ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، 2015- 2016 .
7. عنتر صلاح ،"الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية"، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه تخصص إدارة موارد بشرية ،جامعة محمد لمين دباغين -سطيف 2، 2018.
8. عصام محمد حمدان مطر : "التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة " ، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2014.
9. لبوز الياس،"دور الابداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي:دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة " ، بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة أعمال،جامعة محمد خيضر -بسكرة،2017.
10. محمود حسين صرصور ، " رأس المال الفكري و دوره في التطوير التنظيمي لدى السلطة القضائية " ، دراسة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى ، غزة ( فلسطين ) ، 2017 .
11. محمد بن صافية ، "أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمدارس الإبتدائية بولاية أدرار " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع التنظيم و العمل ،جامعة أحمد درارية بأدرار ، قسم العلوم الإجتماعية ، 2015.
12. ميسون أسماعيل محمود الفقعاوي ، " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة " ، بحث مقدم لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في جامعة الأزهر كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، قسم إدارة الأعمال ، غزة ، 2017 .
13. محمد حسين عساف،" إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغيير الاستراتيجي للمنظمة: دراسة ميدانية" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ،جامعة سانت كليمنتس،العراق،2013

### د-الملتقيات:

- أوسرير منور، سعيد منصور فؤاد، "التطوير التنظيمي وإدارة التغيير في المنظمات الحكومية (المتطلبات والمعوقات)"،جامعة ورقلة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و التطور،8 و9 مارس 2005.

## قائمة المراجع

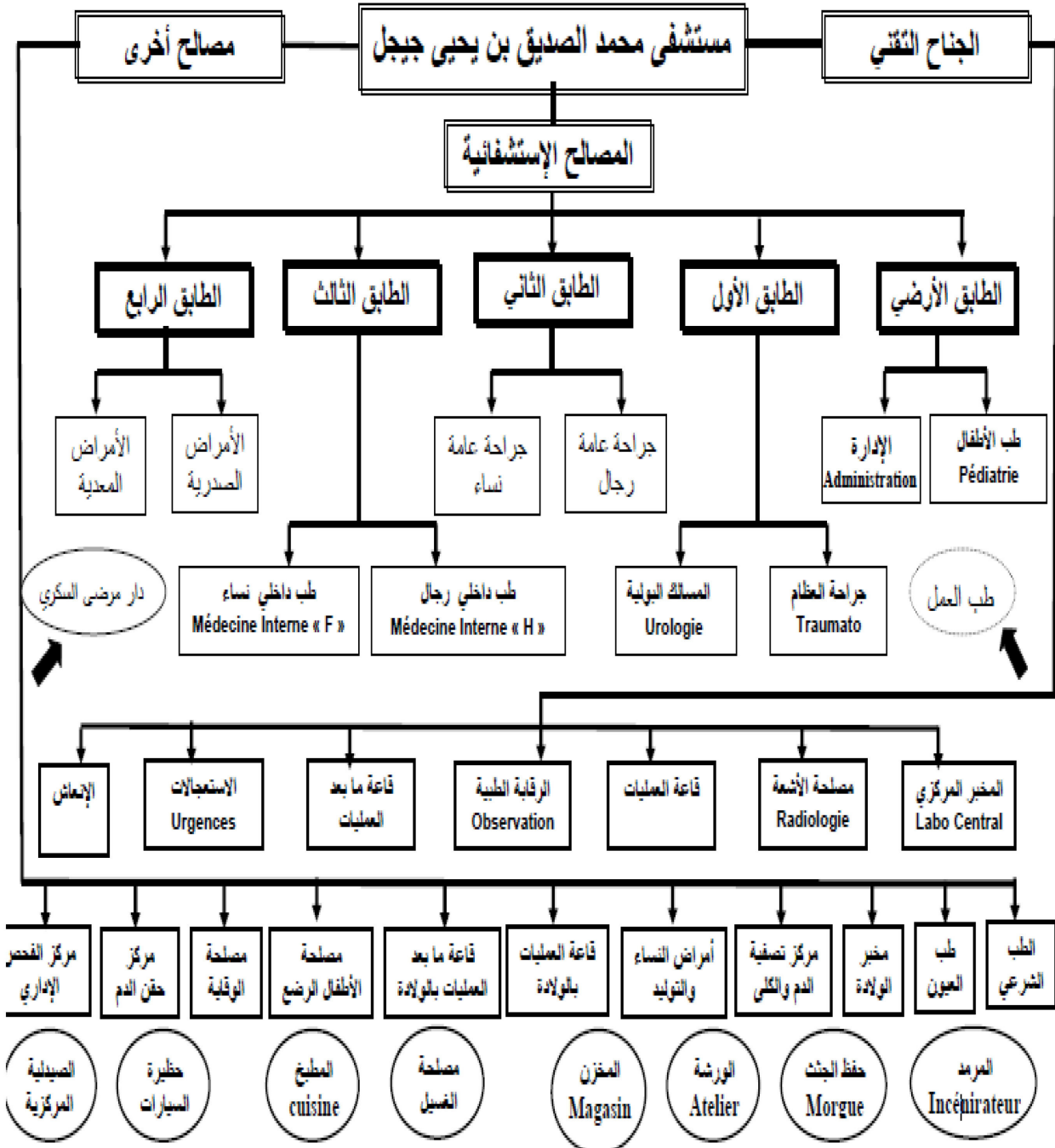
ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. BERTRAND ELIZA ,BERTRAND NASTAZJA,THURCK EMILIE,Conflit dans les organizations:**En quoi la communication et la gestion des conflits permettent de resoudre les conflits dans les organisations ,Interactions sociales dans le monde du travail**:M.Gabarrot Fabrice.2014.
2. Christine marson , “ **Gerer et surmonter les conflits** “ , 2<sup>eme</sup> edition , dunod , paris , 2005.
- 3.Chanyaapipalakul et Dawruangkummoon , “ **the effects of organizational climate to conflict management amongst organizational health personnel**” khonkaenuniversity , thailand,7 th internationalconference on intercultural lleducation , health and IClfar a transculturalword (EDUHEM) , 2016 , 15 et 17 june 2016 , almeria , spain , proceder – social and behavioral sciences , 237 , (2017) .
4. Figritaltmae ,kulnoturk , Ottsiimtoonet , " **Thomas–kilmann'sconflicts management modes and theirrelationship to fiedler's leadership styles (bassing on estonian organisations)** " , baltic journal of management , 04 jannuary 2013.
5. Fadima Cinar,AyceRiban,"**Conflict management and and visionary leadership leadership : an application in hospital organizations**" beykent university, Istanbul, turkey, procedia 58 (2012).
6. Jossé Latendresse , Nathalie ST–Pierre , " **Faire face aux conflits**". [www.centre123go.com](http://www.centre123go.com) ,2008–2009."**La gestion des conflit dans les organisations**"5. Yvan potin ,

الملاحق

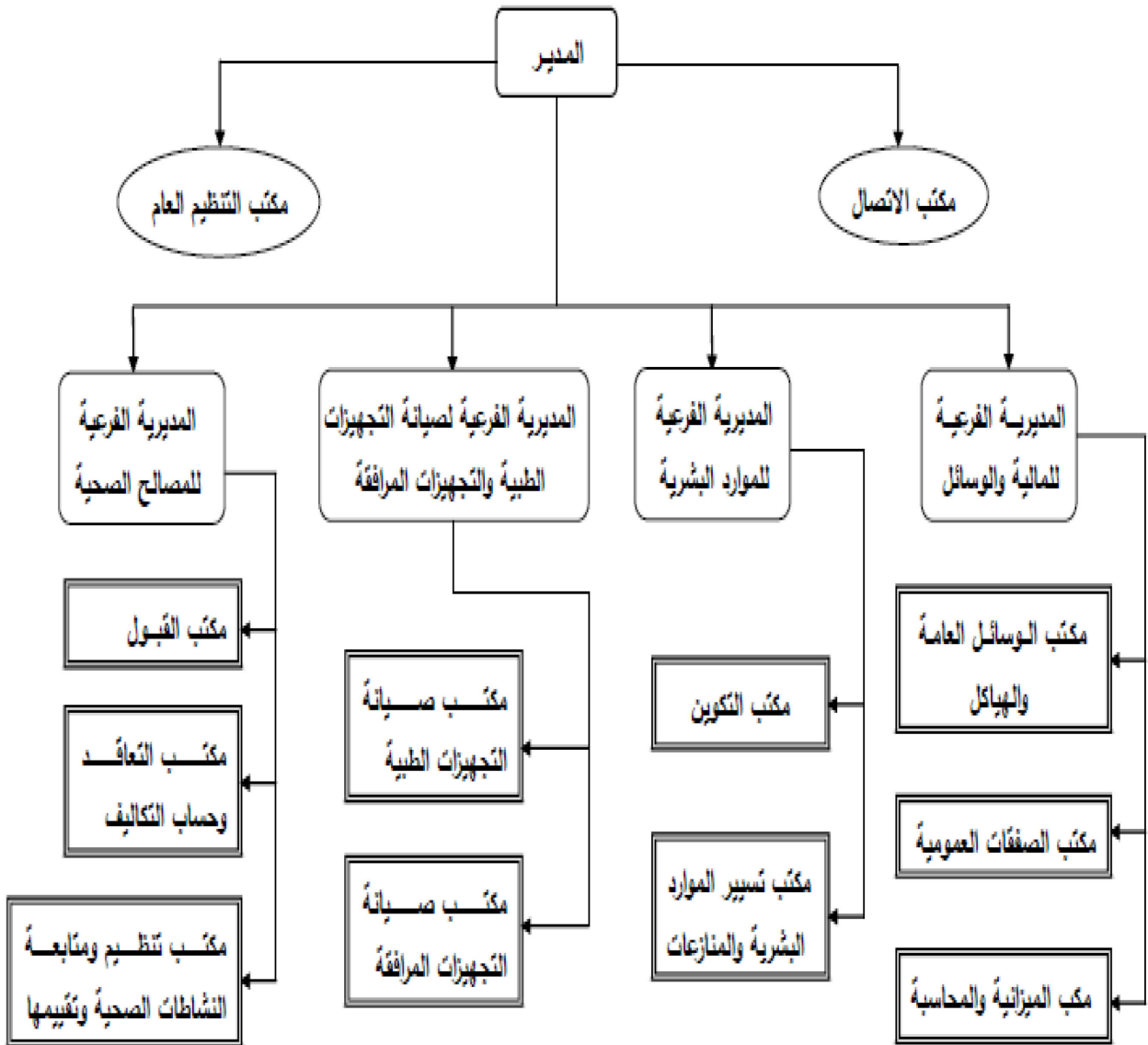
## الملاحق

الملحق رقم 01 : الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل



## الملاحق

الملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي لمصالح المؤسسة العمومية الإستشفائية جيجل



## الملاحق

الملحق رقم (03) : قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	إسم و لقب الأستاذ المحكم	الرقم
جامعة جيجل	مرغيت عبد الحميد	01
المركز الجامعي البيض	بوسالم أبو بكر	02
جامعة جيجل	كعواش جمال الدين	03
جامعة جيجل	بورمة هشام	04
جامعة المدية	بولصنام محمد	05

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استبيان بحث  
الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة: "أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على

التطوير

التنظيمي دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحيى"، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة  
الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية حيث أنّ صحة النتائج تعتمد بدرجة

كبيرة على

صحة إجاباتكم علماً كما أنّ هذه العبارات سرية ولم تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وتفضل بقبول فائق الاحترام والتقدير...

إعداد الطلبة:

إشراف الأستاذ

د/ بلجازية عمر

السنة الجامعية 2020/2019

**الجزء الأول: البيانات الشخصية**

يرجى وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة لكم.

1. الجنس:  ذكر  أنثى
2. العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 39 سنة
3. من 40 إلى 49 سنة  من 50 سنة فأكثر
4. الحالة الاجتماعية:  أعزب (عزباء)  متزوج(ة)  أرمل(ة)  مطلق(ة)
5. المؤهل العلمي: أذكر المستوى العلمي أو الشهادة المتحصل عليها.  
.....
6. عدد سنوات العمل:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 9 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة  15 سنة فأكثر
7. الرتبة: .....



## المحور الثاني: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

التقييم					العبارات	الرقم	الأبعاد
غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة			
					تصدر الإدارة الأوامر والتعليمات التي لا يسمح بمناقشتها	1	نمط القوة والسيطرة
					تتمسك الإدارة بالقرارات والحلول المقترحة في حالة الصراع دون الاهتمام بإرضاء جميع أطراف النزاع.	2	
					ترفض الإدارة تقديم التنازلات للأطراف المتنازعة.	3	
					اللوائح والأنظمة الصادرة عن الإدارة في حالة اتخاذ قرارات حل النزاع غير قابلة للتعديل أو النقاش.	4	
					تعتمد الإدارة على السلطة والحزم في التعامل مع أطراف النزاع ومتابعة القرارات.	5	
					تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف والتقليل من التعارض في وجهات النظر في حالة اشتداد الصراع	6	نمط التجنب
					تحاول الإدارة مراعاة مشاعر ورغبات أطراف النزاع أثناء المناقشة في حالة اشتداد الصراع	7	
					تتجنب الإدارة التدخل في الصراع عندما تكون المشكلة ضئيلة	8	
					توفر الإدارة فرصة تمكين أطراف الصراع ذاتهم في اطار التوصل إلى حل أفضل للصراع.	9	
					تفضل الإدارة تخفيف الخلافات عن طريق تجاهل الصراع القائم وتجنب كل من النقاش و مواجهة المشاكل بشكل مباشر	10	
					تعتمد الإدارة على الموضوعية و تغليب المصلحة العامة من أجل التوصل إلى حلّ المشاكل والخلافات.	11	نمط التعاون
					تسعى الإدارة إلى وضع أسباب الصراع واهتمامات العاملين في إطار البحث عن حلّ المشاكل.	12	

					13	يتم الاعتماد على اقتراحات الحلول وخبرات ووجهات نظر الموظفين من أجل التوصل إلى القرارات المناسبة لحل النزاع .
					14	تشجع الإدارة على فكرة العمل بروح الفريق (جماعات العمل) وإيجاد الحلول التي ترضي جميع أطراف النزاع.
					15	تسعى إدارة المؤسسة الى وضع أهداف مشتركة تتطلب تعاون جميع الموظفين لتحقيقها في حالة حلّ النزاع.
					16	تعقد المؤسسة اجتماعات مع أطراف الصراع لإيجاد عدّة بدائل لحل الصراع والاختيار من بينها.
					17	عند التعامل مع الصراع تعتمد المؤسسة على التفاوض وتقديم التنازلات بين أطراف الصراع.
					18	تعمل الإدارة على تقريب وجهات النظر حول نقاط الاختلاف من اجل التوفيق بين آراء الأطراف المتنازعة.
					19	تشجع ادارة المؤسسة على الحوار بين الأطراف المتنازعة لتسوية النزاع.
					20	تسعى الإدارة على إيجاد الحلول الوسطى التي تحقق الرضا والمنافع المتبادلة بين الأطراف المتنازعة.
					21	تقوم الإدارة بتوضيح المكسب والخسارة الناتجة عن حالة الصراع لدى الأطراف المتنازعة سعياً للتوصل على التوفيق بين الأفراد.
					22	تتخذ الإدارة موقف الحياد الذي لا يزيد من حدة الخلاف وتسعى إلى الحيلولة دون حدوث التوتر
					23	تتجنب الإدارة القرارات المؤدية إلى الجدل وقد تتراجع في قراراتها لتحقيق رضا العاملين
					24	تعمل الإدارة على جعل علاقة العمل لأطراف النزاع في اضييق الحدود.
					25	تترك الإدارة للأفراد المجال لتحمل مسؤولية إيجاد الحلول
					26	يقوم أحد أطراف الصراع بوضع احتياجات الطرف الثاني فوق أهدافه و احتياجاته من أجل الحفاظ على العلاقات الطيبة .

نمط التسوية

نمط التنازل

## المحور الثالث: التطوير التنظيمي

الرقم	العبارات	التقييم			
		غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق بشدة
27	تعمل المؤسسة على تعديل القواعد ونمط الإدارة و تدعيم الاتصال، بما يتناسب مع تحديات بيئة المنظمة وظروف العمل				
28	تهتم المؤسسة بإعادة تصميم نظام العمل والتدريب والتكوين، في إطار تطوير المهارات والقدرة على تشخيص المواقف وحل المشاكل .				
29	تهتم المؤسسة بتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهارتهم و سلوكهم وأساليب العمل.				
30	تعمل إدارة المؤسسة على توفير فرص حل المشاكل من خلال مواجهتها وتوضيح اختلاف الآراء وتوفير المعلومات اللازمة حولها .				
31	تشجع المؤسسة على المشاركة و التعاون بين الأفراد بالمنظمة، من اجل التوجه نحو حل المشاكل وزيادة فاعلية الجماعة .				
32	تهتم المؤسسة بإعادة تصميم هيكل المنظمة ومهام واهداف الموظفين لتوفير فرص المساهمة في تخطيط وتصميم العمل.				
33	الثقافة السائدة بالمؤسسة تسودها التعاون كفريق عمل و المشاركة في تحديد الأهداف و خطط العمل، بما يساهم في الالتزام بها .				
34	لدى الأفراد العاملين القدرة على التكيف مع المشاكل و التعامل معها بموضوعية و اتخاذ القرارات المناسبة.				
35	تهتم المؤسسة بدعم جهود العاملين و العلاقات الوظيفية،بما يحقق اقتناعهم بالحصول على ما يكافئ مجهودهم و بعدالة و موضوعية.				
36	المكافآت المقدمة تحقق رضا العاملين ،بما يتوافق مع قيمهم و يوجه الجهود و السلوك نحو الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.				

شكرا لكم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 05 : البيانات الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	52	52,0	52,0	52,0
أنثى	48	48,0	48,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 أقل من	9	9,0	9,0	9,0
سنة 39 إلى أقل من 30	40	40,0	40,0	49,0
سنة 49 إلى 40 من	32	32,0	32,0	81,0
سنة أكثر من 50	19	19,0	19,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide جامعي	56	56,0	56,0	56,0
ثانوي	9	9,0	9,0	65,0
تكوين متخصص	19	19,0	19,0	84,0
تكوين مهني	16	16,0	16,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

العمل سنوات عدد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 أقل من	19	19,0	19,0	19,0
سنوات 9 إلى 5 من	26	26,0	26,0	45,0
سنة 14 إلى 10 من	27	27,0	27,0	72,0
سنة أكثر من 15	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الرتبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide الفرع الطبي	9	9,0	9,0	9,0
الفرع شبه طبي	27	27,0	27,0	36,0
الفرع الإداري	44	44,0	44,0	80,0
المتعاقدين بالتوقيت الكلي	20	20,0	20,0	100,0

Total	100	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

الملحق رقم 06 : الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)

Corrélations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	نمط القوة والسيطرة
Q1	Corrélation de Pearson	1	,418**	,486**	,435**	,354**	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q2	Corrélation de Pearson	,418**	1	,424**	,470**	,191	,705**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,057	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q3	Corrélation de Pearson	,486**	,424**	1	,504**	,383**	,776**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q4	Corrélation de Pearson	,435**	,470**	,504**	1	,376**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q5	Corrélation de Pearson	,354**	,191	,383**	,376**	1	,621**
	Sig. (bilatérale)	,000	,057	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
	Corrélation de Pearson	,751**	,705**	,776**	,763**	,621**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

Corrélations

		Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	نمط التجنب
Q6	Corrélation de Pearson	1	,452**	,244*	,228*	,209*	,642**
	Sig. (bilatérale)		,000	,014	,023	,037	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q7	Corrélation de Pearson	,452**	1	,353**	,366**	,162	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,108	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q8	Corrélation de Pearson	,244*	,353**	1	,339**	,381**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,014	,000		,001	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q9	Corrélation de Pearson	,228*	,366**	,339**	1	,317**	,677**
	Sig. (bilatérale)	,023	,000	,001		,001	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q10	Corrélation de Pearson	,209*	,162	,381**	,317**	1	,633**

Sig. (bilatérale)	,037	,108	,000	,001		,000
N	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,642**	,691**	,687**	,677**	,633**	1
نمط_التجنب Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	نمط التعاون
Corrélation de Pearson	1	,585**	,573**	,568**	,501**	,297**	,768**
Q11 Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,003	,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,585**	1	,523**	,562**	,551**	,403**	,790**
Q12 Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,573**	,523**	1	,620**	,543**	,518**	,827**
Q13 Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,568**	,562**	,620**	1	,689**	,325**	,819**
Q14 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,501**	,551**	,543**	,689**	1	,248*	,761**
Q15 Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,013	,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,297**	,403**	,518**	,325**	,248*	1	,618**
Q16 Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000	,001	,013		,000
N	100	100	100	100	100	100	100
Corrélation de Pearson	,768**	,790**	,827**	,819**	,761**	,618**	1
نمط_التعاون Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	نمط التسوية
Q17 Corrélation de Pearson	1	,399**	,457**	,352**	,275**	,663**
Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,006	,000

	N	100	100	100	100	100	100
Q18	Corrélacion de Pearson	,399**	1	,590**	,591**	,522**	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q19	Corrélacion de Pearson	,457**	,590**	1	,679**	,378**	,826**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q20	Corrélacion de Pearson	,352**	,591**	,679**	1	,428**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q21	Corrélacion de Pearson	,275**	,522**	,378**	,428**	1	,680**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000	,000	,000		,000
	N	100	100	100	100	100	100
	Corrélacion de Pearson	,663**	,817**	,826**	,801**	,680**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

#### Corrélations

		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	نمط التنازل
Q22	Corrélacion de Pearson	1	,373**	,354**	,147	,200*	,675**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,144	,046	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q23	Corrélacion de Pearson	,373**	1	,065	,132	,194	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000		,520	,190	,053	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q24	Corrélacion de Pearson	,354**	,065	1	,402**	,066	,633**
	Sig. (bilatérale)	,000	,520		,000	,517	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q25	Corrélacion de Pearson	,147	,132	,402**	1	,147	,621**
	Sig. (bilatérale)	,144	,190	,000		,145	,000
	N	100	100	100	100	100	100
Q26	Corrélacion de Pearson	,200*	,194	,066	,147	1	,531**
	Sig. (bilatérale)	,046	,053	,517	,145		,000
	N	100	100	100	100	100	100
	Corrélacion de Pearson	,675**	,565**	,633**	,621**	,531**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100

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

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35
de Pearson	1	,483**	,428**	,474**	,523**	,393**	,429**	,120	,207*
(le)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,235	,039
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,483**	1	,433**	,481**	,625**	,454**	,448**	,350**	,453**
(le)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,428**	,433**	1	,477**	,388**	,295**	,427**	,310**	,238*
(le)		,000		,000	,000	,003	,000	,002	,017
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,474**	,481**	,477**	1	,473**	,509**	,332**	,203*	,436**
(le)		,000	,000		,000	,000	,001	,043	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,523**	,625**	,388**	,473**	1	,541**	,608**	,336**	,574**
(le)		,000	,000	,000		,000	,000	,001	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,393**	,454**	,295**	,509**	,541**	1	,445**	,238*	,534**
(le)		,000	,003	,000	,000		,000	,017	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,429**	,448**	,427**	,332**	,608**	,445**	1	,531**	,531**
(le)		,000	,000	,001	,000	,000		,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,120	,350**	,310**	,203*	,336**	,238*	,531**	1	,527**
(le)		,235	,000	,002	,043	,017	,000		,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,207*	,453**	,238*	,436**	,574**	,534**	,531**	,527**	1
(le)		,039	,000	,017	,000	,000	,000	,000	
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,202*	,280**	,295**	,183	,226*	,184	,369**	,447**	,388**
(le)		,044	,005	,003	,068	,024	,067	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100
de Pearson	,620**	,736**	,617**	,667**	,790**	,691**	,767**	,598**	,734**
(le)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	100	100	100	100	100	100	100	100	100

significative au niveau 0.01 (bilatéral).

significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**الملحق رقم 07: ثبات الدراسة**



## ألفا كرونباخ البعد نمط القوة والسيطرة

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,772	5

## ألفا كرونباخ البعد نمط التجنب

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,685	5

## ألفا كرونباخ لبعد نمط التعاون

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	6

## ألفا كرونباخ نمط التسوية

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	100	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	5

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**ألفا كرونباخ بعد نمط التنازل****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,567	5

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**ألفا كرونباخ لمحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي****Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,869	26

**Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**ألفا كرونباخ لمحور التطوير التنظيمي****Récapitulatif de traitement des observations**

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,868	10

### ألفا كرونباخ الكلي أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	100	100,0
Exclus <sup>a</sup>	0	,0
Total	100	100,0

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	36

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### الملحق رقم 08: إختبار التوزيع الطبيعي

#### Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
الصراع_إدارة_استراتيجيات	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التنظيمي التطوير	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

#### Descriptives

	Statistique	Erreur standard
Moyenne	3,1342	,04958
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure: 3,0358 Borne supérieure: 3,2326	
Moyenne tronquée à 5%	3,1585	
Médiane	3,2692	
الصراع_إدارة_استراتيجيات Variance	,246	
Ecart-type	,49583	
Minimum	1,85	
Maximum	4,27	
Intervalle	2,42	
Intervalle interquartile	,62	

	Asymétrie		-,741	,241
	Aplatissement		,478	,478
	Moyenne		3,1520	,07019
	Intervalle de confiance à	Borne inférieure	3,0127	
	95% pour la moyenne	Borne supérieure	3,2913	
	Moyenne tronquée à 5%		3,1389	
	Médiane		3,2000	
	Variance		,493	
التنظيمي_التطوير	Ecart-type		,70187	
	Minimum		1,90	
	Maximum		5,00	
	Intervalle		3,10	
	Intervalle interquartile		1,00	
	Asymétrie		,124	,241
	Aplatissement		-,646	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
الصراع_إدارة_استراتيجيات	,117	100	,002	,950	100	,001
التنظيمي_التطوير	,078	100	,137	,977	100	,081

a. Correction de signification de Lilliefors

التوزيع الطبيعي لنمط القوة و السيطرة

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q1	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q2	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q3	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q4	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q5	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
والسيطرة القوة نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

#### Caractéristiques

	Statistiques	Erreur standard
--	--------------	-----------------

Q1	Moyenne		3,09	,107
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,88	
		Borne supérieure	3,30	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,09	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,153	
	Ecart type		1,074	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,017	,241
	Kurtosis		-1,055	,478
	Q2	Moyenne		3,13
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	2,91	
		Borne supérieure	3,35	
Moyenne tronquée à 5 %			3,14	
Médiane			3,00	
Variance			1,205	
Ecart type			1,098	
Minimum			1	
Maximum			5	
Plage			4	
Plage interquartile			2	
Asymétrie			-,076	,241
Kurtosis			-,832	,478
Q3		Moyenne		2,73
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,52	
		Borne supérieure	2,94	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,70	
	Médiane		2,50	
	Variance		1,108	
	Ecart type		1,053	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,458	,241
	Kurtosis		-,537	,478
	Q4	Moyenne		3,06
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	2,86	
		Borne supérieure	3,26	

	Moyenne tronquée à 5 %		3,06	
	Médiane		3,00	
	Variance		,966	
	Ecart type		,983	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,008	,241
	Kurtosis		-,635	,478
Q5	Moyenne		3,31	,096
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,12	
		Borne supérieure	3,50	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		4,00	
	Variance		,923	
	Ecart type		,961	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,523	,241
	Kurtosis		-,585	,478
والسيطرة_ القوة_ نمط	Moyenne		3,0640	,07488
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,9154	
		Borne supérieure	3,2126	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,0333	
	Médiane		3,0000	
	Variance		,561	
	Ecart type		,74881	
	Minimum		1,60	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,40	
	Plage interquartile		1,20	
	Asymétrie		,449	,241
	Kurtosis		-,223	,478

نمط التجنب

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations		
	Valide	Manquant	Total

	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q1	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q2	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q3	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q4	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q5	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
والسيطرة القوة نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard
Q1	Moyenne	3,09	,107
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,88 3,30
	Moyenne tronquée à 5 %	3,09	
	Médiane	3,00	
	Variance	1,153	
	Ecart type	1,074	
	Minimum	1	
	Maximum	5	
	Plage	4	
	Plage interquartile	2	
	Asymétrie	,017	,241
	Kurtosis	-1,055	,478
	Q2	Moyenne	3,13
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure Borne supérieure	2,91 3,35
Moyenne tronquée à 5 %		3,14	
Médiane		3,00	
Variance		1,205	
Ecart type		1,098	
Minimum		1	
Maximum		5	
Plage		4	
Plage interquartile		2	
Asymétrie		-,076	,241
Kurtosis		-,832	,478
Q3		Moyenne	2,73
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,52 2,94
	Moyenne tronquée à 5 %	2,70	
	Médiane	2,50	

	Variance		1,108	
	Ecart type		1,053	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,458	,241
	Kurtosis		-,537	,478
Q4	Moyenne		3,06	,098
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,86	
		Borne supérieure	3,26	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,06	
	Médiane		3,00	
	Variance		,966	
	Ecart type		,983	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,008	,241
	Kurtosis		-,635	,478
Q5	Moyenne		3,31	,096
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,12	
		Borne supérieure	3,50	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		4,00	
	Variance		,923	
	Ecart type		,961	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,523	,241
	Kurtosis		-,585	,478
والسيطرة_ القوة_ نمط	Moyenne		3,0640	,07488
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,9154	
		Borne supérieure	3,2126	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,0333	
	Médiane		3,0000	
	Variance		,561	
	Ecart type		,74881	
	Minimum		1,60	



Maximum	5,00	
Plage	3,40	
Plage interquartile	1,20	
Asymétrie	,449	,241
Kurtosis	-,223	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q1	,222	100	,000	,882	100	,000
Q2	,196	100	,000	,908	100	,000
Q3	,256	100	,000	,884	100	,000
Q4	,181	100	,000	,902	100	,000
Q5	,294	100	,000	,848	100	,000
والسيطرة القوة نمط	,092	100	,035	,970	100	,022

a. Correction de signification de Lilliefors

نمط التجنب

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q6	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q7	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q8	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q9	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q10	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التجنب نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

#### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard
Q6	Moyenne	3,39	,099
	Intervalle de confiance à 95		
	Borne inférieure	3,19	

	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,59	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,43	
	Médiane		4,00	
	Variance		,988	
	Ecart type		,994	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,728	,241
	Kurtosis		-,083	,478
Q7	Moyenne		3,16	,094
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,97	
		Borne supérieure	3,35	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,20	
	Médiane		3,00	
	Variance		,883	
	Ecart type		,940	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,477	,241
	Kurtosis		-,712	,478
Q8	Moyenne		3,40	,093
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,22	
		Borne supérieure	3,58	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,43	
	Médiane		4,00	
	Variance		,869	
	Ecart type		,932	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,810	,241
	Kurtosis		,130	,478
Q9	Moyenne		3,28	,099
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,08	
		Borne supérieure	3,48	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,33	
	Médiane		4,00	

	Variance		,971	
	Ecart type		,986	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,721	,241
	Kurtosis		-,486	,478
Q10	Moyenne		2,97	,103
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,77	
		Borne supérieure	3,17	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,97	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,060	
	Ecart type		1,029	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,118	,241
	Kurtosis		-,819	,478
التجنب_ نمط	Moyenne		3,2400	,06495
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,1111	
		Borne supérieure	3,3689	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,2689	
	Médiane		3,4000	
	Variance		,422	
	Ecart type		,64948	
	Minimum		1,20	
	Maximum		4,60	
	Plage		3,40	
	Plage interquartile		,95	
	Asymétrie		-,672	,241
	Kurtosis		,476	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q6	,300	100	,000	,848	100	,000
Q7	,264	100	,000	,849	100	,000
Q8	,310	100	,000	,830	100	,000

Q9	,317	100	,000	,815	100	,000
Q10	,207	100	,000	,896	100	,000
التجنب نمط	,117	100	,002	,962	100	,006

a. Correction de signification de Lilliefors

نمط التعاون

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q11	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q12	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q13	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q14	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q15	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q16	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التعاون نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

#### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard	
Q11	Moyenne	3,18	,109	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,96	
		Borne supérieure	3,40	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,20		
	Médiane	3,50		
	Variance	1,179		
	Ecart type	1,086		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Plage	4		
	Plage interquartile	2		
	Asymétrie	-,560	,241	
	Kurtosis	-,660	,478	
Q12	Moyenne	3,21	,109	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,99	
		Borne supérieure	3,43	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,23		
	Médiane	3,00		

	Variance		1,178	
	Ecart type		1,085	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,334	,241
	Kurtosis		-,642	,478
Q13	Moyenne		2,98	,111
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,76	
		Borne supérieure	3,20	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,98	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,232	
	Ecart type		1,110	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,186	,241
	Kurtosis		-,973	,478
Q14	Moyenne		3,24	,109
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,02	
		Borne supérieure	3,46	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,27	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,194	
	Ecart type		1,093	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,683	,241
	Kurtosis		-,581	,478
Q15	Moyenne		3,24	,100
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,04	
		Borne supérieure	3,44	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,27	
	Médiane		3,00	
	Variance		,992	
	Ecart type		,996	
	Minimum		1	

	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,564	,241
	Kurtosis		-,328	,478
Q16	Moyenne		3,06	,113
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	2,84	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,28	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,08	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,269	
	Ecart type		1,127	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,596	,241
	Kurtosis		-,620	,478
التعاون_ نمط	Moyenne		3,1517	,08264
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	2,9877	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,3156	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,1611	
	Médiane		3,1667	
	Variance		,683	
	Ecart type		,82643	
	Minimum		1,33	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,67	
	Plage interquartile		1,17	
	Asymétrie		-,330	,241
	Kurtosis		-,422	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q11	,275	100	,000	,859	100	,000
Q12	,227	100	,000	,900	100	,000
Q13	,221	100	,000	,891	100	,000
Q14	,307	100	,000	,833	100	,000
Q15	,257	100	,000	,870	100	,000
Q16	,228	100	,000	,855	100	,000

التعاون نمط	,103	100	,010	,971	100	,028
-------------	------	-----	------	------	-----	------

a. Correction de signification de Lilliefors

التسوية

### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q17	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q18	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q19	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q20	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q21	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التسوية نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard	
Q17	Moyenne	3,03	,104	
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,82	
		Borne supérieure	3,24	
	Moyenne tronquée à 5 %	3,03		
	Médiane	3,00		
	Variance	1,080		
	Ecart type	1,039		
	Minimum	1		
	Maximum	5		
	Plage	4		
	Plage interquartile	2		
	Asymétrie	-,281	,241	
	Kurtosis	-,534	,478	
	Q18	Moyenne	3,34	,100
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure	3,14	
		Borne supérieure	3,54	
Moyenne tronquée à 5 %		3,38		
Médiane		4,00		
Variance		,994		
Ecart type		,997		
Minimum		1		
Maximum		5		

	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,669	,241
	Kurtosis		-,012	,478
Q19	Moyenne		3,29	,107
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,08	
		Borne supérieure	3,50	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,137	
	Ecart type		1,066	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,454	,241
	Kurtosis		-,559	,478
Q20	Moyenne		3,38	,096
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,19	
		Borne supérieure	3,57	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,42	
	Médiane		4,00	
	Variance		,925	
	Ecart type		,962	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,763	,241
	Kurtosis		,128	,478
Q21	Moyenne		3,14	,097
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,95	
		Borne supérieure	3,33	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,16	
	Médiane		3,00	
	Variance		,950	
	Ecart type		,975	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,421	,241



	Kurtosis		-,119	,478
التسوية نمط	Moyenne		3,2360	,07635
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,0845	
		Borne supérieure	3,3875	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,2600	
	Médiane		3,4000	
	Variance		,583	
	Ecart type		,76350	
	Minimum		1,20	
	Maximum		5,00	
	Plage		3,80	
	Plage interquartile		,95	
	Asymétrie		-,539	,241
	Kurtosis		,090	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q17	,198	100	,000	,902	100	,000
Q18	,266	100	,000	,866	100	,000
Q19	,257	100	,000	,885	100	,000
Q20	,290	100	,000	,847	100	,000
Q21	,223	100	,000	,889	100	,000
التسوية نمط	,129	100	,000	,962	100	,006

a. Correction de signification de Lilliefors

التنازل

#### Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q22	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q23	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q24	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q25	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q26	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التنازل نمط	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

**Caractéristiques**

		Statistiques	Erreur standard
Q22	Moyenne	3,02	,097
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,83 3,21
	Moyenne tronquée à 5 %	3,07	
	Médiane	3,00	
	Variance	,949	
	Ecart type	,974	
	Minimum	1	
	Maximum	5	
	Plage	4	
	Plage interquartile	2	
	Asymétrie	-,509	,241
	Kurtosis	-,646	,478
	Q23	Moyenne	2,97
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure Borne supérieure	2,78 3,16
Moyenne tronquée à 5 %		3,02	
Médiane		3,00	
Variance		,898	
Ecart type		,948	
Minimum		1	
Maximum		4	
Plage		3	
Plage interquartile		2	
Asymétrie		-,521	,241
Kurtosis		-,706	,478
Q24		Moyenne	3,08
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,88 3,28
	Moyenne tronquée à 5 %	3,09	
	Médiane	3,00	
	Variance	1,044	
	Ecart type	1,022	
	Minimum	1	
	Maximum	5	
	Plage	4	
	Plage interquartile	1	

	Asymétrie		-,453	,241
	Kurtosis		-,188	,478
Q25	Moyenne		3,02	,105
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,81	
		Borne supérieure	3,23	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,02	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,111	
	Ecart type		1,054	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,093	,241
	Kurtosis		-,565	,478
Q26	Moyenne		2,79	,101
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,59	
		Borne supérieure	2,99	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,77	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,016	
	Ecart type		1,008	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		,255	,241
	Kurtosis		-,188	,478
التنازل_نمط	Moyenne		2,9760	,06059
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,8558	
		Borne supérieure	3,0962	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,9911	
	Médiane		3,0000	
	Variance		,367	
	Ecart type		,60588	
	Minimum		1,20	
	Maximum		4,20	
	Plage		3,00	
	Plage interquartile		,80	
	Asymétrie		-,384	,241
	Kurtosis		,226	,478

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q22	,223	100	,000	,860	100	,000
Q23	,213	100	,000	,845	100	,000
Q24	,239	100	,000	,885	100	,000
Q25	,182	100	,000	,914	100	,000
Q26	,207	100	,000	,904	100	,000
التنازل نمط	,116	100	,002	,978	100	,087

a. Correction de signification de Lilliefors

استراتيجيات إدارة الصراع

**Récapitulatif de traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q1	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q2	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q3	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q4	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q5	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q6	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q7	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q8	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q9	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q10	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q11	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q12	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q13	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q14	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q15	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q16	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q17	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q18	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q19	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q20	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q21	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q22	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q23	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q24	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

Q25	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q26	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
الصراع إدارة استراتيجيات	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

### Caractéristiques

		Statistiques	Erreur standard
Q1	Moyenne	3,09	,107
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,88 3,30
	Moyenne tronquée à 5 %	3,09	
	Médiane	3,00	
	Variance	1,153	
	Ecart type	1,074	
	Minimum	1	
	Maximum	5	
	Plage	4	
	Plage interquartile	2	
	Asymétrie	,017	,241
	Kurtosis	-1,055	,478
	Q2	Moyenne	3,13
Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Borne inférieure Borne supérieure	2,91 3,35
Moyenne tronquée à 5 %		3,14	
Médiane		3,00	
Variance		1,205	
Ecart type		1,098	
Minimum		1	
Maximum		5	
Plage		4	
Plage interquartile		2	
Asymétrie		-,076	,241
Kurtosis		-,832	,478
Q3		Moyenne	2,73
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	2,52 2,94
	Moyenne tronquée à 5 %	2,70	
	Médiane	2,50	
	Variance	1,108	
	Ecart type	1,053	
	Minimum	1	
	Maximum	5	

	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,458	,241
	Kurtosis		-,537	,478
Q4	Moyenne		3,06	,098
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,86	
		Borne supérieure	3,26	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,06	
	Médiane		3,00	
	Variance		,966	
	Ecart type		,983	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,008	,241
	Kurtosis		-,635	,478
Q5	Moyenne		3,31	,096
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,12	
		Borne supérieure	3,50	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		4,00	
	Variance		,923	
	Ecart type		,961	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,523	,241
	Kurtosis		-,585	,478
Q6	Moyenne		3,39	,099
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,19	
		Borne supérieure	3,59	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,43	
	Médiane		4,00	
	Variance		,988	
	Ecart type		,994	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,728	,241

	Kurtosis		-,083	,478
Q7	Moyenne		3,16	,094
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,97	
		Borne supérieure	3,35	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,20	
	Médiane		3,00	
	Variance		,883	
	Ecart type		,940	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,477	,241
	Kurtosis		-,712	,478
Q8	Moyenne		3,40	,093
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,22	
		Borne supérieure	3,58	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,43	
	Médiane		4,00	
	Variance		,869	
	Ecart type		,932	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,810	,241
	Kurtosis		,130	,478
Q9	Moyenne		3,28	,099
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,08	
		Borne supérieure	3,48	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,33	
	Médiane		4,00	
	Variance		,971	
	Ecart type		,986	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,721	,241
	Kurtosis		-,486	,478
Q10	Moyenne		2,97	,103
	Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure	2,77	

	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,17	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,97	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,060	
	Ecart type		1,029	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		,118	,241
	Kurtosis		-,819	,478
Q11	Moyenne		3,18	,109
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	2,96	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,40	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,20	
	Médiane		3,50	
	Variance		1,179	
	Ecart type		1,086	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,560	,241
	Kurtosis		-,660	,478
Q12	Moyenne		3,21	,109
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	2,99	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,43	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,23	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,178	
	Ecart type		1,085	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,334	,241
	Kurtosis		-,642	,478
Q13	Moyenne		2,98	,111
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	2,76	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,20	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,98	
	Médiane		3,00	



	Variance		1,232	
	Ecart type		1,110	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,186	,241
	Kurtosis		-,973	,478
Q14	Moyenne		3,24	,109
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,02	
		Borne supérieure	3,46	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,27	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,194	
	Ecart type		1,093	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,683	,241
	Kurtosis		-,581	,478
Q15	Moyenne		3,24	,100
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,04	
		Borne supérieure	3,44	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,27	
	Médiane		3,00	
	Variance		,992	
	Ecart type		,996	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,564	,241
	Kurtosis		-,328	,478
Q16	Moyenne		3,06	,113
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,84	
		Borne supérieure	3,28	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,08	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,269	
	Ecart type		1,127	
	Minimum		1	

	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,596	,241
	Kurtosis		-,620	,478
Q17	Moyenne		3,03	,104
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,82	
		Borne supérieure	3,24	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,03	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,080	
	Ecart type		1,039	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,281	,241
	Kurtosis		-,534	,478
Q18	Moyenne		3,34	,100
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,14	
		Borne supérieure	3,54	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,38	
	Médiane		4,00	
	Variance		,994	
	Ecart type		,997	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,669	,241
	Kurtosis		-,012	,478
Q19	Moyenne		3,29	,107
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,08	
		Borne supérieure	3,50	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,137	
	Ecart type		1,066	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	

	Asymétrie		-,454	,241
	Kurtosis		-,559	,478
Q20	Moyenne		3,38	,096
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,19	
		Borne supérieure	3,57	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,42	
	Médiane		4,00	
	Variance		,925	
	Ecart type		,962	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,763	,241
	Kurtosis		,128	,478
Q21	Moyenne		3,14	,097
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,95	
		Borne supérieure	3,33	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,16	
	Médiane		3,00	
	Variance		,950	
	Ecart type		,975	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,421	,241
	Kurtosis		-,119	,478
Q22	Moyenne		3,02	,097
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,83	
		Borne supérieure	3,21	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,07	
	Médiane		3,00	
	Variance		,949	
	Ecart type		,974	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,509	,241
	Kurtosis		-,646	,478
Q23	Moyenne		2,97	,095

	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,78	
		Borne supérieure	3,16	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,02	
	Médiane		3,00	
	Variance		,898	
	Ecart type		,948	
	Minimum		1	
	Maximum		4	
	Plage		3	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,521	,241
	Kurtosis		-,706	,478
Q24	Moyenne		3,08	,102
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,88	
		Borne supérieure	3,28	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,09	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,044	
	Ecart type		1,022	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,453	,241
	Kurtosis		-,188	,478
Q25	Moyenne		3,02	,105
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,81	
		Borne supérieure	3,23	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,02	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,111	
	Ecart type		1,054	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,093	,241
	Kurtosis		-,565	,478
Q26	Moyenne		2,79	,101
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,59	
		Borne supérieure	2,99	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,77	

	Médiane		3,00	
	Variance		1,016	
	Ecart type		1,008	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		,255	,241
	Kurtosis		-,188	,478
الصراع_إدارة_استراتيجيات	Moyenne		3,1342	,04958
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,0358	
		Borne supérieure	3,2326	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,1585	
	Médiane		3,2692	
	Variance		,246	
	Ecart type		,49583	
	Minimum		1,85	
	Maximum		4,27	
	Plage		2,42	
	Plage interquartile		,62	
	Asymétrie		-,741	,241
	Kurtosis		,478	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
Q1	,222	100	,000	,882	100	,000
Q2	,196	100	,000	,908	100	,000
Q3	,256	100	,000	,884	100	,000
Q4	,181	100	,000	,902	100	,000
Q5	,294	100	,000	,848	100	,000
Q6	,300	100	,000	,848	100	,000
Q7	,264	100	,000	,849	100	,000
Q8	,310	100	,000	,830	100	,000
Q9	,317	100	,000	,815	100	,000
Q10	,207	100	,000	,896	100	,000
Q11	,275	100	,000	,859	100	,000
Q12	,227	100	,000	,900	100	,000
Q13	,221	100	,000	,891	100	,000
Q14	,307	100	,000	,833	100	,000
Q15	,257	100	,000	,870	100	,000

Q16	,228	100	,000	,855	100	,000
Q17	,198	100	,000	,902	100	,000
Q18	,266	100	,000	,866	100	,000
Q19	,257	100	,000	,885	100	,000
Q20	,290	100	,000	,847	100	,000
Q21	,223	100	,000	,889	100	,000
Q22	,223	100	,000	,860	100	,000
Q23	,213	100	,000	,845	100	,000
Q24	,239	100	,000	,885	100	,000
Q25	,182	100	,000	,914	100	,000
Q26	,207	100	,000	,904	100	,000
الصراع إدارة استراتيجيات	,117	100	,002	,950	100	,001

a. Correction de signification de Lilliefors

التطوير التنظيمي

**Récapitulatif de traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
Q27	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q28	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q29	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q30	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q31	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q32	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q33	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q34	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q35	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
Q36	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
التنظيمي التطوير	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

**Caractéristiques**

		Statistiques	Erreur standard
Q27	Moyenne	3,37	,094
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	3,18
	% pour la moyenne	Borne supérieure	3,56
	Moyenne tronquée à 5 %	3,41	
	Médiane	4,00	
	Variance	,882	

	Ecart type		,939	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,809	,241
	Kurtosis		-,063	,478
Q28	Moyenne		3,17	,100
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,97	
		Borne supérieure	3,37	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,17	
	Médiane		3,00	
	Variance		,991	
	Ecart type		,995	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,162	,241
	Kurtosis		-,881	,478
Q29	Moyenne		3,33	,090
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,15	
		Borne supérieure	3,51	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,32	
	Médiane		3,00	
	Variance		,809	
	Ecart type		,900	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,282	,241
	Kurtosis		-,672	,478
Q30	Moyenne		3,11	,097
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,92	
		Borne supérieure	3,30	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,11	
	Médiane		3,00	
	Variance		,947	
	Ecart type		,973	
	Minimum		1	
	Maximum		5	

	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,090	,241
	Kurtosis		-,561	,478
Q31	Moyenne		2,87	,111
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,65	
		Borne supérieure	3,09	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,88	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,225	
	Ecart type		1,107	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,148	,241
	Kurtosis		-1,088	,478
Q32	Moyenne		2,82	,114
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,59	
		Borne supérieure	3,05	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,80	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,301	
	Ecart type		1,140	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,055	,241
	Kurtosis		-,928	,478
Q33	Moyenne		2,95	,118
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,72	
		Borne supérieure	3,18	
	Moyenne tronquée à 5 %		2,94	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,381	
	Ecart type		1,175	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,130	,241



	Kurtosis		-1,007	,478
Q34	Moyenne		3,34	,093
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,15	
		Borne supérieure	3,53	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,37	
	Médiane		3,00	
	Variance		,873	
	Ecart type		,934	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,507	,241
	Kurtosis		,050	,478
Q35	Moyenne		3,03	,109
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	2,81	
		Borne supérieure	3,25	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,03	
	Médiane		3,00	
	Variance		1,181	
	Ecart type		1,087	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		2	
	Asymétrie		-,253	,241
	Kurtosis		-,876	,478
Q36	Moyenne		3,53	,109
	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne	Borne inférieure	3,31	
		Borne supérieure	3,75	
	Moyenne tronquée à 5 %		3,59	
	Médiane		4,00	
	Variance		1,181	
	Ecart type		1,087	
	Minimum		1	
	Maximum		5	
	Plage		4	
	Plage interquartile		1	
	Asymétrie		-,609	,241
	Kurtosis		-,286	,478
التنظيمي_التطوير	Moyenne		3,1520	,07019
	Intervalle de confiance à 95 %	Borne inférieure	3,0127	

% pour la moyenne	Borne supérieure	3,2913	
Moyenne tronquée à 5 %		3,1389	
Médiane		3,2000	
Variance		,493	
Ecart type		,70187	
Minimum		1,90	
Maximum		5,00	
Plage		3,10	
Plage interquartile		1,00	
Asymétrie		,124	,241
Kurtosis		-,646	,478

#### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
Q27	,319	100	,000	,819	100	,000
Q28	,238	100	,000	,881	100	,000
Q29	,262	100	,000	,867	100	,000
Q30	,190	100	,000	,902	100	,000
Q31	,216	100	,000	,883	100	,000
Q32	,170	100	,000	,906	100	,000
Q33	,204	100	,000	,901	100	,000
Q34	,240	100	,000	,880	100	,000
Q35	,224	100	,000	,891	100	,000
Q36	,267	100	,000	,879	100	,000
التنظيمي التطوير	,078	100	,137	,977	100	,081

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم 09 : معاملات الارتباط بين الأبعاد

الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

الفرضية الرئيسية

	استراتيجيات إدارة الصراع	التطوير التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,428**
الصراع_إدارة_استراتيجيات	Sig. (bilatérale)	,000
N	100	100
Corrélation de Pearson	,428**	1
التنظيمي التطوير	Sig. (bilatérale)	,000
N	100	100

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

## الفرضية الفرعية الأولى

### Corrélations

	نمط القوة والسيطرة	التطوير التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,050
السيطرة_القوة_ نمط Sig. (bilatérale)		,623
N	100	100
Corrélation de Pearson	,050	1
التنظيمي_التطوير Sig. (bilatérale)	,623	
N	100	100

## الفرضية الفرعية الثانية

### Corrélations

	نمط التجنب	التطوير التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,268**
التجنب_ نمط Sig. (bilatérale)		,007
N	100	100
Corrélation de Pearson	,268**	1
التنظيمي_التطوير Sig. (bilatérale)	,007	
N	100	100

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

## الفرضية الفرعية الثالثة

### Corrélations

	نمط التعاون	التطوير التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,495**
التعاون_ نمط Sig. (bilatérale)		,000
N	100	100
Corrélation de Pearson	,495**	1
التنظيمي_التطوير Sig. (bilatérale)	,000	
N	100	100

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

## الفرضية الفرعية الرابعة

### Corrélations

	نمط التسوية	التطوير التنظيمي
التسوية_ نمط Corrélation de Pearson	1	,350**

	Sig. (bilatérale)		,000
	N	100	100
	Corrélation de Pearson	,350**	1
التنظيمي_التطوير	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	100	100

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

#### Corrélations

		نمط التنازل	التطوير التنظيمي
التنازل_نمط	Corrélation de Pearson	1	,223*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	100	100
التنظيمي_التطوير	Corrélation de Pearson	,223*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	100	100

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الملحق رقم 10 : نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر إستراتيجية الصراع على التطوير التنظيمي

الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

الفرضية الرئيسية

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	إدارة_إستراتيجيات الصراع <sup>b</sup>		Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajustés
1	,428 <sup>a</sup>	,183	,111

a. Valeurs prédites : (constantes), إدارة\_إستراتيجيات

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	8,941	1	8,941	22,001	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	39,828	98	,406		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), الصراع\_إدارة\_استراتيجيات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,252	,410		3,054	,003
1 الصراع_إدارة_استراتيجيات	,606	,129	,428	4,691	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

## فرضية الفرعية 1

Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	السيطرة_القوة_نمط		Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté
1	,050 <sup>a</sup>	,002	-,0

a. Valeurs prédites : (constantes), والسيطرة\_القوة\_نمط

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,121	1	,121	,243	,623 <sup>b</sup>
1 Résidu	48,649	98	,496		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), والسيطرة\_القوة\_نمط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,009	,298		10,091	,000
1 نمط القوة والسيطرة	,047	,095	,050	,493	,623

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

## الفرضية الفرعية 2

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نمط التجنب <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,268 <sup>a</sup>	,072	,062	,67965

a. Valeurs prédites : (constantes), التجنب\_نمط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,501	1	3,501	7,580	,007 <sup>b</sup>
1 Résidu	45,268	98	,462		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), التجنب\_نمط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,214	,347		6,371	,000
1 التجنب_نمط	,290	,105	,268	2,753	,007

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

### الفرضية الفرعية 3

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التعاون نمط <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,495 <sup>a</sup>	,245	,237	,61305

a. Valeurs prédites : (constantes), التعاون\_نمط

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	11,938	1	11,938	31,764	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	36,832	98	,376		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), التعاون\_نمط

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,828	,243		7,527	,000
1 التعاون_نمط	,420	,075	,495	5,636	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

### الفرضية الفرعية 4

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التسوية نمط <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,350 <sup>a</sup>	,122	,113	,66090

a. Valeurs prédites : (constantes), التسوية\_ نمط

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,964	1	5,964	13,655	,000 <sup>b</sup>
1 Résidu	42,805	98	,437		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_ التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), التسوية\_ نمط

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,112	,289		7,302	,000
1 التسوية_ نمط	,321	,087	,350	3,695	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي\_ التطوير

## الفرضية الفرعية 5

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التنازل <sup>b</sup> نمط	.	Entrée

a. Variable dépendante : التنظيمي\_ التطوير

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,223 <sup>a</sup>	,050	,040	,68769

a. Valeurs prédites : (constantes), التنازل\_ نمط



ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,423	1	2,423	5,124	,026 <sup>b</sup>
Résidu	46,346	98	,473		
Total	48,770	99			

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

b. Valeurs prédites : (constantes), التنازل\_نمط

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,383	,346		6,881	,000
التنازل_نمط	,258	,114	,223	2,264	,026

a. Variable dépendante : التنظيمي\_التطوير

## الفرضية الرئيسية الثالثة

## الجنس

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ذكور	استراتيجيات_إدارة_الصراع	52	3,1043	,50890	,07057
أنثى		48	3,1667	,48452	,06993

## Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales استراتيجيات_إدارة_الصراع	,412	,522	-,627	98	,532	-,06238	,09955	-,25993	,13518

Hypothèse de variances inégales	-	97,901	,532	-,06238	,09935	-,25954	,13479
---------------------------------	---	--------	------	---------	--------	---------	--------

#### ANOVA à العمر

الصراع إدارة استراتيجيات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,926	3	,642	2,749	,047
Intra-groupes	22,413	96	,233		
Total	24,339	99			

#### ANOVA à الحالة الاجتماعية

الصراع إدارة استراتيجيات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,348	2	,174	,703	,498
Intra-groupes	23,991	97	,247		
Total	24,339	99			

#### ANOVA à عدد سنوات العمل

الصراع إدارة استراتيجيات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,241	3	,414	1,720	,168
Intra-groupes	23,098	96	,241		
Total	24,339	99			

#### ANOVA à الرتبة الوظيفية

الصراع إدارة استراتيجيات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,443	3	1,148	5,273	,002
Intra-groupes	20,895	96	,218		
Total	24,339	99			

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ومستويات التطوير التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - جيجل -، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الصراع على التطوير التنظيمي .

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحثان باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (107) إستبانة على مختلف المصالح بالمؤسسة، تم إسترجاع 100 منها صالحة للتحليل، أي ما نسبته 99% من المجتمع الذي يبلغ (1032) عامل، تم إختيارهم وفق طريقة العينة العشوائية البسيطة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- مستويات تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة كانت بدرجة تقدير متوسطة.
  - مستوى ممارسة التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة جاء بدرجة تقدير متوسطة.
  - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha < 0.05$ ) لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ماعدا استراتيجية القوة والسيطرة .
- الكلمات المفتاحية:** استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، التطوير التنظيمي، المؤسسة العمومية الاستشفائية جيجل.

### The Abstract :

This study aimed to identify the dimensions of organizational conflict management strategies and the level of organizational development of the general hospital organization - Jijel-, from its employees's point of view. In addition to recognition the impact of organizational conflict management strategies on the level of organizational development.

In order to achieve study objectives both of the researchers used the questionnaire as a tool to collect data about the study variables, 107 questionnaires were distributed among the various interests of the organization, 100 of which were retrieved for analysis, i.e. 99% of 1032 workers community, who are chosen according to the intended sample, and the study reached a set of results, the most important of which are:

- The levels of adoption of organizational conflict management strategies in the organization under study were moderate
- The level of organizational development practices was moderate.
- There is a statistically significant effect at a significant level ( $\alpha < 0.05$ ) for organizational conflict management strategies on the organizational development of the organization under study, except for the power and control strategy.

**Key Words:** organizational conflict management strategies, Organizational development, the general hospital organization - Jijel -.