



مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال

دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة سوق أهراس -

من إعداد الطالبتين:

سلاوي مريم قطار ليلي

الجامعة: سوق أهراس

الرتبة العلمية: أستاذة تعليم عالي

تحت إشراف: بن خديجة منصف

لجنة المناقشة

الجامعة: سوق أهراس

الرتبة العلمية: دكتور


الرئيس: بوفاس الشريف

الجامعة: سوق أهراس

الرتبة العلمية: دكتور

الممتحن: حريش ناجي





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(أَمَّنْ هُوَ قَانِتٌ آنَاءَ اللَّيْلِ سَاجِدًا


وَقَائِمًا يَحْذَرُ الْآخِرَةَ وَيَرْجُو رَحْمَةَ رَبِّهِ ۗ

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ ۗ

إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ)

سورة

الزمر - الآية 9.



شكره

نتقدم بالشكر الخالص إلى المشرف الفاضل:

الأستاذ الدكتور "بن خديجة منصف"

عن قبوله الإشراف على هذه المذكرة وعن توجيهاته ونصائحه القيمة.

كما نشكر الأساتذة الكرام الذين تفضلوا بقراءة هذه المذكرة ومناقشتها.

كما نتوجه بالشكر الخاص لكل من الأساتذة: ساسان نبيلة، الأستاذة نائلة حمزة،
الأستاذ بوفاس الشريف، الأستاذ الطيب ثلايحية، الأستاذ مزيان السعيد، الأستاذة
بارك نعيمة، الأستاذ بن بوزيد سليمان على توجيهاتهم ونصائحهم.

كما نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم
التسيير

و نتوجه بالشكر إلى كل من الأستاذة : إشوي عماد و بديار ماهر و مناصرة عبد
الكريم و كل من الزملاء فارق كمال و طشاش رمزي و خلايفية منذر .

كما نتوجه بالشكر العميق لكل من ساعد من قريب أو بعيد في إعداد هذه
المذكرة.

إهداء:

تتناثر الكلمات حبرا وحباً.....على صفائح الأوراق

أهدي عملي المتواضع:

لكل من علمني وأزال غيمة جهل مررت بها بريح العلم الطيبة

ولكل من أعاد رسم ملامحي وصحح عثراتي.....

إلى روح أبي الغالي.....رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

أمي الغالية.....أدام الله عليها الصحة والعافية

من يستحق أن يهدى بعد والداي هو زوجي الغالي وسر نجاحي

وسند ظهري في وقت ضعفي.....عبد الله.

إلى أخوتي وأخواتي.....حفظهم الله

إلى بناتي الغاليات:

منى نور قلبي

ندى قرت عيني

أرزاق ملاكي الصغير

والى ابني الوحيد:

أيوب مصباح قلبي المعتم

مريم

الإهداء :

ما أجمل أن يجود المرء بأغلى ما لديه والأجمل أن يهدي الغالي للأغلى

هي ثمرة جهدي أجنيتها اليوم هي هدية أهديتها إلى :

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية

والذي الغالي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

أمي العزيزة حفظها الله وأطال الله عمرها

إلى رفيق الدرب و صديق الأيام من كان الأول دوما في مساندي وتشجيعي ، سندي زوجي الغالي

إلى زهراتي و فلذات كبدي بناتي حفظكم الله و أنار دربكم

إلى من يسري حيمهم في عروقي من أشارك معهم الدم والصدق والحنان إخوتي الأحباء و أولادهم

إلى كل موظفي و موظفات كلية الحقوق و العلوم السياسية

ليلي

الْفهرس



قائمة المحتويات:

الصفحة	البيان
-	الواجهة
-	البسمة
-	آية قرآنية
-	كلمات شكر
-	الإهداء
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول:مدخل نظري حول القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي	
11	تمهيد
12	المبحث الأول:ماهية القيادة الإبداعية
12	المطلب الأول: تعريف القيادة وأنماطها
15	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع
16	المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإبداع
16	المطلب الرابع:القيادة الإبداعية مفهومها وأهميتها
19	المطلب الخامس: أساليب القيادة الإبداعية
21	المطلب السادس: متطلبات القيادة الإبداعية
22	المطلب السابع: سمات القيادة الإبداعية
26	المبحث الثاني: ماهية الصراع التنظيمي
26	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
27	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي

29	المطلب الثالث: مراحل واثار الصراع التنظيمي
32	المطلب الرابع: مستويات الصراع التنظيمي
40	المطلب الخامس: متطلبات ادارة الصراع التنظيمي
43	المطلب السادس: إدارة الصراع التنظيمي
44	المطلب السابع: أساليب و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
46	المطلب الثامن: أهمية القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي
48	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لدور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: تعريف الجامعة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي
51	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن الجامعة
54	المطلب الثاني: تعريف بالكليتين محل الدراسة وهيكلهما التنظيمي
58	المبحث الثاني: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة
58	المطلب الأول: منهجية الدراسة
58	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
59	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب التحليل
61	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
61	المطلب الأول: اختبار ثبات أداة الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الوصفية للعينة
66	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وابعاد الدراسة
67	المطلب الرابع:الاتجاه العام لإجابات العينة حول محاور الدراسة
79	المطلب الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
107	خلاصة
109	الخاتمة
114	قائمة المراجع
118	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07	نموذج الدراسة	1-1
59	الإحصائيات الخاصة باستثمارات الاستبيان	1-2
60	مقياس ليكارت الخماسي	2-2
62	اختبار الثبات لأداة الدراسة الميدانية	3-2
62	توزيع العينة حسب متغير الجنس	4-2
63	توزيع العينة حسب متغير العمر	5-2
64	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	6-2
65	توزيع العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	7-2
66	توزيع العينة حسب متغير المنصب المشغول	8-2
68	عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	9-2
68	عرض نتائج البعد الأول الطلاقة الفكرية	10-2
69	عرض نتائج البعد الثاني الحساسية للمشكلات	11-2
70	عرض نتائج البعد الثالث المثابرة	12-2
71	عرض نتائج البعد الرابع المخاطرة	13-2
72	عرض نتائج البعد الخامس المرونة	14-2
73	عرض نتائج المحور الثاني القيادة الإبداعية مجتمعة	15-2
74	عرض نتائج البعد الأول إستراتيجية التعاون	16-2
75	عرض نتائج البعد الثاني إستراتيجية التجنب	17-2
76	عرض نتائج البعد الثالث إستراتيجية التسوية	18-2
77	عرض نتائج البعد الرابع إستراتيجية التنازل	19-2
78	عرض نتائج البعد الخامس إستراتيجية الهيمنة	20-2
79	عرض نتائج المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مجتمعة	21-2

82	عرض نتائج اختبار بيرسون بين بعد الطلاقة ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	22-2
82	عرض نتائج اختبار بيرسون بين بعد الحساسية للمشكلات ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	23-2
85	عرض نتائج اختبار بيرسون بين بعد المثابرة ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	24-2
86	عرض نتائج اختبار بيرسون بين بعد المخاطرة ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	25-2
87	عرض نتائج اختبار بيرسون بين بعد المرونة ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	26-2
89	عرض نتائج اختبار بيرسون بين محور القيادة الإبداعية ومحور استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	27-2
90	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الطلاقة الفكرية على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	28-2
91	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء الحساسية للمشكلات على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	29-2
93	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المثابرة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	30-2
94	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المخاطرة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	31-2
95	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لبعء المرونة على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	32-2
96	عرض نتائج الانحدار الخطي البسيط لمحور القيادة الإبداعية على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي	33-2
99	عرض نتائج اختبار المتوسطين تبعاً لمتغير الجنس	34-2
102	عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه تبعاً لمتغير السن	35-2
103	عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	36-2
104	عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه تبعاً لمتغير المنصب المشغول	37-2

106	عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه تبعا لمتغير الاقدمية	38-2
-----	---	------

قائمة الرسومات البيانية:

الصفحة	عنوان الرسم البياني	الرقم
63	توزيع العينة حسب متغير الجنس	1-2
64	توزيع العينة حسب متغير العمر	2-2
65	توزيع العينة حسب متغير الاقدمية	3-2
66	توزيع العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية	4-2
67	توزيع العينة حسب متغير المنصب المشغول	5-2

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
119	استبيان الدراسة	01
124	رأي المحكمين	02
125	مخرجات spss	03

المقدمة

تمهيد:

إن التطورات السريعة اليوم للعالم والتغيرات الحاصلة في شتى المجالات العملية والعلمية فرضت على المنظمات بصفة عامة التركيز على طرق حديثة وفعالة لمواكبة تلك التطورات ومسايرتها، ومن بين هذه الطرق ما سمي حديثاً "القيادة الإبداعية"، التي تستند على العلم والمعرفة وتقوم على التغيير والتجديد واستعمال أساليب جديدة وحديثة، فهي توفر مناخ يبعث على الإبداع والتعلم والعمل بصفة جماعية لمواجهة الصعوبات والضغوطات والتحديات التي فرضتها المنافسة الحادة في ظل العولمة، فهي تساهم في خلق أفكار جديدة ومفيدة، والعمل بأسلوب إبداعي يتسم بالجودة والأصالة في إنتاج الجديد وحل المشكلات والصراعات التنظيمية بطرق إبداعية.

يعد ثبات المنظمة واستقرارها بصورة مستمرة من الأمور المستحيلة، فالصراع مستمر ودائم في كل شيء وهذا ما يفسر وجود التنظيمات كظاهرة طبيعية، مما استدعى الكثير من الكتاب والأبحاث والعلماء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل، حيث خلص معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافظاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية، وتبين أن الحد المعقول من الصراع يكون مقبولاً وقد يكون مفيداً للمنظمة، وبذلك تغير مفهوم القضاء على الصراع إلى مفهوم إدارة الصراع أو التعامل مع الصراع، وبذلك أصبح يعني نشاط الذي نستهدف من خلاله إدارة المنظمة وقيادتها للوصول بالصراع إلى مستوى مقبول ومرغوب فيه والحفاظ على مستوى منه معين داخل المنظمة.

من هنا تحتم على أي مؤسسة جامعية (كأي منظمة أخرى) ترغب في التفوق محلياً وعالمياً إعادة النظر في عملها القيادي، فلكي تدخل إلى مجال المنافسة العالمية لا بد من توفرها على قادة مبدعين من عمداء ونوابهم، رؤساء أقسام ونوابهم وغيرهم من إطارات سامية في الجامعة مبدعين، يمتلكون سمات قيادية إبداعية تؤهلهم للتأثير الفعال الذي يكون في صالح المنظمة والعاملين، وتفجير مواهبهم وأفكارهم الإبداعية بما يحقق الأهداف المشتركة، ويضمن التميز والتفوق لمؤسساتهم الجامعية والرقمي بما إلى العالمية لإدارة الصراع داخل هذه المنظمات من أهم ما يجب على هؤلاء القادة والقائدات الإبداع فيها.

أولاً/ إشكالية الدراسة:

كما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

✓ ما دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس؟

وتتفرع عدة أسئلة فرعية منه:

السؤال الأول/ ما مستوى توافر ممارسة القيادة الإبداعية بجامعة سوق أهراس؟

السؤال الثاني/ ما مستوى تبني إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس؟

السؤال الثالث/ هل توجد علاقة إرتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين ممارسة القيادة الإبداعية و

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس؟

السؤال الرابع/ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمحور القيادة الإبداعية في

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس؟

السؤال الخامس/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابة

المبحوثين حول القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي تعزي إلى متغيرات (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية،

المنصب المشغول، الاقدمية في المنصب) بجامعة سوق أهراس؟

ثانيا/فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: توافر ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة مقبولة بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى تبني إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مقبول بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين ممارسة القيادة الإبداعية

وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمحور القيادة الإبداعية في

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الرئيسية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين متوسطات إجابة المبحوثين حول القيادة الإبداعية و إدارة الصراع التنظيمي تعزي إلى متغيرات (الجنس،العمر،الرتبة الأكاديمية،المنصب المشغول، الأقدمية) بجامعة سوق أهراس.

ثالثا/أهداف الدراسة :

- ✓ التعرف على مستوى القيادة الإبداعية، وتعرف على البيئة الإدارية الملائمة لها والمهارات القيادية الإبداعية اللازمة لبناء قيادات جامعية إبداعية بجامعة سوق أهراس.
- ✓ التعرف على واقع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته بجامعة سوق أهراس.
- ✓ التعرف على العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس.
- ✓ محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
- ✓ التعرف على دور القيادة الإبداعية في تحقيق فاعلية الأداء الإداري بجامعة سوق أهراس.

رابعا/أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الموضوع في جانبين هما:

1/ الأهمية العلمية:

- ✓ قد تسهم هذه الدراسة في تزويد المديرين كقادة بالتغذية العكسية لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في إدارة الصراعات التي يواجهونها في الجامعة.
- ✓ قد تسهم الدراسة الحالية في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة الجامعية خاصة الكليتين محل الدراسة التي تفتقر إلى هذا النوع من الدراسات.

2/ الأهمية العملية:

- ✓ محاولة الكشف عن دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة، المساعد على إيجاد بيئة عمل خالية من الصراعات منتجة و فعالة، كما تساعد على تعزيز ولاء المرؤوسين للعمل وإبداعهم فيه وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

✓ يمكن أن تشكل هذه الدراسة واقعا جديدا للباحثين للقيام بدراسات أخرى تسهم بشكل فعال في البحث عن العلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعة.

خامسا/أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لأي باحث في أي مجال أسباب تدفعه لاختيار موضوع معين دون غيره من المواضيع فمنها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، أما الأسباب الذاتية فتتمثل في:

✓ ارتباط الموضوع بمجال التخصص.

✓ الرغبة الذاتية والميول الشخصي لمعالجة ودراسة موضوع القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي داخل جامعة محمد الشريف مساعديه المثلة بالكليتين محل الدراسة بولاية سوق أهراس.

✓ الإحساس بالمشكلة والاهتمام المتزايد بها.

الأسباب الموضوعية تتمثل في:

✓ الانتشار الكبير لظاهرة الصراع التنظيمي الذي أصبحت من المظاهر الباثولوجية* في المؤسسة وعليه فإن وجود الداء يتطلب محاولة الفحص والتشخيص ومن ثمة الدواء اللازم والعلاج.

✓ أهمية الموضوع وما يحمله من عمليات اجتماعية متداخلة تؤدي إلى لفت الانتباه والاهتمام بها لتعرف على الأسباب الحقيقية والواقعية لها.

✓ تعد هذه الدراسة محاولة لتقييم حصيلة الأسباب الحقيقية للصراع، خاصة بين أطراف الصراع والإدارة داخل المؤسسة الجامعية، ومحاولة إدارتها أو القضاء عليها ولو نسبيا.

✓ الموضوع لم يحظ -على حد علم الباحثان- بقدر مناسب من الدراسات السابقة التي تربط بين المتغيرين رغم الحاجة الملحة لهذا الموضوع خاصة بالكليتين محل الدراسة، من هذا المنطلق نحاول أن نضيف شيئا جديدا لسلسلة البحوث والدراسات السابقة التي تطرقت لمثل هذا الموضوع.

إن هذه الأسباب وغيرها دفعتنا وكونت لنا فضول علمي وإحساس قوي بأهمية هذه الظاهرة وضرورة البحث فيها وجمع أكبر قدر ممكن من المعطيات حولها.

*الباثولوجية: أحد فروع الطب، يعني بدراسة طبائع الأمراض والتغيرات التركيبية والوظيفية التي تقترن بمختلف الأمراض أو ما تحدثه الأمراض في الأنسجة من تغيرات وما تستتبعه فيها من رد فعل وتغيرات يضمن ظواهر شتى كالتحول والضمور والتضخم والالتهاب

سادسا/الدراسات السابقة:

✓ **الدراسة الأولى:** من إعداد الباحثة ديانا محمد إبراهيم الشهوان، بعنوان القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام الأكاديمية، قدمت هذه الرسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة الأردن، سنة 2019، حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى عمداء الكليات في الجامعات، ولمعرفة الفروق تبعا لمتغيرات الجنس والرتبة الأكاديمية وتخصص الكلية، وقد تكونت عينة الدراسة من 248 فردا تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة، استخدمت الباحثة منهج البحث الوصفي الارتباطي لإجراء الدراسة، كما طورت استبانة لجمع المعلومات اللازمة، من أهم النتائج المتوصل إليها إن درجة ممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة مرتفعة، أن مستوى إدارة الصراع التنظيمي كان مرتفع، وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ايجابية وذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة القيادة الإبداعية ومستوى إدارة الصراع التنظيمي، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في المحافظة على درجة ممارسة القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتعميق زيادة الوعي بممارسة القيادة الإبداعية في مؤسسات التعليم العالي الأردنية عن طريق تدريبهم واطلاعهم على التجارب العالمية، كما أوصت الدراسة بإجراء دراسة مماثلة في الجامعات الأردنية الحكومية.

✓ **الدراسة الثانية:** من إنجاز الباحث فادي فؤاد محمد عوائية، أستاذ الإدارة التربوية المساعد جامعة حائل، المملكة العربية السعودية، بعنوان واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية بالمملكة العربية السعودية. نشرت هذه الدراسة في مجلة (كلية التربية جامعة الأزهر) العدد 175 الجزء الثاني في أكتوبر 2018، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الإبداع الإداري لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية من وجهة نظرهم، والتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي، وذلك من خلال إعداد استبانة لإغراض الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة المكونة من 225 قائدا وقائدة إذا تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ومن ثم تحليل البيانات، وأظهرت النتائج الدراسة أن البعد الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، والمنطقة التعليمية)، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري الكلي تعزى لأثر متغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وأظهرت النتائج الدراسة أن

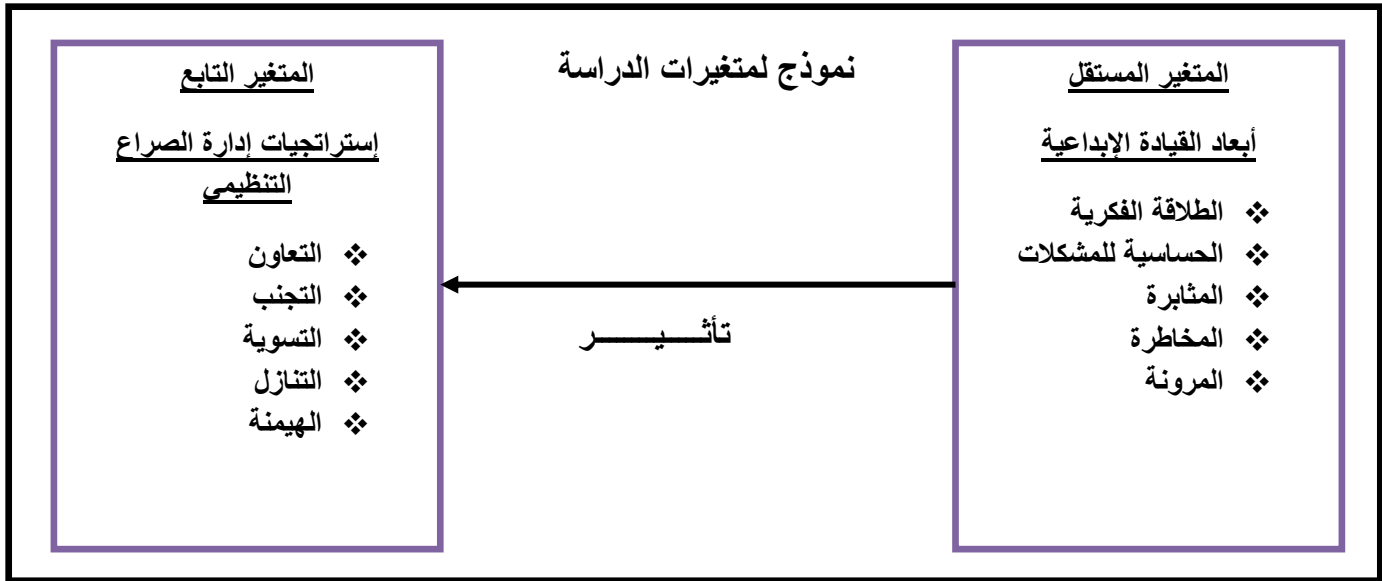
المقدمة

البعد الكلي للصراع التنظيمي جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزي لأثر (الجنس، المنطقة التعليمية)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزي لأثر (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج لوجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين أبعاد الإبداع الإداري وإدارة الصراع التنظيمي.

سابعاً/متغيرات الدراسة:

من خلال الدراستين السابقتين (دانيا محمد إبراهيم الشهوان (2019)، فادي فؤاد محمد عوامة (2017)) التي قامت الباحثتان بالإطلاع عليهما المتعلقتان بالمتغيرين المستخدمين في الدراسة، المتغير المستقل (القيادة الإبداعية) والمتغير التابع (الصراع التنظيمي) فقد تم استخلاص الأبعاد واعتماد عليها في هذه الدراسة، وقد تم تبني نموذج الدراسة الأتي:

شكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: بالاعتماد على دراسة دانيا محمد إبراهيم الشهوان ودراسة فادي فؤاد محمد عوامة.

بعد استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دراستنا "دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي" توصلنا إلى الملاحظات التالية:

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراستين السابقتين في تناولها لموضوع القيادة الإبداعية و الصراع التنظيمي من الجانب النظري.

✓ وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمنية.

✓ كما تختلف عنهم في حجم المجتمع والعينة.

ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة استفدنا في العديد من النواحي منها إثراء الجانب النظري لكل من القيادة الإبداعية والصراع التنظيمي، وكذلك النتائج والاقتراحات التي توصلنا إليها.

ثامنا/منهجية الدراسة :

تختلف المناهج العلمية باختلاف المواضيع فكل منهج و وظيفته و خصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه و المنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة و تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن في صدد دراسته فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي، حيث يقوم بتحليل الظاهرة و تفسيرها بغية كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة لتحديد مدى تأثير القيادة الإبداعية على عملية إدارة الصراع التنظيمي.

المجتمع: يشمل مجتمع البحث الإطارات العاملين في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد الشريف مساعديه لولاية سوق أهراس.

العينة: تكونت من قادة و قائدات الكليتين (عمداء ونوابهم، ورؤساء أقسام و نوابهم، أمناء عامون و رؤساء المصالح) و الذين عددهم 40 قائد وقائدة، وهي بأسلوب الحصر شامل، كما قمنا بالاستعانة بأداة البحث العلمي الاستبيان إضافة إلى أساليب الإحصاء مثل أسلوب تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS22

تاسعا/صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة الحصول على المعلومات.

✓ صعوبة تناول هذا الموضوع وتحليله بعمق عملي ومنهجي، بسبب أنه يتطلب من أي باحث قدرات ومهارات فنية وغيرها.

- ✓ كذلك من بين الصعوبات التي واجهتنا هي تلك المتعلقة بمحدودية الدراسات الأكاديمية التي تناولت هذا الموضوع بكلا متغيرين فأغلب الدراسات تناولت شقاً واحداً من الموضوع خصوصاً في كليتنا، إلى جانب بعض العراقيل التي واجهتنا في الدراسة الميدانية.
- ✓ الالتزامات والمسؤوليات العائلية و الوظيفية.

عاشرا/خطة الدراسة:

وعليه فقد خصصنا لدراسة موضوعنا بخطة بحثية تمثلت في فصلين الفصل النظري والفصل الميداني، فالفصل النظري تناولنا فيه مبحثين، الأول خاص بماهية القيادة الإبداعية أما المبحث الثاني خصصناه لماهية الصراع التنظيمي، و الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، فالمبحث الأول خصصناه لتعريف بالجامعة وهيكلها التنظيمي، والمبحث الثاني خصصناه لمنهج ومجتمع وعينة الدراسة، أما المبحث الثالث كان لعرض وتحليل النتائج.

إحدى عشر/تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة:

1/ القيادة الإبداعية: هي التأثير على الآخرين و دفعهم لتحقيق أهداف المنظمة و لكي يصبح هذا التأثير فعالاً و حقيقياً لا بد أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في إعدادها و اختيارها و ذلك لترجم المعرفة التي اكتسبتها إلى اختيارات جديدة تتسم بالجودة و تحقق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق .¹

2/تعريف الصراع التنظيمي: يعرف الصراع التنظيمي بأنه "عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف والرغبات"².

¹أحمد عيسى على خليل النشار، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، غزة، 2018، ص18

²زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2012، ص 93.

الفصل الأول:

مدخل نظري حول القيادة

الإبداعية

وإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع القيادة و الصراع التنظيمي من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات، حيث تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الأفراد و اتجاهاتهم النفسية و السلوكية و رضاهم عن العمل.

حيث حظيت القيادة بشكل عام باهتمام الكثير من علماء و باحثي الإدارة، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية المنظمات، و لان نجاح أي منظمة مرهون بوجود قيادة ناجحة تسعى لتحقيق نتائج جيدة من خلال إيجاد علاقة تفاعلية بين القادة و المرؤوسين داخلها، كما أن لها دورا أساسيا لضبط العلاقة بين المرؤوسين التي لا تخلو من الصراعات و الخلافات التي تحدث بشكل يومي و مستمر نتيجة لاختلاف الآراء و تضارب المصالح، فالصراع أمر حتمي موجود داخل الفرد نفسه و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية و السياسة المحيطة به، كما أن الصراع يساعد في تحقيق الكثير من المميزات للمؤسسة كزيادة القدرة على التغيير و التطوير و ذلك باختيار الأساليب التي لديها القدرة على تحقيق الجوانب الايجابية للصراع.

من خلال هذا الفصل سنتطرق لضبط المفاهيم المتعلقة بكل من القيادة الإبداعية و إدارة الصراع التنظيمي و تحديد دراسة كل متغير على حدا من خلال تقسيم الفصل الأول إلى مبحثين أساسيين و هذا ما تقتضيه منا الدراسة التي تستوجب منا الاعتماد على التقسيم التالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإبداعية.

المبحث الثاني: ماهية الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإبداعية:

تعد القيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه في كل المجالات من تخطيط و رقابة و تحفيز، و يقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرته على التأثير في سلوكهم، مما يضمن تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية و الإنسانية، بغية تحقيق الفعالية و بلوغ الأهداف، فالقائد هو باعث الحياة في المنشأة، و هو المسئول عن ضمان استمرارها و نجاحها في تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها، و هو الدافع بعوامل القوة الحيوية و التقدم و الباعث لعوامل الإبداع و التجديد بما يضمن تطورها لمواجهة التحديات التي تقابلها.

المطلب الأول/ تعريف القيادة وأنماطها:

بات توضيح مفهوم القيادة و تحليلها و الإحاطة بها أمراً ضرورياً، نظراً للأهمية التي تكتسبها، فلا منأى من قيادة رشيدة توجهها و ترعى مصالحها و تدفعها نحو تحقيق النفع العامدون ظلم أو إكراه.

أولاً/ تعريف القيادة لغة واصطلاحاً:

1/ لغة: مشتقة من الفعل قاد، وأصلها قود، نقيض السوق، ويقود الدابة من الأمام، ويسوقها من الخلف.¹

2/ اصطلاحاً: تعرف القيادة اصطلاحاً كما يلي:

✓ "هي دالة تفاعل الموقف ومتطلباته والأتباع وتوقعاتهم والقادة وخصالهم، وهي عملية ديناميكية يمكن من خلالها أن يقوم القائد نفسه بأدوار مختلفة وفقاً لمتطلبات الموقف، هي كذلك قدرة الفرد المهارية على تأثير في شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تأييدهم، أي بمعنى أنها القدرة على تأثير من قبل القائد في المرؤوسين سعياً منه لتحقيق عدد من الأهداف المشتركة داخل المؤسسة مما يعني زيادة التواصل الحاصل ما بين القائد والمرؤوسين مما ينتج عنه تبادل كافة المعارف والاتجاهات ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة."²

¹ طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، 2015، ص28.

² عزات كريم العدواني، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار حامد، الأردن، 2013، ص58.

✓ "هي القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة أو يمكن القول أن القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، و هي الجهود المبذولة للتأثير على سلوك أفراد المنظمة من أجل الوصول إلى أهداف محددة"¹.

كما هناك من يعرف القيادة بأنها²:

✓ "مدى تأثير المدير في الآخرين وإحداث تأثير بالأشخاص من خلال الاتصال بهم والعمل على توجيههم بالشكل الصحيح لتحقيق أهداف معينة، قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة، وذلك في سبيل إنجاز الأهداف الموضوعية، نوع متخصص تستهدف جميع الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكلف تحقيق الهدف، وهذا يتطلب أن يكون الإداري بارعا في القيادة".

من التعريفات السابقة للقيادة نستنتج أن القيادة تتطلب الموقف وأشخاص تابعين وشخص مميز يطلق عليه اسم القائد يؤثر في الآخرين لتحقيق أهداف مسطرة فالقيادة هي قدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه وجعلهم يحققون أهداف المؤسسة المسطرة ببراعة وتفاعل وتواصل وتبادل الاتجاهات والمعارف.

ثانيا/أنماط القيادة:

إن أنماط القيادة نالت اهتماما كبيرا من الباحثين في مجال القيادة و لقد تعددت الأنماط القيادية بتعدد المفكرين و تعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة و أنماطها و يمكن حصرها في:

1/القيادة الأوتوقراطية: تتميز بتفرد القائد في الرأي و اتخاذ القرارات و الاعتماد على أسلوب الأوامر الصادرة منه و حرصه على ضرورة التزام المرؤوسين بالتنفيذ دون نقاش ، و يطلق عليها أيضا القيادة التسلطية أو الاستبدادية و يدور هذا النمط حول محور واحد و هو إخضاع كافة الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار و يحدد المشكلات و يضع لها حلولاً بمفرده و يبلغ المرؤوسين بأوامره و يكون عليهم السمع و الطاعة، و يستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف و التهديد و لهذا النمط القيادي سلبيات و إيجابيات

¹ و فيق النحلة، القيادة الإدارية فن و تحفيز، دار مجد للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014، ص39.

² كمال محمد الحواجرة، سنيد صالح المري، أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، مجلة رماح، ع1، الأردن، 2021، ص6.

إيجابياته: الفعالية خاصة في حالة كفاءة القائد يؤدي إلى السرعة في الإجراءات الخاصة في الحالات الحرجة و في حالات ضيق الوقت.

سلبياته: لا يسمح بإطلاق مواهب العاملين و لا بالتعبير عن آرائهم و مواقفهم تجاه ما يقرره القائد أو أي أخطاء يلاحظونها في التسيير.¹

كما ميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من نمط القيادة الأوتوقراطي و هي:²

✓ القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين و لا يسمح لهم بالتصرف دون موافقة و لا يعير اهتماما أو تقديرا لظروف مرؤوسيه و أحوالهم.

✓ القائد الأوتوقراطي الخير: يخلق مناخا مناسباً للعمل يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبكة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب فهو حازم و ملتزم.

✓ القائد الأوتوقراطي اللبق: يحاول منح مرؤوسيه قدرا يسيرا من الحرية في مشاركتهم في تحمل المسؤولية يتميز بالمرونة في محاولته معالجة المشكلات التي تواجهه.

2/ القيادة الديمقراطية: يعتمد على أسلوب الإقناع و المناقشة و من أهم صفاته الاهتمام بآراء الآخرين و يلعب دورا فعالا في تنمية الأفكار و غالبا ما يظهر على انه احد أفراد الجماعة و يعيش الواقع و يفسر الأمور بصورة صحيحة و تشجيع المبادرات و يركز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية: إقامة العلاقات الإنسانية و المشاركة في اتخاذ القرارات و الولاء للجماعة بأكملها و ليس للفرد أو فرد بحد ذاته.³

3/ القيادة الفوضوية: و يطلق عليها أيضا القيادة الحرة أو المتساهلة و يقوم هذا النمط على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين و هي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة، يسمح هذا النمط بإطلاق مبادرات الموظفين و مواهبهم و تدريبهم على اتخاذ القرارات، غير أن هذا النمط يكون أيضا مع الذين يقدرهم مهامهم و يشعرون بالمسؤولية و حجم المهام الملقاة عليهم و هم أهل الثقة، لكن هناك موظفين يستغلون هذه الوضعية للتححر أكثر من أعباء العمل و التغيب و عدم إنجاز المهام.

من إيجابياته تحمل المسؤولية، أي إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه عبر إصدار القرارات الصائبة و تحمل النتائج.

¹ محمد حسنين العمري، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2015، ص 144/143.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2011/2012، ص 88.

أما سلبياته يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل و فقدان التعاون و الافتقار إلى الضبط و التنظيم¹.

المطلب الثاني/ مفهوم الإبداع لغة واصطلاحا:

1/ لغة: الإبداع من بدع، يبدعه، بدعا، أبتدعه، أنشأه وبدأه، والبديع والبدء أي الشيء الذي يكون أولا²

2/ اصطلاحا: يختلف مفهوم الإبداع اصطلاحا حسب وجهات النظر لأنه يرتبط بالجوانب الشخصية والنفسية والسلوكية وحتى الاجتماعية للفرد وستتطرق إلى بعض التعارف المتعلقة به:

✓ "الإبداع هو إيجاد حل أو حلول جديدة للأفكار والمشكلات والمناهج عملية، تكوين الفرضيات واختبارها وتوصل إلى النتائج وقد يظهر الإبداع في جوانب منها او جميع جوانب هذه العملية."³

وهناك من يعرفه:

✓ " الإبداع: إيجاد الشيء من لا شيء، وقيل الإبداع تأسيس شيء من لا شيء، وقيل الإبداع تأسيس الشيء عن شيء، الإبداع هو إيجاد غير مسبوق بالعدم ويقابله الصنع، وعرفه ابن سينا في كتابه الإشارات والتنبيهات الإبداع أن يكون من الشيء وجود"⁴.

✓ الإبداع هو تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالبرامج والسياسات، الإجراءات، العمليات، الوسائل، والأنظمة.⁵

من ما سبق من تعريفات نستنتج أن الإبداع يرتبط بالجوانب الشخصية والنفسية والسلوكية وحتى الاجتماعية للفرد، فهو إيجاد حل لمشكل قائم، هذا الحل قد يكون جديد كليا أو جزئي، قد يكون رسما، نظرية، اختراع خدمات، منتجات، أو عمليات، يستفاد منها في المنظمة، لا يصدر العمل المبدع إلا من شخص مبدع.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، تلمسان، 2013، ص 277.

² المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 1، دار المشرق بيروت لبنان، 2000، ص 80.

³ عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2018/2019، ص 60

⁴ برباخ راجح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص منهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017/2018، ص 102.

⁵ بن حدو آمنة، بن الدين نور الهدى، دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة التكامل الاقتصادي، الجزائر، المجلد 10، ع 3، 2022، ص 75.

المطلب الثالث/علاقة القيادة بالإبداع:

هناك علاقة وطيدة بين القيادة والإبداع فإذا كان القادة مبدعون فذلك يوفر مناخ تنظيمي يجعل من الجميع مبدع يمكن إن نسرد أهمية هذه العلاقة في النقاط التالية:¹

- ✓ السعي المستمر من أجل إيجاد طرق أفضل لتحقيق المصلحة العامة ورفع وعي القادة والأتباع والمؤسسة ككل.
- ✓ الانفتاح نحو التغيير والرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية.
- ✓ يعطي القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها القائد والثقة في قدرة غيره على الإنجاز.
- ✓ تحمل المسؤولية.
- ✓ احترام اختيارات الغير.
- ✓ القابلية والاندفاعية نحو التعلم واستخدام الثقافة.
- ✓ تقدير إنجازات الآخرين والتوجه نحو المستقبل بكل قوة.

المطلب الرابع/ القيادة الإبداعية مفهومها و أهميتها:

كان مالكوم ناولز MALCOM KONOWLES أول من تصور وجود علاقة بين الإبداع والقيادة في طرحه لنظريته في القيادة الإبداعية سنة 1990 ناقش فيها شكلا جديدا من أشكال القيادة تختلف عن سمات النظرية التقليدية بين القيادة والإبداع لتصبح القيادة الإبداعية.²

أولا/ تعرف القيادة الإبداعية بأنها:

- ✓ " القدرة على التغيير والتجديد واستحداث أساليب جديدة تكون مناسبة لمتطلبات العصر وهي تستند إلى العلم والمعرفة واتساع الأفق وكذلك قدرتها على الإنتاج بأكبر طاقة ممكنة من الأفكار والمرونة أو كاستجابة لمشكلة ما أو موقف معين، هي خيال وفكر يتم من خلاله استغلال الفرص ومواجهة الصعوبات التي تحول دون الوصول إليها، وهي الرؤية التي تتعلق بفعل المهام وبطرق مختلفة في سبيل التحسن والتطور، وتوفر القيادة الإبداعية مناخ تنظيمي يجعل الآخرون مبدعين، هي التأثير في الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة ولكي يصبح هذا التأثير فاعلا لا بد من أن تكون القيادة مبنية على الإبداع في أعدادها واختياراتها وذلك لتترجم المعرفة التي اكتسبت إلى

¹كامل محمد الخواجة ، سنيد صالح المري، مرجع سابق ، ص7.

²Ackerley .an investigation of the relationship of creativity and leadership in university businss students .doctoral dissertation .education in education leadership . northern Arizona university. Usa.2006.p 1.

خيارات جديدة تتسم بالجودة وتحقيق الفائدة من خلال اهتمامها بحل المشكلات بطرق إبداعية تختلف عن غيرها من الطرق " ¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن القيادة الإبداعية هي مزج بين الإبداع والقيادة تركز على إيجاد طرق جديدة مبدعة لتأثير في الآخرين والوصول بهم لتحقيق أهداف المنظمة المشتركة.

وعلى ذلك فإن أهم أسباب حاجة المنظمات للقيادة الإبداعية يرجع إلى: ²

- ✓ تعد القيادة الإبداعية عنصرا أساسيا في جميع نشاطات أي منظمة لرفع كفاءتها وإنتاجيتها وبالتالي تحسين مخرجاتها سواء كانت منتجات أو خدمات.
- ✓ تزايد المشكلات الإدارية والتنظيمية داخل المنظمة الحديثة يفرض التغيير والتطوير الذي يتطلب الإبداع في إحداثه
- ✓ تعيش المنظمات الحديثة ظروف متغيرة ومعقدة فرضت الحاجة إلى القيادة الإبداعية
- ✓ تزايد حدة المنافسة الشرسة يفرض الحاجة إلى القيادة الإبداعية لزيادة القدرة التنافسية
- ✓ تقنيات الاتصالات وثورة المعلومات وشبكة الانترنت وما تنتجه من قدرات غير مسبوقه ينتج عنها العديد من المشكلات التي تواجهها المنظمات الحديثة الأمر الذي يتطلب إدارة إبداعية لحل هذه المشكلات
- ✓ العولمة والتعامل معها يتطلب قيادة إبداعية
- ✓ حاجة الدول العربية المستمرة إلى قيادة الإبداعية نابعة من كونها دول نامية تمكثها من مسايرة ركب التطور.
- ✓ وسيلة للتطوير والابتكار طرق وحلول جديدة لمشكلات قائمة .
- ✓ نستنتج من ما سبق أن: القيادة الإبداعية خيار لا مفر منه لا بد على المنظمات الحديثة من أن تجرى مجري العولمة للصدوم والاستمرار ومواكبة العصر.

¹العريب وسام ، حديد مختار ، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية ،مجلة الإستراتيجية للتنمية ، مجلد10 العدد خاص 5 نوفمبر 2020، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، ص20 .

²صباح عبد الله الصومالي، أريج عبد الله بلجنيد، خديجة محمود زكي، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين ،مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، المجلد28، العدد3، سنة2020، ص239.

ثانيا/ أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كبيرة تتمثل في:

- ✓ تنمية وتراكم المهارات الفردية والشخصية في التفكير والتفاعل الإبداعي الفردي والجماعي من خلال فرق العصف الذهني، كما تزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات والمواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها في مجالات مختلفة (الفنية والإدارية المالية...) حيث الإبداع الإداري في المنظمات يعد القوة الفاعلة لتجاوز توقعات المنافسين أو العملاء وهذا ما تقوم القيادة الإبداعية النشطة بهتبعه، فهي تشجيع الإبداع بتوليد الأفكار الجديدة ضمن برنامج واقتراحات تتضمن حوافز واحتفالات لتكريم المستثمرين من الأفراد والجماعات¹
- ✓ تختلف الأساليب الإدارية من زمن إلى آخر فالإدارة الفعالة تقتضي أساليب جديدة وإعداد قادة بأسلوب جديد فالهدف هو تحويل القادة إلى مبدعين ملهمين لإعادة صياغة سياسات الاختيار والتدريب وتحويل المسار الوظيفي للحصول على قيادة مؤثرة تحقيق أقصى إفادة من قدرات المورد البشري باعتباره رأس مال الفكري للمنظمة يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.²
- ✓ لا تقتصر القيادة الإبداعية على قطاع الأعمال فقط فالمنظمات الحكومية والعامية مطالبة أيضا بإحلال الأسلوب القديم التقليدي الشائع للإدارة وتعويضه بالابتكار وتنمية الإبداع عند العاملين فالعالم اليوم بات يتنافس على مغازلة المستثمرين وجذبهم الأمر الذي يتطلب جهاز حكومي رشيق وصديق للمستثمر ليسر له يتحلى بالإبداع والابتكار لإفراز أفكار وخدمات جديدة ذات جودة، جهاز حكومي يستعير نمط إدارة من القطاع الخاص منخفضا للتكلفة وساعيا لتعزيز قدرته التنافسية لذلك أصبحت القيادة الإبداعية حتمية ليس فقط في الشركات بل أيضا في المنظمات الحكومية ولا يمكن غض النظر على ما يمكن أن تؤدي إليه من ديناميكية واستمرار فاعلية المنظمات الحكومية بل أيضا من إنعاش وتحسين الاقتصاد القومي.³

¹ فوزية سلطان، أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي، مجلة البحوث التجارية الجامعة العمالية، الزقازيق، مصر، العدد 1، 2018، ص18.

² نهي عواد، رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، 2016، ص57.

³ نفس المرجع، ص58.

✓ تستطيع القيادة الإبداعية أن تتجاوز اختلافات الأشخاص في العرق والسن والجنس وتباين خلفياتهم العلمية والمهنية وقيمهم وشخصياتهم وتوجهاتهم المستقبلية وأنماط سلوكياتهم قد تواجههم مواقف مشجعة أو محبطة تتجاوز كل ذلك لتنفيذ الخطط والأهداف المسطرة والمصممة.¹

✓ يعد الإبداع وقود أساسي لعمل فريق العمل وهذا ما تهيئه القيادة النشطة التي تشجع على الإبداع وتوليد الأفكار الجديدة، القيادة الإبداعية تمثل بوتقة تنصهر فيها المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات لتحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات الحاصلة في المحيط وتوظيفها لخدمة المؤسسة.²

ينبغي الإشارة إلى أن هناك محددات أو صعوبات قد تقف حجر عثرة أمام إبداعية القائد من أهم هذه المحددات:³

✓ قدرات القائد ومهاراته حيث قد تكون قدرات القائد محدودة.

✓ اتجاهات المرؤوسين وميولهم.

✓ عدم وضوح مهام العمل وواجباته.

✓ اهتزاز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

✓ معرفة القائد وسلوكياته تجاه الأفراد.

المطلب الخامس/ أساليب القيادة الإبداعية:

تقوم القيادة الإبداعية بالتحكم والتصرف بمجموعة من العاملين والموظفين في العمل وتعدد الأساليب الإبداعية التي يتعاملون من خلالها ونذكر منها:

أولا/ أسلوب القيادة المشتركة:

تكون بالرؤية المشتركة بين العاملين في المساعدة على صياغة مناخ مناسب يساعد على الابتكار والإبداع وتحقيق الولاء والانتماء من خلال التحفيز على أداء الوظائف والرغبة الصادقة في الوصول بالمنظمة إلى تفوق والنجاح¹

¹ زين سمير صالح، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020/2019، ص38.

² نفس المرجع، ص39.

³ قيس عبد الهادي، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد4، السنة2012، العراق، ص124.

أي تتمثل القيادة الإبداعية المشتركة بمشاركة الموظفين والمسؤولين عنهم (القادة) في عملية صنع واتخاذ القرار المرتبط بالعمل، ويعتمد القائد المبدع على تفويض بعض مهامه وإنجازاته المهنية للموظفين معه بما يتناسب مع المسؤوليات المطلوبة منهم والقيام باستشارة الموظفين واستثمار ما يملكون من قدرات إبداعية وابتكارية .

ثانيا/ أسلوب القيادة بالأهداف:

يبدأ هذا الأسلوب بتحديد مجموعة من الأهداف كخطوة أولى من طرف القائد، ومن خلال مجموعة من المقابلات مع كل فرد من المنظمة تأخذ الموافقة على مجموعة من الأهداف المصممة له وذلك على أساس المشاركة التي تبدأ بإعلام الأفراد بالأهداف التي حددت سابقا، وتنتهي هذه المقابلات بالاتفاق بين المدير ومرؤوسيه على الأهداف المخصصة².

حيث تتميز هذه الأهداف ب:³

- ✓ الوضوح التام.
- ✓ يتم صياغتها في أغلب الأحيان كتابيا.
- ✓ يتم إنجاز هذه الأهداف بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه على نوع وحجم الموارد اللازمة لاستخدامها.
- ✓ عند بداية العمل يحصل الأفراد القائمين على إنجاز الأهداف على المعلومات لتقييم مدى تقدمهم وعلى ضوء هذه المعلومات يقومون بتعديل الأهداف أو تعديل الأداء أو الاستمرار في الوضع الحالي.
- ✓ في نهاية المدة المحددة والتي تكون على الأقل سنة تعقد اجتماعات دورية بين القائد ومرؤوس على حدا لتقييم ما تم إنجازه ويكافئ كل مرؤوس بقدر إنجازه وتبدأ مرة أخرى.
- إذن: فالقيادة بالأهداف تتمثل في نظام إداري يتعاون فيه القائد مع الموظفين بنشاط وفاعلية في تحديد وصنع الأهداف الملائمة للعمل القابلة للاختيار والتقييم والقابلة للإنجاز في مدة زمنية معينة ويعتمد الجميع هذه الأهداف أساسا لتقييم الأداء للموظفين في المنظمة.

¹كمال محمد الحواجرة، سنيد صالح المري، مرجع سابق، ص8.

²فوزية سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سابق، ص48.

ثالثا/ أسلوب القيادة التطويري:

يتمثل هذا الأسلوب بقدرة القائد على التوجيه و تنفيذ الخطط و تحفيز الأشخاص استشراف المستقبل ومواكبة التطورات المستقبلية، كما أنها خارطة طريق للنمو الشخصي و المهني و تساعد الأفراد على تحديد أهدافهم.¹

المطلب السادس/ متطلبات القيادة الإبداعية:

تعددت متطلبات تحقيق أهداف القيادة الإبداعية التي نذكر منها:²

- ✓ تحمل المسؤولية القيادية وتطبيق المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة والقيادة التربوية(مثل إدارة التغيير، الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة الشاملة، القيادة الموقفية، القيادة التحويلية، إدارة الوقت)، والقدرة على صنع القرارات الرشيدة.
- ✓ استشراف المستقبل والتنبؤ بالأوضاع والأحداث والاستعداد لها بالتخطيط والقدرة على معرفة المتغيرات الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلائي.
- ✓ الاهتمام بالأنشطة ذات التوجهات الإبداعية والمستقبلية لتكوين حصيلة من الأفكار المتميزة وغير الاعتيادية وغير الشائعة.
- ✓ الثبات في مواجهة الرأي المضاد ومواجهة النقد حتى و إن كان بإجماع الآخرين.
- ✓ الإدارة المتحسبة بدلا من الإدارة برد الفعل وتكوين العلاقة التكاملية الهادفة بالمخاطر للتحسين المستمر وبتنفيذ برامج التغيير من خلال الإبداع.
- ✓ الرؤية الإستراتيجية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ورؤية نقاط الضعف ونقاط القوة.
- ✓ التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه بمصادرها المختلفة من معلومات في تدريبهم ودعمهم ونصحهم.
- ✓ تفهم وتبني مداخل الإدارة المعاصرة لتعزيز تنافسية المؤسسة التربوية مثل إدارة الجودة الشاملة.
- ✓ الإدارة بفريق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية وتطبيق التفكير الإبداعي بدلا من الإدارة باللوائح

¹ديانا محمد إبراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص16.

²أحمد عيسى على النشار، مرجع سبق ذكره، ص23.

المطلب السابع/ سمات القيادة الإبداعية:

القيادة الإبداعية سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك ومنظم وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك وتمثل في (المبادأة) تملك القائد لزام الأمور، (العضوية) أي اختلاطه بأعضاء المجموعة (التمثيل) دفاعه عن الجماعة التي ينتمي إليها، (التكامل) العمل على تخفيف حدة الصراع بين أعضاء الجماعة (التنظيم) تحديد عمل الآخرين والعلاقات التي تحكم العمل، (السيطرة) تحديد سلوك الأفراد أو الجماعة في اتخاذ القرار أو تعديلها أو تعبير عن الرأي ، (الاتصال) تبادل المعلومات بينه وبين أعضاء الجماعة، (التقدير) التأثير أو مخالفة أعضاء الجماعة، (الإنتاج) تحديد مستويات الجهد والإنجاز¹.

يرى علماء النفس أن الشخص المبدع هو الشخص الذي يملك مجموعة من السمات، أو القدرات التي يظهر تأثيرها في سلوكه كالطلاقة والمرونة والقدرة على الإدراك الدقيق للتغيرات والإحساس بالمشكلات والأصالة في التفكير، ويكون الشخص مبدعا إذا ظهرت لديه تلك السمات أو بعضها بدرجة كبيرة.²

أولا/ "الطلاقة" FLUENCY :

"وتمثل القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة كالقدرة على وضع الكلمات في أكبر قدر ممكن من الجمل والعبارات ذات معنى، والقدرة على إعطاء كلمات ترتبط بكلمات معينة والقدرة على التصنيف السريع للكلمات في الفئات... وأخيرا وليس آخرا سرعة التفكير بإعطاء كلمات في نسق محدد وتصنف الطلاقة إلى :

الطلاقة الفكرية: التي تتمثل في معدل سبل الأفكار المولدة في زمن محدد وأمثلتها ذكر كل استخدامات الممكنة ل(كوب الشاي) أو كتابة أكبر عدد ممكن من العناوين المناسبة لموضوع قصة ما.

الطلاقة اللفظية: ويقصد بها القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الجمل والألفاظ ذات المعاني المختلفة مثل كتابة أكبر عدد ممكن من الكلمات التي تبدأ بحرف الباء أو كتابة عدد من الجمل المكونة من ثلاثة كلمات تبدأ كل منها بحرف العين مثلا.³

وهناك من يعرف الطلاقة على أنها غزارة الأفكار في مدة زمنية محددة وهي عبارة عن معدل إنتاج وتدفق الأفكار.⁴

¹ديانا محمد إبراهيم الشهبان، مرجع سبق ذكره، ص16

²عبد إله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة 1، دار رسالة البيان -مفكرون-القاهرة، مصر، 2016، ص32.

³نفس المرجع، ص32.

⁴سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة أم البواقي، 2016/ 2017، ص28.

ثانيا/ المرونة FLEXIBILITY:

"ويقصد بها القدرة على التكيف السريع مع الموقف أو المشاكل الجديدة وهي بهذا على النقيض بالتصلب أو الجمود والوقوف عند فكرة أو طريقة بعينها ومن المرونة ما يتعلق بقدرة الشخص على إنتاج وبشكل تلقائي عدد متنوع من الاستنتاجات لا تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه منها ما يتعلق بالسلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة بعينها وتصنف المرونة إلى عدة أقسام نذكر منها :

المرونة التلقائية: (العفوية) ويقصد بها قدرة الفرد على إعطاء استجابات متنوعة تنتمي إلى فئة أو مظهر بعينه مثل لو كانت قائمة الاستعمالات المختلفة لكوب الشاي هي في شرب الماء شرب العصير شرب شاي شرب..... كل هذه الاستعمالات تنتمي إلى مفهوم الشرب.

المرونة الكيفية: وهنا يقوم الفرد بتغيير فئة الاستعمال أو طريقة الاستعمال أو بناء أساليب جديدة في التعامل مع المشكلة¹

ويقصد بالمرونة القدرة على إيجاد ما يتناسب مع الموقف من تحويل للمعلومات من اتجاه إلى آخر²

ثالثا/ الحساسية للمشكلات SENSITIVITY TO PROBLEMS:

"إن الشخص المبدع لديه حساسية المرهفة للتعرف على المشكلات في الموقف الواحد فهو يراقب الثغرات ونواحي القصور في الأفكار الشائعة ويرى في الأشياء ما لا يرى الفرد العادي كالشخص الذي يقرأ ما بين السطور وينظر بعين ثالثة."³

يمكن أن نقول أن الحساسية للمشكلات عبارة عن الإحساس بالمشكلة وهي أهم عنصر من عناصر القيادة الإبداعية أو التفكير الإبداعي لأنه يعي رؤية الكثير من المشكلات ولاشك أن الكشف عن المشكلة إدراك الأخطاء بسرعة في الموقف وتمييزها هي أول خطوة في عملية البحث عن حلها، فهو يلاحظ ما لا يلاحظه الآخرون.⁴

¹ عبد إله بن إبراهيم الحيزان ، مرجع سابق، ص32.

² عبد الستار إبراهيم، الإبداع وقضاياها وتطبيقاته، مكتبة الأجلو المصرية، الطبعة2، القاهرة، 2002، ص29.

³ عبد إله بن إبراهيم الحيزان، مرجع سابق، ص32.

⁴ زين سمير صالح، مرجع سابق، ص51.

رابعا/ الأصالة ORIGINQLITY:

" وتعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفاة و تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع وإذا نظرنا إليها في ضوء كل من الطلاقة والمرونة نجد أنها تختلف عن كل منهما في :

✓ لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة بل تعتمد قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها وهذا ما يميزها عن الطلاقة.

✓ لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته و أفكاره هو شخصيا بل تشير إلى نفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة.¹

فالأصالة هي قدرة الفرد على إنتاج أفكار جديدة غير مقلدة ولم يسبق لها أن كانت من قبل وتعتمد الأصالة على نوعية الأفكار لا على كميتها.²

خامسا/ الاحتفاظ بالاتجاه MAINTAINING OF DIRECTION:

" يشير د. عبد الستار إبراهيم إلى أن الدراسات العربية للإبداع اكتشفت قدرة أخرى من قدرات التفكير الإبداعي وهي مواصلة الاتجاه، أي أن الشخص المبدع لديه القدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال اهتمامه بالرغم من المشتقات والمعوقات التي تثيرها المواقف الخارجية أو التي تحدث نتيجة لتغيير في مضمون الهدف وتعد القدرة على مواصلة الاتجاه من القدرات الأساسية التي تسهم في أداء المبدع لعمله ،خصوصا في مجال العلوم حيث يحتاج فيها العمل الإبداعي لامتداد زمني طويل لانتهاه منه فعلى سبيل المثال يقال أن أينشتاين ظل معنيا بمشكلته العلمية الرئيسية لمدة سبع سنوات وأن أفكار يافلوف عن الفعل المنعكس الشرطي ترجع جذورها إلى سن مبكر عندما كان في الخامس عشرة من عمره"³

¹ عبد إله بن إبراهيم الحيزان ، مرجع سابق، ص32.

² لعريب وسام، حديد مختار، مرجع سابق ، ص242.

³ عبد إله بن إبراهيم الحيزان، مرجع سابق، ص32.

ويمكن أن نضيف أن المثابرة يقصد بها احتفاظ الفرد المبدع باتجاهه، بالرغم من المشتتات والمعوقات التي تشيهرها المواقف الخارجية أو التي تحدث نتيجة تغيير مضمون الهدف فهي قدرته على مواصلة التركيز في مجال اهتمامه.¹

¹نهي عواد رشيد ساعد، مرجع سابق، ص45.

المبحث الثاني/ ماهية الصراع التنظيمي:

ينشأ الصراع من عدة مصادر و جهات، فهو يختلف في درجة توقعه أو سرعة نشوئه، و أحيانا ينشأ من غير سابق إنذار، إذ يعد الصراع من إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفرادا و منظمات، و هو أمر حتمي لان الثبات و الاستقرار لا يدوم طويلا، فالتغيير مستمر و دائم و هذا ما يفسر وجود الصراع في المنظمات كظاهرة طبيعية فهو ينشأ من خلال عدم الاتفاق على الأهداف، و يعد الصراع نوعا من أنواع التفاعل الاجتماعي و الذي يمارسه الأفراد بشكل ضمني أو علني بغية تحقيق هدف معين، فقد كان الاتجاه القديم ينظر للصراع على أساس انه وضع يجب تجنبه، وضع ينشأ عن الصراع و الخلافات الشخصية أو فشل في القيادة، أما الاتجاه المعاصر ينظر للصراع نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، و من الممكن أن يساعد الصراع في إحداث تغيير ايجابي في المنظمة.

المطلب الأول/ تعريف الصراع لغة واصطلاحا:

1/ لغة: conflict على أنه " العملية التي تبدأ عندما يشعر فرد (أو جماعة) معين بنوع من الإحباط نتيجة تجاوز أحد الأفراد (أو الجماعات) الآخرين لحقوق الأول¹ ".

و عليه يتضح لنا من خلال هذا المفهوم اللغوي أن الصراع ينشأ في حالة وجود خلاف بين الأفراد و عادة ما يؤدي إلى الخصام و قد يصل إلى درجة التطاحن باستخدام القوة .

2/تعريف الصراع اصطلاحا: هناك العديد من التعريفات التي اهتمت بتفسير ظاهرة الصراع و تعريفها من أهمها:

✓ "وضع بين طرفين أو أكثر يوجد بينهما تناقض في المصالح و يتم التعبير عن هذا التناقض من خلال اتجاهات عدائية و محاولة الحصول على ، أو تحقيق هذه المصالح من خلال تصرفات أو إجراءات تؤدي إلى الإضرار بالأطراف الأخرى سواء كانت بين أفراد أو جماعات أو دول.²

و هناك من يعرف الصراع التنظيمي بأنه:

¹مصطفى يوسف الكاكي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2015، الأردن، ص 12.

²سامي ابراهيم الخزندار، إدارة الصراعات و فض النزاعات، الدار العربية للعلوم ناشرون مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، 2016، ص 62.

✓ " عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض أو توتر بين فرد و آخر أو بين مجموعة من الأفراد و أخرى نتيجة لعدم وجود توافق حقيقي أو مدرك لرغبات الفرد أو لأهداف الأفراد و أهداف المجموعات أو نتيجة لعدم التوافق على وسيلة تحقيق هذه الأهداف و الرغبات.¹"

✓ "على أنه حالة عدم التوازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح و الأهداف بين الأفراد و الجماعات"² من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الصراع ينشأ من خلال تعارض المصالح بين طرفين أو أكثر فالصراع كفاح حول الوجود و الاستحواذ على المكانة و القوة.

المطلب الثاني/ أسباب الصراع التنظيمي:

إن دراسة ظاهرة الصراع بين الأفراد و الجماعات داخل المنظمة دفعت العلماء و الباحثين إلى البحث عن أهم الأسباب و المصادر التي ينبعث منها الصراع فهناك أسباب شخصية متعلقة بالفرد و أسباب تنظيمية متعلقة بالمنظمة:
أولاً/ الأسباب الشخصية:

يمكن أن نقوم بإبراز العوامل المساعدة على ظهور الصراع عند الفرد:

✓ تساهم شخصية الفرد بشكل واضح في تحديد سلوكه فاختلاف خصائص شخصية الأفراد سواء كانت فطرية أو مكتسبة هي التي تحدد ردود أفعالهم ، بحث أن إدراك كل فرد لأي مؤثر يختلف عن إدراك الآخرين له و هذا من شأنه أن يوسع دائرة الخلاف مع الآخرين و يتطور إلى صراع حقيقي.³

✓ تعارض الإدراكات : نتيجة لاختلاف الإدراكات و عدم توثيق العلاقات الاجتماعية و التواصل خارج نطاق الدوام الوظيفي يعزز شعور الفرد بالعزلة و الوحدة داخل مجتمع العمل نتيجة تقطع أوصل المحبة و التواصل بين العاملين.⁴

✓ عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه أو إلى عدم إتقانه لعمله أو إلى تغيبه و قد يدفعه إلى تركه لعمله.⁵

¹ زهير بوجمعة شلابي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² خليل محمد الشماع حضير، كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، طبعة 1، دار الميسرة،الأردن، 2000، ص 296.

³ سليمان بن إبراهيم عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

⁴ مؤمن خلف عبد الواحد، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، 2008، ص 24.

⁵ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، سوريا، 2010، ص 312.

- ✓ المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة عمل واحدة بين الموظفين و الموظفات.¹
- ✓ الإحساس بالتهميش الذي يولد عدم الاستماع لمطالب الفرد في أي منظمة مما يؤدي إلى الدخول في إضراب و ينشأ بذلك صراع²

ثانيا/ الأسباب التنظيمية:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع و أهمها:

- ✓ غموض المسؤولية و عدم وضوح السلطة أن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات و المهام و تحديد الصلاحيات أو زيادتها تؤدي إلى المكلف بالمهام قد يتهرب من المسؤولية مما يؤدي حتما إلى النزاع و بالتالي كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة كلما قل الصراع داخل المنظمة.³
- ✓ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء و تحديد المكافآت تنشأ الصراعات داخل الإدارة بسبب تفاوت المعايير المتبعة بين قسم و قسم آخر أو بين مصلحة و مصلحة أخرى في نفس المؤسسة.⁴
- ✓ الاختلاف و التباين في الأهداف : يعد الاختلاف و التباين في الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة بين الأفراد أو الجماعات للصراع حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.⁵
- ✓ صراع الأجيال إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار و العكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية و نقص الخبرة، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير و التمسك بالقديم و الولاء للروتين.⁶
- ✓ تعدد المستويات الإدارية كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا ، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف و إمكانية تشويه نمط الاتصالات، حيث أن مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر، سوريا، 2000، ص 425.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الإسكندرية، 2006، ص 151.

³ سوزان المهدي، إستراتيجيات مقترحة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، القاهرة: مجلة كلية التربية، الأردن، 2002، ص 22.

⁴ ناصر قسيبي، مرجع سبق ذكره، ص 183.

⁵ بوجعة نقيل عالققة، المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، باتنة، 2009،

ص 74

⁶ نفس المرجع، ص 75

الإدارية و لا يخلو الأمر من تعمد أحد الرؤساء إخفاء أمر بعض المعلومات حبا للسيطرة و النفوذ و المحافظة على السلطة الأمر الذي يؤدي إلى بروز الصراعات.¹

المطلب الثالث/مراحل وأثار الصراع التنظيمي:

تمر دورة حياة الصراع بمراحل و تنشأ من تطور من خلالها فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة خطوات و مجموعة من المراحل كما يمكن أن يؤدي إلى جملة من الآثار.

أولا/ مراحل الصراع التنظيمي:

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية أو النظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة نرى أنه يمر بمراحل نذكر منها:

1/مرحلة الصراع الكامن أو الضمني: و هنا لا يظهر أي إحساس بوجود صراع أو ظهوره لكن تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف مثل التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى استقلالية الأهداف²

2/مرحلة إدراك الصراع: و هنا يكون الصراع دون وجود حالات سابقة كأن يسيء طرف الفهم أو استيعاب الطرف الآخر.³

3/مرحلة الشعور بالصراع: و هنا قد يكون هناك إدراك للصراع دون أن يدرك المسئول بأن هناك شعور بالتوتر أو قلق.⁴

4/مرحلة إظهار الصراع: و هنا يمكن ملاحظة الصراع من خلال السلوك الصادر من كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها.⁵

5/مرحلة ما بعد الصراع: في حالة وجود حلول ترضي الطرفين يكون هناك تعاون و مودة بينهما و إذا لم يكن فإن المشاعر تبقى كامنة و تزداد و تنفجر في أي وقت.¹

¹ القربوي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر، 2000، ص40.

²مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

³واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 49.

⁴احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 396.

⁵محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، 2013، ص 385.

ثانيا/ آثار الصراع التنظيمي:

أشار معظم الكتاب والعلماء والخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا وحافزا إيجابيا للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكبر منها إيجابية.

1/ الآثار الإيجابية: وتمثل في ²:

- ✓ يحدث الصراع تغيير في الوضع القائم للمنظمة وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- ✓ ظهور مواهب ابتكاره عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.
- ✓ تكوين مجموعة من المعلومات يمكن الرجوع إليها فيما بعد من خلال حل الصراعات.
- ✓ نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الأفراد ببعضهم البعض حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع وتزداد أواصر التعاون بين الأفراد.
- ✓ يولد الطاقة لدى الأفراد ويبرز الاستعدادات والقدرات الكامنة.
- ✓ تتضمن الصراعات بحثا عن حل المشكلات .
- ✓ الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يقترح طرق جديدة للاتصال.
- ✓ يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- ✓ قد يؤدي الصراع إلى تشخيص المشكلات في المنظمة.
- ✓ يمكن ان يكون الصراع خيرة تعليمية جديدة .
- ✓ يساعد على إنتاجية والنمو.
- ✓ يمكن أن يكون أساس للإبداع والابتكار و الحفز.

و نظيف أن من بين الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:³

¹ زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، بسكرة، 2015/2014، ص 89.

² خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على الاستفادة العمال من الخدمات الاجتماعي، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، 2017/2016، ص 53.

³ حسن التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2013، ص 124.

- ✓ يحقق للفرد العديد من الجوانب الايجابية حيث يثير فيه روح التنافس والقليل من القلق الذي يؤدي به إلى محاولة تحسين أدائه وكسب ثقة رؤسائه كذلك يسهم في حسن التصرف في العديد من المواقف وتنمية صورة من صور لرقابة الذاتية والالتزام بمعايير الأداء التي وضعتها المنظمة .
- ✓ يساعد الصراع على توجيه أنظار المنظمات إلى نقاط ضعف المتسببة في حدوثه مع زيادة قدرتها على التعامل مع الأحداث والمواقف الصعبة مما يؤدي بها إلى القيام بإعادة النظر في الهياكل الإدارية القائمة ومن ثمة التغيير للأفضل بما يخدم المصلحة العامة .

2/ الآثار السلبية للصراع التنظيمي وتمثل في¹ :

- ✓ حدوث خسارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد المنظمة مما يساهم في ظهور سلوكيات سلبية تجاه الأفراد وبعضهم البعض .
- ✓ الشلل في التصرف والتوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط والغضب وعدم التأكد وضعف الثقة وفقدانها .
- ✓ قد يدفع طرف من أطراف الصراع إلى التصرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.
- ✓ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- ✓ قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء والإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين في المنظمة.
- ✓ يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.
- ✓ يحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- ✓ إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع المسؤولين والإدارة وترويج إشاعات كاذبة.
- ✓ يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرار.
- ✓ التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة .
- ✓ تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا وتتلاشى أي آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.

¹ خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوفيق المهني لدى عمال قطاع الصحي ، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس، جامعة سطيف2، 2013/2014، ص44.

✓ إضافة لتلك الآثار السلبية هناك من يرى أن تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل وتركيز الأفراد والجماعات على اهتماماتهم الشخصية وكذلك ظهور جو من انعدام الثقة والشك المستمر بين الأفراد من أكبر الآثار السلبية التي تؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة.¹

على الرغم من وجود الآثار الإيجابية للصراع إلا أن الآثار السلبية تعتبر أن الصراع هداما، نظرا للآثار المترتبة عنه وهذا قد يدفع أطراف الصراع إلى الثبات على موقفهم وعدم الرجوع عنه مما يؤدي إلى تدهور صحة المنظمة بالتالي نتائج غير مرغوب فيها.

مما سبق نلاحظ آثار الصراع سواء كنت إيجابية أو سلبية تؤثر على أداء المرؤوسين إما بنجاح وتقدم المنظمة أو بفشلها.

المطلب الرابع/ مستويات الصراع التنظيمي:

أشارت العديد من الدراسات إلى مستويات الصراع التي يمكن أن تحدث وقد ارتأت الباحثتان في أن تحملا هذه المستويات جميعا وبالتفصيل حيث يمكن أن نصنف مستويات الصراع التنظيمي إلى ستة مستويات :

أولا/ الصراع داخل الفرد نفسه (صراع ذاتي):

هو الذي يحدث للفرد عندما يجد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معا كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل مثل أن يقع الفرد في صراع في تنفيذ عمل ما سيكون على حساب زملائه في العمل، يمكن أن يشعر الفرد بصراع داخلي في اختيار بين أهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المؤسسة بطريقته هو أو كما تريد المؤسسة.²

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.³

¹ فادي محمد عوامة، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 175، الجزء 2، 2017، مصر، ص 177.

² دعا فرحان عبيد الطراونة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن 2016، ص 10.

³ بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 25-27.

1/ صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما هناك أربعة حالات لهذا النوع من الصراع

الحالة الأولى: الصراع بين هدفين إيجابيين (إقتراب – إقتراب): يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له ، كصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة ، ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الايجابية ويسمى أيضا صراع الأقدام.

الحالة الثانية: الصراع بين هدفين سلبيين (اقتراب – تحاشي) : وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة ، وأن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى ، ويسمى صراع الإحجام .

الحالة الثالثة: الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي (اقتراب – تحاشي) : وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب ، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته ، هل يستمر في السعي نحو تحقيق الهدف أم يتراجع ، ويسمى صراع الإقدام – إحجام .

الحالة الرابعة: الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (إقتراب – تحاشي – مزدوج) : وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية ، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدتها ولكن براتب أعلى أو يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب نفسه.

2/ صراع الدور: هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة. ويبدو أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما يكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال، فالإدارة تنظر إليه كأحد

كواردها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم، وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية والحماية من ضغوط الإدارة¹.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:²

- ✓ لا يمكن فرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- ✓ إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
- ✓ القيام بدورين في آن واحد .
- ✓ إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
- ✓ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن تكون له الأولوية.

وصراع الدور في المنظمة له عدة أسباب منها:³

✓ **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

✓ **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له ، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره ، وتوقعات مرؤوسيه .

✓ **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدر رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته وكذا يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم .

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، طالب دراسات عليا، عضو في نادي اجتماعي وعضو في لجنة حكومية بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل وجميع

¹دعا فرحان عبيد الطراونة، مرجع سابق، ص10.

²نفس المرجع السابق، ص10.

³نفس المرجع السابق، ص10.

هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين الأدوار، إلا أنه غالبا يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته، ويعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم الصراعات بالنسبة إلى المنظمة فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة.¹

ثانيا/ الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:

وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:²

1/عدم الاتفاق على السياسات والخطط والتنفيذ.

2/المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بنافذة **جوهاري** وقام بتطويرها كل من **جوزيف لوفت** و**هواي انجهام** وكلمة **جوهاري** تتكون من الأحرف الأولى من اسميهما ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقا لتفسير الصراعات بينهما، وتقوم نافذة **جوهاري** على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفها عنه، وتعكس كل حالة من الحالات الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد³ فهناك أربع حالات وهي:⁴

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين وتسمى **الذات المكشوفة** وهذه أفضل الحالات، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكه ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراك ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

¹بوفرورة زوينة، مرجع سابق، ص27.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

³نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴نفس المرجع، نفس الصفحة.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط وتسمى **الذات الخفية** وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله ، لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط وتسمى **الذات العمياء** وقد تتوافر هنا معلومات عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين وتسمى **الذات الغير المكتشفة** وهذا أسوأ الحالات ، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة . وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل : عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية .

ثالثا / الصراع ضمن الجماعة الواحدة:

يمكن أن نعرفه بما يلي :¹

حيث تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعة بسبب تداخل في العمل بين أفراد المجموعة والصراع هنا يكون واقعا أو عاطفيا أو كلاهما معا ، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم الاتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الأفراد.

رابعا / الصراع بين الجماعة :

حيث يتبين أنه :²

¹ بالطيب عيشة، بن قدور نسيم، يعقوب أسماء، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال، 2019/2018، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، ص 11.

² بوفوروة زوينة ، مرجع سابق ، ص 28.

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية وغالبا ما يحدث هذا النوع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة .

و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح فيما يلي أسباب الصراع بين الجماعات وإعطاء أمثلة عن ذلك

1/الصراع على الموارد : تتنافس جماعات العمل والإدارات والأقسام على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين ، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانية النقدية فالكمل يبلغ في تحديد احتياجاته المالية أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد¹.

2/التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في أحد المصانع مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية وبالمثل قد تتنافس الجماعات التي تعمل داخل شبائيك صرف التذاكر أو شبكات أو الإبصالات في الانتهاء من أكبر عدد ممكن منها².

3/الاختلاف بين مستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ نظرها لأمر بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة وبين مجلس الإدارة مثلا كما يمكن أن تشاهد اختلافا وصراعا بين المشرفين أو الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى أو بين عميد الكلية ونائبه أو عميد الكلية و الأساتذة³.

4/الصراع بين الإدارة وظيفيا: تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها⁴

¹ بوفوروة زوينة ، مرجع سابق ، ص28.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ نفس المرجع ، نفس الصفحة.

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة.

5/الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمشورة وقد يمتد الأمر إلى قيام الاستشاريين بتقديم شيء أكبر من النصح والمشورة شيء قد يشبه القرار أو التصرف وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئاً أكبر من النصيحة ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار تدريب وعقاب العاملين ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى إدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخلص العمليات المالية لها.¹

وهناك خصائص تسود الجماعة المتنازعة نورد منها:²

- ✓ هناك تميز ومقارنة واضحة نحن داخل المجموعة وهم خارج المجموعة.
- ✓ الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسك وتتوحد لتشكيل جبهة مترابطة لتتغلب على الجماعة الأخرى.
- ✓ المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنقل إلى داخل أعضاء الجماعة الثانية وينظر لأعضاء الجماعة الثانية على أنهم أعداء.
- ✓ أعضاء الجماعة المهتدة يشعرون أنهم متفوقون وغالباً ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
- ✓ يقلل مقدار الاتصالات بين الجماعات المتنازعة وإذا كانت هناك أي اتصال فهو يتصف بالعداوة و النقد السلبي.
- ✓ إذا كانت الجماعة خاسرة يقلل ذلك من تماسك أعضائها ويعيشون قلقاً متزايداً فيما بينهم ويبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

خامساً / الصراع ضمن المنظمة:

يكون كالتالي:³

¹ بوفورة زوينة، مرجع سابق، ص28.

² نفس المرجع، ص28.

³ دعا فرحان عبيد الطراوية، مرجع سابق، ص12.

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما الصراع الأفقي الذي يحدث بين المستخدمين في الأقسام المختلفة والذين يكونون بنفس المستوى الوظيفي والصراع الرأسي الذي يحدث بين المدير ومرؤوسيه عندما يختلفون على طريقة إنجازهم المهام.

سادسا / الصراع بين المنظمات:

ونعرفه في ما يلي:¹

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمات وبيئتها الخارجية لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع والتي قد يتعاملون أو يتنافسون معها فيحصل بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون يضغطون كذلك عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها، إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمات أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة في البيئة التي تحيط بها فيحدث اتصال وتفاهم بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة ترضي الطرفين المتفاوضين، إن الصراع بين المنظمة والمنظمات يكسب الأولى قوة ديناميكية لتثابر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع، شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة، ويؤدي تعرض المنظمة لصراعات مختلفة إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لاستحالة ذلك عمليا غير أنه يمكن تخفيض من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على أسباب التي تؤدي إلى ظهوره سواء كانت أسباب نفسية أو بيروقراطية وهذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات والعمل على التخلص من الاختلافات السياسية والاقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون الإخاء بين جميع الأطراف.

¹ بوفيرة زوينة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الخامس / متطلبات إدارة الصراع التنظيمي:

إن واجب المدير الفعال هو الإبقاء على مستوى مثالي للصراع مع توجهه بما يخدم الأهداف الإنتاجية ويتطلب ذلك توفر: القدرة على تشخيص أسباب الصراع واختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل مع هذه الأسباب، والقدرة على تسوية النزاعات الشخصية بين المتنازعين بما يساعد على حسم الصراع من ناحية وعدم تدمير العلاقات الشخصية بينهم من جهة أخرى¹

لكي يدار الصراع بطريقة فعالة تستفيد منها المنظمة ويعود بالفائدة على الجميع يجب توفر بعض المتطلبات التشريعية والتخطيطية التنظيمية ومتطلبات قيادية، والتي نحصيها في ما يلي:²

أولا/ متطلبات تشريعية:

وهي ضرورية حيث تتمثل في إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والقرارات واللوائح ذات الصلة لضمان تحقيق ما يلي :

- ✓ **التوسع في اللامركزية الإدارية :** والتي يتم من خلالها منح عدد من الصلاحيات ذات العلاقة مثل مرونة القوانين والأنظمة المعمول بها مما يسهل تطبيق اللامركزية، تمنح المديرين والقادة درجة من الاستقلالية وحرية في اتخاذ القرارات، إشراك المرؤوسين في وضع الخطط وتحديد السياسات ،وجود مشاركة جماعية في حل الصراعات والتعامل مع القضايا العمل، اتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز العمل في المستويات الدنيا، دعم الإدارة العليا لتفويض السلطات حسب الاختصاصات ، التأكيد على أن تكون خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمنظمة، توفير التسهيلات والإمكانيات اللازمة للمديرين لإنجاز أعمالهم
- ✓ **العمل على تحقيق الإدارة الذاتية:** والتي تقوم على تولي المنظمة إدارة شؤونها المتنوعة بما يمكنها من تحقيق: تحديد أهدافها وفقا لسمات وخصائص وحاجات المنظمة ذاتها، وضع خطط وآليات لتنفيذ وفقا لظروف المحيطة والإمكانيات المتاحة ، حل الصراعات الداخلية والتفاعل مع المحيط الداخلي للمنظمة ، تنظيم الوقت وإدارته بفعالية باعتباره من أهم الموارد المتاحة .

¹عبد الرحمان توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة ، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة ، مكتبة بيمك الالكترونية، 2011، ص99.

²فراج ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع 23 الجزء 4، 2015، ص46-50.

- ✓ **التوسع في تفويض السلطة:** ويتم من خلال منح بعض الصلاحيات لمستويات القيادة (العليا) إلى المستويات الأدنى وذلك ب : إيجاد تنظيم كفاء وفعال يحقق أهداف الجماعة بتكاليف أقل من حيث الجهود البشرية والمواد والمستلزمات والوقت ، تخفيف عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصل ، يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية، يقوم القائد أو المدير بتكليف المرؤوسين بواجبات معينة تجاه حل بعض الصراعات ، جعل المرؤوسين مسئولين عن عملهم أمام رؤسائهم عن العمل الذي قاموا به .
- ✓ **تمكين العاملين:** يتم من خلاله اكتساب العاملين بالمنظمة القدرات و الكيفيات والمهارات التي تمكنهم من ممارسة مهامهم ذات العلاقة بالمشاركة بحل المشكلات والصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة وذلك من خلال : زيادة قدرات وصلاحيات العاملين لتولي القيام بمسؤوليات أكبر وسلطة من خلال التدريب والثقة والدعم، تصميم برامج تدريبية متخصصة حول أساليب إدارة الصراع للمديرين وأن تأخذ صفة الاستمرارية بشكل يواكب التطور القائم في الإدارة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار اكتساب العاملين المعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم، المساهمة في الأداء الكلي للمنظمة.

ثانيا/ المتطلبات التخطيطية والتنظيمية:

ويقصد بها تلك المتطلبات ذات العلاقة بعملية التخطيط لإدارة الصراع داخل المنظمات وما يرتبط بها من إجراءات تنظيمية والتي تتمثل في ما يلي ¹:

- ✓ **متطلبات متعلقة بعملية التخطيط:** يتم من خلالها بناء فرق العمل التخطيطية وإعداد الخطط اللازمة لمواجهة المواقف الصراعية من خلال ما يلي: التعرف على الأسباب الحقيقية لنشوب الصراع وتحديد المدى الذي وصل إليه الموقف بين الأفراد المتصارعة ، وضع الخطط في ضوء إدارة المنظمة بمواقف وأسباب الصراعات السابقة تمكنها من التهيئة والاستعداد بوضع خطط مستقبلية لإدارة تلك الصراعات ، العمل على زيادة وعي المديرين بظاهرة الصراع عن طريق الدورات التدريبية ، التنبؤ بالآثار الناتجة والمتوقعة للصراع القائم وأثر الوقت على ذلك ، مشاركة أطراف عملية الصراع القائم في الوصول إلى حل حقيقي للصراع القائم ، الاستفادة من جماعات العمل الغير رسمية .
- ✓ **متطلبات متعلقة بالهيكل التنظيمي :** وتتمثل في إدخال بعض الإصلاحات الدورية على الهيكل التنظيمي بالمنظمة :إنشاء وحدة لإدارة الصراع ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، تحديد المسؤوليات والمهام والاختصاص بشكل دقيق ، مراعاة التنظيم للجانب الإنساني في المنظمة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد وجماعات

¹فراج ، مرجع سابق، ص50.

العمل والعمل على إيجاد روابط اجتماعية جيدة بينهم ، تبني قمة الهيكل التنظيمي لسياسة الباب المفتوح والالتزام بالشفافية والوضوح، مراعاة التوازن القوى بين جماعات العمل والتأكيد على العدالة التنظيمية داخل المنظمة، تنمية الثقة التنظيمية داخل المنظمة من خلال الثقة الرأسية بين المدير والعاملين والثقة الأفقية بين العاملين داخل المنظمة، توفير الاتصال الفعال حيث يسهم في تفعيل عملية تبادل الآراء والأفكار داخل المنظمة وبشكل إيجابي كما تؤدي إستراتيجية الاتصال الفعال إلى توفير درجة عالية من الاحترام والثقة المتبادلة بين أعضاء العمل، إنشاء شبكة معلوماتية إلكترونية تتضمن كل البيانات المتعلقة بالعاملين بالمنظمة.

ثالثا/ متطلبات قيادية:

ويقصد بها تنمية القدرات والكفاءات والمهارات والخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها ويمارسها مدير المنظمة بما يمكنه من إدارة الصراع بشكل أكثر فعالية ومن بينها¹:

✓ **غرس القدوة والمثالية:** يسلك القادة وفق هذا البعد سلوك يجعل منهم نموذجا يتحاذى به الآخرون مع مرور الزمن ويقومون بإيثار حاجات الآخرين على حاجاتهم الشخصية والتضحية بمصالحهم من أجل مصالح الآخرين ويلتزمون بالقيم والمعايير الأخلاقية ويتعدون عن استخدام القوة والتسلط من أجل تحقيق مصالح شخصية ولكنهم يستخدمونها من أجل تحريك ودفع الأفراد لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة .

✓ **تحقيق الدفع والإلهام والتحفيز الملهم:** وتتمثل في قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف بطرق بسيطة ويعمل على إثارة نفوس المرؤوسين على حب التحدي و إزكاء روح الحماس وروح الفريق فيهم وإشراكهم في رسم الرؤية المستقبلية .

✓ **الاستشارة الفكرية :** وذلك من خلال قيام القائد بتشجيع التفكير الإبداعي والتحديد والعقلانية والأفكار المبتكرة في حل المشكلات وعدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الفشل وقبوله لكل الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره وأن يعلمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل ومن ثم إيجاد حلول منطقية لها.

✓ **غرس مهارات مراعاة الاعتبارات الفردية:** القائد هنا يهتم بالمرؤوسين ويدرك الفروق الفردية بينهم ويتعامل مع كل فرد وفقا لظروفه الخاصة ويعامل كل فرد بصفة مستقلة ويسهم في حل المشكلات ويحرص على إيجاد نظام

¹فراج ، مرجع سبق ذكره، ص50.

اتصال بينه وبين المرؤوسين وان يكون قريبا منهم ليسهل رجوعهم إليه ويفوض بعض مهامه لتنمية قدراتهم ويسعى إلى تطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم كما يعطي انتباها شخصيا لأفراد الذين يبدو عليهم الإهمال ويكشف ماذا يردون ويساعدهم للحصول عليه.

✓ **إلمام القيادات بالاتجاهات الحديثة:** وذلك من خلال التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراعات وما يرتبط بكل منها من أساليب وطرق ومهارات تطبيقها وفقا لطبيعة كل موقف من مواقف الصراع .

المطلب السادس/ إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن أن نعرف إدارة الصراع التنظيمي "أنها التدخل الهادف إلى التحفيز الذي يبدو فيه الصراع على شكل الخلاف المفيد و تشجيعه أو التدخل لمنع الصراع".¹

من الجدير بالذكر أن إدارة الصراع لا تعني بالضرورة حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده إذا كان معدما وزيادته إذا كان أقل من الحجم المرغوب فيه، وتقليصه إذا زاد عن المرغوب، أما أساليب إدارة الصراع فهي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته وتتألف من مهارات محددة يستعملها القائد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه، وتعرف أساليب إدارة الصراع بأنها الأساليب السلوكية التي يستخدمها القائد لتعامل مع المواقف الصراع للإبقاء على الصراع إلى الحد المرغوب فيه والمنبثق عن بعدين يحددان اتجاه سلوك المدير أو القائد أثناء إدارته للصراع، هما البعد الاهتمام بالذات وبعد الاهتمام بالآخر أو الاثنين معا، ومن خلال استقراء الأدبيات والدراسات والبحوث التي تناولت إدارة الصراع فقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية للتعامل مع الصراع وإدارته و اقترحوا عدة أساليب وإستراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس عملية مدروسة بدلا من العشوائية وذلك بغرض تحقيق نتائج إيجابية تؤدي إلى التطور والتوافق داخل المؤسسة وخارجها.²

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن إدارة الصراع التنظيمي مهارة أساسية يجب أن يتقنها القائد ، كما أن الهدف الأساسي من إدارة الصراع التنظيمي هو تحويل الصراعات بين الأفراد إلى صراعات بناءة، فإدارة الصراع إجراء

¹ سليمان بن إبراهيم عبد الكريم النملة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² زينب أحمد حمدان ، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، مذكرة ماجستير، جامعة الهاشمية، الأردن، 2014، ص18.

يسعى إلى تحديد أسباب وأنواع الصراع ثم التعامل معه، ويعد إدارة الصراعات من أهم مسؤوليات الإدارة حيث تلجأ الإدارة إلى العديد من السلوكيات سواء كانت لفضية أو فعلية لتعامل مع الصراعات وتختلف هذه السلوكيات حسب طبيعة التنظيم واختلاف موقف الصراع وحدته و ما يميز القائد الإداري.¹

فان إدارة الصراع التنظيمي عملية تهدف إلى تجنب الصراع الضار و ذلك ببدء تشخيصه و معرفة الأسباب ليتم على ضوء ذلك التدخل لمعالجتها و إدارته.

المطلب السابع/أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يمكن استخدام أساليب و إستراتيجيات مختلفة لتعامل مع الصراع فعندما تحصل نزاعات معينة بين العاملين أو بين الوحدات داخل المنظمة ،ماذا يفعل المدير أو القائد؟ ، عندما تنشأ صراعات بين الموظفين أو فرق العمل أو الفريق الواحد ما هي مسؤولية العميد أو المدير أو القائد هنا ؟ ،فقد أشارت العديد من الأبحاث أن هناك إستراتيجيات أو أساليب مختلفة يمكن استخدامها لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة أو خارجها .

إن المنظمات الفاعلة تلعب دورا حاسما في تحجيم حدة الصراع وتكيفه واستخدامه في تعزيز قدرتها توجيهه ايجابيا لتحقيق أهدافها حيث قد يستخدم المدراء أكثر من إستراتيجية في إدارة الصراع ، حيث تتوافق مع شكل الصراع وطبيعة الموقف وقدرة المديرين والقادة على تنفيذ الاستراتيجيات أو الأساليب بنجاح نذكر الأساليب التالية المقترحة والتي سنتناولها خلال هذه الدراسة لإدارة الصراعات التنظيمية.²

أولا/أسلوب التجنب (أسلوب التفادي):

رغم اعتراف الأفراد بالصراع والإقرار به إلا انه أسلوب تناوله لمعالجته هو الانسحاب أو أن يبقى الموضوع طي الكتمان هذا الأسلوب يمثل معالجة سلبية للصراع فهو لا يعطي وضعا محدد لما يجب ان تكون عليه الحال بعد الحدوث الصراع بل يلتزم الحياد السليبي وفي بعض الأحيان قد يفضل متخذ القرار أن يفصل جغرافيا أو تنظيميا بين الفئات التي تشكل الصراع دون أن يكون هناك مبررا موضوعيا لذلك القصد فهو تفادي أو تجنب الصراع.

¹أمل بنت محمد بنت علي الشدي، ادارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، 2010/2011،الرياض، المملكة العربية السعودية، ص53.

²مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص66-68.

ثانيا/ أسلوب الهيمنة(أسلوب التنافس):

هذا الأسلوب عادة ما يتجه نحو تأكيد مبدأ (الكسب/ الخسارة) حيث يسعى الفرد لتحقيق أغراضه على حساب الآخرين ويلجأ أطراف الصراع إلى استخدام القوة التنظيمية لتحقيق المزيد من المكاسب دون الاهتمام بمكاسب الآخرين مما يترتب عليه تكاليف تنظيمية باهظة.

ثالثا/ أسلوب التنازل (الإرضاء، التساهل، المجاملة):

يقوم هذا الأسلوب على وضع أحد أطراف التنازع أو الصراع احتياجات الطرف الآخر فوق أهدافه وذلك رغبة منه في المحافظة على العلاقات الطيبة في العمل، وتبنيهم لهذا النمط وتعاونهم غير المحدود مع الآخرين سيقود في المدى البعيد للتعاون.هـ

رابعا/ أسلوب التوفيق(المهادنة، الحل الوسط، التسوية):

عندما تكون رغبة كل من أطراف الصراع أن يتخلى عن جزء من احتياجاته نتيجة للحوار الذي يتم في هذا الإطار يصل الطرفان إلى نوع من مقاسمة المكاسب من جهة وتحمل التضحيات المترتبة على ذلك من جهة أخرى.

خامسا أسلوب التضامن (التعاون، والتآزر):

يسعى أطراف النزاع في هذا الأسلوب إلى خلق نوع من الاهتمام المتبادل بحق كل من الطرف الآخر في تحقيق أهدافه في وجو يسوده حرية إظهار طبيعة وأبعاد النزاع وتوضيح ما يترتب على ذلك من صعوبات وتكلفة لكل من الطرفين ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب التوفيق بأنه يسعى إلى تحقيق أكبر قدر من النتائج للطرفين دون المساومة بأهداف أي من الطرفين.

وهناك من يرى أنه على القائد أن يتبع عدد من الأساليب العامة لمعالجة الصراعات الحاصلة ونذكر منها:¹

✓ تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.

✓ اللجوء للمستويات العليا لتنفيذ القواعد والأنظمة.

✓ تهيئة الموقف واستخدام المعلومات.

✓ التوافق والتنازل وإدخال طرف محايد.

¹أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية ، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2007، ص83.

- ✓ الإقناع أي أن يقنع أحد الأطراف الأخرى بوجهة نظره.
- ✓ الإجراءات واللوائح أي لجوء الإدارة إلى استعمال الإجراءات واللوائح لمعالجة المشكلة.
- ✓ المواجهة أي يتم اجتماع بين طرفي النزاع بحضور الإدارة وتعطي المواجهة الفرصة للفهم الأحسن من خلال طرح وجهات نظر مختلفة بين الفرقاء.
- ✓ الفصل بين المتنافسين ويمكن أن يؤدي تخفيف حدة المواجهة مثال ذلك نقل أحادي للإدارات من مبنى الذي كانت فيه إلى مبنى آخر تابع للمنظمة ذاتها.
- ✓ التجاهل أي تجاهل الخلافات ولكن ذلك يعطي الخلافات فرصة لكي تنمو وتكبر.
- ✓ الترقيات: وقد تتم بهدف فض الاشتباكات بين طرفي النزاع وقد يكون الهدف منها الابتعاد عن الموقع لحل الخلافات وهذا معناه تغليف الحل بصورة الترقية.
- ✓ التنقلات الدورية وهذه تساعد على تخفيف الاحتكاكات بين الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الثامن/ أهمية القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي:

سنتناول في هذا المطلب الربط الموجود بين القائد المبدع وكيفية إدارته للصراعات الحاصلة في المنظمة و أي المواقف المناسبة لاستعمال كل أسلوب من الأساليب المذكورة سابقا حيث يختار القائد أحدها حسب الموقف الذي يواجهه فكل أسلوب يقابله مواقف معينة، من أهم واجبات القائد هو معالجة الصراعات القائمة في المنظمة، ويتضمن اختياره الأنسب لمعالجة الصراع - على الأقل - التشخيص الشامل للموقف والإلمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوفرة لمعالجة الصراع فإذا كانت المسألة بسيطة ولكنها تحتاج إلى حل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق قبولا، وأما إذا كان عامل الزمن مهم إلى حد ما فإن أسلوب التهدئة هو الأفضل وأخيرا إذا لم يكن عامل الزمن مهما بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فعالية وهكذا تبرز الحاجة إلى التشخيص الجيد الذي يجب أن يتحلى به قادة المنظمة¹.

هناك من يرى أنه يمكن للقائد أن يستعمل أيضا:²

- ✓ إستراتيجية التعاون (التآزر) في: إيجاد حل متباين عندما يتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق، القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل عندما

¹ فراج، مرجع سابق، ص44.

² بوفوروة زوينة، مرجع سبق ذكره، ص37.

- يكون هدفك الأساسي هو التعلم، للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح، التأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.
- ✓ كما يستعمل إستراتيجية التنافس أو الهيمنة: في القضايا المتنازع فيها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع ، المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل خفض التكاليف وتطبيق أنظمة وأسس انضباط غير مستحسنة في مسائل حيوية لصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.
- ✓ يمكن استعمال أسلوب التسوية(المهاودة ،الحل الوسط،التوفيق)في:عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويض المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدد،عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة ،للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة، الوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح،تستعمل كأسلوب بديل فشل أسلوب التنافس والتعاون.
- ✓ كما يستعمل أسلوب التجنب (الهروب): عندما يفقد الأمل في تحقيق أهدافك، عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف، في القضايا الثانوية،لتهديئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل،في حال إمكانية آخريين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.
- ✓ كما تستعمل إستراتيجية التنازل (التساهل ،المجاملة): عندما تكتشف أنك على خطأ،أعطي لنفسك فرصة السماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب،عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة إليك ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون، للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون وتكون خاسرا، في حالة التي يكون التناسق والاستقراء ضروريين بوجه خاص، إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعليمهم من أخطائهم،إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا.
- وبجدر الإشارة إلى أن: بعض القادة لا يلجئون إلى حل الصراعات بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنهم حسب نمط شخصيتهم فإذا كان انسحابي أخذ بأسلوب التجنب للصراع، وإن كان قويا أخذ بأسلوب السيطرة والإجبار والهيمنة، وإن كان ضعيفا أخذ بأسلوب التساهل والمجاملة، وإن كان أصوليا أخذ بأسلوب التوفيق والتسوية، وإن كان واقعيا أخذ بأسلوب التعاون،فلا بد لنا من إدارة الصراع الداخلي الذي يشعر به الفرد عن طريق تزويد الفرد بالقيم والاهتمام بالتنشئة الاجتماعية السليمة المدعمة للقيم والمفاهيم الإسلامية في العمل،العمل على تحديد معيار

للرواتب يوافق مستوى المعيشة السائد في المجتمع و الظروف الغلاء حتى يشعر الفرد بالرضا عما يتقاضاه ولا يشعر بالصراع بين قوى الشر المتمثلة في الرشاوى والتزوير وغيرها وبين قوى الخير النابعة من فطرته القومية التي فطر عليها.¹

خلاصة:

تناولت الباحثتان في هذا الفصل المتغير المستقل في هذه الدراسة وهو القيادة الإبداعية ومن خلال العرض السابق تم التوصل إلى أن أهمية هذا الفصل تمثلت في التعرف إلى أهم أساسيات القيادة، وتزويدنا بمختلف مفاهيم القيادة الإبداعية المرتبطة بموضوع الدراسة، فبحكم التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة زادت حاجتنا إلى أناس يتولون قيادة المنظمات إداريا بمهارة عالية وكفاءة اعتمادا على مجموعة من الصفات والخصائص القيادية وانطلاقا من تصورات النظريات التي درست موضوع القيادة والقيادة الإبداعية، توصلنا إلى أن القيادة الإبداعية هي أعلى مراتب القيادة، بحيث يصل القائد لدرجة متطورة جدا من الإبداع والابتكار والإحساس بالمشكلة قبل وقوعها فيسهل ذلك عليه إدراكه وفهمه لنفسه وللمرؤوسين وللموقف، وقدرة القائد على تأثير بالإضافة إلى الوعي والثقة والإحساس والعاطفة والقدرة على الاتصال وإلهام من يقودهم لكي يحلوا المشاكل فإلى جانب الصفات الشخصية مثل الرؤيا والتفكير الإيجابي يتعين على القائد المبدع أن يخطو بحذر لكي يحقق التواصل مع فريقه بأفضل الطرق الممكنة .

كما تناولت الباحثتان في هذا الفصل الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي بالإضافة إلى أسبابه ومراحله مستوياته وأنواعه كما أستعرض أهم آليات وإستراتيجيات إدارته وتسييره، وأهم ما جاء في هذا الفصل هو المطلب الثامن من المبحث الثاني الذي ربطنا من خلاله المتغير المستقل "القيادة الإبداعية" بالمتغير التابع "إدارة الصراع التنظيمي"، وبالنهاية نجد أن الصراع التنظيمي لا بد إن ينظر إليه نظرة ايجابية لكونه حالة حقيقية تعيشها الإدارة الحديثة وينبغي دراسة أسبابه وأن نستثمر آثاره الايجابية وان نتجاوز آثاره السلبية وذلك من أجل تحقيق أهداف كل من الفرد والإدارة.

¹ طارق عبد الرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة 1، المجموعة الأولى العربية للتدريب والنشر، 2015، القاهرة، ص143.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية:

لدور القيادة الإبداعية

في إدارة الصراع

التنظيمي بجامعة سوق

أهراس

تمهيد:

بعد وضع الإطار النظري لموضوع "دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي" وبعد التطرق لأهم المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة، سنحاول من خلال الدراسة الميدانية إسقاط الجانب النظري على جامعة محمد الشريف مساعديه بولاية سوق أهراس الممثلة بالكليتين محل الدراسة، من أجل معرفة الدور الذي تسهم به القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي بالجامعة وقد تطرقت الباحثتان في هذا الفصل إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: تعريف بالجامعة والهيكلة التنظيمي.

المبحث الثاني: منهجية ومجتمع وعينة الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول/ تعريف بالجامعة وهيكلها التنظيمي:

لإجراء الدراسة الميدانية وقع اختيارنا على جامعة محمد الشريف مساعديه لولاية سوق أهراس كمؤسسة عمومية بالضبط اخترنا منها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير التي نمارس فيها دراستنا، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، فطبيعة الموضوع تتطلب منا التوجه لمؤسسة عريقة وكبيرة الحجم والموارد البشرية والمصالح، وبالتالي فهي أكيد تعاني من وجود صراعات ونزاعات بمختلف أشكالها ومستوياتها، ولاستمرارها دائما ما تدعو لإشراك العاملين وجعلهم طرفا فاعلا في المنظمة، وذلك تجنبنا للصراعات والاختلافات وتعارض التوجهات والأهداف بين العاملين والإدارة.

المطلب الأول / نبذة تاريخية عن الجامعة :

سوف نتناول في هذا المطلب تعريف بجامعة محمد الشريف مساعديه وأيضا كيفية أنشائها.

أولا/ التعريف بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة:

في سنة 1998 تم تأسيس ملحقة جامعية بولاية سوق أهراس تابعة لجامعة باجي مختار عنابة، و جاء ذلك استجابة لمطالب سكان المنطقة وكذلك تماشيا مع إرادة الدولة في استحداث جامعات عبر القطر الوطني، حيث كانت هذه الملحقة تضمن تكويننا في 03 تخصصات فقط، و بعدد قليل من الأساتذة المدعويين من جامعات أخرى و بدعم من طاقم إداري و تقني يتكون من 12 موظف، و استمر ذلك إلى غاية شهر سبتمبر من سنة 2001 أين تم إنشاء و تحويل الملحقة إلى مركز جامعي يضم معهدين، واحد للعلوم القانونية و الإدارية و الآخر للعلوم و التكنولوجيا، و كان للمعهد آن ذاك صفة الشخصية و المعنوية و الاستقلالية المالية، الأمر الذي مكن من اللجوء إلى فتح مناصب مالية لاستغلالها في دعم و توفير التأطير الإداري و المالي و التقني و التسيير البيداغوجي، حيث تم توظيف بمعدل 20 موظف سنويا في مهام التأطير و التنسيق و التنفيذ و مهام الحفظ و الصيانة و الأمن، و استمرت هذه العملية إلى غاية سنة 2011 و كان الهدف الأساسي من كل هذه العمليات المتعلقة بالتوظيف هو ضمان تغطية احتياجات المركز الجامعي المتزايدة و الناجمة عن الهيكلة التنظيمية و الإدارية للمعاهد و الأقسام و المصالح و الفروع، خاصة بعد سنة 2005 و التي شهدت إنشاء ثلاث معاهد أخرى بالإضافة إلى معهدين السابق ذكرهما، و كذلك الزيادة الكبيرة و السنوية في عدد الطلبة الملتحقين بالمركز ما ساهم في توسع عدد التخصصات المفتوحة مع بداية كل سنة جامعية استجابة لرغبات و تنفيذ خريطة التكوين التي سطرها المركز الجامعي في ذلك الوقت، حيث تم تعديل المرسوم التنفيذي أعلاه بمرسوم تعديلي و متمم رقم 06-282 المؤرخ في 21 رجب عام

1427 الموافق 16 أوت 2006 المعدل والمتمم حدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي سوق أهراس واختصاصها كما يلي:

- ✓ معهد العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ معهد العلوم القانونية والإدارية.
- ✓ معهد الآداب واللغات؛
- ✓ معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ معهد علوم الطبيعة والحياة،

وتم ترقيتها إلى جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس، طبقا للمرسوم التنفيذي المعدل والمتمم 254-12 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق ل 04 يونيو 2012.

وحددت عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد الشريف مساعديه سوق أهراس كما يلي:

- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا.
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة.
- ✓ كلية الآداب و اللغات.
- ✓ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- ✓ كلية الحقوق وعلوم السياسة.
- ✓ معهد العلوم الفلاحية والبيطرية.
- ✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرضية.

ثانيا/ الهيكل التنظيمي للجامعة:

المطلب الثاني/ تعريف بالكليتين محل الدراسة و هيكلهما التنظيمي:

كما سبق وذكرنا أنه وقع اختبارنا على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية كعينة لإجراء الدراسة الميدانية.

أولا / التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير:

وتعرف على أنها: وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، ويهدف تخصصها إلى تأهيل الطلاب و تزويدهم بالمعرفة و المعلومات اللازمة في مجالات الاقتصاد و التسويق و الإدارة و المحاسبة المالية من أجل تلبية احتياجات سوق العمل في الجزائر و متطلباته محليا و دوليا، الكلية متعدد التخصصات نذكر منها:

✓ تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

✓ نشاطات البحث العلمي.

✓ نشاطات التكوين المتواصل.

✓ تزويد الكلية بمجلس الكلية و بمجلس علمي يديرها العميد.

تشكل الكلية من 3 أقسام قسم العلوم التجارية، قسم علوم التسيير وقسم العلوم الاقتصادية، وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويزود القسم بلجنة علمية ويديرها رئيس القسم.

عميد الكلية: مسؤل عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وكذلك:

✓ هو الأمر بصرف إعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.

✓ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.

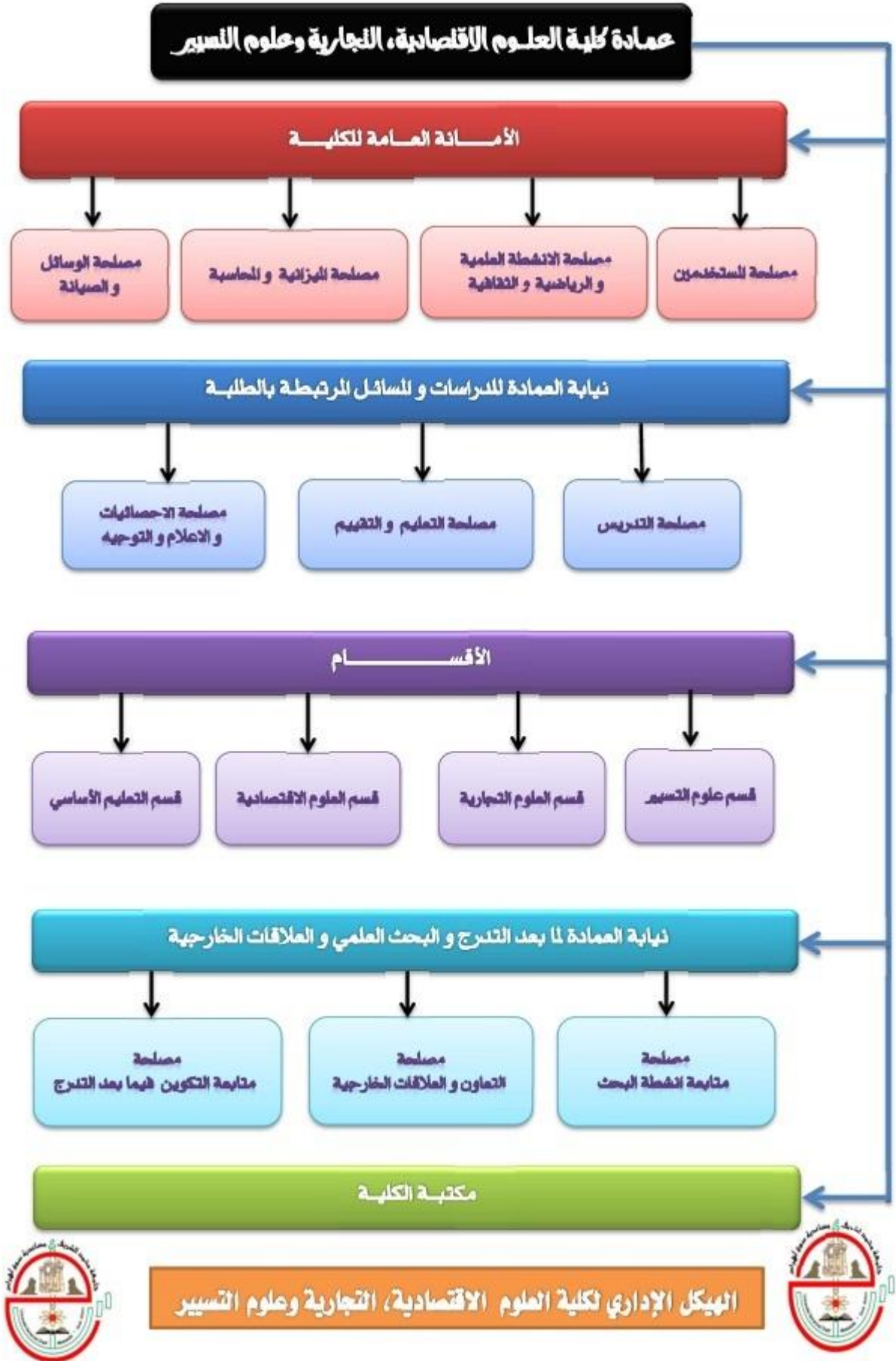
✓ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته، ويحضر اجتماعات الكلية.

✓ يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى مدير الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعد عميد الكلية في مهامه:

نائب عميد للكلية مكلف لدراسات والمسائل المرتبطة لطلبة، ونائب عميد للكلية مكلف بما بعد التدرج و البحث

العلمي والعلاقات الخارجية.



ثانيا/تعريف كلية الحقوق و العلوم السياسية:

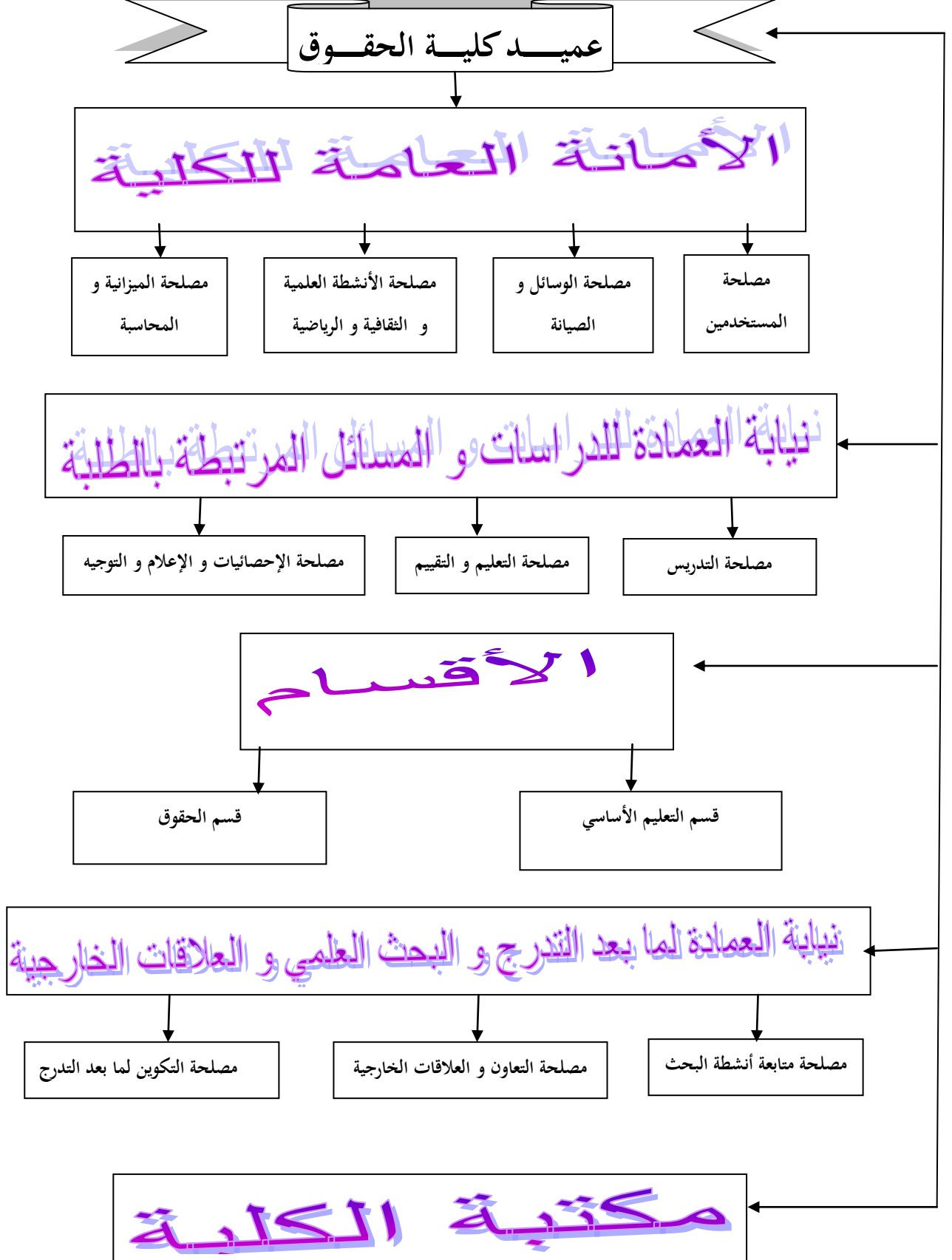
يعد تخصص الحقوق من التخصصات التي تهدف إلى الإسهام في توفير خريجين مؤهلين لتطوير التشريعات المتعلقة بقوانين الدول لتواكب ما تقتضيه المستجدات من متطلبات قانونية و ما يرتبط بتنظيم أحوال الناس و هو التخصص الفعال في الكلية، تتشكل الكلية من قسمين قسم تعليم أساسي سنة أولى + سنة ثانية و قسم الحقوق يضم سنة ثالثة و أولى + ثانية ماستر، وحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع، ويزود القسم بلجنة علمية ويديره رئيس القسم.

عميد الكلية : مسئول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، وكذلك:

- ✓ هو الأمر بصرف إتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.
- ✓ يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- ✓ يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته، ويحضر اجتماعات الكلية.
- ✓ يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى مدير الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

يساعد عميد الكلية في مهامه:

نائب عميد للكلية مكلف لدراسات والمسائل المرتبطة لطلبة، ونائب عميد للكلية مكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي والعلاقات الخارجية.



الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية

المبحث الثاني/ منهجية ومجتمع وعينة الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة الميدانية تطرقنا في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة، التعريف بكل من المجتمع و العينة وأداة الدراسة التي تم استخدامها في تحليل إجابات عبارات الاستمارة محل الدراسة.

المطلب الأول/ منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، و هو طريقة تدرس ظواهر و ممارسات موجودة و متاحة للدراسة و القياس كما هي دون تدخلنا في مجرياتها، و تهدف دراستنا إلى التعرف على دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث تم جمع البيانات و المعلومات الأولية باستخدام استمارة بحث خاصة تم إعدادها لهذا الغرض، وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (spss) statistical package for the social science و ستعتمد دراستنا على نوعين من البيانات:

1/البيانات الثانوية: بغية معالجة الإطار النظري اتجهنا إلى مصادر البيات الثانوية والتي تمثلت في الكتب والمنشورات والمذكرات.

2/البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني وبتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصص وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية" ورمزه SPSS بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم دراستنا.

المطلب الثاني/ مجتمع و عينة الدراسة:

سنعرض في هذا الجزء المجتمع و العينة المدروسة.

أولاً/مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وقد تألف من المجتمع المستهدف للدراسة من قادة عميد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير و عميد كلية الحقوق و العلوم السياسية و نائبي العميد للبيداغوجيا و ما بعد التدرج و رؤساء الأقسام و نوابهم و الأمين العام لكلا الكليتين و رؤساء المصالح.

ثانياً/ عينة الدراسة: وقد تم اختيار العينة بطريقة حصر شامل لجميع قادة وقائدات كليتي محل الدراسة، ولقد بلغ حجم العينة 40 فرداً أي 40 استمارة موزعة على قادة كل من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير و كلية الحقوق و العلوم السياسية، واعتمدنا على طريقة التسليم المباشر وذلك لتوفير الوقت، وقد تم استرداد 33 استمارة قابلة لتحليل.

وفيما يلي ملخص الاستبيانات الموزعة والمستردة والخاضعة للتحليل:

الجدول رقم 2-1 : الإحصائيات الخاصة باستمارات الاستبيان:

النسبة %	التكرار	البيان
100	40	عدد الاستمارات الموزعة
95	38	عدد الاستمارات المعادة
05	02	عدد الاستمارات المفقودة
12.5	05	عدد الاستمارات الملغاة
82.5	33	عدد الاستمارات القابلة للدراسة

المصدر: من انجاز الطالبتين اعتمادا على فرز الاستمارات.

المطلب الثالث/ أداة الدراسة و أساليب التحليل:

بعد الاطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة تم إعداد استبيان خصص لجمع المعلومات دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي.

أولا/ الأداة الأساسية للدراسة:

1/ الاستبيان: هو قائمة الأسئلة و أداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة باعتباره أنسب أدوات البحث العلمي ملائمة خاصة يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب و كيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها حيث تم تقسيم استبيان الدراسة إلى :

✓ **المحور الأول :** تضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بخصائص العينة من الناحية الديمغرافية كالجنس، السن، الرتبة الأكاديمية، الإقدمية في المنصب، المنصب المشغول.

✓ **المحور الثاني :** المتغير المستقل و يضم الأبعاد التالية :

- الطلاقة الفكرية، من الفقرة 01 إلى الفقرة 05.

- الحساسية للمشكلات، من الفقرة 06 إلى الفقرة 10.

- المثابرة، من الفقرة 11 إلى الفقرة 15.

- المخاطرة، من الفقرة 16 إلى الفقرة 20.

- المرونة أو التكيف أو التأقلم، من الفقرة 21 إلى الفقرة 25.

✓ **المحور الثالث:** المتغير التابع إدارة الصراع التنظيمي وينقسم إلى 5 أبعاد:

- أسلوب / إستراتيجية التعاون، من الفقرة 01 إلى الفقرة 05.

- أسلوب / إستراتيجية تجنب، من الفقرة 06 إلى الفقرة 10.
- أسلوب / إستراتيجية التسوية، من الفقرة 11 إلى الفقرة 15 .
- أسلوب / إستراتيجية التنازل، من الفقرة 16 إلى الفقرة 20.
- أسلوب / إستراتيجية الهيمنة، من الفقرة 21 إلى الفقرة 25.

حيث تم إعداد الأسئلة على سلم ليكارت الخماسي الذي يحتمل خمسة إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناو لها الاستبيان، والجدول التالي يوضح درجات الموافقة على عبارات المحورين السابقين:

الجدول رقم 2-2: مقياس ليكارت الخماسي:

الاختيار	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
المجال	1.79-1.00	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5.00-4.20

المصدر: من إعداد الطالبين.

2/بناء الاستبيان:

قمنا بإعداد الاستبيان بإتباع الخطوات التالية:

- ✓ الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة العبارات.
- ✓ استشارة عدد من الاساتذة التابعين للجامعة في تحديد أبعاد الاستبيان وعباراته.
- ✓ تحديد العبارات التي تقع تحت كل محور.
- ✓ تم عرض الاستبيان على 03 من الأساتذة والخبراء من ذوي الاختصاص لتحكيمه، أرجع إلى الملحق يبين أعضاء لجنة التحكيم.
- ✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل الاستبيان من حيث الحذف، الإضافة والتعديل، ليستقر الاستبيان في صورته النهائية على 50 عبارة.

ثانيا/ أساليب التحليل:

لتحليل إجابات أفراد العينة تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- ✓ اختبار الفاكرونباخ: اختبار ثبات أداة الدراسة.
- ✓ النسب المؤوية: تم استخدامها لمعرفة نسب الأفراد الذين اختاروا كل بديل من البدائل الأجوبة عن أسئلة الاستبيان.
- ✓ التوزيعات التكرارية: تهدف إلى التعرف على تكرارات الإجابات عند افراد العينة.
- ✓ المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- ✓ الانحراف المعياري: تم استخدامه لتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد العينة.
- ✓ اختبار معامل الارتباط بيرسون: وذلك لمعرفة هل هناك علاقة بين محاور الدراسة وقوة العلاقة.
- ✓ واختبار التوزيع الطبيعي للإجابات.
- ✓ واختبار المتوسطين **Student t-taste** : وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحدث حدثين فقط على إجابات العينة على محاور الدراسة.
- ✓ واختبار المتوسطات تحليل التباين أحادي الاتجاه **ANOVA one way**: وذلك لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحدث أكثر من حدثين على إجابات العينة على محاور الدراسة.

المبحث الثالث/عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

قامت الباحثتان في هذه الدراسة باستعمال استبيان من اجل جمع البيانات التي تحتاجها في الجانب الميداني من اجل التحقق من فرضيات الدراسة المصاغة وقبل استعمال أي أداة يجب التأكد من صلاحيتها، وعلى هذا الأساس قامت الباحثتان باختبار ثبات وصدق أداة الدراسة، و تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الوصفية للعينة، اختبار الاتجاه العام للإجابات العينة حول محاور الدراسة، اختبار الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة، وأخيرا اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها باستعمال لأساليب الإحصائية المتاحة لهذا الغرض.

المطلب الأول/ اختبار ثبات أداة الدراسة:

حيث تم الاعتماد في هذا الاختبار على أشهر الاختبارات التي يقدمها برنامج (SPSS) وهو اختبار معامل ألفا كرونباخ، وبعد إدخال البيانات في البرنامج كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول 2-3: اختبار الثبات لأداة الدراسة الميدانية

عدد العبارات	الفاكرومباخ
50	0.907

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات التحليل لبرنامج SPSS 22

بما أن قيمة معامل ألفا كرومباخ هي (0.91) وهي قيمة أكبر من (0.60)، و بالتالي يمكن القول أنه لو تم توزيع نفس عدد الاستمارات على نفس العينة أو على عينة ماثلة من نفس المجتمع لكانت نسبة تطابق في الإجابات (91%) وبالتالي يمكن القول أن الاستمارة تمتاز بالثبات.

إن معامل الصدق هو جذر التربيعي لألفا كرومباخ فيكون معامل الصدق لهذه الاستبانة هو (0.95)، بمعنى أن الاستمارة قادرة على تحقيق أهداف الدراسة بدرجة (95%) بدرجة كبيرة.

المطلب الثاني/تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الوصفية للعينة:

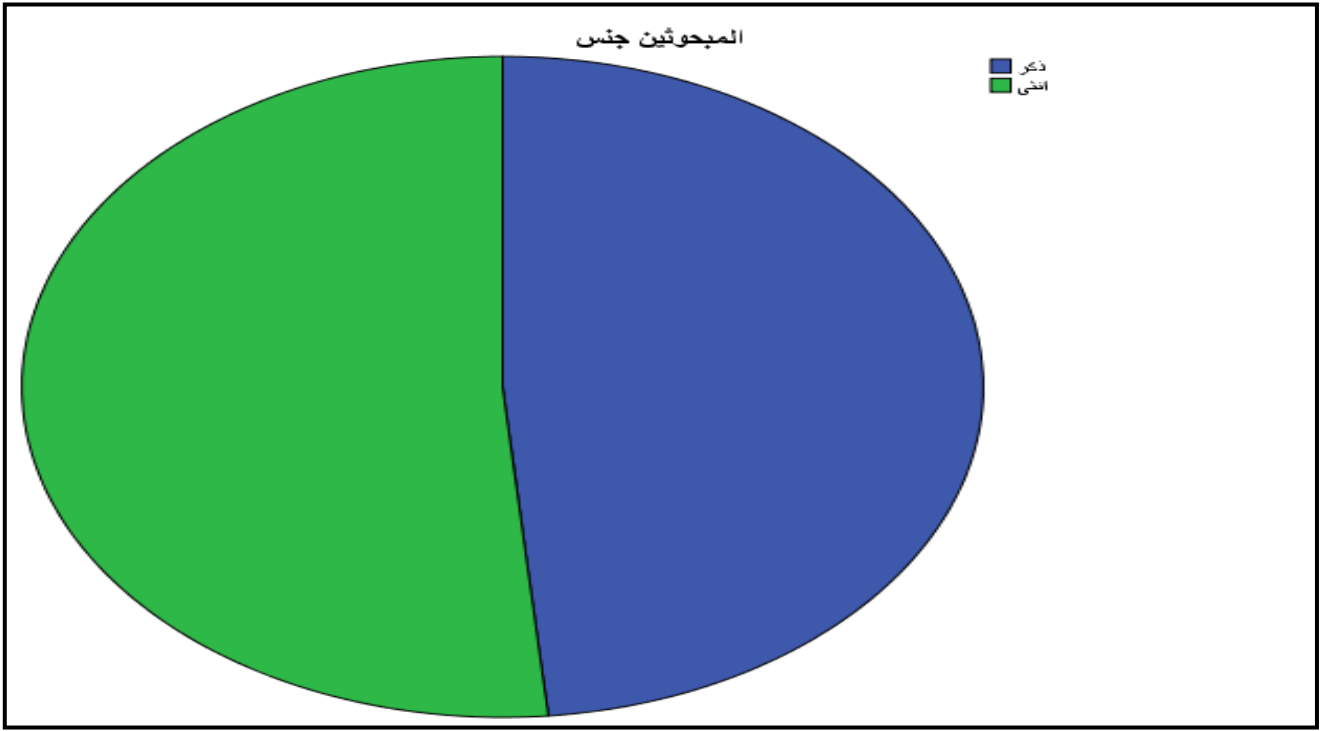
ما تضمنته أداة البحث الميداني (الاستبيان) نجد أن لدينا خمسة خصائص الوصفية للعينة المدروسة: (الجنس، السن، الرتبة الأكاديمية، المنصب المشغول، الاقدمية) بحيث كانت نتائج التحليل في هذه النقطة كما يلي :

الجدول 2-4: توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الاختيار	الخاصية
48.5	16	ذكر	الجنس
51.5	17	انثى	
100	33	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (spss22)

رسم بياني رقم 1: يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

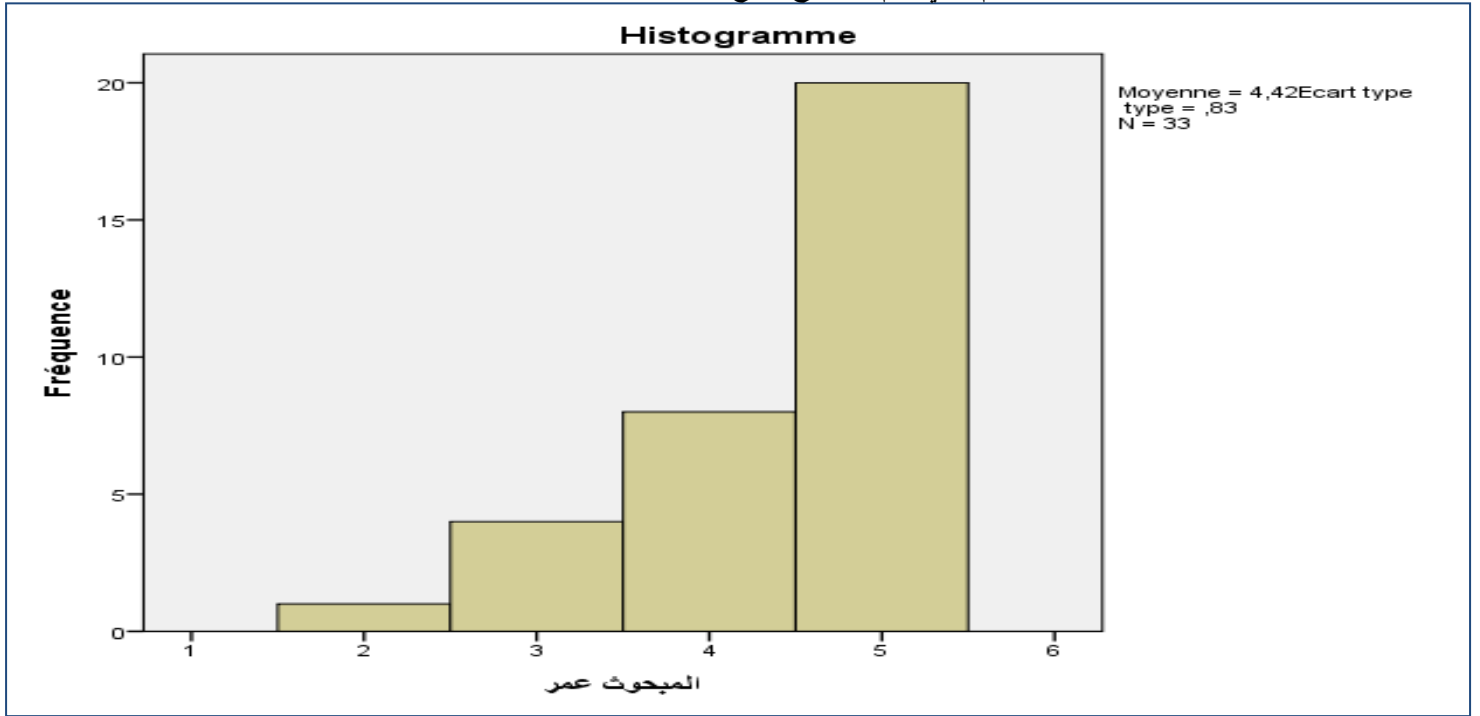
التعليق: يوضح الجدول رقم 2-4: أن هناك اختلافا بسيطاً بين نسبة الإناث التي بلغت (51.5%) من أفراد العينة المدروسة حيث بلغ عددهن (17) فرداً، ونسبة الذكور التي بلغت (48.5%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (16) فرداً.

جدول رقم 2-5: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الاختيار	الخاصية
3.0	1	من 26 إلى 30 سنة	العمر
12.1	4	من 31 إلى 35 سنة	
24.2	8	من 36 إلى 40 سنة	
60.8	20	أكبر من 41 سنة	
100	33	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

رسم بياني رقم 2: يوضح توزيع العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

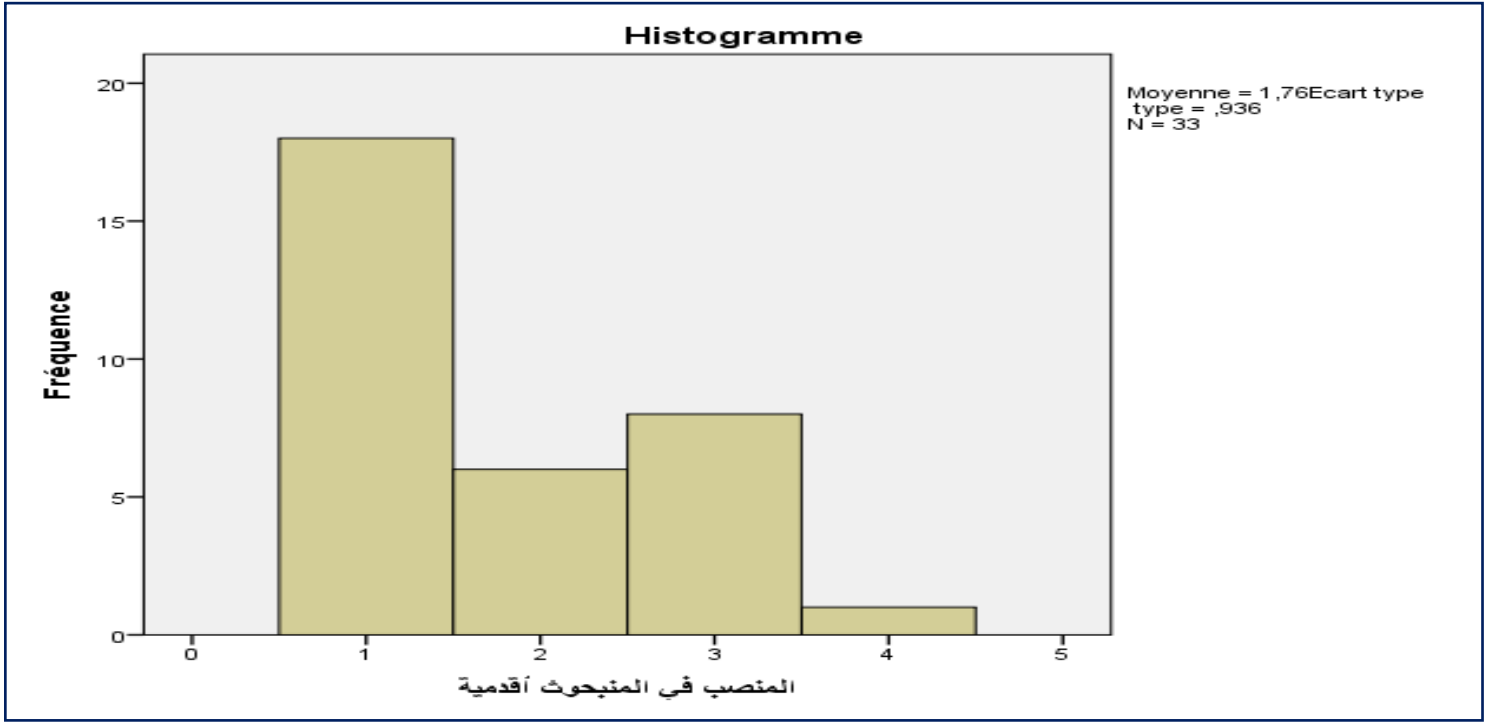
تعليق: يبين الجدول رقم 2-5: توزيع العينة حسب الفئات العمرية حيث نلاحظ أن معظم أفراد العينة هم من الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بنسبة (60.8%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (20) فرداً، يليها الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) بنسبة (24.2%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (8) أفراد، ثم الفئة العمرية (من 31 إلى 35 سنة) بنسبة (12.1%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (4) أفراد، ثم الفئة العمرية (من 26 إلى 30 سنة) بنسبة (1%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (فرداً واحداً) .

جدول رقم 2-6: يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المنصب

الخاصية	الاختيار	التكرار	النسبة %
الأقدمية في المنصب	أقل من 5 سنوات	18	54.5
	من 6 إلى 10 سنوات	6	18.2
	11 إلى 20 سنة	8	24.2
	21 إلى 30 سنة	1	3.0
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

رسم بياني رقم 3: يوضح توزيع العينة حسب متغير الاقدمية في المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

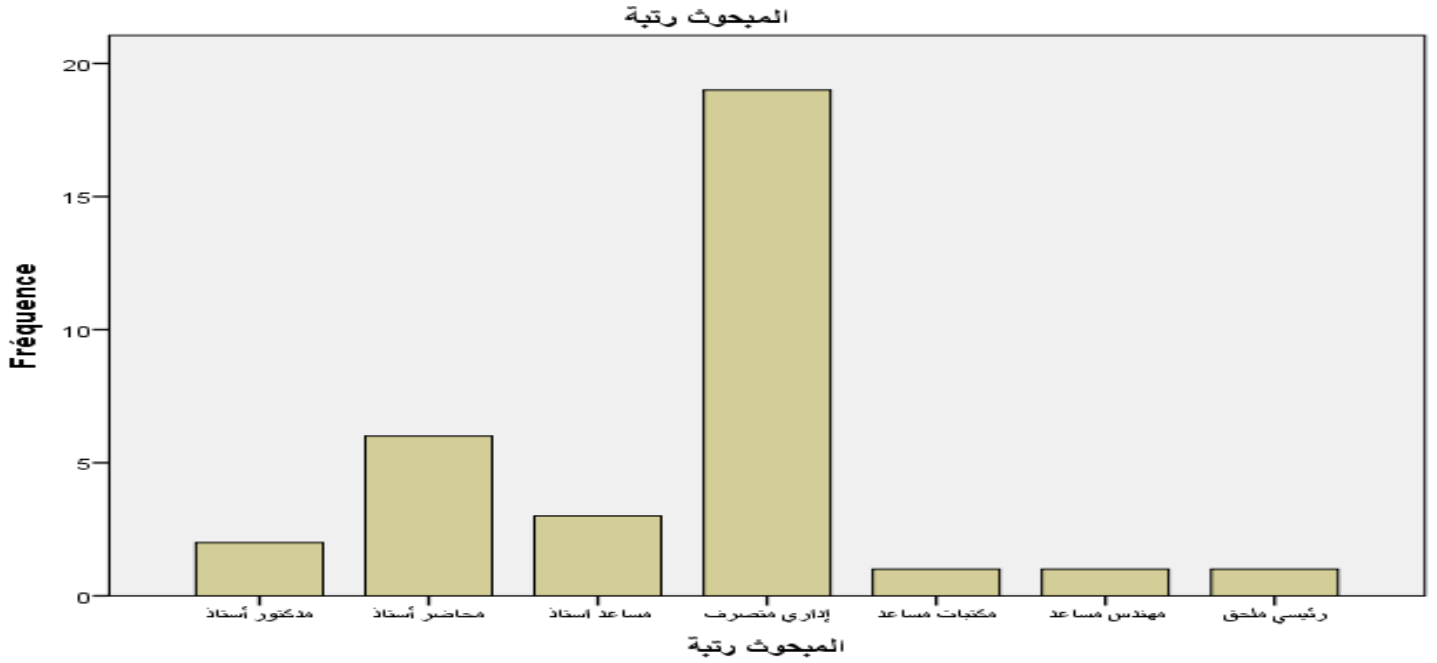
تعليق: يوضح الجدول رقم 06 أن نسبة سنوات الخبرة في المركز القيادي أو ما سمي بالاقدمية في المنصب المشغول قد قدرت بـ (54.5%) من حجم العينة المدروسة لفئة (أقل من 5 سنوات) أي ما يعادل 18 فرداً، تليها فئة (من 11 إلى 20 سنة) بنسبة (24.2%) بما يعادل (8) أفراد، تليها فئة (من 6 إلى 10 سنوات) بنسبة (18.2%) من أفراد العينة المدروسة ما يعادل (6) أفراد، ثم فئة (من 21 إلى 30 سنة) بنسبة (3.0%) من أفراد العينة المدروسة، أي ما يعادل (فرداً واحداً) .

جدول رقم 2-7: يوضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية

الخاصية	الاختيار	التكرار	النسبة %
الرتبة الأكاديمية	أستاذ دكتور	2	6.1
	أستاذ محاضر	6	18.2
	أستاذ مساعد	3	9.1
	متصرف إداري	19	57.6
	مساعد مكنتبات	1	3.0
	مساعد مهندس	1	3.0
	ملحق رئيسي	1	3.0
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

رسم بياني رقم 4: يوضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة الأكاديمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22).

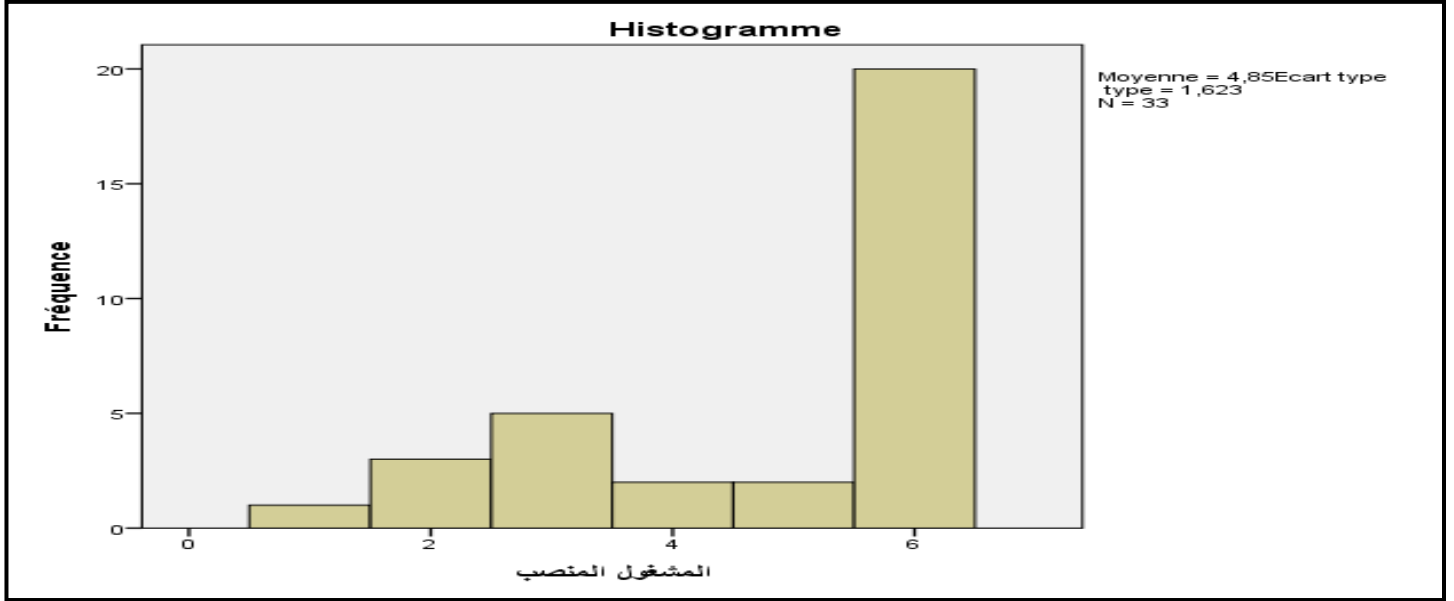
التعليق: يوضح الجدول رقم 2-7: أن نسبة (57.5%) من العينة المدروسة تشغل منصب (متصرف إداري) أي ما يعادل (19) فردا، ثم (18.2%) من أفراد العينة المدروسة تشغل منصب (أستاذ محاضر) ما يعادل (6) أفراد، ثم (مساعد أستاذ) بنسبة (9.1%) من العينة المدروسة، ما يعادل (3) أفراد، ثم (أستاذ دكتور) بنسبة (6.1%) من العينة المدروسة أي ما يعادل (فردين)، وتكون المرتبة الأخيرة لكل من (مساعد مكتبات) و(ملحق رئيسي) بنسبة (3.0%) ما يعادل (فرد واحد) لكل من هما.

جدول رقم 2-8: يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب المشغول

الخاصية	الاختيار	التكرار	النسبة %
المنصب المشغول	عميد	1	3.0
	نائب عميد	3	9.1
	رئيس قسم	5	15.2
	نائب رئيس قسم	2	6.1
	أمين عام	2	6.1
	رئيس مصلحة	20	60.6
	المجموع	33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22).

رسم بياني رقم 5: يوضح توزيع العينة حسب متغير المنصب المشغول



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

التعليق: يوضح الجدول رقم 2-8: أن ما نسبته (60.6%) من حجم العينة يشغلون منصب (رئيس مصلحة) أي ما يعادل (20) فرد، يليها (15.2%) من حجم العينة يشغلون منصب (رئيس قسم) أي ما يعادل (5) أفراد، ثم منصب (نائب عميد) بنسبة (9.1%) من حجم العينة المدروسة، أي ما يعادل (3) أفراد، ثم منصب (نائب رئيس قسم) و(أمين عام) بنسبة (6.1%) من العينة المدروسة، أي ما يعادل (فردين) لكل منصب، وتعود المرتبة الأخيرة لمنصب (عميد الكلية) بنسبة (3.0%)، أي ما يعادل (فرد واحد).

المطلب الثالث/ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الميدانية:

قصد معرفة ذلك نقوم باختبار كولموغوروفسيموف و اختبار شيبرو ويك، حيث نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : بيانات المحورين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أكبر من 0.005.

(b) H_1 : بيانات المحورين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية أقل من 0.005.

الجدول رقم 2-9: عرض نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمحاور وأبعاد الدراسة:

	كولوغروفسيموف			شيبرو ويك		
	إحصائية الاختبار	العينة	مستوى المعنوية	إحصائية الاختبار	العينة	مستوى المعنوية
X	0.078	33	*0.200	0.980	33	0.779
Y	0.097	33	*0.200	0.972	33	0.531

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

التعليق: من الجدول رقم 2-9: نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور القيادة الإبداعية أكبر من 0.05 حيث قدرت ب

0.77 بالنسبة لاختبار شيبرو ويك ومنه نقبل الفرضية البديلة أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

كما نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور إدارة الصراع التنظيمي أكبر من 0.05 حيث قدرت ب 0.53 بالنسبة لاختبار

شيبرو ويك ومنه نقبل الفرضية البديلة أي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنقوم باختبارات المعلمية لتأثير قصد اختبار الفرضية المتعلقة بتأثير الخصائص الوصفية

لأفراد العينة المدروسة على إجاباتهم حول محاور الدراسة يمكن استخدام اختبارات المعلمية (اختبار ستيودنت Student

واختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way).

المطلب الرابع/ الاتجاه العام لإجابات العينة حول محاور الدراسة:

بعد القيام باختبار ثبات وصدق الاستبيان، ووصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، سنقوم بتحليل النسب والمعدلات

للمعطيات الميدانية وذلك من خلال استخدام مجموعة من المقاييس أهمها مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت بحيث

يعتبر المتوسط الحسابي الأهم والأكثر استخدام ضمن مقاييس النزعة المركزية، أما الانحراف المعياري يعتبر الأهم

والأكثر استخداما ضمن مقاييس التشتت، ويتم اللجوء لهذه المقاييس عند تحليل بيانات الاستبيان قصد معرفة الاتجاه العام

(المتوسط الحسابي والانحراف المعياري) لإجابات العينة لكل عبارة في المحور أو لكل بعد من إبعاد المحور أو المحور ككل،

بحيث نحدد أوزان كل اختيار من اختيارات سلم ليكارت الخماسي، الذي ذكرناه سابقا.

أولا/ عرض نتائج المحور الثاني المتغير المستقل (القيادة الإبداعية في جامعة سوق أهراس) X:

قبل عرض نتائج المحور مجتمعة نعرض نتائج كل بعد من أبعاد المحور (الطلاقة الفكرية، الحساسية للمشكلات، المثابرة، المخاطرة، المرونة) على حدى:

جدول رقم 2-10: عرض نتائج البعد الأول (الطلاقة الفكرية) X_1 :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
A ₁₁	أعد الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها	33	3.97	0.88	موافق
A ₁₂	يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	33	3.64	0.74	موافق
A ₁₃	أستطيع إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.	33	3.91	0.94	موافق
A ₁₄	أتمتع بالسرعة على التفكير في الظروف المختلفة	33	3.88	0.96	موافق
A ₁₅	أقوم بالتعبير عن أفكارى بطلاقة و صياغتها في كلمات مفيدة	33	4.18	0.80	موافق
	المجموع	33	3.91	0.68	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الأول: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الأول ممارسة سمة الطلاقة الفكرية كانت نحو (موافق)، فواقع ممارسة بعد الطلاقة الفكرية داخل المؤسسة الجامعية جاء بدرجة مرتفعة، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.91) للبعد ككل بانحراف معياري (0.68)، حيث جاءت العبارة A₁₁ بمتوسط حسابي قدر بـ 3.97 وانحراف معياري يساوي 0.8، أما العبارة A₁₂ جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.64 ، وانحراف معياري يساوي 0.74، والعبارة A₁₃ جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91 وانحراف معياري يساوي 0.94، أما العبارة A₁₄ جاءت بمتوسط حسابي يساوي 3.88 وانحراف معياري قدر بـ 0.96، أما العبارة A₁₅ جاءت بمتوسط حسابي قدر بـ 4.18 ، وانحراف معياري يساوي 0.80.

جدول رقم 2-11: عرض نتائج البعد الثاني (الحساسية للمشكلات) X₂:

الرقم	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
A ₂₁	أنتبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها	33	3.55	1.12	موافق
A ₂₂	أمتلك المهارات اللازمة في حل المشكلات التي تواجه العمل	33	3.97	0.86	موافق
A ₂₃	أشارك المرؤوسين في حل المشكلات	33	4.06	0.94	موافق بشدة
A ₂₄	أستفيد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للوصول الى الحلول المناسبة	33	4.18	0.84	موافق
A ₂₅	أهتم بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة	33	4.42	0.75	موافق بشدة
	المجموع	33	4.04	0.56	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الثاني: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الثاني ممارسة سمة الحساسية للمشكلات كانت نحو (موافق)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.04) للبعد ككل بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.56)، حيث جاءت العبارات A₂₁، A₂₂، وA₂₄ ضمن المجال الرابع [3.40-4.19]، بدرجة موافق، وانحرافات معيارية ضعيفة جاءت ما بين 0.84 و1.12، أما العبارتان A₂₃ وA₂₅ كانتا ضمن المجال الخامس [4.20-5.00] بدرجة موافق بشدة، وانحرافات معيارية 0.94 و0.75 على التوالي.

جدول رقم 2-12: عرض نتائج البعد الثالث (المثابرة) X_3 :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
A ₃₁	أزرع النشاط الدائم بين مرؤوسيه	33	4.09	0.87	موافق
A ₃₂	لديا مقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية	33	4.03	0.81	موافق
A ₃₃	أشجع المبادرات الجديدة من قبل المرؤوسين	33	4.24	0.75	موافق بشدة
A ₃₄	أتصرف بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة	33	4.27	0.67	موافق بشدة
A ₃₅	أواصل العمل لفترات طويلة من أجل الوصول إلى حلول بناءة	33	4.21	0.78	موافق بشدة
	المجموع	33	4.16	0.52	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الثالث: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الثالث ممارسة سمة المثابرة كانت نحو (موافق)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.16) للبعد ككل بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.52)، حيث جاءت العبارة A₃₂ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.03 وانحراف معياري 0.81، والعبارة A₃₁ بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.81، والعبارة A₃₅ في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.21، وانحراف معياري 0.78، والعبارة A₃₃ في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.78، والعبارة A₃₄ بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.67.

جدول رقم 2-13: عرض نتائج البعد الرابع (المخاطرة) X₄:

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
A ₄₁	أتصرف بسرعة و بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة	33	3.97	0.95	موافق
A ₄₂	أقوم برصد التهديدات المؤثرة في العمل و أتجنبها	33	3.91	0.91	موافق
A ₄₃	أتبنى المخاطرة في القرارات المعتمدة	33	3.30	1.18	موافق بدرجة متوسطة
A ₄₄	أتجنب الأساليب الروتينية قدر المستطاع و أشجع روح البحث و التجريب لحل المشكلات بأساليب مبتكرة	33	3.73	0.91	موافق
A ₄₅	أوظف التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف	33	4.0	0.66	موافق
	المجموع	33	3.78	0.68	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الرابع: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الرابع ممارسة سمة المخاطرة كانت نحو (موافق)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.78) للبعد ككل بانحراف معياري قدر بـ (0.68)، حيث جاءت العبارة A₄₅ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.0 و انحراف معياري قدر بـ 0.66، أما العبارة A₄₁ جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.95 و العبارة A₄₂ جاءت بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91، وانحراف معياري قدر بـ 0.91، ثم العبارة A₄₄ بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.73 وانحراف معياري 0.91، وأخير العبارة A₄₃ في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.30 وانحراف معياري 1.18.

جدول رقم 2-14: عرض نتائج البعد الخامس (المرونة) X₅:

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
A ₅₁	أمتلك أسلوب في التعامل مع المرؤوسين يساعد في تنمية الإبداع	33	4.15	0.83	موافق
A ₅₂	لديا القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل و بتلقائية و يسر	33	4.27	0.76	موافق بشدة
A ₅₃	أتمتع بمهارة في إدارة النقاش و الحوار بين المرؤوسين بأسلوب حديث	33	4.12	0.78	موافق
A ₅₄	أقبل النقد و لو كان مخالفا لوجهة نظره	33	4.12	0.78	موافق
A ₅₅	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة لتجنب الروتين و الجمود	33	3.85	0.97	موافق
	المجموع	33	4.10	0.61	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الخامس: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الخامس ممارسة سمة المرونة كانت نحو (موافق)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.01) للبعد ككل بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.61)، حيث جاءت مجمل العبارات ضمن المجال الرابع [3.40-4.19]، بدرجة موافق، وانحرافات معيارية ما بين 0.78 إلى 0.97، ما عدا العبارة A₅₂ جاءت ضمن المجال الخامس [4.20-5.00] بدرجة موافق بشدة، وانحراف معياري 0.76.

جدول رقم 2-15: عرض نتائج المحور الثاني (القيادة الإبداعية)مجتمعة X:

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	البعد
موافق	0.68	3.91	33	الطلاقة الفكرية X ₁
موافق بشدة	0.56	4.04	33	الحساسية للمشكلات X ₂
موافق	0.52	4.16	33	المثابرة X ₃
موافق	0.58	3.78	33	المخاطرة X ₄
موافق	0.61	4.10	33	المرونة X ₅
موافق	0.52	3.97	33	القيادة الإبداعية X

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول المحور الثاني ممارسة القيادة الإبداعية كانت نحو (موافق)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.97) للمحور ككل بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.52)، وهذا يثبت موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة بدرجات متقاربة على أن جامعة محمد شريف مساعديه الممثلة بالكليتين محل الدراسة تمارس القيادة الإبداعية بدرجة مرتفعة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراستين السابقتين: ديانا محمد إبراهيم شهوان 2019 وفادي محمد عوامة 2018.

ثانيا/ عرض نتائج المحور الثالث (إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس) Y :

قبل عرض نتائج المحور مجتمعة نعرض نتائج كل بعد من أبعاد المحور (إستراتيجية التعاون، إستراتيجية التجنب، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنازل، إستراتيجية الهيمنة) على حدى:

جدول رقم 2-16: عرض نتائج البعد الأول (إستراتيجية التعاون) Y_1 :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
B ₁₁	أ تبادل وجهات نظر مع مرؤوسين في العمل	33	3.94	0.70	موافق
B ₁₂	أولي أهمية للعلاقات الجماعية و العمل ضمن فريق واحد	33	4.18	0.80	موفق
B ₁₃	أؤمن بأهداف المنظمة و أشارك المرؤوسين في تحديدها	33	4.06	0.89	موافق بشدة
B ₁₄	أسعى لإيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة	33	4.27	0.83	موافق بشدة
B ₁₅	أنظر للصراع على أنه عامل إيجابي يؤدي إلى خلق المنافسة وتطوير الأداء	33	3.58	1.11	موافق
	المجموع	33	4.00	0.62	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

تحليل نتائج البعد الأول: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الأول إدارة الصراع التنظيمي باستعمال إستراتيجية التعاون كانت نحو (موافق)، مما يثبت أن إدارة الصراع التنظيمي باستخدام أسلوب التعاون مرتفع، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (4.00) للبعد ككل بانحراف معياري قدر ب (0.62) حيث جاءت العبارة B₁₁ بمتوسط حسابي 3.94 وانحراف معياري 0.70 و العبارة B₁₂ بمتوسط حسابي 4.18 وانحراف معياري 0.80 و العبارة B₁₃ بمتوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.89، و العبارة B₁₄ جاءت بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف معياري 0.83، وأخير العبارة B₁₅ بمتوسط حسابي 3.58، وانحراف معياري 1.11.

جدول رقم 2-17: عرض نتائج البعد الثاني (إستراتيجية التجنب) Y_2 :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
B ₂₁	أجل حل الصراعات لوقت آخر	33	2.52	1.39	غير موافق
B ₂₂	أخفف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها	33	3.24	1.25	موافق بدرجة متوسطة
B ₂₃	أبتجنب الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين	33	3.27	1.18	موافق بدرجة متوسطة
B ₂₄	أنسحب عندما أواجه قضايا حديثة تؤدي إلى الخلاف	33	3.18	1.15	موافق بدرجة متوسطة
B ₂₅	أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة	33	3.15	1.39	موافق بدرجة متوسطة
	المجموع	33	3.07	0.97	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

تحليل نتائج البعد الثاني: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الثاني إدارة الصراع التنظيمي باستعمال إستراتيجية التجنب كانت نحو (موافق بدرجة متوسطة)، فتبني أسلوب التجنب جاء بمستوى متوسط ، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.07) للبعد ككل بانحراف معياري قدر ب (0.97) ، حيث جاءت العبارة B₂₁بمتوسط حسابي قدر ب2.52، وانحراف معياري قدر ب 1.39، بينما جاءت العبارة B₂₂ بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 1.25، وجاءت العبارة B₂₃بمتوسط حسابي 3.27 و انحراف معياري 1.18، كما جاءت العبارة B₂₄بمتوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.15، وجاءت العبارة B₂₅بمتوسط حسابي 3.15 وانحراف معياري 1.39.

جدول رقم 2-18: عرض نتائج البعد الثالث (إستراتيجية التسوية) Y_3 :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
B ₃₁	أعمل على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة	33	3.94	1.05	موافق
B ₃₂	أقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع	33	3.67	0.95	موافق
B ₃₃	أسعى إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم	33	3.76	0.93	موافق
B ₃₄	أحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة	33	4.09	0.80	موافق
B ₃₅	أتفاوض مع مرؤوسيه لإيجاد حل	33	4.06	0.82	موافق
	المجموع	33	3.90	0.62	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الثالث: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الثالث إدارة الصراع التنظيمي باستعمال إستراتيجية التسوية كانت نحو (موافق) ، ما يثبت أن تبني أسلوب التسوية في الجامعة جاء بمستوى مرتفع، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.90) للبعد ككل بانحراف معياري قدر بـ (0.62) حيث جاءت جميع عبارات هذا البعد ضمن المجال الرابع [4.19-3.40] ، بدرجة موافق ، وانحرافات معيارية ما بين 0.80 إلى 1.05.

جدول رقم 2-19: عرض نتائج البعد الرابع (إستراتيجية التنازل) Y₄ :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
B ₄₁	أترجع في بعض الأحيان عن قراراتي التي تم اتخاذها في سبيل إرضاء الأطراف المتصارعة	33	2.55	0.90	غير موافق
B ₄₂	أقوم بتقديم التنازلات عندما أشعر بالضعف أمام الآخرين	33	1.64	0.74	غير موافق بشدة
B ₄₃	أعمل كل ما هو ضروري لتجنب حدوث الصراع	33	3.88	0.89	موافق
B ₄₄	أتحمل المرؤوسين في حالة الاختلاف معهم في الرأي	33	3.82	0.88	موافق
B ₄₅	أهتم باقتراحات مرؤوسيه	33	4.09	0.72	موافق بشدة
	المجموع	33	3.19	0.50	موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

تحليل نتائج البعد الرابع: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الثالث إدارة الصراع التنظيمي باستعمال إستراتيجية التنازل كانت نحو (موافق بدرجة متوسطة)، ما يثبت أن تبني أسلوب التنازل في الجامعة جاء بمستوى متوسط، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.19) للبعد ككل بانحراف معياري قدر بـ (0.52)، حيث جاءت العبارة B₄₅ في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يساوي 4.09 وانحراف معياري قدر بـ 0.72. والمرتبة الثانية كانت للعبارة B₄₃، بمتوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.89، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة B₄₁ بمتوسط حسابي يساوي 2.55 وانحراف معياري قدر 0.90، أما العبارة B₄₂ كانت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 1.64 و انحراف معياري 0.74

جدول رقم 2-20: عرض نتائج البعد الخامس (إستراتيجية الهيمنة) Y₅ :

الرمز	العبارة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
B ₅₁	أجأ إلى نفوذني لفرض أفكاري	33	2.00	0.82	غير موافق
B ₅₂	أفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف	33	2.55	1.09	غير موافق
B ₅₃	أفرض عل المرؤوسين خطط العمل بغض النظر عن آرائهم	33	2.15	0.90	غير موافق
B ₅₄	أستخدم قرارات أحادية الجانب	33	1.97	0.95	غير موافق
B ₅₅	أضغط برأي على المرؤوسين لتقدم تنازلات	33	2.15	1.20	غير موافق
	المجموع	33	2.16	0.70	غير موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

تحليل نتائج البعد الخامس: يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول البعد الخامس إدارة الصراع التنظيمي باستعمال إستراتيجية الهيمنة كانت نحو (غير موافق)، ما يثبت أن تبني أسلوب الهيمنة في الجامعة جاء بمستوى ضعيف، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (2.16) للبعد ككل بانحراف معياري قدر ب (0.70) حيث جاءت العبارة B₅₄ بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي 1.97 وانحراف معياري 0.95، وجاءت العبارة B₅₁ بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري 0.82 والعبارة B₅₅ بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 1.20 والعبارة B₅₃ بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.15 وانحراف معياري 0.90 والعبارة B₅₂ بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري 1.09.

الجدول رقم 2-21: عرض نتائج المحور الثالث (إدارة الصراع التنظيمي) مجتمعة:

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار	البعد
موافق	0.62	3.91	33	إستراتيجية التعاون Y ₁
موافق	0.97	4.04	33	إستراتيجية التجنب Y ₂
موافق	0.62	4.16	33	إستراتيجية التسوية Y ₃
موافق بدرجة متوسطة	0.50	3.19	33	إستراتيجية التنازل Y ₄
غير موافق	0.70	2.16	33	إستراتيجية الهيمنة Y ₅
موافق بدرجة متوسطة	0.41	3.25	33	إدارة الصراع التنظيمي Y

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

يتضح من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي كانت نحو (موافق بدرجة متوسطة)، حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي (3.25) للمحور ككل بانحراف معياري ضعيف قدر بـ (0.41) ، وهذا يثبت موافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة بدرجات متقاربة على أن جامعة محمد شريف مساعدي بولاية سوق أهراس تتبنى أساليب إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة السابقة لفادي محمد عوامة 2018، فجاءت أسلوب التسوية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 4.16 وانحراف معياري 0.62، وجاء أسلوب التجنب في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04، وانحراف معياري 0.97، أما المرتبة الثالثة كانت لأسلوب التعاون بمتوسط حسابي قدر بـ 3.91 وانحراف معياري 0.62 ، وكانت المرتبة الرابعة لأسلوب التنازل بمتوسط حسابي قدر بـ 3.19 وانحراف معياري ضعيف 0.50، وكانت المرتبة الأخيرة لأسلوب الهيمنة بمتوسط حسابي 2.16 وانحراف معياري ضعيف قدر بـ 0.41

المطلب الخامس/اختبار فرضيات الدراسة:

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي بني عليها، وانطلاقاً من هذا سنسعى لتأكيد من صحة فرضيات الدراسة كل على حدا إذ سنتناول في بداية العرض كل فرضية بصفة كلية ثم نتعمق فيها أكثر من خلال تقسيمها إلى فرضيات فرعية، ولهذا الغرض سنقوم بعدة اختبارات وفرها لنا برنامج spss الإحصائي التي نذكر منها: اختبار معامل الارتباط بيرسون، واختبار المتوسطين **Student t-taste** ، واختبار المتوسطات تحليل التباين أحادي الاتجاه **ANOVA one way** .

أولاً/ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الأولى: "توفر ممارسة القيادة الإبداعية بدرجة مقبولة في جامعة سوق أهراس".

ومن خلال اختبار الاتجاه العام للإجابات تحصلنا على النتائج التالية: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول إيجابيات المحور الثاني ممارسة القيادة الإبداعية كانت نحو (موافق) ، أي مستوى ممارسة القيادة الإبداعية في جامعة سوق أهراس كان بدرجة مرتفعة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً/ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثانية على: "مستوى تبني إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مقبول في جامعة سوق أهراس".

ومن خلال اختبار الاتجاه العام للإجابات تحصلنا على النتائج التالية: أن الاتجاه العام لعينة الدراسة حول إيجابيات المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي كانت نحو (موافق بدرجة متوسطة)، أي مستوى ممارسة إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس كان بدرجة متوسطة، ومنه نقبل الفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثاً/ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

حيث تضمنت الفرضية الرئيسية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين ممارسة القيادة الإبداعية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: "توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين بعد الطلاقة الفكرية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين بعد الحساسية للمشكلات و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الثالثة: "توجد علاقة ارتباط ايجابية بين بعد المثابرة و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة محمد الشريف مساعديه المثلة بالكليتين محل الدراسة".

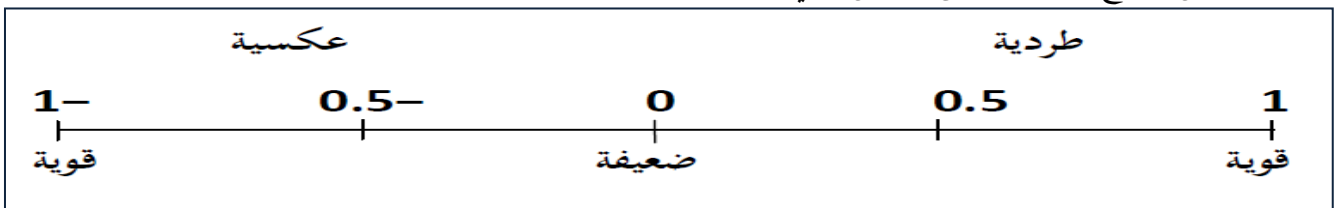
الفرضية الفرعية الرابعة: "توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين بعد المخاطرة و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الخامسة: "توجد علاقة ارتباط عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ بين بعد المرونة و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على اختبار معامل الارتباط بيرسون.

✓ اختبار الارتباط بيرسون بين محاور الدراسة:

الغرض من هذا الاختبار هو تحديد مقدار الارتباط بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي وكذلك تحديد نوع العلاقة بينهما، ونحلل النتائج بالاعتماد على الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

حيث إذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة فالعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي طردية، و إذا كانت قيمة معامل الارتباط سالبة كانت العلاقة عكسية.

أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من (1) أو (1-) فالعلاقة بين القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي قوية، و إذا كانت قيمة معامل الارتباط قريبة من (0) كانت العلاقة ضعيفة.

1/معامل بيرسون بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بين بعد الطلاقة الفكرية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين بعد الطلاقة الفكرية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين بعد الطلاقة الفكرية و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-22: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين بعد الطلاقة الفكرية و إستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي Y	إستراتيجية الهيمنة Y ₅	إستراتيجية التنازل Y ₄	إستراتيجية التسوية Y ₃	إستراتيجية التجنب Y ₂	إستراتيجية التعاون Y ₁		
0.156	0.202-	0.277	0.212	0.019-	0.34	معامل الارتباط	الطلاقة
0.389	0.250	0.118	0.237	0.918	0.052	مستوى المعنوية	الفكرية
33	33	33	33	33	33	حجم العينة	X ₁

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجية التعاون يساوي 0.34 بمستوى معنوية 0.052 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجية التجنب يساوي -0.019 بمستوى معنوية 0.92 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجية التسوية يساوي 0.212 بمستوى معنوية 0.237 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجية التنازل يساوي 0.277 بمستوى معنوية 0.118 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجية الهيمنة يساوي -0.202 بمستوى معنوية 0.250 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الطلاقة الفكرية وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 0.156 بمستوى معنوية 0.389 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

2/معامل بيرسون بين بعد الحساسية للمشكلات و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بين بعد الحساسية للمشكلات و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين بعد الحساسية للمشكلات و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-23: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين بعد الحساسية للمشكلات و

إستراتيجيات إدارة الصراع

إدارة الصراع التنظيمي Y	إستراتيجية الهيمنة Y ₅	إستراتيجية التنازل Y ₄	إستراتيجية التسوية Y ₃	إستراتيجية التجنب Y ₂	إستراتيجية التعاون Y ₁		
0.387*	0.36	0.295	0.357*	0.067	0.557	معامل الارتباط	الحساسية للمشكلا ت X ₂
0.025	0.44	0.96	0.041	0.709	0.001	مستوى المعنوية	
33	33	33	33	33	33	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجية التعاون يساوي 0.557 بمستوى معنوية 0.001 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجية التجنب يساوي 0.067 بمستوى معنوية 0.709 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجية التسوية يساوي 0.357 بمستوى معنوية 0.041 و هذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجية التنازل يساوي 0.295 مستوى معنوية 0.96 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجية الهيمنة يساوي 0.36 بمستوى معنوية 0.44 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد الحساسية للمشكلات وإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي يساوي 0.387 بمستوى معنوية 0.025 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

3/معامل بيرسون بين بعد المثابرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بين بعد المثابرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين بعد المثابرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين بعد المثابرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-24: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين بعد المثابرة و إستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي Y	إستراتيجية المهيمنة Y ₅	إستراتيجية التنازل Y ₄	إستراتيجية التسوية Y ₃	إستراتيجية التجنب Y ₂	إستراتيجية التعاون Y ₁		
0.354*	0.140-	0.470**	0.435*	0.031	0.482	معامل الارتباط	المثابرة X ₃
0.43	0.436	0.006	0.011	0.864	0.004	مستوى المعنوية	
33	33	33	33	33	33	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد المثابرة و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

معامل الارتباط بين بعد المثابرة وإستراتيجية التعاون يساوي 0.482 بمستوى معنوية 0.004 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد المثابرة وإستراتيجية التجنب يساوي 0.031 بمستوى معنوية 0.864 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين المثابرة وإستراتيجية التسوية يساوي 0.435 بمستوى معنوية 0.011 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المثابرة وإستراتيجية التنازل يساوي 0.470 مستوى معنوية 0.006 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المثابرة وإستراتيجية الهيمنة يساوي 0.140- بمستوى معنوية 0.436 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المثابرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 0.354 بمستوى معنوية 0.43 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

4/معامل بيرسون بين بعد المخاطرة وإستراتيجيات الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بين بعد المخاطرة وإدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين بعد المخاطرة و إستراتيجيات الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين بعد المخاطرة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-25: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين بعد المخاطرة إستراتيجيات إدارة الصراع

التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي Y	إستراتيجية المهيمنة Y ₅	إستراتيجية لتنازل Y ₄	إستراتيجية التسوية Y ₃	إستراتيجية التجنب Y ₂	إستراتيجية التعاون Y ₁		
0.428*	0.206-	0.439*	0.432*	0.167	0.590	معامل الارتباط	المخاطرة X ₄
0.13	0.251	0.011	0.012	0.297	0.000	مستوى المعنوية	
33	33	33	33	33	33	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد المخاطرة و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وإستراتيجية التعاون يساوي 0.590 بمستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وإستراتيجية التجنب يساوي 0.167 بمستوى معنوية 0.297 وهذا يدل على وجود علاقة طردية ضعيفة.

معامل الارتباط بين المخاطرة وإستراتيجية التسوية يساوي 0.432 بمستوى معنوية 0.012 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وإستراتيجية التنازل يساوي 0.439 مستوى معنوية 0.011. وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وإستراتيجية الهيمنة -0.206 يساوي بمستوى معنوية 0.251 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المخاطرة وإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي يساوي 0.428 بمستوى معنوية 0.13 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

5/معامل بيرسون بعد المرونة و إستراتيجيات الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بعد المرونة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين بعد المرونة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين بعد المرونة وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-26: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين بعد المرونة وإستراتيجيات وإدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي Y	إستراتيجية الهيمنة Y ₅	إستراتيجية لتنازل Y ₄	إستراتيجية التسوية Y ₃	إستراتيجية التجنب Y ₂	إستراتيجية التعاون Y ₁		
0.398*	0.200-	0.472**	0.592**	0.110-	0.755	معامل الارتباط	المرونة X ₅
0.022	0.264	0.006	0.000	0.544	0.000	مستوى المعنوية	
33	33	33	33	33	33	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين بعد المرونة و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كالتالي:

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجية التعاون يساوي 0.755 بمستوى معنوية 0.00 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية .

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجية التجنب يساوي -0.110 بمستوى معنوية 0.544 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجية التسوية يساوي 0.592 بمستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية.

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجية التنازل يساوي 0.472 مستوى معنوية 0.006 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجية الهيمنة يساوي -0.200 بمستوى معنوية 0.264 وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة.

معامل الارتباط بين بعد المرونة وإستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي يساوي 0.398 بمستوى معنوية 0.022 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما.

6/معامل بيرسون بين محور القيادة الإبداعية و محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

لاختبار العلاقة بين محور القيادة الإبداعية و محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد علاقة بين محور القيادة الإبداعية و محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : توجد علاقة بين محور القيادة الإبداعية و محور إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-27: عرض نتائج اختبار ارتباط معامل بيرسون بين محور القيادة الإبداعية و محور إستراتيجيات إدارة

الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي Y		
0.379*	معامل الارتباط	القيادة الإبداعية X
0.029	مستوى المعنوية	
33	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (22spss)

التحليل: من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ أن معامل الارتباط بين محور القيادة الإبداعية و استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يساوي 0.379 بمستوى معنوية 0.029 وهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية نوعا ما .

رابعا/ اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

وتتضمن ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي بجامعة سوق أهراس"

وتتفرع من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية هي:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها الطلاقة الفكرية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها الحساسية للمشكلات في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها المثابرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها المخاطرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها المرونة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس".

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك بتحليل جدول الارتباط الخطي و جدول تحليل تباين خط الانحدار و جدول المعاملات المتحصل عليهم من خلال برنامج الإحصائي spss 22.

1/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الطلاقة الفكرية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها الطلاقة الفكرية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعدها الطلاقة الفكرية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-28: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء الطلاقة الفكرية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
بعء الطلاقة الفكرية على إدارة الصراع التنظيمي	0.873	0.389	0.155	0.762	0.389 ^b	0.024	a=2.894 b=0.096

Fالجدولية: 4.16 درجة حرية 31

tالجدولية: 2.04 ودرجة حرية 31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

التعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (0.873) وهي أقل من قيمة t الجدولية (2.04) بمستوى معنوية (0.389) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، و ارتفاع معامل β لتأثير بعء الطلاقة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.155)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (0.762) وهي أقل من الجدولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.389) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ويبين من الجدول أيضا أن بعء الطلاقة الفكرية يفسر ما مقداره (2.4%) من التباين في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث حجم التأثير صغير، مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعء الطلاقة الفكرية في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية نرفض الفرضية البديلة.

2/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعء الحساسية للمشكلات في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعء الحساسية للمشكلات في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعد الحساسية للمشكلات في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-29: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعد الحساسية للمشكلات في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
بعد الحساسية للمشكلات على إدارة الصراع التنظيمي	2.338	0.026	0.387	5.466	0.026 ^b	0.150	a=2.09 b=0.29

Fالجد ولية: 4.16 درجة الحرية 31

tالجد ولية: 2.04 درجة الحرية 31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

التعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.338) وهي أكبر من قيمة t الجد ولية (2.04) بمستوى معنوية (0.026) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا معزز بارتفاع معامل β لتأثير بعد الحساسية للمشكلات في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة المثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.387)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.466) وهي أكبر من الجد ولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.026^b) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويبين الجدول أيضا أن بعد الحساسية للمشكلات يفسر ما مقداره (15%) من التباين بحجم متوسط، في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة المثلة بالكليتين محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة المثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة نرفض الفرضية الصفرية. نقول أن معامل الانحدار دال إحصائيا أي أن القيادة الإبداعية ببعدها الحساسية للمشكلات تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي ويمكن التنبؤ بدرجات إدارة الصراع التنظيمي من خلال درجات القيادة الإبداعية ببعدها الحساسية للمشكلات.

إدارة الصراع التنظيمي = $0.29 \times$ بعد الحساسية للمشكلات للقيادة الإبداعية + 2.09

3/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد الماثرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعء الماثرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لبعء الماثرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-30: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء الماثرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
بعء الماثرة على إدارة الصراع التنظيمي	2.108	0.43	0.354	4.445	0.043 ^b	0.125	a=2.098 b=0.280

Fالجدولية: 4.16 درجة الحرية 31

tالجدولية: 2.04 درجة الحرية 31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

التعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.10) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.04) بمستوى معنوية (0.43) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وارتفاع معامل β لتأثير بعد الماثرة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.354)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (4.445) وهي أكبر من الجدولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.043^b) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويبين من الجدول أيضا أن بعد الماثرة يفسر ما مقداره (12.5%) من التباين بحجم متوسط، في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعء المرونة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، ونقول أن معامل الانحدار

دال إحصائيا أي أن القيادة الإبداعية ببعدها المثابرة تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي ويمكننا التنبؤ بدرجات إدارة الصراع التنظيمي من خلال درجات القيادة الإبداعية ببعدها المثابرة.

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 0.280 \times \text{بعد المثابرة للقيادة الإبداعية} + 2.098$$

4/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المخاطرة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

(c) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لبعدها المخاطرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(d) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لبعدها المخاطرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-31: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعدها المخاطرة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
بعد المخاطرة على إدارة الصراع التنظيمي	2.640	0.013	0.429	6.967	0.013	0.18	a=2.278 b=0.262

F الجدولية: 4.16 درجة الحرية 31

t الجدولية: 2.04 درجة الحرية 31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.64) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.04) بمستوى معنوية (0.013) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا معزز بارتفاع معامل β لتأثير بعد المخاطرة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.429)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (6.967) وهي أكبر من الجدولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.013) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويبين من الجدول أيضا أن بعد المخاطرة يفسر ما مقداره (18%) من التباين، بحجم متوسط، في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعد المخاطرة في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس الممثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، ونرفض لصفرية، ونقول أن معامل الانحدار دال إحصائيا أي أن القيادة الإبداعية ببعدها المخاطرة تؤثر على إدارة الصراع التنظيمي ويمكن التنبؤ بدرجات إدارة الصراع التنظيمي من خلال درجات القيادة الإبداعية ببعدها المخاطرة.

إدارة الصراع التنظيمي = 0.262 × بعد المخاطرة للقيادة الإبداعية + 2.278

5/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير بعد المرونة على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لبعده المرونة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

(b) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لبعده المرونة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-32: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لبعء المرونة في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
بعء المرونة على إدارة الصراع التنظيمي	2.412	0.022	0.398	5.819	0.022 ^b	0.158	a=2.14 b=0.27

F الجد ولية: 4.16 ودرجة حرية 31

t الجد ولية: 2.04 ودرجة حرية 31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.41) وهي أكبر من قيمة t الجد ولية (2.04) بمستوى معنوية (0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا معزز بارتفاع معامل β لتأثير بعء المرونة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.398)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.81) وهي أكبر من الجد ولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.022) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويبين من الجدول أيضا أن بعء المرونة يفسر ما مقداره (15.8%) من التباين، حيث حجم الأثر متوسط، في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبعء المرونة في إدارة الصراع التنظيمي في الجامعة الممثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة وهي كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 0.27 \times \text{بعء المرونة للقيادة الإبداعية} + 2.14$$

6/معامل الانحدار الخطي البسيط لتأثير محور القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

ولنضع الفرضيتين التاليتين:

- (a) H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمحور القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.
- (b) H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ لمحور القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس.

الجدول رقم 2-33: عرض نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لمحور القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة التنظيمي:

متغيرات الدراسة	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	قيمة β	قيمة F	مستوى الدلالة	معامل التحديد R^2	معاملات المتغيرات المستقلة
القيادة الإبداعية على الصراع التنظيمي	2.28	0.029	0.379	5.209	0.029 ^b	0.144	a=2.074 b=0.300

F31 الجداولية: 4.16 درجة الحرية 31

t الجداولية: 2.04 درجة الحرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS22

تعليق: يبين الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة بلغت (2.28) وهي أكبر من قيمة t الجدولية (2.04) بمستوى معنوية (0.029) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا معزز بارتفاع معامل β لتأثير محور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس الممثلة بالكليتين محل الدراسة، حيث بلغت قيمته (0.379)، ويتبين أيضا أن قيمة F المحسوبة بلغت (5.209) وهي أكبر من الجدولية (4.16) وعند مستوى الدلالة (0.029^b) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) ويبين من الجدول أيضا أن القيادة الإبداعية تأثر بما مقداره (14.4%) من التباين، أي بحجم أثر متوسط، في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس الممثلة بالكليتين محل الدراسة، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمحور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس الممثلة بالكليتين محل الدراسة عند مستوى

المعنوية (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار أو التنبؤ جيدة وهي كالتالي:

$$\text{إدارة الصراع التنظيمي} = 0.3 \times \text{محور للقيادة الإبداعية} + 2.074$$

من ما سبق يشير عرض نتائج الانحدار البسيط الى صحة الفرضية الرابعة القائلة: "وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لمحور القيادة الإبداعية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في جامعة محمد الشريف مساعديه الممثلة بكليتي محل الدراسة" وبمجم متوسط.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

وتتضمن مايلي: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، الرتبة الأكاديمية، المنصب المشغول، الأقدمية) بجامعة سوق أهراس "

وتتفرع منها خمس فرضيات فرعية كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس) بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (العمر) بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الرتبة الأكاديمية) بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (المنصب المشغول) بجامعة سوق أهراس.

الفرضية الفرعية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ بين إجابات المبحوثين حول القيادة الإبداعية تعزى إلى متغيرات الدراسة (الأقدمية) بجامعة سوق أهراس.

1/ اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستعمال اختبار الفرق بين المتوسطين Student t-taste:

حيث يستعمل هذا الاختبار لمعرفة تأثير الخصائص الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحمل حدثين فقط على إجابات محاور الدراسة مثل الجنس في هذه الدراسة (ذكر، أنثى)، فنضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة على محاور الدراسة تبعا لخاصية الجنس، أو لا يوجد تأثير لخاصية الجنس على إجابات العينة على محاور الدراسة عند مستوي معنوية أكبر من 0.05.

(b) H_1 : توجد فروق بين متوسطي إجابات العينة على محاور الدراسة تبعا لخاصية الجنس، أو يوجد تأثير لخاصية الجنس على إجابات العينة على محاور الدراسة عند مستوي معنوية أقل من 0.05.

جدول رقم 2-34: عرض نتائج فرق المتوسطين:

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
	F	Sig	t	ddl
X Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	0.087	0.77	0.138	31
			0.138	30.56
Y Hypothèse de variances inégales Hypothèse de variances inégales	0.495	0.487	0.421	31
			0.21	30.91

	Test t pour égalité des moyennes				
	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence	
				Inférieur	Supérieur
X Hypothèse de variances égales Hypothèse de variances inégales	0.89	0.02	0.18	-0.35	0.40
	0.89	0.02	0.18	-0.35	0.40
Y Hypothèse de variances inégales	0.67	0.06	0.14	-0.23	0.36

Hypothèse de variances inégales	0.67	0.06	0.14	-0.23	0.36
---------------------------------	------	------	------	-------	------

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار فرق المتوسطين Student test بالنسبة لتأثير خاصية الجنس على إجابات العينة على المحور الثاني القيادة الإبداعية مساوية للقيمة 0.89 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الجنس على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية).

كما نلاحظ من نفس الجدول: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار فرق المتوسطين Student test بالنسبة لتأثير خاصية الجنس على إجابات العينة على المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مساوية للقيمة 0.67 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الجنس على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي).

2/ اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستعمال اختبار الفرق بين المتوسطات باستعمال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way:

يستعمل هذا الاختبار قصد معرفة مدى تأثير الخصائص الوصفية أو النوعية للدراسة التي تحدث أكثر من حدثين على إجابات العينة حول محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) فلدينا الصفات الوصفية التالية: السن، الرتبة الأكاديمية، المنصب المشغول، الاقدمية، والتي تحدث أكثر من حدثين.

ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية السن، أو لا يوجد تأثير لخاصية السن على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

(b) H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية السن، أو يوجد تأثير لخاصية السن على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أقل 0.05 .

جدول رقم 2-35: عرض نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way تبعا لمتغير السن:

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.82	0.30	0.09	3	0.27	بين المجموعات	المحور الثاني القيادة الإبداعية
		0.300	29	8.71	داخل المجموعات	
			32	8.98	المجموع	
0.16	1.82	0.29	3	0.89	بين المجموعات	المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي
		0.16	29	4.73	داخل المجموعات	
			32	5.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات الـ (spss22)

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم 2-35: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية السن على إجابات العينة على المحور الثاني القيادة الإبداعية مساوية للقيمة 0.82 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية السن على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية).

كما نلاحظ من نفس الجدول: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية السن على إجابات العينة على المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مساوية للقيمة 0.16 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية السن على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي).

3/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال اختبار الفرق بين المتوسطات باستعمال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way:

ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية الرتبة الأكاديمية، أو لا يوجد تأثير لخاصية الرتبة الأكاديمية على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

(b) H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية الرتبة الأكاديمية، أو يوجد تأثير لخاصية الرتبة الأكاديمية على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أقل 0.05 .

جدول رقم 2-36: عرض نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way تبعا لمتغير الرتبة

الأكاديمية:

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.53	0.85	0.24	6	1.48	بين المجموعات	المحور الثاني القيادة الإبداعية
		0.288	26	7.49	داخل المجموعات	
			32	8.96	المجموع	
0.90	0.34	0.069	6	0.41	بين المجموعات	المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي
		0.20	26	5.21	داخل المجموعات	
			32	5.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم 2-36: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية الرتبة الأكاديمية على إجابات العينة على المحور الثاني القيادة الإبداعية مساوية للقيمة 0.53 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الرتبة الأكاديمية على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية).

كما نلاحظ من نفس الجدول: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية الرتبة الأكاديمية على إجابات العينة على المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مساوية للقيمة 0.90

وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الرتبة الأكاديمية على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي).

4/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال اختبار الفرق بين المتوسطات باستعمال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way:

ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية المنصب المشغول ، أو لا يوجد تأثير لخاصية المنصب المشغول على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

(b) H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية المنصب المشغول، أو يوجد تأثير لخاصية المنصب المشغول على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أقل 0.05.

جدول رقم 2-37: عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه ANOVA one way تبعا لمتغير

المنصب المشغول

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.09	2.09	0.50	5	2.51	بين المجموعات	المحور الثاني القيادة الإبداعية
		0.24	27	6.47	داخل المجموعات	
			32	8.98	المجموع	
0.76	0.51	0.09	5	0.49	بين المجموعات	المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي
		0.19	27	5.13	داخل المجموعات	
			32	5.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية المنصب المشغول على إجابات العينة على المحور الثاني القيادة الإبداعية مساوية للقيمة 0.09 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية المنصب المشغول على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية).

كما نلاحظ من نفس الجدول: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية المنصب المشغول على إجابات العينة على المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مساوية للقيمة 0.76 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية المنصب المشغول على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي).

5/ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستعمال اختبار الفرق بين المتوسطات باستعمال اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way:

ولإجراء هذا الاختبار نضع الفرضيتين التاليتين:

(a) H_0 : لا توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية الاقدمية، أو لا يوجد تأثير لخاصية الاقدمية على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أكبر من 0.05 .

(b) H_1 : توجد فروق بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) تبعا لخاصية الاقدمية، أو يوجد تأثير لخاصية الاقدمية على متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة (القيادة الإبداعية وإدارة الصراع التنظيمي) عند مستوى معنوية أقل 0.05

جدول رقم 2-38: عرض نتائج اختبار تحليل التباين احادي الاتجاه ANOVA one way تبعا متغير الاقدمية

Sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.11	2.19	0.55	3	1.66	بين المجموعات	المحور الثاني القيادة الإبداعية
		0.25	29	7.32	داخل المجموعات	
			32	8.98	المجموع	
0.43	0.93	0.16	3	0.49	بين المجموعات	المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي
		0.17	92	5.12	داخل المجموعات	
			32	5.62	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات ال (spss22)

التحليل: نلاحظ من الجدول أعلاه: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية الاقدمية على إجابات العينة على المحور الثاني القيادة الإبداعية مساوية للقيمة 0.11 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الاقدمية على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثاني القيادة الإبداعية).

كما نلاحظ من نفس الجدول: أن قيم المعنوية الإحصائية Sig لاختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه ANOVA one way بالنسبة لتأثير خاصية الاقدمية على إجابات العينة على المحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي مساوية للقيمة 0.43 وهي أكبر من القيمة الحرجة 0.05 ومنه نقبل الفرضية العدم H_0 : (لا يوجد تأثير لخاصية الاقدمية على إجابات العينة بالنسبة للمحور الثالث إدارة الصراع التنظيمي).

خلاصة:

استعرضت الباحثان في هذا الفصل منهجية الدراسة، وأشارت إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، كما أوضحتنا مصادر جمع البيانات التي استخدمت في الدراسة، كما استعرضنا مجتمع وعينة الدراسة المكون من عمداء ونوابهم، رؤساء أقسام ونوابهم، أمناء عامون، ورؤساء مصالح لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكذلك كلية الحقوق والعلوم السياسية، حيث بلغ عددهم (40) فردا، بأسلوب المسح الشامل أي جميع قادة وقائدات الكليتين، وتم توزيع (40) استبيان، واسترداد (38) استبيان، منها (33) قابلة لتحليل، حيث أوضحتنا خطوات بناء هذا الاستبيان، ومن ثم أوضحتنا الطرق التي تم استخدامها لتحقيق من صدقه وثباته، وأخيرا تم عرض الأدوات الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة، وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

الخطبة

أن تقدم المنظمات و تطورها ما هو إلا نتيجة لجهود مواردها البشرية، و هذا ما يفسر لنا زيادة اهتمام الإدارة الحديثة بالعنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي للعمل، و بالتفاعل المستمر القائم بين الأفراد و الجماعات في مختلف مستويات التنظيم، و التي عادة ما تؤدي إلى نشأة الخلافات و الصراعات، و هذا ما يتطلب وجود قيادة تملك القدرة على التحكم و توجيه هذه الخلافات و الاستفادة منها بما يتوافق مع مصالح و أهداف المنظمة، و عليه نقول تتطلب بيئة التعليم العالي إدارة فعالة و إحساسا كبيرا و وعيا مستقبليا و قدرة على التركيز لفهم و استيعاب التغيرات المعقدة، و قيادة إبداعية حكيمة لضمان الاستمرارية للمؤسسات الجامعية و تحقيق التميز و القدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين السير الحسن للعمل و خلق مناخ إداري يساهم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب و الانسجام بين العاملين في الإدارة مما يؤثر إيجابا على القدرات الإبداعية و في ظل الصراع المتزايد من أجل العمل على إبقائه في المستوى المرغوب فهناك علاقة ترابطية و تأثيرية بين القيادة الإبداعية و إدارة الصراع التنظيمي.

أولا / النتائج :

يمكن تقسيم نتائج الدراسة على قسمين : نتائج خاصة بالجانب النظري و نتائج خاصة بالجانب الميداني :

1/ نتائج الجانب النظري:

- ✓ إن مهمة القائد تتمثل في إيجاد المسالك و تعبيد الطريق و توحيد جهود المرؤوسين و تحقيق الانسجام و التقارب و التعاون ما ستؤثر إيجابا على القدرات الإبداعية و الثقافية للعامل.
- ✓ يعد الصراع نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي فهو يستخدم كأداة لتفعيل حركة و نشاط المنظمات باتجاه إزالة الفوضى و الإرباك و تطبيق النظام و تحقيق الالتزام العالي للأفراد و زيادة فعاليتهم.
- ✓ ضرورة تعزيز مبادئ و خصائص القيادة الإبداعية و تشجيع القيادات على التحلي بهذه السمات في التعامل مع المرؤوسين
- ✓ على القيادة التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام والأخذ بزمام المبادرة وحسن التصرف.
- ✓ لا بد من متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق الحل كتابيا من أجل الالتزام به.
- ✓ الاعتماد على النمط القيادي التسلسلي في بعض المواقف والصراعات التي تحدث بين الموظفين.
- ✓ بناء فرق عمل، كون أن هذه الفرق تقوم على التعاون والعمل الجماعي وتجنب الإنفرادية وهذا يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية

2/ نتائج الجانب الميداني:

من خلال الدراسة الميدانية التي تمت بجامعة محمد الشريف مساعديه المثلة بالكليتين محل الدراسة تم التوصل إلى أن مستوى ممارسة القيادة الإبداعية كان بدرجة مرتفعة، فأغلبية أفراد العينة يتفردون بالتعبير عن أفكارهم بطلاقة وصياغتها في كلمات مفيدة، يستخدمون الطرق العلمية في مواجهة المشكلات المتوقعة، كما يتمتعون بسرعة التفكير في مختلف الظروف، يهتمون بمشاعر الآخرين في مختلف المواقف، للوصول إلى الحلول المناسبة يستفيدون من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل، كما يشاركونهم في حل المشكلات، وذلك باستغلال مهاراتهم اللازمة في ذلك، لهم القدرة على التنبؤ بمشكلات العمل قبل وقوعها، يتصرفون بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة، يشجعون المبادرات الجديدة للمرؤوسين، ومواصلة العمل لفترات طويلة من أجل الوصول إلى حلول بناءة، يحاولون زرع النشاط الدائم بين المرؤوسين، كما لديهم المقدرة على التركيز بالرغم من كثرة الأعباء الإدارية، يمتلكون سرعة التصرف وبحكمة في مواجهة المواقف المختلفة، يتجنبون الأساليب الروتينية ويشجعون روح البحث والتجريب لحل المشكلات، يعملون على رصد وتجنب التهديدات التي تؤثر في العمل، يتبنون المخاطرة في قراراتهم، لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر، يمتلكون أسلوب في التعامل مع المرؤوسين ليساعدهم في تنمية الإبداع، كما يمتلكون مهارة الحوار وإدارة النقاش بين المرؤوسين بأسلوب حديث، يتقبلون النقد البناء حني ولو كان مخالفا لوجهات نظرهم.

أما مستوى تبني استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كان بدرجة متوسطة، فأغلبية أفراد عينة الدراسة يفضلون حل الصراعات بطريقة تفاعلية حيث يبحثون عن الحلول المتكاملة ترضي الأطراف المتنازعة، ويولون أهمية للعلاقات الجماعية مم يجعلهم يعملون ضمن فريق، فهم يؤمنون بأهداف المنظمة ويشاركون المرؤوسين في تحديدها، يتبادلون وجهات النظر مع المرؤوسين في العمل، فالصراع بالنسبة لهم عامل إيجابي يؤدي إلى خلق المنافسة وتطوير الأداء، فهم لا يفضلون حل الصراعات بتجنب الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين، كما لا ينسحبون عند مواجهة القضايا الجدلية التي أدت إلى الخلاف، لا يتفادون تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة، لا يؤجلون حل الصراع إلى وقت آخر، كما يفضلون حل الصراعات بتسوية و التفاوض رضاء الأطراف المتصارعة بالبحث عن الحلول الوسط، و يسعون إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المفاضلة بينهم، كما يتراجعون عن قراراتهم في سبيل إرضاء الأطراف المتصارعة، لا يفضلون حل الصراعات بفرض الحلول بالقوة والسيطرة، كما لا يفرضون الخطط علي المرؤوسين، لا يستعملون وسيلة الضغط في حل الصراعات، كما لا يستعملون القرارات أحادية الطرف.

وتبين وجود علاقة طردية قوية نوعا ما بين ممارسة القيادة الإبداعية واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، ويعود ذلك إلى انه كلما أحسنت إدارة الصراع التنظيمي تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع فالصراع يساعد المنظمة على تحقيق الكثير من الميزات مثل تحسين صنع القرار وزيادة القدرة على التطوير والتغيير والابتكار من خلال إيجاد القدرات الإبداعية شريطة أن يحسن القائد اختيار الأساليب المناسبة لإدارة الصراع بالإضافة إلى أن القائد عندما يمتلك المقدرة على ضبط الصراع وإدارته بشكل جيد فانه يوجد المناخ المناسب للقيادة الإبداعية وباختصار نستطيع القول أن القائد الناجح القادر على إدارة الصراع بشكل جيد وتحديده بشكل واقعي داخل المؤسسة الجامعية والاستفادة منه لصالح الجامعة هو قائد مبدع وناجح.

كما أن القيادة الإبداعية تأثر في إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة وذلك راجع حجم العينة الصغير، كما خلصت الدراسة الميدانية إلى عدم وجود فروق لإجابات العينة تعزى للمتغيرات الديمغرافية، ويعود سبب ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من فئة الشباب ويتقاربون في فترة توليهم المسؤولية، وعليه يجب على القائمين على نجاح المؤسسة الجامعية لجامعة محمد الشريف مساعديه الممثلة بكلية محل الدراسة أن تعزز ممارسة القيادة الإبداعية من خلال تدريب القادة والقائدات، والعمل على تفعيل متطلبات إدارة الصراع التنظيمي للوصول إلى أفضل النتائج المرجوة .

ثانيا/ التوصيات:

- ✓ العمل على المحافظة على سمات القيادة الإبداعية المتوفرة لدى القيادات العليا بجامعة سوق أهراس ممثلة في كليتي العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و كلية الحقوق و العلوم السياسية ، وذلك بتعزيز قدراتهم الفكرية والإبداعية من خلال تشجيعها ومتابعتها وتطويرها وتدريبهم إطلاعهم على التجارب العالمية.
- ✓ التقليل من المهام الروتينية التي يقوم بها القيادات العليا بالجامعة ليتاح لهم وقت كافي في إنتاج أفكار إبداعية
- ✓ إعطاء صلاحيات أكثر للقادة الجامعيين من جهات أعلى تتلاءم مع مسؤولياتهم، حيث يعتبر ذلك بمثابة تحفيز معنوي لهم، يجعلهم أكثر إبداعا في عملهم.
- ✓ ضرورة عقد ورشات عمل ودورات تدريبية في الإبداع والقيادة الإبداعية تدرّب القيادات العليا بالجامعة على الأساليب والبرامج الإبداعية الحديثة في قيادة الجامعة بكفاءة وفعالية
- ✓ ضرورة تخصيص اعتمادات مالية من إدارة الجامعة والوزارة الوصية تدعم الأفكار والحلول الإبداعية، وتطبقها في الميدان لتحقيق التميز والريادة للجامعة الجزائرية.

- ✓ تعين القيادات العليا بناء على كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
- ✓ إنشاء هيئة مختصة من إدارة الجامعة تعمل على السهر على تحسين الظروف البيئية بالجامعة وتوفير مناخ إبداعي يسمح بتوليد أفكار وحلول إبداعية.
- ✓ زيادة التوعية بأهمية الصراع التنظيمي و أساليب إدارته، والذي بدوره يعزز مستوى التوافق المهني .
- ✓ على الإدارة الاهتمام برغبات وحاجات العمال، والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على مستوى الفرد والجماعة.
- ✓ ضرورة تخفيف استخدام أسلوب التجنب وأسلوب التنافس، بل يجب المواجهة والتعاون بين الأطراف المتصارعة وتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، والتحاور من أجل الوصول للحلول الجذرية.
- ✓ ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق، ويحقق الرضا العام للجميع.
- ✓ ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية، وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للعمال.
- ✓ تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، والبحث عن حلول جذرية، وتثبيت فكرة التعاون والمشاركة بينهم.
- ✓ العمل على طلب المساعدة من الآخرين لإيجاد الحلول.
- ✓ تقليل الاعتمادية في النشاطات بين الأفراد و الأقسام، والتي من شأنها أن تهيئ الأرضية الخصبة للصراعات.
- ✓ ضرورة توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها على المدى القريب والبعيد.
- ✓ التعرف على العوامل التي تساهم في رفع مستوى التوافق، وتخفيف مسببات الضغوط والصراعات المهنية.
- ✓ جعل بيئة العمل تمتاز بالمناخ الأسري، تحقق للعمال النمو والثراء المعرفي في المجال المهني و الشخصي؛ بعيدا عن الفوضى والتسلط.
- ✓ الاهتمام والمتابعة والتقييم والتقويم المستمر للعمال من جميع الجوانب، المهنية والشخصية والنفسية.

ثالثا/آفاق الدراسة:

يعتبر ميدان الدراسة ميدانا مهما و خصبا لكثير من الدراسات بحيث يمكن اقتراح ما يلي:

- ✓ إعادة نفس الدراسة بمتغيراتها ولكن تشمل الجامعة ككل.

قائمة

المراجع

أولا/ الكتب:

1. عزات كريم العدواني، العلاقة بين القيادة وإدارة الأزمات، دار حامد، الأردن، 2013.
2. وفيق النخلة، القيادة الإدارية فن و تحفيز، دار امجد للنشر و التوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية عمان، 2014.
3. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2015.
4. ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، تلمسان، 2013.
5. المنجد في اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 1، دار المشرق بيروت لبنان، 2000.
6. عبد إله بن إبراهيم الحيزان، لمحات عامة في التفكير الإبداعي، الطبعة 1، دار رسالة البيان -مفكرون-القاهرة، 2002، مصر.
7. حسن التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2013.
8. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار حامد، الأردن، 2015.
9. أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
10. طارق عبدالرؤوف، القائد المتميز وأسرار الإبداع القيادي، الطبعة 1، المجموعة الأولى العربية للتدريب والنشر، 2015، القاهرة، مصر.
11. جبران مسعود، الرائد معجم اللغة العربية و الإعلام، الطبعة 2، دار العلم للملايين، بيروت، 2005.
12. خضير شعبان، مصطلحات في الإعلام والاتصال، الطبعة 1، دار اللسان العربي للنشر والتوزيع، الجزائر.
13. د. بطرس حلاق، القيادة الإدارية من منشورات الجامعة الافتراضية السورية 2020
14. عبد الرحمن توفيق، تنمية التفكير الإبداعي للقادة، خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مكتبة نت، 2011.
15. عبد المجيد لبصير موسوعة علم الاجتماع و مفاهيم السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة دار الهدى عين مليلة الجزائر، 2010.
16. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2012.
17. عبد الستار إبراهيم، الإبداع وقضاياها وتطبيقاته، مكتبة الأنجلو المصرية، الطبعة 2، القاهرة، 2014.

18. سامي ابراهيم الخزندار، إدارة الصراعات و فض النزاعات، الدار العربية للعلوم ناشرون مركز الجزيرة للدراسات، بيروت، 2016.
 19. خليل محمد الشماع خضير، كاظم المحمود، نظرية المنظمة، طبعة 1، عمان دار الميسرة، الأردن، 2000.
 20. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع.
 21. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الفكر، سوريا، 2000.
 22. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر و التوزيع و الطباعة، الإسكندرية 2006.
 23. احسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع الأردن، 2011.
 24. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر، 2000.
 25. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
- ثانيا/ المجلات و الرسائل والمذكرات:
1. بن حدو آمنة، بن الدين نور الهدى، دور عامل التحفيز في تفعيل الإبداع الإداري، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 10 ع 3 ، تلمسان، 2022 .
 2. صباح عبد الله الصومالي، أريج عبد الله بلجنيد، خديجة محمود زكي، دور القيادة الإبداعية في تحسين أداء العاملين، مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة فلسطين، المجلد 28، العدد 3، سنة 2020.
 3. لعريب وسام، حديد مختار، واقع ممارسة القيادات العليا في الجامعة الجزائرية للقيادة الإبداعية، مجلة الإستراتيجية للتنمية، مجلد 10 العدد خاص 5 نوفمبر 2020، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
 4. بوجمعة نقبيل عالقة، المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة باتنة، 2009.
 5. مؤمن خلف عبد الواحد، رسالة ماجستير، الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، 2008.
 6. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم ، بسكرة، 2013/2014.
 7. سوزان المهدي، حسام هبة، إستراتيجيات مقترحة إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، الاردن، 2002.

8. يزن سمير صالح، أثر القيادة الإبداعية في تعزيز مستوى الثقافة التنظيمية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2020/2019.
9. ديانا محمد إبراهيم الشهوان، القيادة الإبداعية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة وقيادة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.
10. عميري شهرة، دور القيادة التحويلية في إحداث الإبداع التنظيمي، مذكرة ماستر، تخصص موارد بشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2019/2018.
11. برباخ رابح، أساليب إدارة الوقت وأثرها على الإبداع الإداري لدى مدراء ورؤساء أقسام معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص منهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018/2017.
12. فوزية سلطان، أثر القيادة الإبداعية في تحسين مستوى التعليم الجامعي مجلة البحوث التجارية الجامعة العمالية، الزقازيق، مصر، العدد 1، 2018.
13. بالطيب عيشة، بن قدور نسيم، يعقوب أسماء، أثر استراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال ، 2019/2018، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي .
14. فادي محمد عوائية، واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، العدد 175، الجزء 2، 2017، مصر.
15. خضير مبروكة، أثر الصراع التنظيمي على الاستفادة العمال من الخدمات الاجتماعي، مذكرة ماجستير، جامعة أدرار، 2017/2016.
16. سارة مكناسي، دور الإبداع في تحقيق التنمية الإدارية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع، جامعة أم البواقي، 2017/ 2016.
17. دعا فرحان عبيد الطراونة، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الكرك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الأردن 2016.
18. فراج ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الصراع بالمؤسسات التعليمية ، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 23 الجزء 4، 2015.
19. راتب الجعفري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية و التعليم محافظة الخليل، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الخليل، المملكة العربية السعودية، 2013.
20. أحمد عيسى على خليل النشار، دور القيادة الإبداعية في تعزيز الصحة التنظيمية في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، مذكرة ماجستير، غزة، فلسطين، ص 18

21. كمال محمد الحواجرة، سنيد صالح المري، أثر القيادة الإبداعية والذكاء الاستراتيجي في إستراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات العامة القطرية، مجلة رماح، العدد1، الأردن 2021.
22. دريوش شاهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة 2012/2011.
23. نهي عواد، رشيد ساعد، دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية، مذكرة ماجستير، جامعة الأقصى، تخصص القيادة والإدارة، 2016.
24. بوفوروة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2013.
25. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج "توماس وكولمان" وعلاقتها بالتوفيق المهني لدى عمال قطاع الصحي، مذكرة ماجستير، تخصص علم نفس، جامعة سطيف 2، 2014/2013.
26. زينب أحمد حمدان، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في لواء الرصيفة، مذكرة ماجستير، جامعة الهاشمية، الأردن، 2014.
27. قيس عبد الهادي، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بإدارة المعرفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد15، العدد4، العراق، السنة2012.
28. أمل بنت محمد بنت علي الشدي، إدارة الصراع التنظيمي لدى القيادات النسائية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2010/ 2011.
29. سليمان بن إبراهيم عبد الكريم النملة، إدارة الصراع التنظيمي بالمدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، تخصص الإدارة التربوية جامعة الملك سعود، 2007.
30. Ackerley.an investigation of the relationship of creativity and leadership in university businss students .doctoral dissertation .education in education leadership . northem Arizona university. Usa.2006

الملاحق



1/ الاستبيان:
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La recherche Scientifique



تعبئة الإستبيان

تحية طيبة و بعد

يطيب لنا أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تم تصميمها بغرض جمع المعلومات اللازمة لدراسة للدراسة بعنوان: " دور القيادة الإبداعية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة سوق أهراس و ذلك للحصول على درجة الماستر ل م د علوم التسيير :تخصص إدارة أعمال.

و قد أعدت الباحثتان لهذه الدراسة إستبانة لتحقيق أهداف الدراسة و الوصول إلى النتائج المطلوبة ، من خلال تحديد درجة الموافقة على فقراتها ،بحسب تدرج خماسي (موافق بشدة،موافق،موافق إلى حد ما،غير موافق،غير موافق بشدة).

فندرجو من سيادتكم وضع علامة(X) أمام كل فقرة من درجة موافقتكم مع التكرم بتوخي الدقة و الموضوعية لما لذلك من الأثر الكبير على واقعية النتائج و موضوعيتها ، علما أن معلوماتكم ستحاط بالسرية التامة و هذه المعلومات من أجل البحث العلمي فقط .

تقبلوا فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف البروفيسور

بن خديجة منصف

الطالبان

- قطار ليلي

- سلاوي مريم

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس : ذكر ل

الرتبة الأكاديمية :

المنصب المشغول :

الأقدمية في المنصب: أقل من 05 سنوات من 06 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة من 21 إلى 30 سنة 31 سنة فما فوق

السن : - من 20 إلى 25 سنة - من 26 إلى 30 سنة

- من 31 إلى 35 سنة - من 36 إلى 40 سنة

- أكبر من 41 سنة

المحور الثاني: القيادة الإبداعية

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارة
					الطلاقة الفكرية
					* أعد الخطط العلمية لمواجهة المشكلات المتوقع حدوثها
					* يمكنني تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة
					* أستطيع إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد للدلالة على فكرة معينة.
					* أتمتع بالسرعة على التفكير في الظروف المختلفة
					* أقوم بالتعبير عن أفكارى بطلاقة و صياغتها في كلمات مفيدة
					الحساسية للمشكلات
					* أتنبؤ بمشكلات العمل قبل حدوثها
					* أمتلك المهارات اللازمة في حل المشكلات التي تواجه العمل
					* أشارك المرؤوسين في حل المشكلات
					* أستفيد من خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل للوصول إلى الحلول المناسبة
					* أهتم بمشاعر الآخرين في المواقف المختلفة
					المثابرة
					* أزرع النشاط الدائم بين مرؤوسيه
					* لدي مقدرة على التركيز على الرغم من كثرة الأعباء الإدارية
					* أشجع المبادرات الجديدة من قبل المرؤوسين
					* أتصرف بأسلوب رشيد عند مواجهة المواقف الصعبة
					* أواصل العمل لفترات طويلة من أجل الوصول إلى حلول بناءة
					المخاطرة
					* أتصرف بسرعة و بحكمة في مواجهة المواقف المختلفة
					* أقوم برصد التهديدات المؤثرة في العمل و أتجنبها
					* أتبنى المخاطرة في قراراته المعتمدة
					* أتجنب الأساليب الروتينية قدر المستطاع و أشجع روح البحث و التجريب
					حل المشكلات بأساليب مبتكرة
					* أوظف التوجيهات المناسبة لتحقيق الهدف
					المرونة، التكيف، التأقلم
					* أمتلك أسلوب في التعامل مع المرؤوسين يساعد في تنمية الإبداع
					* لدي القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل و بتلقائية و يسر
					* أتمتع بمهارة في إدارة النقاش و الحوار بين المرؤوسين بأسلوب حديث
					* أتقبل النقد و لو كان مخالفا لوجهة نظري
					* أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة و لتجنب الروتين و الجمود

المحور الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					أسلوب التعاون
					* أبادل وجهات نظر مع المرؤوسين في العمل
					* أولي أهمية للعلاقات الجماعية و العمل ضمن فريق واحد
					* أومن بأهداف المنظمة و أشارك المرؤوسين في تحديدها
					* أسعى لإيجاد حلول متكاملة ترضي الأطراف المتنازعة
					* أنظر للصراع على أنه عامل إيجابي يؤدي إلى خلق المنافسة و تطوير الأداء
					أسلوب التجنب
					* أأجل حل الصراعات لوقت آخر
					* أخفف من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها
					* أتجنب الخوض في أسباب الخلافات التي تطرأ بين المرؤوسين
					* أنسحب عندما أواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف
					* أتفادى تكوين علاقات مع أي طرف من الأطراف المتصارعة
					أسلوب التسوية
					* أعمل على إيجاد حل وسط بين الأطراف المتصارعة
					* أقوم بإرضاء كافة الأطراف عند تسوية الصراع
					* أسعى إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم
					* أحافظ على العلاقات مع جميع الأطراف المتصارعة
					* أتفاوض مع مرؤوسين لإيجاد حل
					أسلوب التنازل
					* أراجع في بعض الأحيان عن قراري التي تم اتخاذها في سبيل إرضاء الأطراف المتصارعة
					* أقوم بتقلص التنازلات عندما أشعر بالضعف أمام الآخرين
					* أعمل كل ما هو ضروري لتجنب حدوث الصراع
					* أتحمل المرؤوسين في حالة الاختلاف معهم في الرأي
					* أهتم باقتراحات المرؤوسين
					أسلوب الهيمنة
					* أُلجأ إلى نفوذي لفرض أفكارتي
					* أفرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة و السيطرة على المواقف
					* أفرض على المرؤوسين خطط العمل بغض النظر عن آرائهم
					* أستخدم قرارات أحادية الجانب

					* أضغط برأبي على المرؤوسين لتقديم تنازلات
--	--	--	--	--	---

3/مخرجات ال spss:

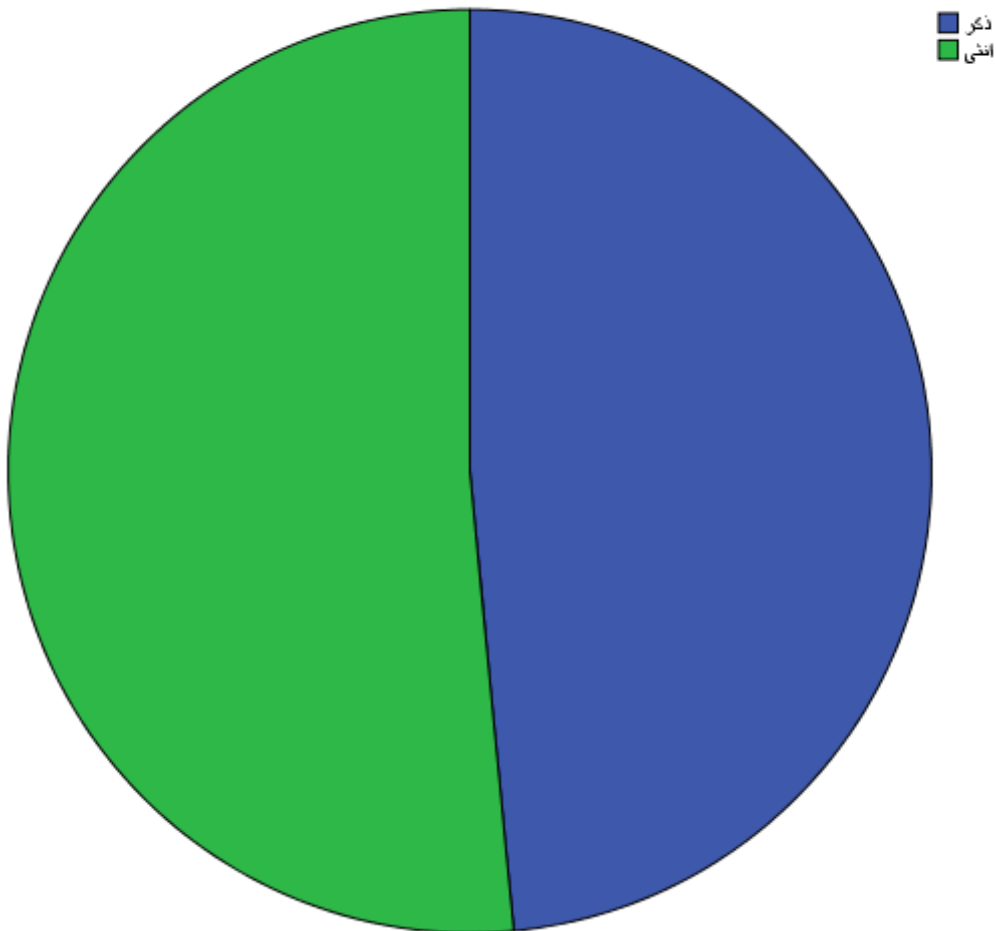
Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	50

جنسالمبحوثين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	16	48,5	48,5	48,5
انثى	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

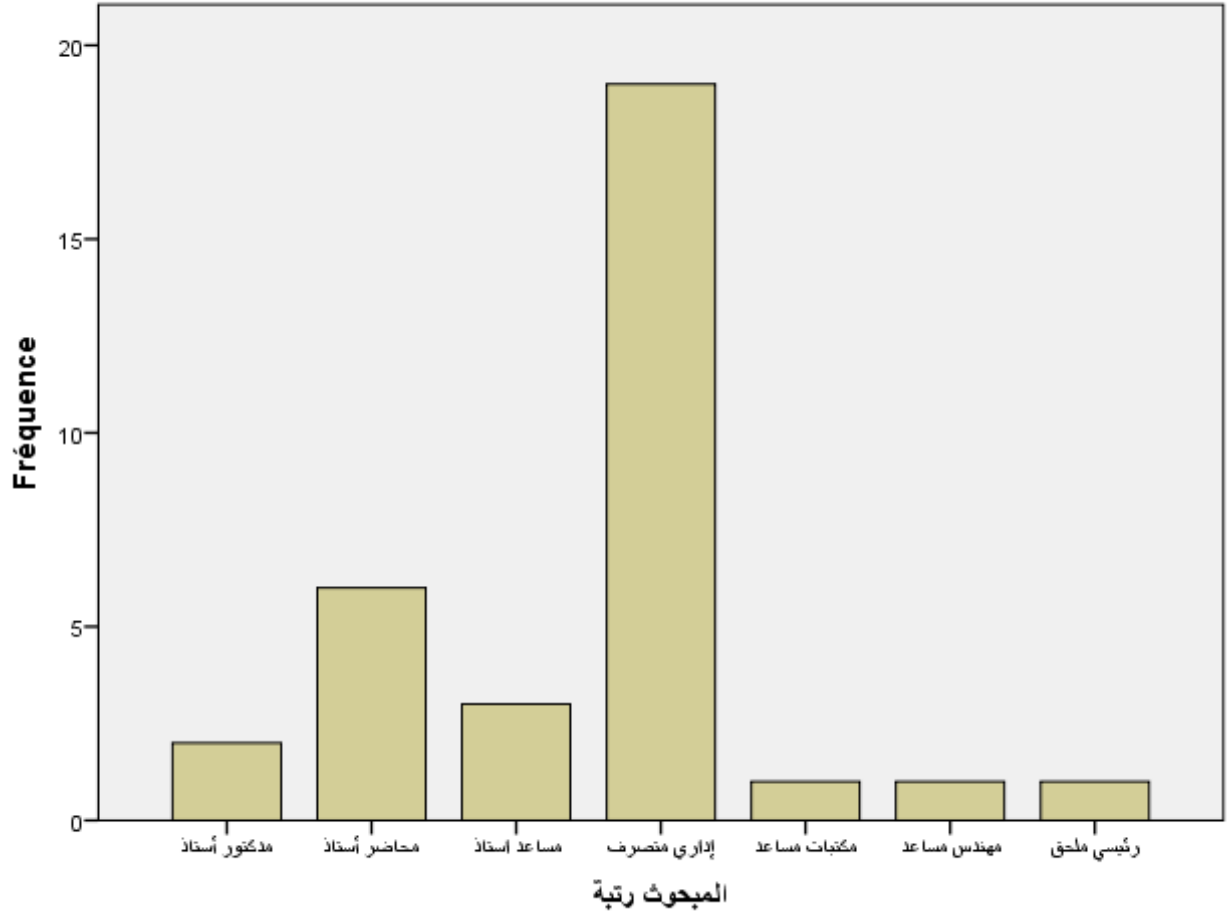
المبحوثين جنس



رتبة المبحوث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
أستاذ مكتور	2	6,1	6,1	6,1
أستاذ محاضر	6	18,2	18,2	24,2
استاذ مساعد	3	9,1	9,1	33,3
متصرف إداري	19	57,6	57,6	90,9
مساعد مكنتبات	1	3,0	3,0	93,9
مساعد مهندس	1	3,0	3,0	97,0
ملحق رئيسي	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

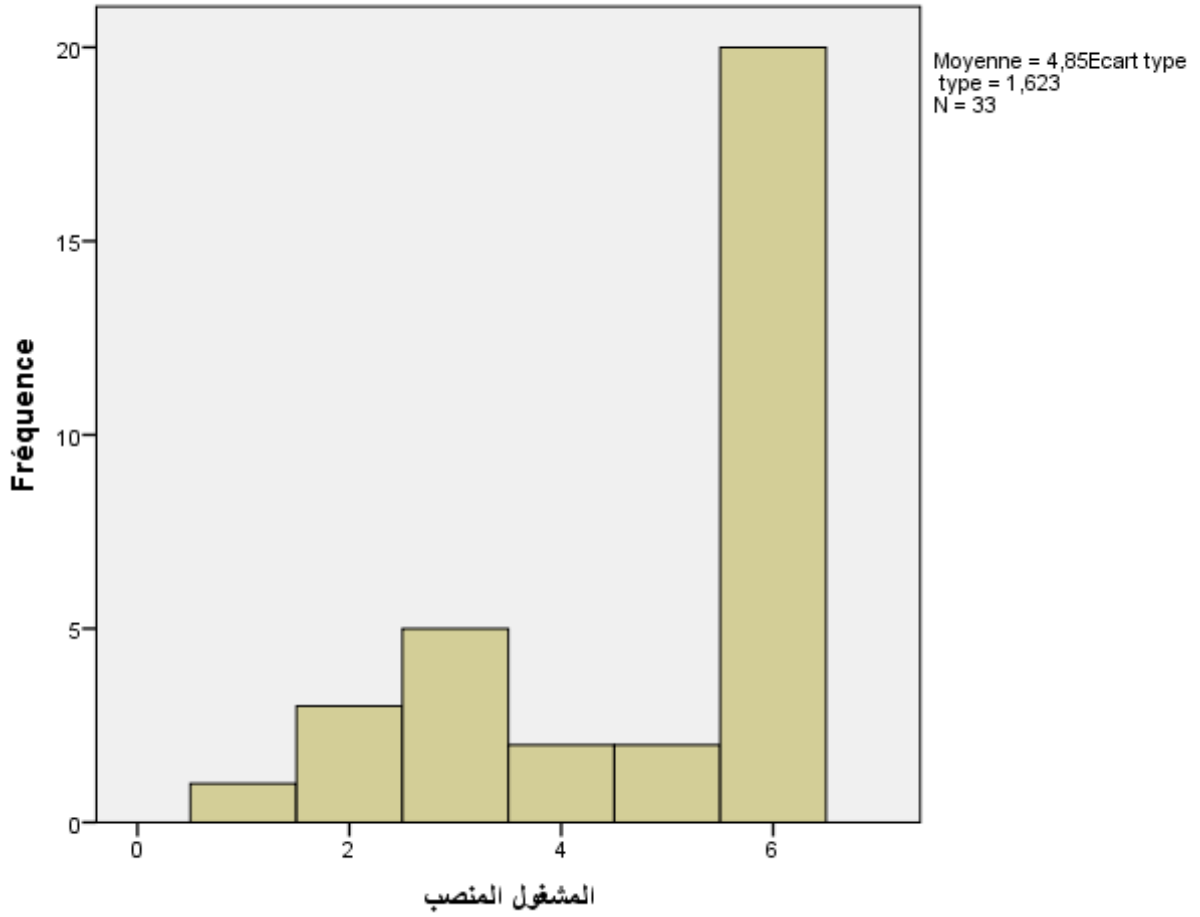
المبحوث رتبة



المنصبالمشغول

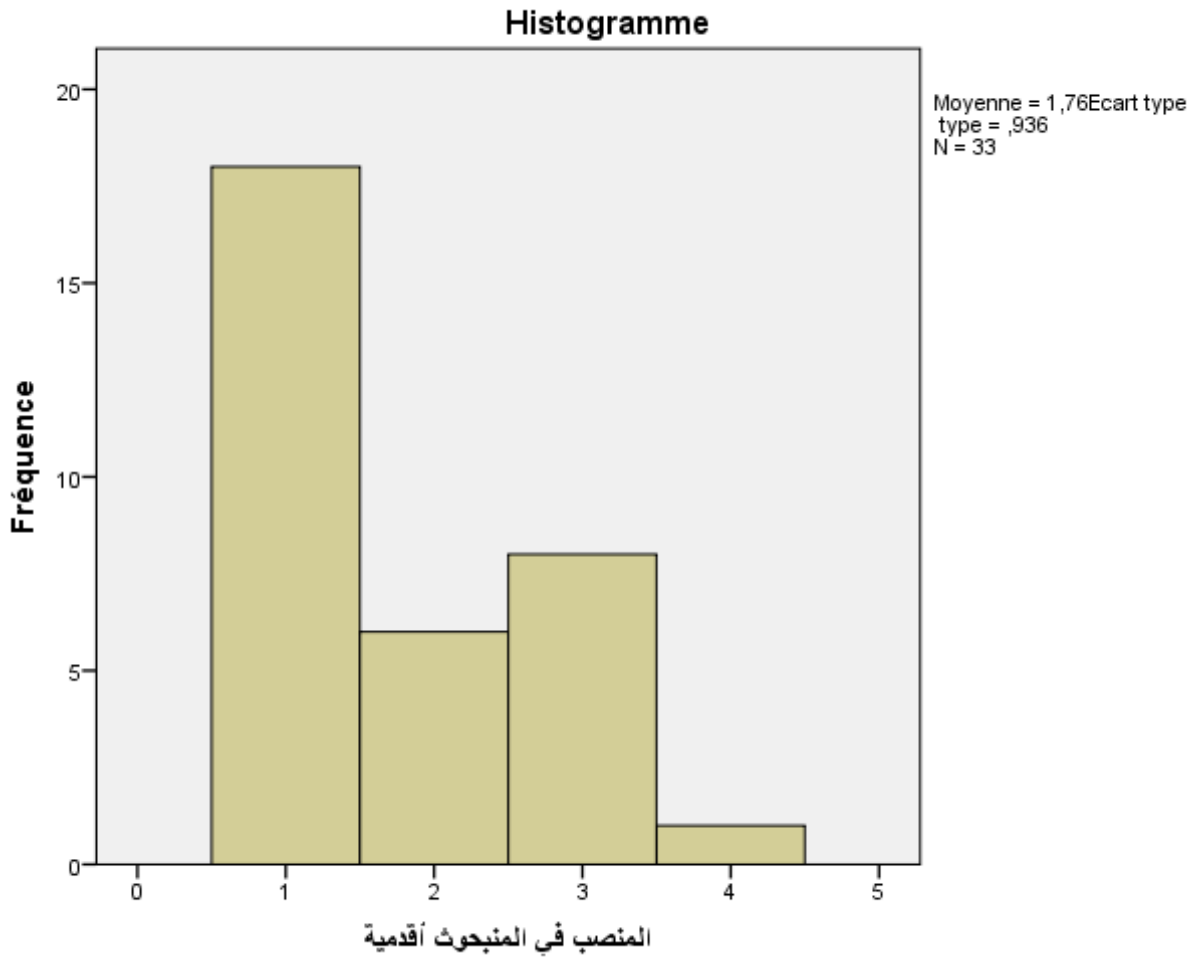
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عميدكلية	1	3,0	3,0	3,0
نائبالعميد	3	9,1	9,1	12,1
رئيسقسم	5	15,2	15,2	27,3
نائب رئيسقسم	2	6,1	6,1	33,3
أمينعام	2	6,1	6,1	39,4
رئيسمصلاحة	20	60,6	60,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Histogramme



فيالمنصب أقدميةالمنبحوث

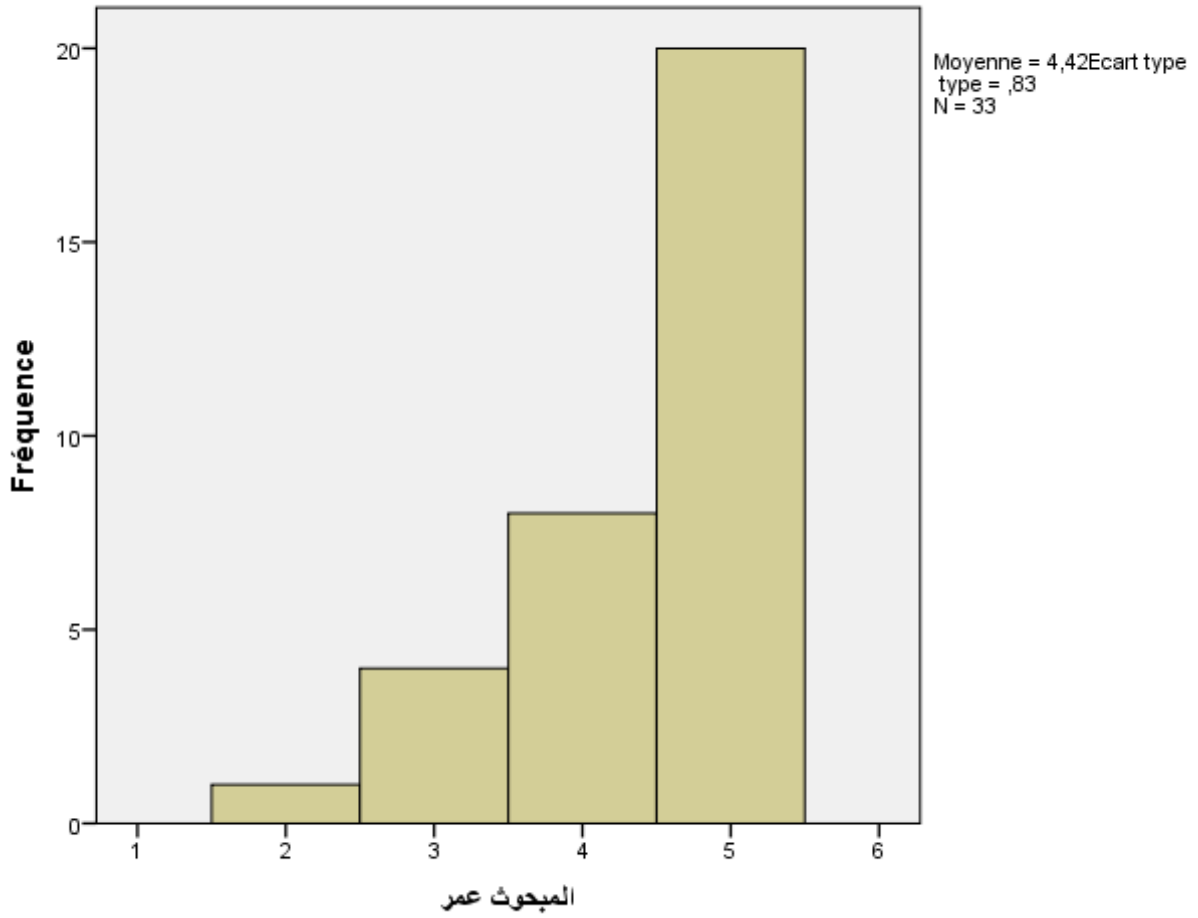
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 أقلمن	18	54,5	54,5	54,5
	سنوات10 إلى6من	6	18,2	18,2	72,7
	سنة20 إلى11من	8	24,2	24,2	97,0
	سنة30 إلى21من	1	3,0	3,0	100,0
Total		33	100,0	100,0	



عمر المبحوث

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1	3,0	3,0	3,0
سنة 26 إلى 30 من	4	12,1	12,1	15,2
سنة 31 إلى 35 من	8	24,2	24,2	39,4
سنة 36 إلى 40 من	20	60,6	60,6	100,0
سنة 41 اكبر من	33	100,0	100,0	
Total				

Histogramme



ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,135	1	,135	,762	,389 ^b
	Résidus	5,492	31	,177		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,894	,435		6,660	,000
	x1	,096	,109	,155	,873	,389

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,843	1	,843	5,466	,026 ^b
	Résidus	4,784	31	,154		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,097	,505		4,151	,000
	x2	,290	,124	,387	2,338	,026

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,706	1	,706	4,445	,043 ^b
	Résidus	4,921	31	,159		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,098	,559		3,753	,001
	x3	,280	,133	,354	2,108	,043

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,033	1	1,033	6,967	,013 ^b
	Résidus	4,595	31	,148		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x4

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,278	,381		5,979	,000
	x4	,262	,099	,428	2,640	,013

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,889	1	,889	5,819	,022 ^b
	Résidus	4,738	31	,153		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,148	,469		4,576	,000
	x5	,273	,113	,398	2,412	,022

a. Variable dépendante : y

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,809	1	,809	5,209	,029 ^b
	Résidus	4,818	31	,155		
	Total	5,627	32			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante), x

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,074	,528		3,932	,000
	x	,300	,132	,379	2,282	,029

a. Variable dépendante : y

