

## أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذجا

### Impact of conflict management strategies on organizational creativity, Electricity and Gas Distribution Directorate for El Oued State as a model

\* محمد الحافظ عيشوش<sup>1</sup>،

<sup>1</sup> جامعة الوادي (الجزائر)، el.hafedh@yahoo.com

تاريخ النشر: 2022/12/31

تاريخ القبول: 2022/11/03

تاريخ الاستلام: 2022/03/25

#### ملخص:

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

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

تصنيف JEL: M11، C41

#### Abstract:

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

**Key words:** administration conflict, strategies administration conflict, creativity organizational structure.

**Classification JEL:** M11، C41

\* المؤلف المرسل.

مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية في كافة المؤسسات كما يحتل أهمية كبيرة لتشخيص آليات وإستراتيجيات معالجتها، ومن هنا تظهر الحاجة بالإدارة تتهم بالصرامة والفعالية لمن يؤهلها للتعامل مع هذه المواقف بإستخدام أنجع السبل لمعالجة هذه المشاكل التي تعرقل سيرورته نحو التقدم و تهدد إستقراره.

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

الإشكالية: ما هو أثر إستراتيجيات إدارة الصراع على الإبداع التنظيمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذجاً؟

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

الفرضيات الفرعية:

- 1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0.05 \leq a)$ .
- 2- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التجنب والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0.05 \leq a)$ .
- 3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0.05 \leq a)$ .
- 4- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0.05 \leq a)$ .
- 5- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل والإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية  $(0.05 \leq a)$ .

أهداف الدراسة:

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

حدود الدراسة:

1- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ناحية الوسط بولاية الوادي (SDC).

2- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة من 2021/11/25 إلى غاية 2021/12/19.

#### الدراسات سابقة :

- **الدراسة الثانية: دراسة إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى** هذه الدراسة جاءت بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري" لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة ماجستير لسنة 2009، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تعرف درجة إستخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة لإستراتيجيات إدارة الصراع وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي كانت مستخدمة من قبل رؤساء الأقسام وبدرجة تراوحت بين مرتفعة والمتوسطة وتعزز جوانب القوة مما يسهم في تحسين ممارستهم .

- **الدراسة الثالثة: دراسة ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي** هذه الدراسة بعنوان "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي" وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير لسنة 2017، حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى منظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك تنوع واضح في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وأنهم لا يقتصرون على إستخدام إستراتيجية واحدة في إدارة الصراعات التنظيمية .

- **الدراسة الأولى: دراسة خالد ديب حسن أبو زيد:** هذه الدراسة بعنوان "أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية" رسالة ماجستير لسنة 2010، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي لدى عينة من المدربين في البنوك التجارية الأردنية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى مديرو البنوك التجارية الأردنية، بإستخدام القوة التنظيمية بشكل فعال، وذلك لتشجيع العاملين لديها على الإبداع الوظيفي الذي يؤدي إلى تحقيق التطور والتقدم للمؤسسة.

- **الدراسة الثانية: دراسة صبيحة قاسم حميد علي أحمد:** هذه الدراسة بعنوان "متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال" مجلة لسنة 2011، حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة وتوضيح وتفسير طبيعة علاقات التأثير بين الإبداع التنظيمي والفاعلية التنظيمية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى تفصيل دور البحث والتطوير بتقديم نماذج جيدة تقوم إلى تحقيق إدارة كفؤ للإبداع .

منهج الدراسة:

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

## 1- تعريف الصراع التنظيمي و تطوره

### 1-1 تعريف الصراع التنظيمي:

هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسدد جماعات العمل بفعل إختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات و الرغبات أو البحث عن السلطة، أو المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الإجتماعية والإقتصادية و النفسية في إنبعاث النزاع بين الأفراد. (محمد سعيد سلطان، 2002، صفحة 43)

كما يعرفه سلامة عبد العظيم حسين: "أنه الوضع التنافسي الذي يدرك في فيه طرفي الصراع التعارض بين مصالحهم ويرغب كل طرف في الحصول على المنافع التي تتعارض مع رغبة الطرف الآخر. مما يؤدي إلى تعطيل إتخاذ القرارات لصعوبة إجراء عملية المفاصلة و الإختيار بين البدائل و ينتج تداخل الأهداف من تعارض المصالح، وتناقض القيم و المعتقدات والآراء و إختلاف المشاعر و الأحاسيس و الإتجاهات. (إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، 2014)

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

و أضاف ليكارت بأن الصراع هو: "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة بتحقيقها تحجب على الآخرين أهدافهم المراد تحقيقها من قبلهم لذا ينشأ الصراع. (أحمد بن، 2008)

### 2: أنواع وأسباب الصراع التنظيمي

#### 1-2 أنواع الصراع التنظيمي:

ينقسم الصراع طبقاً لنوع الأطراف المتنازعة إلى: (عساكر، 2008)

#### 1-1-2. وفقاً لمستوياته :

أ- الصراع داخل الفرد: ينشأ هذا الصراع عندما يكون هناك حالة عدم معرفة الفرد لما ينبغي عليه القيام به بالتحديد.

ب- الصراع بين الأفراد: وهو الصراع الذي ينشأ بين العامل و زملائه العمال أو مع رؤوسيه نتيجة للفروق في الأنماط الشخصية و الإدراكات المعرفية أو سوء الفهم. ج- الصراع بين الأفراد و المجموعات: يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد .

د- الصراع داخل المجموعة: حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة.

هـ- الصراع بين المؤسسات: يحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتماداً على المدى الذي تخلق فيه مؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى.

و- الصراع بين الجماعات داخل المؤسسة: يتمثل في الصراع بين الإدارة و الأقسام المختلفة داخل المؤسسة كالصراع بين المالية و التسويق أو الصراع بين قسم الإنتاج و التسويق .

ي- الصراع بين المؤسسة و غيرها من المؤسسات: تتعامل المؤسسة غالباً مع جهات حكومية ومنتسبون و مستهلكون وممولون بالإضافة إلى تعاملها مع مؤسسات أخرى قد تتعاون أو تتنافس معها.

### 2-1-2. الصراع وفقاً لإتجاهاته:

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

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

أ- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له. (عساكر، 2008، صفحة 27)

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

الصراع وفقاً للتخطيط:

أ- الصراع المخطط: هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية.

ب- الصراع غير المخطط: هو الصراع العفوي غير المقصود .

### 3- آثار الصراع التنظيمي:

#### 3-1 الآثار الإيجابية:

ويترتب عليها مايلي : (عبود، 2014، الصفحات 7-8)

- توسيع الفجوة بين الأفراد و سوء العلاقات بينهم.
- تشتيت الإنتباه و استهلاك وقت وجهد الإدارة في مواجهة الصراعات.
- إعاقة وصول المؤسسة لأهدافها و عدم القدرة على تحقيقها.
- يؤدي أحيانا بالأفراد إلى تحريف المعلومات و بث الإشاعات لإلحاق الضرر بالطرف الآخر.
- تفشي إستخدام الصفات السلبية ليس فقط للكشف عن سلبيات الجماعة بل أيضا محاولة للتشهير.
- سيادة روح الشك و عدم الثقة بين العاملين.

ويترتب عليها مايلي: (عيسى، 2009، صفحة 20)

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

### 3-2 الآثار السلبية:

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

ومن الآثار السلبية مايلي: (العايب، 2009، الصفحات 74-75)

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

### 4- الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة، عينة الدراسة وأداة جمع البيانات وكذلك الإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها.

### 4-1 أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي تم جمعها ثم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات والتي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تتطلب من المفحوصين الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض الدراسة حيث تم توزيع (60) استمارة و بعد التوزيع تم استرجاع (45) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية حيث تتكون الاستبانة من جزئين:

\* الجزء الأول يتعلق بالمتعلقات الديمغرافية ( الجنس- العمر- المستوى التعليمي- المستوى الوظيفي- عدد سنوات الخدمة) اما الجزء الثاني: يتكون من محورين، المحور الأول يتعلق باستراتيجيات إدارة الصراع و يشمل (37) عبارة. أما المحور الثاني : يتعلق بالإبداع التنظيمي و يشمل ( 14) عبارة، تم إستخدام مقياس ليكارت الثلاثي لقياس الاستبيان.

#### 4-2 أساليب المعالجة الإحصائية

نقوم باستعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS 22 في إيجاد:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: يستخدم هذا الاختبار لثبات عبارات الاستبيان، حيث يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا كانت قيمة معامل الثبات مرتفعة فإن هذا يعتبر مؤشرا جيدا على ثبات الاستبيان، ويكون مقبول ابتداء من 0.6 و بمعنى آخر يقصد بثبات الاستبيان ان تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت الظروف و الشروط.

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: من أجل وصف متغيرات الدراسة.

- المدى: تحديد طول فئات مقياس ليكارت الثلاثي.

- معامل الارتباط بيرسون: معرفة مدى الارتباط بين كل عبارة من العبارات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.

- تحليل التباين (ANOVA) و الانحدار الخطي البسيط: للتأكد من صحة الفرضيات.

#### 5- عرض و تحليل النتائج

#### 5-1. صدق و ثبات اداة الدراسة

- ثبات أداة الدراسة

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

الجدول رقم(01): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
45	0.873

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

## 7- عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 6-1 تحليل العبارات و تفسير النتائج

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

### 6-2 سنتطرق لما يتعلق بعبارات إستراتيجيات إدارة الصراع

الجدول رقم (02): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التعاون

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

الجدول رقم (03): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التجنب

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	تتجنب الإدارة يختلفون معها	2.11	0.775	محايد
02	حاول الإدارة مراعاة رغبات الآخرين أثناء المفاوضات.	2.00	0.707	محايد
03	تخفف الإدارة من حدة الصراعات عن طريق تجاهلها.	1.89	0.775	محايد

الكهرباء والغاز لولاية الوادي نموذجاً

04	تعتبر الإدارة حل الصراعات مضيعة للوقت عند مواجهة الصراعات.	1.84	0.796	محايد
05	تحاول الإدارة أن لا تجرح مشاعر الآخرين	1.96	0.796	محايد
<b>المتوسط الحسابي</b>		<b>1.96</b>	<b>0.769</b>	<b>محايد</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

الجدول رقم(04): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التسوية

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

الجدول رقم (05): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية السيطرة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه
01	تسعى الإدارة إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الآخرين	2.20	0.815	محايد
02	تعتمد الإدارة على سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع	2.47	0.727	موافق
03	تتجاهل الإدارة إرضاء جميع رغباتنا	2.18	0.747	محايد
04	تنهي الإدارة الصراع بأوامر و تعليمات لا تسمح	2.23	0.809	محايد

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
05	تطبيق الإدارة القوانين و الأنظمة لإرغام الأطراف المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	2.29	0.787	محايد
	المتصارعة على قبول الحلول المطروحة	2.27	0.777	محايد

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

الجدول رقم(06): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإستراتيجية التنازل

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «محايد» أي أننا نسجل مستويات مختلفة، حيث أن أعلى قيمة

للمتوسط الحسابي (2.51) بانحراف معياري (0.903) للعبارة رقم (02) في جزء التعاون، أما أقل قيمة للمتوسط الحسابي (1.73) بانحراف معياري (0.751) في جزء التنازل.

3-6 سنتطرق لما يتعلق بعبارات الإبداع التنظيمي

الجدول رقم(07): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإبداع التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد .	2.82	0.535	موافق
02	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل مشكلات العمل .	2.40	0.688	موافق
03	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل	2.31	0.763	محايد

04	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل .	2.49	0.695
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .	2.36	0.679
06	لدي القدرة على التعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كميات مفيدة.	2.47	0.726
07	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأي للاستفادة منه .	2.67	0.603
08	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته .	2.64	0.603
09	أحرص على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة .	2.33	0.640
10	أستطيع في كثير من الأحيان توقع الحل للمشكلات التي واجهتني	2.47	0.551
11	أتنبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها .	2.16	0.737
12	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها .	2.42	0.657
13	أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق تشخيص المشكلة التي تواجهني في عملي .	2.49	0.695
14	أتصف بالانفتاح الإداركي والمعرفة.	2.49	0.661
	<b>الإبداع التنظيمي</b>	<b>2.46</b>	<b>0.659</b>

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

#### 7- إختبار فرضيات الدراسة:

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

#### 7-1- إختبار الفرضيات الفرعية

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

الجدول رقم (08): يوضح معامل الارتباط

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

\*معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والإبداع التنظيمي:

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

الجدول رقم (09): يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التعاون

إستراتيجية التعاون	الإبداع التنظيمي	
	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية sig
	0.291	0.053

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

الجدول رقم(10): يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التجنب

التجنب	الإبداع التنظيمي	
	بيرسون	Sig
	0.319	0.033

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

الجدول رقم(11): يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التسوية

الإبداع التنظيمي

التسوية	بيرسون	Sig
ية	0.301	0.045

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التسوية والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ دور إيجابي للتسوية حيث بلغت قيمة إرتباط بين الإبداع التنظيمي والتسوية، حيث سجلت (0.301) عند مستوى (0.045) وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة أي أنه كلما زادت التسوية بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (3.01%)  
الجدول رقم(12): يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية السيطرة.

الإبداع التنظيمي		السيطرة
Sig	بيرسون	
0.030	0.323	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين السيطرة والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ دور إيجابي للسيطرة حيث بلغت قيمة إرتباط بين الإبداع التنظيمي والسيطرة، حيث سجلت (0.323) عند مستوى (0.030) وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة أي أنه كلما زادت السيطرة بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (3.23%)  
الجدول رقم(13): يوضح الارتباط والقيمة الاحتمالية لإستراتيجية التنازل

الإبداع التنظيمي		التنازل
Sig	بيرسون	
0.079	0.265	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين التنازل والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ أن بلغت قيمة الإرتباط بين الإبداع التنظيمي والتنازل (0.265) عند مستوى (0.079) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة بين التنازل و الإبداع التنظيمي.  
الجدول رقم(14): الإرتباط و القيمة الاحتمالية لإستراتيجيات إدارة الصراع

الإبداع التنظيمي		إستراتيجيات إدارة الصراع
Sig	بيرسون	
0.003	0.436	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

نلاحظ وجود تباين في درجة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي، وعليه نلاحظ دور إيجابي لإستراتيجيات إدارة الصراع حيث بلغت قيمة إرتباط بين الإبداع التنظيمي و إستراتيجيات إدارة الصراع حيث سجلت (0.436) عند مستوى (0.003) وهذا يشير إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة أي أنه كلما زادت السيطرة بقيمة واحدة كلما زاد الإبداع التنظيمي بقيمة (4.36%).

"ANOVA الجدول رقم (15): يوضح تحليل التباين بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي"

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

الجدول رقم (16): يوضح معامل الانحدار بين استراتيجيات إدارة الصراع و الإبداع التنظيمي.

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

إختبار T يسعى لاختبار الفرضية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت"

**H0:** قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

**H1:** قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

من خلال ماهو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت (sig=0.00) وهي أقل من ( $a \leq 0.05$ ) ولهذا ترفض الفرضية

البديلة و نقبل الفرضية الصفرية، والتي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر معنوية، حيث بلغت قيمته 1.575.

**8- تحليل نتائج الفرضية الرئيسية:**

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

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

التحليل:

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

### 8-1 تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

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

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

الجدول رقم (24): معامل الانحدار بين إستراتيجية التعاون و الإبداع التنظيمي

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

### 8-2 تحليل الفرضية الفرعية الثانية:

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

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

الجدول رقم (25): معامل الانحدار بين إستراتيجية التجنب و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستيودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري			
t ثابت	1.900	0.261	-	7.281	0.00

0.033	2.209	0.319	0.130	0.288	استراتيجية التجنب
-------	-------	-------	-------	-------	-------------------

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

### 3-8 . تحليل الفرضية الفرعية الثالثة:

**H0:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).  
**H1:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(26): معامل الانحدار بين إستراتيجية التسوية و الإبداع التنظيمي

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

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

### 4-8 - تحليل الفرضية الفرعية الرابعة:

**H0:** يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).  
**H1:** لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a \leq 0.05$ ).

الجدول رقم(17): معامل الانحدار بين إستراتيجية السيطرة و الإبداع التنظيمي

النموذج	المعاملات غير معيارية		معاملات معيارية		اختبار	قيمة T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	B	ستيوذنت T			

			المعياري		
0.000	0.580	-	0.229	1.966	t الثابت
0.030	2.239	0.323	0.099	0.219	استراتيجية السيطرة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الإحصائية لاستراتيجية السيطرة (sig=0.030) أكبر من

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

#### 5-8 - تحليل الفرضية الفرعية الخامسة:

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

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

#### الجدول رقم(28): معامل الانحدار بين إستراتيجية التنازل و الإبداع التنظيمي

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

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج spss.

نلاحظ من خلال الجدول القيمة الإحصائية لاستراتيجية التنازل (sig=0.079) أكبر من ( $a \leq 0.05$ ) و هذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية أي يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنازل و الإبداع التنظيمي عند مستوى معنوية ( $a < 0.05$ ).

#### 9- خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم شامل لمؤسسة لمدرية توزيع الكهرباء والغاز ثم تعرضنا إلى معرفة العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي فيها بواسطة استبيان و بعد التحليل والتفسير يمكن القول بناء على الاتجاه العام للمستجيبين والذي توصل إلى لا يوجد

علاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع والإبداع التنظيمي، لعدم وجود ارتباط بين إستراتيجية التعاون و التنازل بالإبداع التنظيمي على عكس بالاستراتيجيات الأخرى.

## المراجع

- إبراهيم عبد الفتاح نصري عيسى. (2009). إستراتيجيات إدارة الصراع و علاقاتها بأخلاقيات العمل الإداري. مذكره ماجستير. الاردن، جامعة الشرق الأوسط.
- 15- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية. (2014). مذكره ماجستير، الصفحة 15-16. جامعة زيان عاشور بالجلفة: زرار فؤاد.
- بن محمد مهدي الخالدي أحمد بن. (2008). أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم دراسة تكاملية مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط. مذكره ماجستير، الصفحة 16-17. الاردن، جامعة أم القرى.
- حمزة نجم عبود، علي سكر عبود. (2014). الإستراتيجيات المعتمدة في مواجهة الصراع التنظيمي، دراسة نظرية و تطبيقية على عينة من مدرء المدارس في مركز المحافظة الديوانية. (جامعة الكوفة، المحرر) مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية.
- رابح العايب. (2009). القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي . مذكره ماجستير. قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة.
- فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر. (2008). أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي. مذكره الماجستير، صفحة 20. الجامعة الإسلامية- غزة.
- محمد سعيد سلطان. (2002). السلوك الإنساني المنظمات. مصر: دارالجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.