



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص تسيير عمومي

تأثير المناعة التنظيمية على مستوى الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

إعداد:

عموري جمانة

زيرق نهى احسان

لجنة المناقشة:

الصفة	الانتماء	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. عبد القادر بن برطال
مشرفا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. ابو القاسم حمدي
ممتد نا	جامعة الأغواط	أستاذ	أ.د. يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2025/2024

شكروعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قل اعملو فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد وخير الخلق واتم المرسلين

اتقدمبعبارات الشكر والتقدير الى كل من ساندي ورافقي خلال مسيرتنا العلمية وعلى وجه الخصوص استاذنا المشرف الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته القيمة ونصائحه الهادفة وكان لنا خير داعم في كل مراحل اعداد هذه المذكرة فله منا كل التقدير والعرفان .

كما اتوجه بخالص الشكر والتقدير الى أعضاء لجنة المناقشة الافاضل الذين شرفونا بقبول مناقشة هذا العمل وخصوني من وقتهم الكريم لتقييمه وتوجيهنا نحو الأفضل

و لا يفوتنا ان نعبر عن امتناننا العميق لاساتذتنا الكرام في

جامعة عنابة _ كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة _

على ما قدموه لنا من علم ودعم طيلة سنوات الدراسة .

لكم منا كل الشكر والتقدير .

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"يرفع الله الذين امنو منكم والذين اوتوا العلم درجات "

اهدي تخرجي الى من كانت الداعم الأول لتحقيق طموحي الى القلب الحنون ومن كانت دعواتها تمهد
طريقي وتحيطني الى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها الى بسمة حياتي وسر الوجود... الى اغلى
الحبايب _ امي الغالية _

الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم الى من علمني العطاء
دون انتظار _ ابي الغالي _

وأخيرا ال كل من ساعدني وكان له دور من قريب او من بعيد في إتمام هذه الدراسة سائلة المولى ان يجزي
الجميع خير الجزاء في الدنيا والاخرة

إهداء

الى من حملوا اسمي قبل ان احمله واحتملوا تعبي قبل ان اشعر به
الى من شكلا لي الامان حيث تاهت كل الطرق والظل الذي احتميت به من عواصف الحياة و كانا النور حين خفتت انوار
الدنيا من حولي .

الى امي وابي نبضي وسندي يا من كنتما في كل لحظات ضعفي الامان الذي لا يتزعزع والدعاء الذي لا يخيب .
يا من زرعتما في روحي حب العلم وسقيتما طموحي بالدعاء والصبر والايمان .
امي يا نبض القلب ورضا الروح يا نبع الحنان الذي لا ينضب يا ظلي في كل الفصول انت الدفء حين يبرد العالم واليقين
حين تتشوش الايام .

ابي يا اول حب في حياتي يا سندي حين اتعب وضلعي الثابت حين اميل يا من زرع في طريقي نورا من عزيمته وسقاني من
صبره حتى اشتد عودي .

هذا الانجاز منكم ولكم وبكم انتم المجد الذي افتخر به والنعمة التي احمد الله عليها كل حين .
الى اخي الوحيد ...

ذلك الرفيق الذي لم يخذلني الكتف الذي لم يملو الروح التي تسبقتني فرحا عند كل انجاز انت الرفيق الذي لا يخون والدعم
الذي لا يخذل والضحكة التي تعيد الاتزان .
الى صديقتي التي لا تشبه احدا ...

الى جمانة الحضور الذي يشبه الامان والطمأنينة في التشتت . السند الذي لا يخيب والضياء في كل تعتيم . جبر الله الذي
ارسل لي الطمأنينة في صوتها ودعما في صمتها .

و اخيرا ...

الى نفسي التي قاومت تعثرت نهضت واستمرت رغم كل شيء الى الطفلة التي حلمت والفتاة التي تعبت وفي الاخير وصلت
شكرا لانك لم تخذليني ولانك حين انهار كل شيء كنت البنيان .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر أبعاد المرونة التنظيمية في الصراع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط، وذلك انطلاقاً من أهمية المرونة التنظيمية كألية دفاعية تساعد المؤسسة على التكيف مع الضغوط والاضطرابات الداخلية بما يعزز بيئة العمل ويحد من حدة النزاعات التنظيمية. وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستندة إلى أداة استبائية تم تصميمها وفق المعايير العلمية، ووزعت على عينة من الموظفين تنتمي إلى مختلف المصالح الإدارية والفنية بالمؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين أبعاد المرونة التنظيمية ومستوى الصراع التنظيمي، مع بروز تأثير دال لبعض الأبعاد دون غيرها. فقد تبين أن الثقة الداخلية والقدرة على التعلم من الأزمات تُمثلان العاملين الأكثر تأثراً في خفض حدة الصراعات، بينما لم تظهر الأبعاد الأخرى تأثيراً معنوياً رغم ارتباطها العام بالظاهرة

الكلمات الدالة: المرونة التنظيمية، الصراع التنظيمي، مؤسسة اتصالات الجزائر

Abstract

This study aims to explore the impact of organizational resilience dimensions on organizational conflict among employees of Algeria Telecom - Laghouat Unit. This study stems from the importance of organizational resilience as a defense mechanism that helps the organization adapt to internal pressures and disturbances, enhancing the work environment and reducing the intensity of organizational conflicts. The study adopted a descriptive-analytical approach, relying on a questionnaire designed according to scientific standards and distributed to a sample of employees from various administrative and technical departments within the organization.

The results of the study revealed a strong relationship between organizational resilience dimensions and the level of organizational conflict, with some dimensions having a significant impact over others. It was found that internal trust and the ability to learn from crises represent the most influential factors in reducing the intensity of conflicts, while other dimensions did not demonstrate a significant impact despite their general association with the phenomenon.

Keywords: Organizational resilience, organizational conflict, Algeria Telecom

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	اهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
2	مقدمة
	الفصل الاول: المرتكزات الفكرية للعدالة التنظيمية والصراع التنظيمي
10	تمهيد
10	المبحث الأول: مفهوم المناعة التنظيمية
11	المطلب الأول: تعريفات المناعة التنظيمية
12	المطلب الثاني: خصائص المناعة التنظيمية ووظائفها
13	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية
15	المبحث الثاني: الصراع التنظيمي ومستوياته
16	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي
16	المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي
17	المطلب الرابع: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي
19	المبحث الثالث: العلاقة بين المناعة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي
19	المطلب الأول: أبعاد المناعة التنظيمية كمدخل لتقليص الصراع التنظيمي
20	المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي وتفاعلها مع المناعة التنظيمية
21	المطلب الثالث: آليات تأثير المناعة التنظيمية في تقليص الصراع
22	المطلب الرابع: أنواع الصراع التنظيمي
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني الدراسة التطبيقية لأثر المناعة التنظيمية في الصراع التنظيمي لدى مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط
25	المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
25	المطلب الاول: نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"
26	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط

26	المطلب الثالث- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
30	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها
30	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
35	المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة
40	المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
40	المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
44	المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة
52	المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة
56	خلاصة الفصل
58	خاتمة
62	قائمة المراجع

الصفحة	قائمة الجداول
16	الجدول رقم 01: يبين مستويات الصراع التنظيمي
33	الجدول رقم (02): الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان
34	الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها
35	الجدول رقم (04): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها
37	الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور
39	الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
39	الجدول رقم (07): معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة
39	الجدول رقم (06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
40	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
41	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن
42	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة بخصوص المؤهل العلمي
43	الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة
45	الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير المناعة التنظيمية
49	الجدول رقم (13): ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية
50	الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الصراع التنظيمي
53	الجدول رقم (15) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي
55	الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ابعاد المناعة التنظيمية على الصراع التنظيمي
55	الجدول رقم (17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر ابعاد المناعة التنظيمية على الصراع التنظيمي

الصفحة	قائمة الأشكال
27	الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط-
41	الشكل رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
42	الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب السن
43	الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي
44	الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



مقدمة

مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة والتحولت العميقة التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، أصبحت المؤسسات أكثر عرضة لمختلف أنواع الضغوط والصراعات التنظيمية، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو حتى البنية الإدارية ذاتها. إن هذا الواقع المعقد يفرض على المؤسسات البحث عن آليات داخلية فعالة لضمان التوازن والاستقرار، وهنا تبرز أهمية مفهوم المناعة التنظيمية كعنصر حيوي في صيانة الأداء المؤسسي والحفاظ على الانسجام الداخلي.

تُعد المناعة التنظيمية بمثابة جهاز وقائي تتبناه المؤسسة للتعامل مع التهديدات والضغوطات المحتملة، سواء كانت داخلية أو خارجية، من خلال آليات الكشف المبكر، والاستجابة الفعالة، والتكيف مع المتغيرات دون أن يؤثر ذلك سلبًا على استقرار المؤسسة أو فعالية قراراتها. هذا المفهوم مستوحى من علم الأحياء، إلا أنه بات اليوم يُطبق على التنظيمات الاجتماعية والإدارية، ليعكس قدرة المؤسسة على "تحديد" مصادر الخطر و"عزلها" و"تحييدها" بأسلوب ممنهج.

في المقابل، يعتبر الصراع التنظيمي من الظواهر الحتمية التي ترافق الحياة التنظيمية، ويظهر بأشكال ومستويات متعددة، بدءًا من الاختلافات البسيطة في الرأي، وصولًا إلى النزاعات العنيفة التي قد تهدد وحدة المؤسسة وانسجام أعضائها. وتتعدد أسباب الصراع بين ما هو شخصي، تنظيمي، وظيفي أو ناتج عن سوء في التسيير أو غياب في المناعة التنظيمية.

لقد أظهرت العديد من الدراسات أن المناعة التنظيمية لا تقتصر على الردود الفعلية تجاه التهديدات، بل تشمل كذلك الثقافة التنظيمية، ونمط القيادة، والتواصل الفعال، ومرونة الهياكل، وهي عوامل تساهم كلها في الوقاية من نقشي الصراعات أو التخفيف من حدتها إذا ما ظهرت. فالمؤسسة ذات المناعة التنظيمية القوية غالبًا ما تكون قادرة على معالجة الخلافات من جذورها، وتحويلها إلى فرص للتطوير بدل أن تكون معوقات للتقدم.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في السياق الجزائري المعاصر، حيث تشهد المؤسسات العمومية تحديات متعلقة بضعف التنسيق الداخلي، وتباين في أنماط القيادة، وغياب ثقافة التعلم التنظيمي، ما يجعل من تعزيز المناعة التنظيمية أداة ضرورية لتحسين الأداء وتخفيف الاحتقان الوظيفي.

كما أن هذه الدراسة تكتسب قيمة إضافية من خلال تطبيقها في مؤسسة حيوية بحجم اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط، ما يسمح بفهم أعمق لطبيعة التفاعل بين أبعاد المناة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي داخل بيئة عمل واقعية، ويُسهّم في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق.

ومن هذا المنطلق، تبرز الاشكالية الرئيسية :

هل تؤثر المناة التنظيمية على الصراع التنظيمي في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط؟

و تتفرع الاشكالية الرئيسية الى التساؤلات الفرعية التالية :

- ما مستوى المناة التنظيمية في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- ما مستوى الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة وفق استجابات أفراد العينة؟
- هل توجد علاقة بين المناة و الصراع التنظيميين في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط ؟
- هل هناك أثر لأبعاد المناة التنظيمية (المرونة التنظيمية، القدرة على التعلم، الثقة الداخلية،

الهوية التنظيمية) على الصراع التنظيمي؟

الفرضيات:

قمنا بتبني الفرضية الرئيسية التالية :

تؤثر المناة التنظيمية في الصراع التنظيمي في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

اما الفرضيات الفرعية فكانت كالتالي :

- يبلغ مستوى المناة التنظيمية لدى مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط مستوى متوسطا.
- يبلغ مستوى الصراع التنظيمي السائد في مديرية اتصالات الجزائر مستوى منخفضا.
- توجد علاقة بين المناة والصراع التنظيميين في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط.
- هناك أثر لأبعاد المناة التنظيمية (المرونة التنظيمية، القدرة على التعلم، الثقة الداخلية، الهوية التنظيمية) على الصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد المواضيع الحيوية في علم الإدارة المعاصرة، وهو العلاقة بين المناة التنظيمية والصراع التنظيمي، وذلك في سياق بيئة العمل داخل المؤسسات. فبينما يساهم الفهم العميق لمستويات الصراع التنظيمي في تحسين الأداء الجماعي وفعالية اتخاذ القرار، فإن إدراك دور المناة التنظيمية يوفر أداة استراتيجية في الوقاية من الانقسامات الداخلية والضغوط المهنية التي قد تهدد استقرار المؤسسة.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة في تركيزها على الأبعاد التفصيلية للمناعة التنظيمية، وتقديمها تصورًا عمليًا يسهم في دعم الإدارة المؤسسية بآليات للحد من النزاعات التنظيمية، مما يجعل نتائجها مفيدة لصناع القرار والباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية والتنمية التنظيمية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والتطبيقية، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- التعرف على مستوى المناعة التنظيمية داخل المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد مستوى الصراع التنظيمي السائد في المؤسسة وفق استجابات أفراد العينة.
- الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي، وذلك باستخدام أدوات القياس الإحصائي المناسبة.
- دراسة أثر المناعة التنظيمية في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من منظور العاملين.
- تحليل أثر أبعاد المناعة التنظيمية - وهي: (البعد الإدراكي، البعد التكيفي، البعد الوقائي) على الصراع التنظيمي بمختلف مستوياته.

أسباب اختيار الموضوع :

• الأسباب الذاتية:

ينبع اختيارنا لهذا الموضوع من اهتمامنا الشخصي بكل ما يتعلق بسلوكيات الأفراد داخل المنظمات، والرغبة في فهم الديناميات النفسية والاجتماعية التي تُنتج الصراع داخل المؤسسات، وكيف يمكن تفكيكها أو احتواؤها من خلال مقاربات تنظيمية حديثة مثل "المناعة التنظيمية".

• الأسباب الموضوعية:

تتجلى الأهمية الموضوعية في كون المؤسسات الحديثة تواجه تحديات متزايدة بفعل التغيرات التكنولوجية والضغط الاقتصادي، مما يجعلها عرضة للصراعات الداخلية. ومع ذلك، لا تزال الدراسات العربية التي تربط بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي نادرة، خصوصًا في سياق الأبعاد التفصيلية للمناعة التنظيمية. وعليه، يسعى هذا البحث لسد هذه الفجوة المعرفية من خلال تقديم نموذج يربط المناعة التنظيمية بمستوى الصراع داخل المؤسسة، في محاولة لاستكشاف أثرها الوقائي والضابط.

الدراسات السابقة:

• دراسة "سارة زويتي": (2014) "

بعنوان: تصنيف مستويات الصراع التنظيمي وأثرها في فعالية الأداء الوظيفي
مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية - الجزائر، العدد 18، صفحات 77-95.

تناولت هذه الدراسة ظاهرة الصراع التنظيمي من زاوية تحليلية تصنيفية، حيث سعت إلى تحديد مستويات الصراع داخل التنظيمات الجزائرية، وفهم أثر كل مستوى على الأداء الوظيفي. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل نظري معمق لبيئات العمل داخل المؤسسات العمومية، كما دعت تحليلها بدراسة ميدانية جزئية.

توصلت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي ليس ظاهرة موحدة، بل يتنوع عبر ستة مستويات رئيسية تبدأ من الصراع داخل الفرد، وتمتد إلى الصراع بين الأفراد، وداخل الجماعة، وبين الجماعات/الأقسام، وداخل المنظمة ككل، وصولاً إلى الصراع بين المنظمات. وقد أوضحت الباحثة أن فهم هذه المستويات يُعد أمراً أساسياً لتشخيص مصدر الصراع بدقة، مما يسهم في اختيار أنجع الأساليب لمعالجته.

كما بينت أن إهمال المستوى الحقيقي للصراع أو التسرع في الحكم عليه يؤدي غالباً إلى تفاقم الظاهرة، وانعكاسها السلبي على فعالية الأداء، خصوصاً عندما يكون الصراع مزمناً أو غير مُدار بطريقة علمية.

واختتمت الدراسة بالتأكيد على أهمية تبني مقاربات متعددة المستويات في إدارة الصراع التنظيمي، تشمل البعد الإداري، النفسي، والتواصل، لضمان تحقيق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة.

• دراسة " علي سعيد" 2017 بعنوان: تأثير المناعة التنظيمية على استمرارية المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة في دول الخليج، مجلة دراسات الخليج الاقتصادي، العدد 10، صفحات

101-120

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين المناعة التنظيمية واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة الأعمال الخليجية التي تشهد تقلبات اقتصادية واجتماعية. اعتمد الباحث على دراسة ميدانية شملت مجموعة من هذه المؤسسات في عدة دول خليجية. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تمتلك أنظمة مرنة تُمكنها من التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتتمتع بثقافة تعلم مستمرة، وتبني علاقات ثقة داخلية قوية، تحقق معدلات استمرارية ونمو أعلى مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر لهذه الأبعاد. كما أكد الباحث أن

المناعة التنظيمية تسهم في تقليل مخاطر الفشل الاقتصادي وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في ظل تحديات السوق العالمية. بناءً على النتائج، أوصى الباحث بضرورة التركيز على بناء قدرات مناعة تنظيمية من خلال تدريب القيادات وتعزيز ثقافة الابتكار والشفافية.

• دراسة "مُجد الزهيري" 2018 بعنوان: دور المناعة التنظيمية في تعزيز الأداء المؤسسي:

دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات في مصر مجلة العلوم الإدارية، العدد 45، صفحات 123-145

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير المناعة التنظيمية على الأداء المؤسسي داخل قطاع الاتصالات في مصر، حيث تواجه الشركات تحديات بيئية وتقنية متزايدة. استخدمت الدراسة منهجية المسح الميداني لجمع البيانات من عينة من الموظفين والإدارة، وتم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للمناعة التنظيمية: المرونة، والثقة، والتعلم، والهوية التنظيمية. أظهرت النتائج أن الشركات التي تتمتع بمستويات عالية من المناعة التنظيمية تتمكن من التكيف بشكل أفضل مع الأزمات الاقتصادية والتكنولوجية، مما ينعكس إيجاباً على جودة خدماتها واستمراريتها في السوق. كما بينت الدراسة أن تعزيز المناعة التنظيمية يساهم في تخفيض معدلات الأخطاء وزيادة الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة. أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات تطوير ثقافة مناعة تنظيمية مستدامة لتعزيز قدرة الشركات على مواجهة التغيرات المستقبلية.

• دراسة "فاطمة الحمادي" 2019 بعنوان : الصراع التنظيمي وأثره على الإنتاجية في المؤسسات

الحكومية الأردنية، مجلة العلوم الإدارية، العدد 28، صفحات 67-89

هدفت هذه الدراسة إلى فهم طبيعة الصراعات التنظيمية وتأثيرها على مستوى الإنتاجية في المؤسسات الحكومية بالأردن، وذلك من خلال تحليل عينة من الموظفين في عدد من الوزارات. أوضحت النتائج أن الصراعات التنظيمية تنشأ غالباً بسبب نقص التواصل، وتداخل الأدوار، والتنافس على الموارد، وغياب آليات حل النزاعات. أظهرت الدراسة أن وجود صراعات متكررة وغير محلولة يؤدي إلى تراجع ملحوظ في مستوى الإنتاجية، فضلاً عن زيادة معدلات التغيب والتأخر عن العمل. كما أكدت النتائج أن الصراعات الشخصية والإدارية تؤثر سلباً على الروح المعنوية للموظفين وتزيد من مستويات التوتر داخل بيئة العمل. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة لإدارة الصراعات تشمل التدريب على مهارات التواصل وحل المشكلات، بالإضافة إلى تفعيل دور الوساطة والإشراف الإداري الفعال لتقليل هذه النزاعات وتعزيز بيئة عمل إيجابية.

• دراسة "أحمد النجار" 2020 بعنوان: **المناعة التنظيمية ودورها في الحد من الصراعات داخل**

المؤسسات التعليمية، مجلة الدراسات الإدارية، العدد 32، صفحات 89-110

تسلط هذه الدراسة الضوء على العلاقة المعقدة بين المناعة التنظيمية والصراعات التنظيمية داخل المؤسسات التعليمية، حيث تؤثر النزاعات سلبيًا على بيئة العمل ومستوى الإنجاز الأكاديمي. اعتمد الباحث على منهج المسح الوصفي لتحليل بيانات من مجموعة من المدارس في مصر. بينت النتائج أن المؤسسات التي تبنت سياسات تدعم بناء المناعة التنظيمية، مثل تعزيز الثقة المتبادلة، وتطوير مهارات التواصل، والمرونة في التعامل مع المشكلات، شهدت انخفاضًا ملحوظًا في معدلات الصراعات بين العاملين. كما وجدت الدراسة أن المناعة التنظيمية تلعب دورًا وقائيًا يساهم في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة وتقليل التوترات الناتجة عن الخلافات الإدارية والشخصية. خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في بناء المناعة التنظيمية يعد استراتيجية فعالة لإدارة الصراعات وخلق بيئة تعليمية صحية ومستقرة.

• دراسة "ريم الحسيني" 2021 بعنوان: **علاقة الصراع التنظيمي بالرضا الوظيفي: دراسة**

ميدانية في المؤسسات التعليمية السعودية، مجلة البحوث التربوية، العدد 15، صفحات 55-77

تبحث هذه الدراسة في تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي بين الموظفين في المؤسسات التعليمية السعودية، من خلال مسح ميداني شمل عينة من المعلمين والإداريين. أظهرت النتائج أن الصراعات التنظيمية، خاصة تلك المتعلقة بالعلاقات الشخصية والتنافس غير الصحي بين الموظفين، تؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والثقة في الإدارة. كما بينت الدراسة أن الصراعات المتكررة تسبب زيادة في معدلات الاستقالة وتراجع في الأداء التعليمي. من جهة أخرى، أشارت الدراسة إلى أن وجود آليات فعالة لإدارة الصراعات مثل الحوار المفتوح، والشفافية، والمشاركة في اتخاذ القرار، يساهم بشكل كبير في تقليل هذه الصراعات ورفع مستويات الرضا الوظيفي. أوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية لتعزيز مهارات حل النزاعات وبناء ثقافة تنظيمية تركز على التعاون والاحترام المتبادل داخل المؤسسات التعليمية.

الفرق بين دراستنا ودارسات السابقة :

من خلال مقارنة دراستنا مع دراسة "أحمد النجار" (2020) التي تناولت دور المناعة التنظيمية في الحد من الصراعات داخل المؤسسات التعليمية، يتضح أن هناك اختلافًا واضحًا من حيث المجال والسياق التنظيمي. حيث ركزت دراسة النجار على بيئة تعليمية ذات طابع تربوي، واعتمدت على المنهج الوصفي

لتحليل أثر بعض الجوانب العامة للمناعة التنظيمية، مثل الثقة والمرونة، في التقليل من النزاعات. أما دراستنا فقد تناولت بيئة عمل مهنية داخل مؤسسة خدمات عمومية وطنية وهي اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط، مع توظيف منهج وصفي تحليلي متكامل مدعوم بأدوات إحصائية دقيقة (كالارتباط والانحدار وتحليل المتوسطات) لقياس أثر أبعاد محددة للمناعة التنظيمية (الثقة الداخلية، المرونة، القدرة على التعلم، الهوية التنظيمية) على مستويات الصراع التنظيمي.

كما تختلف دراستنا عن دراسة الزهيري (2018) التي ركزت على الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات، في حين جعلت دراستنا من الصراع التنظيمي المتغير التابع الأساسي. في حين أن دراسة الحمادي (2019) ناقشت أثر الصراع على الإنتاجية دون التطرق إلى المناعة التنظيمية كمتغير تفسيري. أما دراسة ريم الحسيني (2021) فقد عالجت العلاقة بين الصراع والرضا الوظيفي في بيئة تعليمية سعودية، دون تحليل لآليات التخفيف من حدة الصراع.

وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تبرز إسهامًا علميًا واضحًا من خلال الربط المباشر بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل مؤسسة جزائرية، وتحليل أثر كل بعد من أبعاد المناعة بدقة، مما يجعلها دراسة نوعية في السياق المحلي، وتضيف لبنة جديدة في بناء الأدبيات التنظيمية في الجزائر.

حدود الدراسة :

● **الحدود الموضوعية :** اقتصرَت الدراسة على دراسة أثر المناعة التنظيمية على الصراع التنظيمي

في مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

● **الحدود الزمانية :** امتدت الحدود الزمانية للدراسة من بداية الاطار النظري الى نهاية الجانب

الميداني حيث انطلقت الدراسة النظرية في شهر فيفري من سنة 2025 و امتدت الى غاية شهر ماي من نفس السنة اما بالنسبة للدراسة الميدانية فقد انجزت خلال الفترة الممتدة من تاريخ 15 ماي الى تاريخ 05 جوان من سنة 2025 .

● **الحدود المكانية :** تمت الدراسة على مستوى مديرية اتصالات الجزائر الكائنة بولاية الاغواط

-بلدية الاغواط -.

صعوبات الدراسة :

من بين الصعوبات و العراقيل التي واجهتنا اثناء القيام بهذه الدراسة هي :

● الصعوبة الرئيسية التي واجهتنا هي نقص المراجع الخاصة بمؤلفين جزائريين .

- جل المؤسسات العمومية الجزائري لا تعطي اهمية كبيرة للتدريب كأداة رئيسية في تطوير الموارد البشرية و الرفع من كفاءتهم و تنمية قدراتهم .
- تضارب المعلومات بين المراجع و بالتالي صعوبة اختيار المعلومات .



الفصل الاول:

المرتكزات الفكرية للمناعة التنظيمية

والصراع التنظيمي

تمهيد

تشكل المؤسسات المعاصرة كياناً ديناميكياً معقداً يتأثر بشكل مستمر بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يجعلها عرضة لضغوط تنظيمية متزايدة وصراعات متنامية تهدد استقرارها وقدرتها على تحقيق أهدافها. ومع تصاعد هذه التحديات، برزت الحاجة إلى تطوير مفاهيم جديدة تُمكن المؤسسة من التعامل بفعالية مع مصادر الخطر والتوتر، وتضمن استدامة الأداء التنظيمي في مختلف الظروف.

ومن بين هذه المفاهيم الحديثة، يبرز مفهوم المناعة التنظيمية، والذي يمثل قدرة المؤسسة على التكيف، والاستجابة الاستباقية للأزمات، والتعلم من التحديات السابقة، في إطار من التوازن والاستقرار الداخلي. وتستند المناعة التنظيمية إلى مجموعة من الآليات النفسية والتنظيمية والسلوكية التي تمنح المؤسسة قابلية الصمود والمرونة، ما يجعلها عاملاً حاسماً في ضمان الاستمرارية وتعزيز التماسك التنظيمي.

في المقابل، فإن الصراع التنظيمي يُعد ظاهرة ملازمة للحياة الإدارية داخل المؤسسات، حيث ينشأ عن تباين في الأهداف، أو تضارب في الأدوار، أو غياب في التنسيق والتواصل. وتكمن خطورته في قدرته على التأثير السلبي على العلاقات الداخلية والمردودية، ما لم تتم إدارته بطريقة علمية فعالة. لذا، يُنظر إلى الصراع التنظيمي ليس فقط كإشكالية إدارية، بل كظاهرة يمكن التفاعل معها وتوجيهها بما يخدم التطوير المؤسسي إذا تم احتواؤها ضمن بيئة تنظيمية ذات مناعة قوية.

المبحث الأول: مفهوم المناعة التنظيمية

تشهد المنظمات في بيئاتها المختلفة تحديات مستمرة تتمثل في تغيرات داخلية وخارجية، ما يجعل مسألة البقاء والتطور مرهونة بقدرتها على مواجهة الأزمات والتكيف معها. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم "المناعة التنظيمية" كمفهوم حديث نسبياً يعكس مدى قدرة المنظمة على حماية نفسها من الاضطرابات والصراعات، ليس فقط بالتصدي المباشر لها، بل من خلال تطوير آليات استباقية ووقائية، وتفعيل ديناميات التعلم المؤسسي المستمر. وفي هذا السياق، سنتناول في هذا المبحث الإطار المفاهيمي للمناعة التنظيمية، من حيث تعريفها، وخصائصها، ووظائفها، لنبني بذلك أساساً نظرياً لفهم علاقتها بالصراع التنظيمي.

المطلب الأول: تعريفات المناعة التنظيمية

يُعدّ مفهوم المناعة التنظيمية أحد المفاهيم المستحدثة التي ظهرت استجابةً لتعاضد الأزمات التنظيمية وتعقيد بيئات العمل، وقد تعددت التعريفات بتعدد الخلفيات النظرية للباحثين. يرى الشيخ وآخرون أن المناعة التنظيمية تشير إلى "القدرة الذاتية للمؤسسة على التعرف على المخاطر والتكيف معها من خلال تفعيل أدوات الإدراك والذاكرة والتنظيم الداخلي لمواجهة التهديدات الداخلية أو الخارجية"¹. هذا التعريف يبرز الجوانب الإدراكية والتنظيمية التي تمكّن المؤسسة من حماية ذاتها، ويُعلي من شأن الوظائف المعرفية في تشكيل الدفاع المؤسسي الذاتي.

في حين يعرفها " عبد الكريم بن عبد العالي لشلاحي" على أنها "نظام تكاملي يمكّن المؤسسات من استدامة توازنها الاستراتيجي، عبر بناء قدرة دفاعية تعليمية تمكنها من التطوير كتبعات أزمة سابقة"². ويؤكد هذا التصور على الطابع الدينامي والوقائي للمناعة التنظيمية، ويقحم مفهوم التعلم التنظيمي كعنصر حاسم في تعزيز هذه المناعة، إذ لا تكفي المؤسسة بالمقاومة، بل تتجاوزها إلى مرحلة البناء والتحول.

أما "لينينلوك و"غريفيثز" (Linnenluecke & Griffiths) فاعتبرا مفهوم "المقاومة التنظيمية" (organizational resilience) باعتباره مرادفًا وظيفيًا للمناعة، حيث يعرفانها بأنها "استجابة المؤسسة بصورة إدراكية وسلوكية تتيح لها امتصاص تأثير الاضطرابات والمضي قدمًا نحو التعافي والتكيف، وهي عملية متسلسلة من التنبؤ والتعامل والتعلم"³. ويعكس هذا التعريف الطبيعة التتابعية للمناعة، التي لا تتجسد في لحظة واحدة بل في مراحل متعددة من الفعل التنظيمي الواعي.

وتجدر الإشارة إلى أن ثمة من يعتبر المناعة التنظيمية امتدادًا لنظرية الأنظمة الذاتية التنظيم (self-regulating systems) تُفسّر نظرية النظم العامة المناعة التنظيمية على أنها قدرة المؤسسة، كنظام مفتوح، على التفاعل المستمر مع بيئتها الداخلية والخارجية من خلال استقبال المعلومات،

¹ "الشيخ آسيا و"بوضرسة زهير"، "التشارك المعرفي ودوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 14، عدد 1 (2023):ص 669 .

² "عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي"، "دور المناعة التنظيمية في رفع كفاءة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية 40 (2024):ص 386 .

³ Linnenluecke, Martina K., and Andrew Griffiths "Corporate Sustainability and Organizational Culture." Journal of World Business 47, no. 4 (2012):p 547

وتحليلها، والاستجابة لها بطريقة تحافظ على توازنها واستقرارها. فالمؤسسة التي تتمتع بمناعة تنظيمية قوية هي تلك التي تستطيع التكيف مع التغيرات، امتصاص الضغوط، وتصحيح اختلالاتها الداخلية عبر آليات مثل التغذية الراجعة، التعلم، والتنسيق بين وحداتها التنظيمية. وبذلك، تعمل المناعة التنظيمية كآلية وقائية وديناميكية تضمن بقاء النظام متوازنًا وفعالًا رغم التحديات، حيث تتشكل كمحصلة تفاعلية بين عناصر داخلية (كالموارد البشرية والثقافة التنظيمية)، وعوامل خارجية (كالسوق، والتشريعات، والتكنولوجيا). ويرى هؤلاء أن المناعة تتطلب بنية مرنة، تسمح للمؤسسة باحتواء المخاطر، دون أن تفقد استقرارها أو هويتها.

إن هذه التعريفات، وإن اختلفت في زوايا التركيز، تتفق على أن المناعة التنظيمية هي سلوك استباقي تفاعلي، غايته ليس فقط درء الخطر، بل تعلم الدروس منه، من أجل تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرار في بيئات مضطربة.

المطلب الثاني: خصائص المناعة التنظيمية ووظائفها

أولاً: خصائص المناعة التنظيمية

تتميز المناعة التنظيمية بعدد من الخصائص التي تجعلها مختلفة عن الاستجابات التقليدية للأزمات أو أنظمة الإنذار المبكر. فهي ليست مجرد ردة فعل ظرفية، بل نظام شامل ومتكامل يُعبّر عن وعي المؤسسة بذاتها وبيئتها، ويقوم على التفاعل المستمر بين عوامل داخلية وخارجية. ويمكن تلخيص أبرز خصائص المناعة التنظيمية في النقاط الآتية:

● **الطابع الديناميكي:** فالمناعة التنظيمية لا تكون ثابتة أو جامدة، بل تتطور مع الزمن وفقاً لتجارب المؤسسة ومدى تكيفها مع التغيرات. ويعد هذا الطابع الديناميكي من أهم خصائصها لأنه يدمج بين الحماية والتجديد¹.

● **الشمول والتكامل:** فهي تشمل جميع المستويات التنظيمية، بدءاً من القيادة العليا وصولاً إلى الموظفين في القاعدة، وتشمل أبعاداً معرفية، تنظيمية، ثقافية، وسلوكية².

¹ عبد الكريم بن عبد العالي لشلاحي، "دور المناعة التنظيمية في رفع كفاءة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية 40 (2024)، ص 388.

² الشيخ اسيا "و" بوضرة زهير" التشارك المعرفي ودوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 14، عدد 1 (2023): ص 670

- **الطابع التعليمي:** ترتبط المناعة التنظيمية ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسة على التعلم من الأزمات السابقة، وتوظيف هذا التعلم في تطوير استراتيجيات المواجهة المستقبلية¹.
- **الاستباقية والوقائية:** فهي تهدف إلى التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وليس فقط التعامل معها بعد حدوثها، مما يتيح درجة أعلى من التحكم في النتائج².
- **المرونة التنظيمية:** أي قدرة المنظمة على تعديل بنيتها الداخلية وإعادة تشكيل استراتيجياتها بطريقة لا تفقدها هويتها، بل تعزز من استمراريتها.

ثانياً: وظائف المناعة التنظيمية

- تلعب المناعة التنظيمية أدواراً حيوية في الحفاظ على كفاءة المؤسسة وتحقيق استدامتها، خاصة في البيئات التنافسية وغير المستقرة. وتتمثل أبرز هذه الوظائف في ما يلي:
- **الوظيفة الدفاعية:** وهي الوظيفة الأساسية التي تتمثل في مواجهة المخاطر والتهديدات، سواء كانت داخلية كالصراعات التنظيمية، أو خارجية كالأزمات الاقتصادية³.
- **وظيفة التحصين الثقافي:** حيث تسهم المناعة التنظيمية في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية قائمة على القيم المشتركة، والانضباط، والالتزام المؤسسي، مما يقلل من تفشي السلوكيات المدمرة⁴.
- **وظيفة التوجيه الاستراتيجي:** من خلال تمكين القيادات من اتخاذ قرارات رشيدة وسريعة في المواقف الصعبة، استناداً إلى مؤشرات دقيقة واستشرافية⁵.
- **وظيفة التكيف والتعلم:** وهي تتجلى في قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات وإعادة بناء ذاتها من الداخل، ليس فقط بالعودة إلى وضعها السابق، بل بالتطور والنمو انطلاقاً من الأزمة⁶.
- **وظيفة الدعم النفسي والاجتماعي:** تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يشجع على التماسك والتعاون، ويقلل من التوتر والصراع، مما يرفع من جاهزية الموظفين لمواجهة الضغوط التنظيمية¹.

¹ "Linnenluecke, Martina K., and Andrew Griffiths" "Corporate Sustainability and Organizational Culture." Journal of World Business 47, no. 4 (2012) p :549

² "العبيدي محمد عبد الله"، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: مدخل بناء القدرات التنافسية (عمان: دار صفاء، 2020)، ص 212.

³ "علي عبد الرحمن العتيبي"، "دور المناعة التنظيمية في التخفيف من تداعيات الأزمات الإدارية"، مجلة الإدارة والتنمية، 33، عدد 2 (2021):ص 233

⁴ "علي عبد الرحمن العتيبي" مرجع سابق، ص 235.

⁵ "إبراهيم يوسف القحطاني"، قيادة الأزمات في المنظمات الحديثة (الرياض: مكتبة العبيكان، 2019)، ص 179.

⁶ "Linnenluecke, Martina K., and Andrew Griffiths" "Corporate Sustainability and Organizational Culture." Journal of World Business 47, no. 4 p 551.

إن فهم هذه الخصائص والوظائف يسمح للمؤسسات بتعزيز جاهزيتها لمواجهة التحديات، ويجعل من المناعة التنظيمية خياراً استراتيجياً لا غنى عنه في سياق التغيرات المتسارعة والمنافسة الشديدة.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة للمناعة التنظيمية

تعتمد المناعة التنظيمية في تفسيرها وفهم آلياتها وتفعيلها على مجموعة من النظريات التنظيمية والمعرفية والسلوكية التي تُبرز كيف تتفاعل المؤسسات مع التهديدات، وتستجيب لها، وتطور قدراتها الدفاعية. ومن أبرز هذه النظريات:

اولاً: نظرية النظم العامة (General Systems Theory)

تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يتأثر بالعوامل البيئية ويتفاعل معها بشكل مستمر. وتُفسر المناعة التنظيمية على أنها قدرة النظام على المحافظة على توازنه الداخلي رغم الضغوط الخارجية، من خلال آليات التكيف، والتغذية الراجعة، والتنسيق بين الأجزاء الداخلية.

فكلما زادت قدرة النظام التنظيمي على استقبال المعلومات ومعالجتها والاستجابة لها بشكل فعال، كلما كان أكثر مناعة في مواجهة التهديدات البيئية أو الداخلية².

ثانياً : نظرية رأس المال الاجتماعي (Social Capital Theory)

تفترض هذه النظرية أن العلاقات القائمة على الثقة، والتعاون، والشبكات الاجتماعية القوية داخل المؤسسة، تُسهم في بناء مناعة تنظيمية فاعلة، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتيسير اتخاذ القرارات الجماعية، وتعزيز الدعم المتبادل.

فالمؤسسة التي تمتلك "رأسماً اجتماعياً" قوياً تكون أكثر قدرة على التعامل مع الأزمات وتقليل أثارها، كما أن شبكات العلاقات الداخلية تمثل حواجز ضد تفشي الصراع التنظيمي³.

ثالثاً : نظرية التعلم التنظيمي (Organizational Learning Theory)

تؤكد هذه النظرية على أن المناعة التنظيمية تنشأ من قدرة المؤسسة على التعلم من تجاربها السابقة، واستخلاص العبر، وتعديل سلوكها بناء على ذلك. المناعة هنا تُفهم على أنها عملية معرفية مستمرة تسمح بالتطور الذاتي والوقاية من التكرار.

¹ "هالة الصمادي"، "دور الذكاء العاطفي في تعزيز المناعة التنظيمية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 17، عدد 1 (2022):

ص142.

² "الزنتي، أحمد". النظرية العامة للأنظمة وتطبيقاتها في الإدارة. القاهرة: دار الفجر، 2018، ص 77.

³ "قورين منال". رأس المال الاجتماعي وبناء الثقة التنظيمية. عمان: دار صفاء، 2021، ص 98.

ويشير أرجريس كريس و دولاند شون (Argyris, Chris and Donald A. Schön) إلى أن التعلم التنظيمي الفعال يشمل نوعين: التعلم الأحادي (Single-Loop) المرتبط بتعديل الأفعال، والتعلم الثنائي (Double-Loop) المرتبط بتعديل الافتراضات، وكلاهما يساهم في تطوير "مناعة معرفية" داخلية للمؤسسة¹.

رابعاً: نظرية الاستجابة للأزمات (Crisis Response Theory)

تُركّز هذه النظرية على كيفية استعداد المؤسسة لمواجهة الأزمات والتعامل معها. وتُبرز أهمية المناعة التنظيمية كقدرة استباقية على رصد المؤشرات المبكرة للأزمة، وتفعيل خطط الطوارئ، وتقليل الخسائر المحتملة.

وتُظهر الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي طورت بروتوكولات استجابة مرنة وتدريباً متكرراً لفرقها تكون أكثر قدرة على امتصاص الصدمات واستعادة التوازن.²

خامساً: نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory)

يُعتبر مفهوم المرونة التنظيمية مكملاً ومؤسساً لفكرة المناعة التنظيمية، ويُقصد بها قدرة المؤسسة على امتصاص الصدمات، والتكيف مع التغيير، واستئناف نشاطها الطبيعي بكفاءة. المناعة التنظيمية هنا تمثل البنية التحتية المعرفية والسلوكية التي تُكسب المؤسسة هذه المرونة.

وبحسب "ستيفنز ميشال" (Stevens Michael)، فإن المناعة التنظيمية تُبنى عبر تنمية ثلاثية الأبعاد: القدرة على التوقع، والقدرة على التكيف، والقدرة على التعافي السريع.³

يتبين أن المناعة التنظيمية ليست مفهوماً معزولاً بل ترتكز على قاعدة نظرية متينة تستمد من علوم الإدارة والتنظيم وعلم النفس التنظيمي. وتُعد هذه النظريات بمثابة الإطار المرجعي لفهم كيفية تشكل هذه المناعة، وتفعيلها في مختلف السياقات المؤسسية. إذ تُساهم نظرية النظم في فهم البنية، وتوضح نظرية رأس المال الاجتماعي أهمية الثقة، وتبين نظرية التعلم التنظيمي كيفية التراكم المعرفي، فيما تُظهر نظريتنا الاستجابة للأزمات والمرونة التنظيمية الجوانب التطبيقية.

¹"Argyris, Chris and Donald A. Schön". Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996, p. 23

²"هلال سامي". إدارة الأزمات والمخاطر المؤسسية. بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2023، ص 115.

³"Stevens, Michael". "Organizational Immunity and Resilience." Journal of Crisis Management, vol. 28, no. 1 (2010):p 39.

المبحث الثاني: الصراع التنظيمي ومستوياته

يشكل الصراع التنظيمي مظهراً حتمياً في جميع المنظمات نتيجة اختلاف الأهداف وتباين الموارد، بينما تُعدّ " المناعة التنظيمية " آلية وقائية وتكيفية تمكّن المؤسسة من امتصاص الاضطرابات والاستفادة منها. ولأن فهم الصراع يبدأ بتحديد مستوياته، يأتي هذا المبحث لتأصيل مفهوم الصراع التنظيمي وتفكيك مستوياته كما أوردتها الأدبيات، تمهيداً لربطها لاحقاً بأبعاد المناعة التنظيمية .

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

يعرّف "كينت بولدينغ" **Kenneth ewart boulding** الصراع التنظيمي بأنه "وضع تنافسي يُدرك فيه أطرافُ الصراع تعارضاً حول المراكز المستقبلية، ويسعى كلُّ منهم إلى تحقيق موقع يتنافى مع ما يبتغيه الطرف الآخر"¹.

ويرى "توماس كينث و رالف كيلمن" **Thomas, Kenneth W., and Ralph H** "أنّ الصراع هو " عملية تبدأ عندما يُدرك طرفٌ ما أنّ طرفاً آخر يعيق أو على وشك أن يعيق مصالحه"². أما "ليكرت رينسيس"¹ **Likert, Rensis** فيصفه بأنه نزاع حادّ حول الموارد والنتائج، إذ إنّ تحقيق طرفٍ لمرغوبه يُفضي إلى حرمان الطرف الثاني"³.

تتقاطع هذه التعريفات في إبراز ثلاثة عناصر جوهرية: (1) وجود طرفين أو أكثر، (2) إدراك وإعٍ للتعارض، و(3) سعي كلِّ طرفٍ لتحقيق مكسب يراه مهدداً من الآخر. ويضيفي هذا التلاقي بُعداً إدراكياً/سلوكياً يجعل الصراع جزءاً من التفاعل الاجتماعي لا مجرد حدث عارض.

المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي

اعتماداً على تصنيف سارة زويتي (2014) يمكن تحديد ستة مستويات رئيسة للصراع التنظيمي، تتدرّج من المستوى الفردي إلى مستوى ما بين المنظمات⁴:

¹كينت بولدينغ" **Kenneth ewart boulding** ، الصراع وأبعاده، ترجمة حافظ الجمالي (بيروت: دار الجيل، 1983)، ص 25..

²"**Thomas, Kenneth W., and Ralph H. Kilmann**", Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (Tuxedo, NY: XICOM, 1974.p12.

³"**Likert, Rensis**", New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1976.p131.

⁴«سارة زويتي»، «الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه»، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 7 (ديسمبر

الجدول رقم(01): يبين مستويات الصراع التنظيمي

المستوى	الوصف التحليلي	أمثلة تطبيقية
الصراع الفردي داخل الفرد	صراع ذاتي بين رغبات الفرد وأهدافه أو أدواره التنظيمية.	حيرة الموظف بين الترقية في قسم آخر أو البقاء في موقعه الحالي.
الصراع بين الأفراد	نزاع ثنائي حول أفكار أو مصالح متعارضة.	خلاف بين موظفين على طريقة تنفيذ مهمة مشتركة.
الصراع داخل الجماعة	تعارض بين أعضاء الفريق ذاته حول القرارات أو توزيع المهام.	جدل داخل فريق مشروع حول أولوية الأنشطة.
الصراع بين الجماعات/الأقسام	تنافس أو تعارض أهداف بين وحدات تنظيمية.	تضارب بين إدارة الإنتاج والتسويق بشأن مواعيد التسليم.
الصراع داخل المنظمة	تداخل جميع المستويات السابقة في نزاع واسع يمس بنية المنظمة.	مقاومة شاملة لبرنامج تغيير تنظيمي كبير.

المصدر : سارة زويتي (2014)

يُلاحظ في الجدول رقم (01) أنّ تدرّج المستويات يعكس اتساع نطاق أطراف الصراع وتعقيد إدارة كلّ مستوى؛ فبينما يمكن احتواء النزاع الفردي باستشارات شخصية، يتطلّب الصراع بين المنظمات استراتيجيات تفاوض وتحالفات معقّدة. كما تُظهر المستويات أنّ الصراع قد يكون أفقياً (بين وحدات متساوية) أو رأسياً (عبر مراتب السلطة)، وأنّ استراتيجيات المناعة التنظيمية تتباين تبعاً للمستوى—من برامج الدعم النفسي للأفراد إلى أنظمة الإنذار المبكر للأزمات الخارجية.

المطلب الرابع: النظريات المفسرة للصراع التنظيمي

يمثل الصراع التنظيمي أحد أكثر الظواهر تعقيداً داخل المؤسسات، وقد حظي باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والتنظيمية. ولفهم أسبابه وآلياته، وطرق التعامل معه، تم تطوير عدة نظريات تفسر نشأته وتطوره. ومن بين أبرز هذه النظريات:

اولا: : النظرية التقليدية (Traditional Theory)

على عكس سابقتها، تنظر هذه النظرية إلى الصراع بوصفه ظاهرة سلبية تضر بالفعالية التنظيمية، ويجب القضاء عليه أو تقليصه. إذ يُنظر للصراع على أنه نتيجة لخلل في الهيكل التنظيمي، أو ضعف في الاتصال، أو تعارض في المصالح بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية. تعتبر هذه النظرية أن أي مظهر من مظاهر الصراع يُعد تهديداً لاستقرار المنظمة ويجب معالجته عبر فرض الانضباط وتوحيد القرارات¹.

ثانيا : نظرية العلاقات الإنسانية (Human Relations Theory)

ترى هذه النظرية أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي لا يمكن تجنبه داخل أي منظمة. بل يُنظر إليه كظاهرة إيجابية أحياناً، لأنه يُعبّر عن اختلاف في الآراء والمصالح، وقد يؤدي إلى تطوير الأداء وتحسين بيئة العمل، إذا أُدير بشكل فعّال.

كما يرى "مايو إلتون" **May Elton** أن الصراع ينبع من التفاعلات الاجتماعية المتنوعة داخل المنظمة، ويجب أن يُعالج من خلال تحسين العلاقات الإنسانية لا من خلال الإجراءات العقابية أو التحكم الصارم².

ثالثا : النظرية التفاعلية (Interactionist Theory)

تُعد من النظريات الحديثة التي لا تكفي بتفسير الصراع بل تشجع عليه ضمن حدود معينة. فهي ترى أن بعض مستويات الصراع ضرورية للحفاظ على حيوية المؤسسة وتحفيز التفكير النقدي والإبداع، شرط ألا يتطور إلى صراع مدمر.

وقد أكدت هذه النظرية على وجود نوعين من الصراع: الصراع البناء (الوظيفي)، والصراع الهدّام (غير الوظيفي)، مع التركيز على تفعيل آليات إدارته وتوجيهه³.

رابعا: نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تُفسّر هذه النظرية الصراع التنظيمي على أساس علاقات الأخذ والعطاء بين الأفراد داخل المنظمة. فإذا شعر الموظف بعدم التوازن بين ما يقدمه وما يتلقاه، قد ينشأ الصراع بسبب الإحساس بعدم العدالة أو الاستغلال أو التهميش.

¹ "عبد الحميد"، فايز. سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار وائل، 2017، ص 132.

² "Mayo Elton". The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933. P55

³ "روبنز ستيفن". السلوك التنظيمي. ترجمة: "علي السلمي". القاهرة: مكتبة جرير، 2020، ص 218

ووفقاً لهذه الرؤية، فإن غياب العدالة التنظيمية وتفاوت الامتيازات والفرص يؤسس لبنية صراعية دائمة داخل المؤسسة¹.

خامسا : النظرية البنوية (Structural Theory)

ترتبط هذه النظرية بين الصراع وبنية التنظيم ذاته، فترجع جذور الصراع إلى التعقيد في الهياكل التنظيمية، وتعارض الأدوار، والغموض في المسؤوليات، والتوزيع غير العادل للموارد. فالمؤسسات الكبيرة والمعقدة أكثر عرضة للصراع بسبب تداخل المهام وتعدد المستويات الإدارية. يرى روبرت دال أن الصراع في المؤسسات ليس نتيجة أفراد "سيئين" بل نتاج لبنية غير فعالة تستوجب إعادة التنظيم².

سادسا : نظرية السلطة والصراع (Power and Conflict Theory)

تركز هذه النظرية على الصراع بوصفه نتاجاً لاختلالات القوة داخل المنظمة. وتعتبر أن التنظيمات لا تخلو من علاقات الهيمنة والسيطرة، وأن الصراع يظهر حينما تحاول الأطراف الأقل نفوذاً مقاومة قرارات الفئات الأقوى. ويذهب "ميشيل كروزيه" إلى أن الصراع التنظيمي هو وسيلة غير رسمية لإعادة التفاوض حول النفوذ والتأثير داخل المؤسسة³.

تُظهر هذه النظريات تنوعاً في فهم الصراع التنظيمي، ما بين من يعتبره طبيعياً وإيجابياً إذا أُدير جيداً، ومن يراه تهديداً للاستقرار المؤسسي. كما تكشف أن أسباب الصراع قد تكون نفسية، أو تنظيمية، أو اجتماعية، أو مرتبطة بالسلطة والموارد. وهذا ما يجعل من إدارة الصراع التنظيمي مسألة متعددة الأبعاد، تتطلب فهماً عميقاً لطبيعته وسياقه ومصادره.

المبحث الثالث: العلاقة بين المناعة التنظيمية ومستويات الصراع التنظيمي

تُعد المناعة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي برزت مع تزايد التحديات والتقلبات التي تواجهها المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة. فقد أصبحت المؤسسات أكثر حاجة إلى آليات تحصين ذاتي تُمكنها من مقاومة الضغوط والتغيرات، والتكيف معها دون الوقوع في أزمات حادة تؤدي إلى تفكك التنظيم أو

¹"Blau, Peter M". Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons, 1964. p115.

²"الدالي، مراد". النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي. الجزائر: دار الهدى، 2021، ص 91.

³"Crozier, Michel". The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press, 1964. p78.

تعاضم الصراعات داخله. ومن هذا المنطلق، تكتسب العلاقة بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي أهمية كبرى، إذ تظهر قدرة المؤسسة على امتصاص التوترات وإدارتها بفعالية انعكاساً لمستوى مناعتها الداخلية. لذلك، يسعى هذا المبحث إلى استكشاف كيف تؤثر أبعاد المناعة التنظيمية في تقليل مستويات الصراع التنظيمي أو التخفيف من حدّته عبر آليات نفسية وسلوكية وتنظيمية.

المطلب الأول: أبعاد المناعة التنظيمية كمدخل لتقليص الصراع التنظيمي

تتكون المناعة التنظيمية من مجموعة من الأبعاد التي تعمل كجدار دفاعي داخلي يساعد المؤسسة على مقاومة الضغوطات والتعامل مع مسببات الصراع التنظيمي. ومن أبرز هذه الأبعاد:

- **الثقة الداخلية:** تمثل الثقة بين العاملين وبينهم وبين الإدارة حجر الزاوية في بيئة العمل المتزنة. عندما تسود الثقة، يقل التوجس من نوايا الآخرين، مما يحدّ من إسقاط التفسيرات السلبية التي توجب الصراعات. تعتبر الثقة كذلك محفزاً للتعاون والتفاهم، وهو ما يقلل من احتمالية نشوب النزاعات حول الأدوار أو المسؤوليات¹.

- **المرونة التنظيمية:** وهي قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتعديل سياساتها وهيكلها دون اضطراب داخلي. تسمح هذه المرونة بتخفيف حدة الصراعات الناتجة عن مقاومة التغيير، إذ يجد الموظفون مجالاً للحوار والمشاركة بدلاً من التصعيد².

- **الذاكرة التنظيمية:** تعني قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب السابقة وتخزين الدروس المستفادة منها، مما يقيها تكرار نفس أسباب الصراع التنظيمي. فالمؤسسات التي توثق أزماتها وتتفاعل معها بإيجابية تكون أكثر وعياً بإشارات الخطر المبكر³.

- **القدرة على التعلم من الأزمات:** كلما كانت المؤسسة قادرة على التعلم من الأخطاء، كلما تعززت مناعتها ضد الانقسام الداخلي. فالصراع قد يكون ناتجاً عن تكرار نفس الممارسات الخاطئة بسبب غياب آليات التعلم التنظيمي، وهو ما تعالجه المناعة من خلال التراكم المعرفي والمراجعة الدورية للعمليات.

المطلب الثاني: مستويات الصراع التنظيمي وتفاعلها مع المناعة التنظيمية

ينشأ الصراع التنظيمي في مستويات متعددة داخل المؤسسة، ويختلف في أسبابه وحدّته وتأثيراته. ويمكن تصنيفه إلى:

¹الحداد فاطمة الزهراء". المناعة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء المؤسسي. الجزائر: دار الهدى، 2020، ص 112.

²الطاهري ناصر". إدارة الصراع التنظيمي في ظل المرونة المؤسسية. عمان: دار الخليج، 2021، ص 97.

³بن عيسى كمال". المعرفة التنظيمية وتطوير الأداء. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2023، ص 144.

● **الصراع الأفقي:** يحدث بين الأفراد أو الوحدات التي تعمل في نفس المستوى الإداري، وغالبًا ما يكون نتيجة لتداخل الصلاحيات أو غموض الأدوار. تؤدي المناعة التنظيمية هنا دورًا وقائيًا من خلال توضيح السياسات وتقوية الثقة بين الزملاء والتشجيع على التعاون بدل التنافس¹.

● **الصراع الرأسي:** يظهر بين مستويات إدارية مختلفة، غالبًا بين الإدارة والعاملين. وهذا النوع من الصراع ينجم عن غياب المشاركة في اتخاذ القرار أو الشعور بالظلم الوظيفي. تساهم المناعة التنظيمية في امتصاص هذا النوع من الصراع من خلال تعزيز قنوات الاتصال، وتشجيع الشفافية، وتفعيل آليات التغذية الراجعة².

● **الصراع الشخصي:** يتسم هذا النوع بكونه غير مرتبط مباشرة بالمصالح التنظيمية، بل بالخلافات الشخصية. وجود مناعة تنظيمية قوية يخلق بيئة مؤسسية قائمة على احترام الآخر ومأسسة العلاقات المهنية، مما يقلل من تأثير العوامل الذاتية على الأداء الجماعي³.

● **الصراع البنيوي:** يحدث بسبب تنظيم العمل ذاته، مثل غموض السياسات، أو عدم التوازن في توزيع الموارد. المناعة التنظيمية تتصدى لهذا النوع من خلال تحديث البنية التنظيمية، وتوضيح الإجراءات، وتوزيع الصلاحيات بشكل عادل وفعال.

المطلب الثالث: آليات تأثير المناعة التنظيمية في تقليص الصراع

لا تقف المناعة التنظيمية عند حدود القدرة على التعرف على مصادر التوتر، بل تتعداها إلى إدارة الصراع من خلال آليات متعددة، أهمها:

● **التشخيص المبكر:** عبر الإدراك التنظيمي والقراءة الواعية للمؤشرات السلوكية، تستطيع المؤسسة التدخل قبل تفاقم النزاعات.

● **إدارة المعرفة التنظيمية:** المناعة تعني بناء أرشيف حي من التجارب السابقة، وهو ما يساعد في اتخاذ قرارات قائمة على مرجعيات صلبة.

● **تمكين العاملين:** عندما يشعر الموظف بقيمته، يصبح أكثر ميلاً إلى التعاون وأقل عرضة للتنازع أو الاصطفاف، وتزداد قدرته على التكيف مع متغيرات المؤسسة.

¹ عبد الله محمد، "العلاقات البينية والصراع الوظيفي"، مجلة البحوث الإدارية، مجلة 11، ع 2 (2019): ص 169.

² موسى عبد الحليم، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2022، ص 208.

³ "رغد سميير"، الصراعات التنظيمية: الأسباب والحلول، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلة 7، ع 1 (2020) ص 91.

● **ثقافة التغذية الراجعة:** المؤسسات المناعية تخلق آلية دائمة لتصحيح الأخطاء من خلال تغذية راجعة بناءة، مما يقلل من تراكم الاحتقان والصراعات الصامتة.

يتضح من خلال هذا المطلب أن المناعة التنظيمية ليست فقط منظومة دفاعية ضد التهديدات، بل هي أيضاً شبكة ديناميكية من الأدوات والسلوكيات التي تُمكن المؤسسات من إدارة الصراع وتقليص حدّته. وقد ظهر أن كلما تعززت أبعاد المناعة التنظيمية – خاصة الثقة الداخلية والتعلم من الأزمات – كلما تمكنت المؤسسة من الحفاظ على بيئة عمل مستقرة وتعاونية، رغم وجود تناقضات محتملة في المصالح أو المهام.

المطلب الرابع: أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي بحسب المعايير التي يُنظر من خلالها إلى طبيعته، سواء من حيث أطرافه، أو مستواه، أو أسبابه، أو نتائجه. وتكمن أهمية هذا التنوع في تسهيل تشخيص المشكلات التنظيمية واختيار الأساليب الملائمة للتعامل معها.

اولاً: من حيث المستوى التنظيمي

● الصراع الفردي (Intrapersonal Conflict):

ينشأ داخل الفرد ذاته نتيجة تضارب القيم أو الأهداف أو ضغوط الدور. كأن يكون الموظف ممزقاً بين أداء مهامه المهنية ومتطلبات حياته الشخصية¹.

● الصراع بين الأفراد (Interpersonal Conflict):

يحدث بين موظفين أو أكثر بسبب اختلاف في الطباع، أو التنافس على الموارد، أو تعارض في المصالح الشخصية².

● الصراع داخل الفريق أو الوحدة التنظيمية (Intragroup Conflict):

ينشأ داخل مجموعة عمل واحدة بسبب تداخل الأدوار، أو ضعف القيادة، أو غموض الأهداف³.

● الصراع بين الفرق أو الإدارات (Intergroup Conflict):

يظهر بين وحدات تنظيمية مختلفة (كإدارة الإنتاج وإدارة المبيعات) بسبب التعارض في الأولويات أو المنافسة على الموارد أو الصلاحيات¹.

¹ عبد الرحيم سامي، "السلوك التنظيمي: المفاهيم والنماذج". القاهرة: دار الفجر، 2018، ص 114.

² "Robbins, Stephen". Organizational Behavior. 18th ed. Pearson Education, 2019. P245

³ "العبدلي فهد، "إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: مكتبة العبيكان، 2021، ص 166.

ثانياً: من حيث مصدر الصراع**• الصراع حول الأهداف:**

يحدث عندما تتعارض الأهداف بين الأفراد أو الوحدات، كأن تسعى الإدارة المالية لتقليل التكاليف بينما تسعى إدارة الجودة إلى زيادة الاستثمار في تحسين الأداء.²

• الصراع حول الموارد:

ينشأ عندما تكون الموارد محدودة (كالموظفين، أو الوقت، أو الميزانية)، مما يدفع كل طرف لمحاولة الاستحواذ على حصة أكبر.³

• الصراع حول الإجراءات والوسائل:

يظهر حينما يتفق الأطراف على الأهداف ولكن يختلفون حول كيفية الوصول إليها.⁴

ثالثاً: من حيث النتيجة والوظيفة**• الصراع البناء (Constructive/Functional Conflict):**

يُحفّز على التفكير الإبداعي، ويُساعد في تحسين القرارات والتعلم المؤسسي. يكون في الغالب محدوداً وتُدار نتائجه.⁵

• الصراع الهدّام (Destructive/Dysfunctional Conflict):

يؤدي إلى تعطل التواصل، وزيادة التوتر، وانخفاض الإنتاجية، وقد يتسبب في مغادرة الكفاءات.⁶

رابعاً : من حيث الزمن**• الصراع الحاد (Acute Conflict):**

ينفجر فجأة نتيجة موقف أو قرار معين، وقد ينتهي سريعاً بتدخل إداري مباشر.

• الصراع المزمن (Chronic Conflict):

¹Mintzberg, Henry". Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 1983.p203

²حسن عبد الله، "إدارة الصراع في المنظمات. عمان: دار صفاء، 2019، ص 92.

³عبد الباسط نادية، "أبعاد الصراع في العمل الإداري. القاهرة: عالم الكتب، 2020، ص 75.

⁴"هلال محمد"، مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال. دمشق: دار المعرفة، 2016، ص 134.

⁵Thomas, Kenneth. "Conflict and Conflict Management." In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976. P890

⁶"الخالدي جاسم"، ديناميكيات الجماعات والمنظمات. بغداد: دار الزهراء، 2022، ص 211.

يتراكم على مدى زمني طويل دون حل جذري، ويُعدّ أخطر أنواع الصراع لأنه يتحول إلى جزء من ثقافة التنظيم¹.

يُظهر هذا التصنيف أن الصراع التنظيمي ليس ظاهرة واحدة بل مجموعة ظواهر متداخلة تختلف في أطرافها وأسبابها ونتائجها. والفهم العميق لهذه الأنواع يُعدّ خطوة حاسمة نحو إدارة فعّالة للصراعات داخل المؤسسات، وتوظيف بعضها في تطوير الأداء وضمان المناعة التنظيمية.

¹"Whetten, David A., and Kim S. Cameron". Developing Management Skills. 9th ed. Pearson, 2016. P178

خلاصة الفصل :

تناول هذا الفصل المفاهيم الأساسية للمناعة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث تبين أن المناعة التنظيمية تمثل قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات ومواجهة الأزمات من خلال آليات التعلم والاستجابة التنظيمية الفعّالة، بينما يُعدّ الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تنشأ عن تباين المصالح والأدوار داخل بيئة العمل. وقد استعرضنا مختلف التعريفات والخصائص والوظائف لكل من المفهومين، إلى جانب عرض النظريات المفسّرة لهما، والتي بينت كيف يمكن للمؤسسات، عبر تعزيز مناعتها التنظيمية، أن تدير الصراعات بشكل إيجابي يسهم في تحسين الأداء، بدل أن تكون مصدرًا للاضطراب. وتشكل هذه المعطيات النظرية أساسًا لفهم العلاقة بين المتغيرين كما ستُبيّنهُ الدراسة الميدانية لاحقًا.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لأثر المناعة التنظيمية في الصراع التنظيمي

لدى مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

المبحث الاول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول: نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر":

اتصالات الجزائر هي المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات بالجزائر، مملوكة 100% للدولة. بدأت الدولة إصلاحات في قطاع البريد والمواصلات عام 1999 نتيجة للتطور التكنولوجي، وتم سن قانون 03/2000 في 5 أوت 2000 لإنهاء الاحتكار وفصل التنظيم عن التسيير.

تم بموجب القانون إنشاء هيئتين مستقلتين:

- بريد الجزائر للخدمات البريدية والمالية.
 - اتصالات الجزائر لتسيير وتطوير شبكة الاتصالات.
- في جوان 2001، تم فتح السوق أمام المنافسة بمنح رخص للهاتف النقال وشبكات الربط المحلي. الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر كانت في 1 جانفي 2003، حيث أصبحت مؤسسة مستقلة في تسييرها، تنافس في سوق حر تحت شعارات:

• المرودية

• الفعالية

• جودة الخدمة

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط -:

1. طبيعة المؤسسة:

وحدة عملية مسؤولة عن التسيير الإداري، التجاري، والتقني في ولاية الأغواط حيث تشرف على مراكز جهوية متخصصة مثل:

• الدعم التقني التجاري .

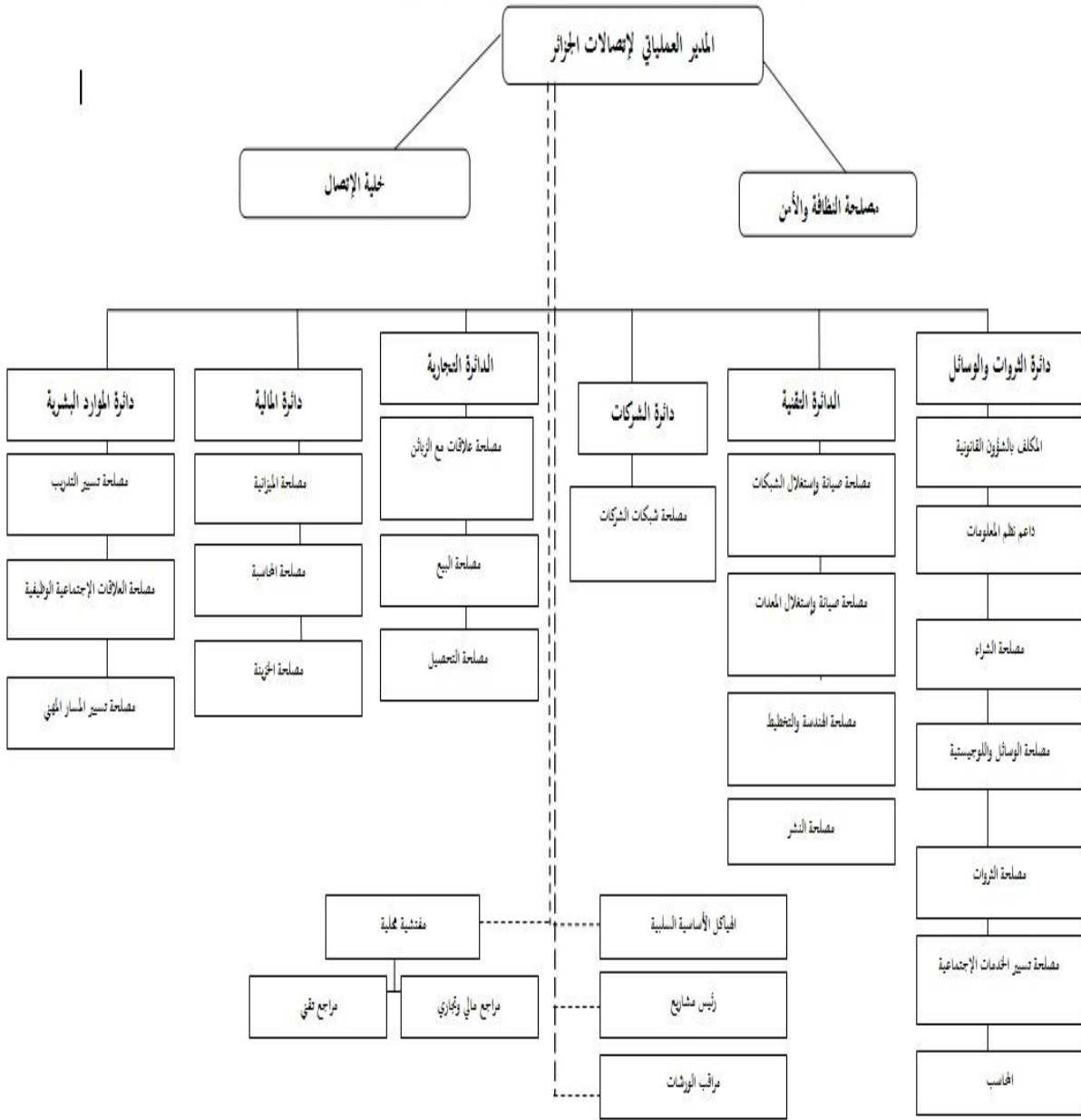
• صيانة شبكة النقل .

المطلب الثالث - الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

ثالثا. 1. مدير الوحدة:

- يشرف على كافة نشاطات الوحدة.
- يصدر القرارات التنظيمية والإدارية.
- يتابع تنفيذ المخططات السنوية ومراقبة تحقيق الأهداف كل شهرين (أهداف دورية).
- يوجه ويشرف على مختلف الأقسام لضمان الفعالية.

الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمليانية بالأغواط -



الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط-

1- قسم الموارد البشرية :

و من مهامه

- متابعة المسار المهني من التوظيف إلى التقاعد.
- إعداد برامج التدريب والتكوين.
- دراسة مؤشرات الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات.
- حل مشاكل العمال وتنمية مهاراتهم بعدالة.
- استقطاب الكفاءات الجديدة ومتابعة الأداء وتصحيح المسارات المهنية.

2- قسم المالية :

و يتكفل بما يلي :

- إعداد ومتابعة ميزانية الوحدة.
- تمويل المشاريع وتسديد نفقاتها.
- مراقبة التسيير المالي والمحاسبي.
- مراقبة جميع العمليات المالية والامتثال للقوانين.

3- نيابة المديرية الفرعية للوسائل والدعم:

من بين مهامها :

- تنفيذ مشاريع التجهيز.
- الإعلان عن الصفقات ومتابعتها حتى التسليم.
- اقتناء وتسيير الوسائل والتجهيزات المكتبية.
- إعداد الجرد السنوي للوسائل.

4 . نيابة المديرية الفرعية التقنية:

تتكفل بما يلي :

- صيانة ومتابعة الشبكات.
- حل المشاكل التقنية وتوسيع الشبكة.
- إدخال التكنولوجيات الحديثة لضمان تطور الشبكة.

5- نيابة المديرية الفرعية التجارية:

- تحقيق أهداف الإدارة العليا (عدد الزبائن، تحصيل الديون...).

- تلبية طلبات الزبائن في الهاتف والإنترنت.
- كسب ثقة الزبائن ومعالجة مشاكلهم.
- تطوير السوق والبحث التسويقي.

رابعاً-اهداف المؤسسة :

تعتمد اتصالات الجزائر على ثلاثة أهداف رئيسية:

- الجودة
- الفعالية
- نوعية الخدمة

وهي التي ساعدتها على الحفاظ على ريادتها في السوق الوطني للاتصالات.

خامساً- نشاطات المؤسسة:

- تمويل وتسيير خدمات الاتصالات (صوت، صورة، معطيات رقمية).
- تطوير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ربط المشتركين وضمان حق الجميع في الاتصال.
- توسيع التغطية خاصة في المناطق المعزولة¹.

¹ مديرية اتصالات الجزائر – وحدة الأغواط، تقرير داخلي ، 2025.

المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول عينة من مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، ومن ثم سوف نوضح الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

• منهج الدراسة: ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.1.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.2.

• مصادر جمع المعلومات: وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- المصادر الثانوية: حيث اتجه الطالب في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على (30) موظفاً .

• أدوات جمع المعلومات: اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالمناعة التنظيمية والصراع

التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط على الأدوات التالية :

• الاستبانة: قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً

لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، والاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقاً، والتي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو

¹ - "بوحوش عمار، محمد محمود الذنبيات"، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

² - "ذوقان عبيدات"، البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 187-188.

مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

• **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، تختلف وتتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين وأعمارهم والتوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة النظام والمهنة الخاصة من جهة، وفي تشخيص وتحليل المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

• **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة ذات حجم (30) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة .

ثالثا: المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا (SPSS)، وممر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي I، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية والدوائر النسبية.

• **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي: 2

¹ "نادر شعبان السواح"، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 155-156.

² "محمد شامل فهمي"، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض الممكة، 2005، ص: 186.

- **التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها.
- **المتوسط الحسابي (Mean):** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .
- **الانحراف المعياري (Standard déviation):** وذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات وعدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.1
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a):** وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.2.
وتضع "أوما سيكاران" قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي: 3
إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز .
- **معامل الارتباط لبيرسون:** بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع وشدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:
شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط:

¹ - "امثال حسن عبد الرزاق" ، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 115.

² - "عز عبد الفتاح"، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) ، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

³ - "أوماسي كارن"، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز ، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

- أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple régression analyses)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

تحديد الأوزان المعطاة: كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة والمصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، احيانا، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر : من إعداد الطالبتين

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم(02) ولحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4\5=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79 - 1)	1
غير موافق	(2.59 - 1.8)	2
احيانا	(3.39-2.6)	3
موافق	(4.1 - 3.4)	4
موافق بشدة	(5 - 4.2)	5

المصدر : من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (03) يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية :

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 - 5)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.4 - 4.19)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.6 - 3.39)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "احيانا".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1.8 - 2.59)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1-1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (4\3=1.33)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في

المقياس وهو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم(04): المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها

المتوسط المرجح	المستوى
(2.32-1)	منخفض
(3.66-2.34)	متوسط
(5-3.67)	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم(04) يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا .

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.66-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا .

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (1-2.32)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا .

المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة:

المطلب الثاني: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، والإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

ثانيا: تصميم الاستبانة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقييم المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط. حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تحقيق الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي :

- **موضوع الاستبيان:** والذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- **غرض الاستبيان:** والموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- **نوع الأسئلة :** اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث تضمنت الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة والاختيار بينهما.

• **مكونات الاستبيان:** قسمنا الاستبيان إلى جزأين كالتالي:

- **الجزء الأول:** يتضمن البيانات لعينة الدراسة
- **الجزء الثاني :** يتكون من (16 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع المناعة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، والجزء الثالث حول الصراع التنظيمي وقد خصصنا (12) عبارة.

ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية :

قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

قمنا بالاتصال ببعض الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع استمارة الاستبيان على العينة، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط تمكنا خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات مع زملائهم.

تم القيام بالدراسة الميدانية من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط ابتداء من تاريخ (2025/05/15)، حيث تم توزيع الاستمارات على عدد من الموظفين في

مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط الى غاية تاريخ (2025/06/05)، تم استرجاع باقي الاستثمارات المؤجلة

ثالثا: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله¹، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.²

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، وقد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم وتوصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية والموضحة في الملحق والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي): وللقيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات كل محور والدرجة الكلية لجميع فقرات كل محور وقد تحصلنا على النتائج المبينة في الجداول الآتية:

¹ - "وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي"، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999، ص: 211.

² - "ذوقان عبيدات" البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997 ص : 560.

الجدول رقم (05) معاملات الارتباط بين درجات فقرات المحور الأول مع الدرجة الكلية لهذا المحور

المناعة التنظيمية							
المرونة التنظيمية		الثقة الداخلية		الهوية التنظيمية		القدرة على التعلم من الازمات	
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.552**	5	.537**	9	.731**	13	.793**
2	.813**	6	.868**	10	.582**	14	.735**
3	.856**	7	.508**	11	.820**	15	.454*
4	.777**	8	.773**	12	.823**	16	.518**
الصراع التنظيمي							
الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط	الفقرة	الارتباط
1	.611	5	.652	9	.637**		
2	.699**	6	.639**	10	.808**		
3	.463**	7	.430	11	.600**		
4	.420	8	.605**	12	.719**		
دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)							

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

يتضح من الجدول (..) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الخاص بالمناعة التنظيمية موجبة وتراوحت بين (0.454)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (15)، وبين (0.868)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (6)، وأما المحور الثاني فتراوحت بين (0.420)، في حدها الأدنى أمام الفقرة (4)، وبين (0.808)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (10) وأن معظم ان كل الفقرات كانت دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، وبذلك تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه أي أن هناك اتساق داخلي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر

تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.1

ويتم قياسه بثلاث طرق:

- الطريقة الأولى الاختبار وإعادة الاختبار.

- الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

- الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ .

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدمت الباحثة معامل (ثبات ألفا

كرونباخ cronbach's alpha)، الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات .

حساب معامل الثبات: حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم

احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم(06): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

محاور الدراسة	عدد العبارات	ثبات المحور
المناعة التنظيمية	16	0.850
الصراع التنظيمي	12	0.751

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss25.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول ككل "المناعة التنظيمية" بلغت قيمته

(0.850)، وهي قيمة ممتازة

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة بالصراع

التنظيمي بلغت قيمته (0.751)، وهي قيمة ممتازة

والجدول الأتي يبرز قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا عند حذف أي فقرة وبقاء باقي الفقرات:

"عز عبد الفتاح"، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية

السعودية، 2008 ص 560.1

الجدول رقم (07): معامل ثبات كل فقرات محاور الدراسة

رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات	رقم الفقرة	معامل الثبات
1	.853	10	.848	19	.742
2	.839	11	.844	20	.764
3	.822	12	.837	21	.768
4	.831	13	.847	22	.718
5	.836	14	.845	23	.756
6	.831	15	.852	24	.725
7	.867	16	.844	25	.718
8	.822	17	.770	26	.684
9	.831	18	.711	27	.727
				28	.707

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الثبات لفقرات الاستبانة يتراوح ما بين القيم (0.684- 0.867)، ما يدل على أن أغلب فقرات الاستبانة مهمة ومؤثرة في قيمة معامل الثبات، وأن حذف أي منها يؤدي إلى انخفاض قيمتها الإجمالية كما نلاحظ وجود بعض الفقرات التي قد يؤدي حذفها إلى زيادة معدل الثبات، لذا يمكننا الاحتفاظ بها مع باقي الفقرات، ليتم بناء التحليل العام على أساسها نظرا لكون معامل الثبات العام للدراسة ممتازا.

المبحث الثالث: عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض وتشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض وتحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط محل الدراسة.

المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية والوظيفية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط العاصمة، وبعد تفريغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية :

أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:

يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :

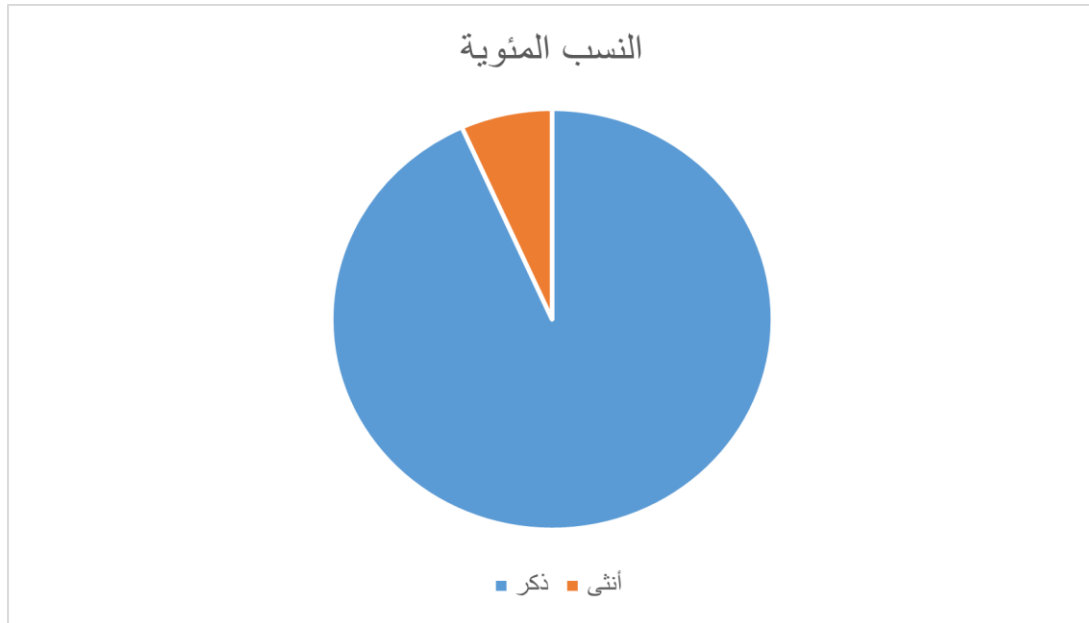
الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسب المئوية
ذكر	28	93.3
أنثى	02	6.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، حيث بلغ عددهم 28 بنسبة تمثل 93.3% من مجموع العينة، مقابل 2 فقط من الإناث بنسبة 6.7%.

الشكل رقم 02: يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على برنامج Excel

ثانياً : توزيع عينة الدراسة حسب السن:

يلخص هذا الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب السن

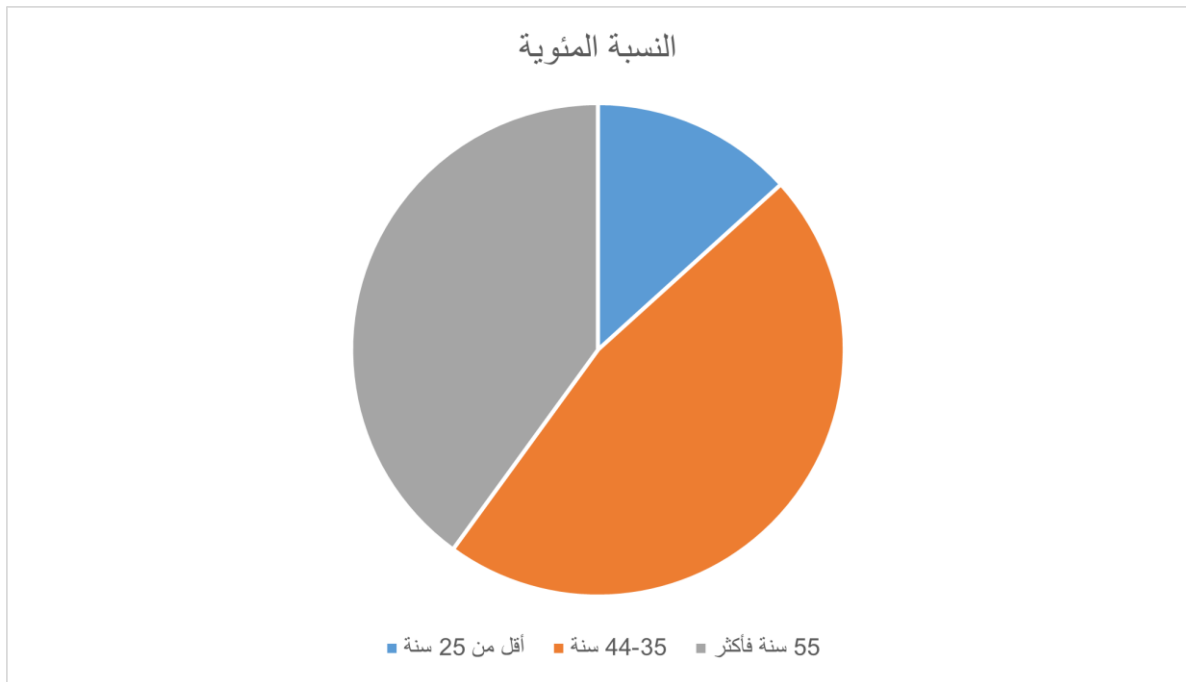
الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	4	13.3
35-44 سنة	14	46.7
55 سنة فأكثر	12	40.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss25

يتضح من الجدول رقم (9) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في العينة هي فئة 35-44 سنة بنسبة 46.7%، تليها فئة 55 سنة فأكثر بنسبة 40%، في حين جاءت الفئة الأقل من 25 سنة في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.3%. وهذا يعكس أن العينة تتكون في الغالب من أشخاص في مرحلة النضج والكبر، وهي فئات معرضة أكثر للإصابة بالسرطان، مما يدعم أهداف الدراسة من حيث اختيار الفئات الأكثر ارتباطاً بالموضوع قيد البحث.

الشكل رقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على برنامج Excel.

ثالثاً: المؤهل العلمي:

يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص المؤهل العلمي :

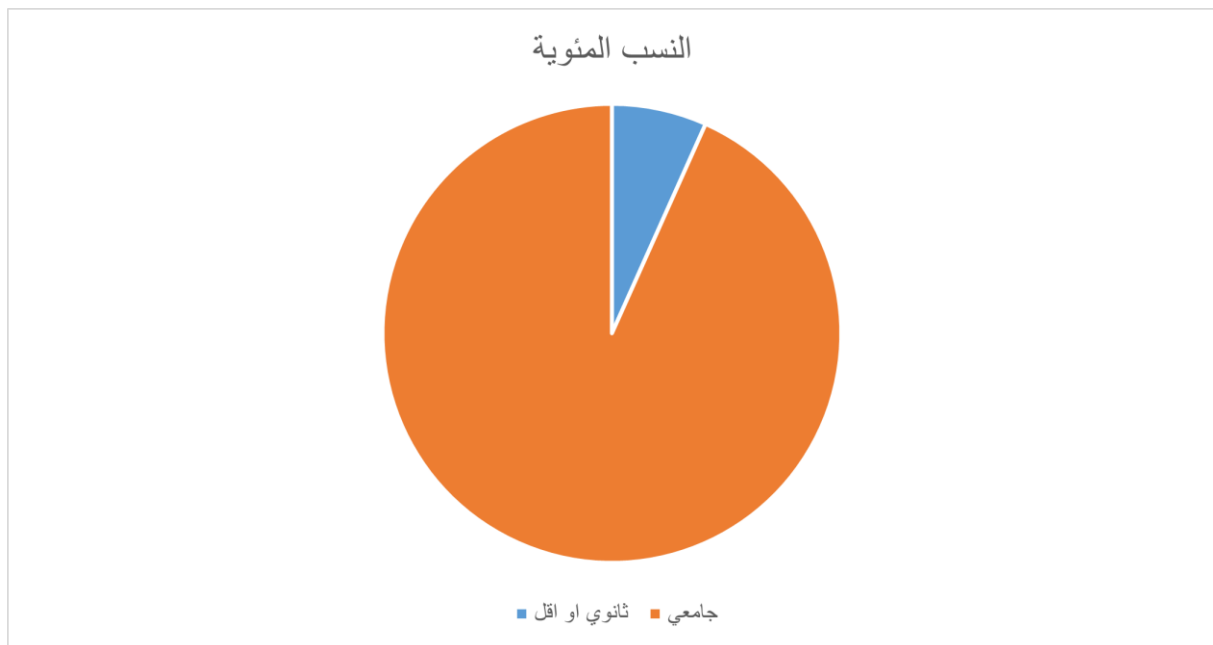
الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة بخصوص المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب المئوية
ثانوي أو اقل	02	6.7
جامعي	28	93.3
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (10) أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلاً جامعياً، بنسبة 93.3%، مقابل 6.7% فقط لمستوى ثانوي أو أقل. هذا يشير إلى أن العينة تتمتع بمستوى تعليمي مرتفع، مما قد يساهم في وعي أكبر لدى المبحوثين حول المرض، كما يسهل عليهم التعبير عن معاناتهم وتجاربهم النفسية في ضوء الأعراض المصاحبة للمرض.

الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على برنامج Excel

رابعاً : الخبرة

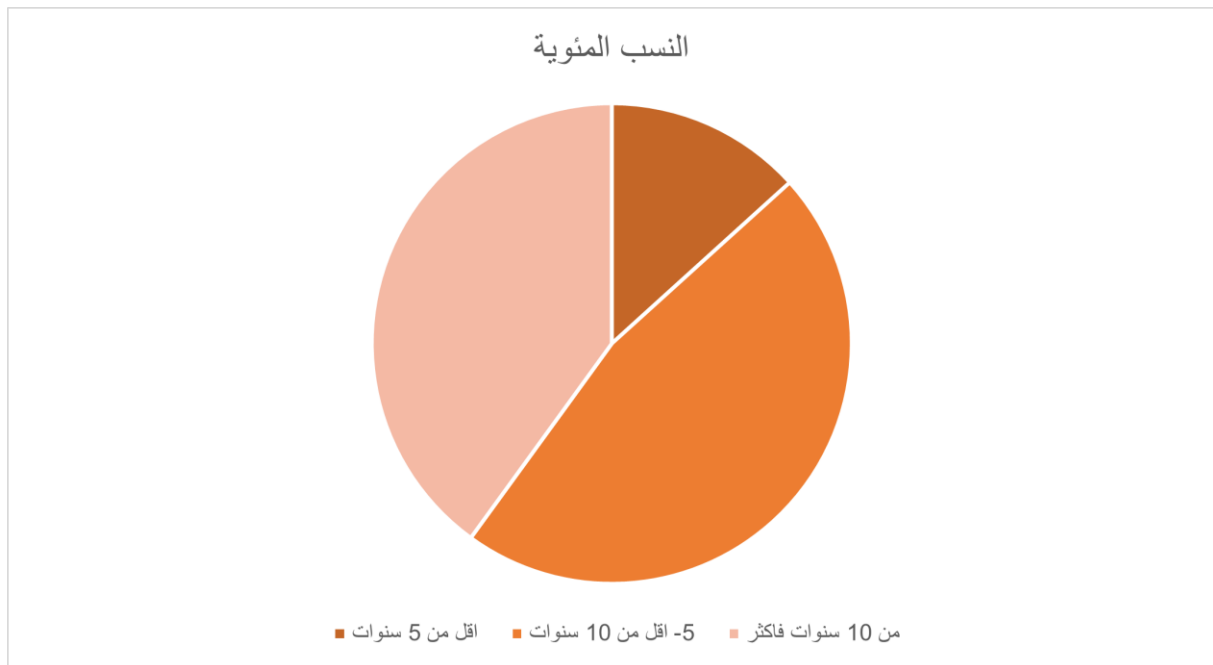
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	4	13.3
5-اقل من 10 سنوات	14	46.7
من 10 سنوات فاكثر	12	40.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على مخرجات برنامج spss25

تشير المعطيات في الجدول رقم (11) إلى أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، بنسبة 46.7%، تليها فئة من لديهم خبرة 10 سنوات فأكثر بنسبة 40%، وأخيراً من تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 13.3%. ويمكن القول إن العينة تتمتع بخبرة مهنية متوسطة إلى عالية، ما قد يعكس نوعاً من الاستقرار المهني لدى المبحوثين، والذي قد يتأثر سلباً بإصابتهم بالمرض لاحقاً.

الشكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان اعتماداً على برنامج Excel.

المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العينة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط، وتحليلها وتفسيرها.

1- عرض النتائج المتعلقة بمتغير المنة التنظيمية يتكون هذا البعد من 16 فقرات موزعة في الاستبانة وفقا للترتيب الاتي (01-16)، ومن اجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة اهمية تحليل الوضع الحالي والتحديات داخل المؤسسة، والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير

المنة التنظيمية

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير المنة التنظيمية
				البعد الاول: المرونة التنظيمية
متوسط	2	1.13512	3.2333	1 تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.
متوسط	3	1.08278	3.0000	2 تمتلك المؤسسة خططا بديلة عند حدوث أزمات.
متوسط	1	1.17248	3.2667	3 يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة.
متوسط	4	1.20773	2.7000	4 أعتقد أنني ألتقى نصيبي العادل من الترقيات مقارنة بزملائي.
				البعد الثاني: الثقة الداخلية
متوسط	3	.87428	2.8333	5 يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة.
متوسط	4	1.06350	2.8000	6 يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات.
متوسط	1	.99655	3.8000	7 تُتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة.
متوسط	2	.96431	3.3667	8 تُشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية.

البعد الثالث: الهوية التنظيمية				
9	يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	3.4667	.81931	2 متوسط
10	تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشتركة.	3.7000	.59596	1 متوسط
11	يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.	3.3333	.99424	3 متوسط
12	توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة	3.0667	1.01483	4 متوسط
البعد الرابع: القدرة على التعلم من الأزمات				
13	تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	2.7333	1.04826	4 متوسط
14	يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.	3.0000	.98261	3 متوسط
15	تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.	3.1000	.99481	2 متوسط
16	تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	3.7333	.73968	1 متوسط
	المجموع العام	3.19	0.35	/ متوسط

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتضح من خلال الجدول رقم (12) أن متغير المناعة التنظيمية يحظى بمستوى رضا متوسط إلى جيد وفق آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد (3.19) مع انحراف معياري كلي مقداره (0.35)، مما يعكس وجود تباين نسبي في تقييم المشاركين لعناصر هذا البعد. يشير هذا التباين إلى اختلاف وجهات النظر حول مستويات الكفاءة داخل المؤسسة.

وبالانتقال إلى ترتيب الفقرات المكونة لمتغير المناعة التنظيمية، يمكن ملاحظة ترتيبها تنازليًا وفقًا

لقوة الموافقة المبنية على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما يلي:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة: "تُتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي قدره (3.80) وانحراف معياري (0.99)، مما يعكس إدراكًا إيجابيًا لدى الموظفين لوجود مستوى عالٍ من الشفافية في اتخاذ القرارات. هذا يشير إلى أن الإدارة تحرص على إشراك الموظفين أو إبلاغهم بآليات اتخاذ القرار، مما يعزز الثقة ويساهم في بناء مناعة تنظيمية قوية.

أما في المرتبة الثانية، فقد حازت العبارة: "تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة" على متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.74)، وهو ما يدل على دعم ملحوظ للابتكار داخل

المؤسسة. تعكس هذه النتيجة ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع والمبادرة، وهو عنصر مهم في قدرة المؤسسة على التكيف والتعلم من الأزمات.

وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة: "تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة" بمتوسط (3.70) وانحراف معياري (0.60)، ما يشير إلى وجود اتفاق عام بين الموظفين حول قيم العمل وثقافته داخل المؤسسة. هذه الثقافة المشتركة تساهم في تحقيق الانسجام الداخلي وتزيد من ولاء العاملين، مما يعزز من قوة الهوية التنظيمية.

وفي المرتبة الرابعة، نجد عبارة: "يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة" والتي حققت متوسطاً قدره (3.47) وانحراف معياري (0.82). توضح هذه النتيجة أن هناك درجة لا بأس بها من الاعتزاز بالانتماء، ما يدل على ارتباط عاطفي بالمؤسسة، وهو ما يعكس بدوره بيئة عمل إيجابية ومتماسكة.

أما في المرتبة الخامسة، فقد جاءت العبارة: "تشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية" بمتوسط (3.37) وانحراف معياري (0.96). يشير ذلك إلى إدراك الموظفين لوجود مساحة للتواصل والتعبير عن الآراء داخل المؤسسة، مما يسهم في بناء بيئة تفاعلية داعمة ويعزز من المرونة في التعامل مع التحديات.

وفي المرتبة السادسة، جاءت العبارة: "يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة" حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.33) وانحرافها المعياري (0.99). تعكس هذه النتيجة التزاماً سلوكياً وأخلاقياً من قبل الموظفين، حتى في أوقات الشدة، ما يدل على رسوخ القيم المؤسسية ومدى عمق الهوية التنظيمية.

أما في المرتبة السابعة، فكانت العبارة: "يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة" بمتوسط (3.27) وانحراف معياري مرتفع نسبياً بلغ (1.17)، مما يدل على وجود مرونة وظيفية لدى شريحة من الموظفين. غير أن الانحراف المرتفع قد يشير إلى تفاوت واضح بين الموظفين في مدى قدرتهم على التكيف وتعدد المهام، وربما يعكس اختلافاً في توزيع المهام أو في مستويات الكفاءة.

في المرتبة الثامنة، جاءت العبارة: "تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3.23) وانحراف معياري (1.13). تعكس هذه النتيجة مستوى متوسطاً من المرونة التنظيمية، إذ يرى بعض الموظفين أن مؤسستهم تتجاوب بسرعة مع التغيرات، بينما قد يشعر آخرون بالعكس، مما يفسر حجم التباين الظاهر في الانحراف المعياري المرتفع نسبياً.

وجاءت في المرتبة التاسعة العبارة: "تمتلك المؤسسة خطأً بديلة عند حدوث أزمات"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.00) وانحرافها المعياري (1.08). يشير هذا إلى وجود وعي نسبي لدى الإدارة بأهمية التخطيط للطوارئ، غير أن المتوسط المتوسط والانحراف المرتفع يوحيان بتفاوت في مدى وضوح هذه الخطط لجميع العاملين، أو محدودية تطبيقها في الواقع.

أما المرتبة العاشرة، فقد احتلتها العبارة: "يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقاً" بمتوسط حسابي (3.00) وانحراف معياري (0.98). تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة تقوم بعملية التوثيق بدرجة مقبولة، لكنها قد تفتقر إلى المنهجية أو التعميم الكافي الذي يجعل هذه الممارسة واضحة ومؤثرة لدى جميع الموظفين.

وفي المرتبة الحادية عشرة، نجد العبارة: "تُوجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة" بمتوسط (3.07) وانحراف معياري (1.01). تكشف هذه النتيجة أن المؤسسة تحرص إلى حد ما على تعزيز هويتها البصرية والثقافية، لكن يبدو أن فاعلية هذه الرموز في تعزيز الانتماء تختلف بين الموظفين، ما يبرر الانحراف النسبي.

تأتي المرتبة الثانية عشرة للعبارة: "تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة"، التي بلغ متوسطها (3.10) وانحرافها المعياري (0.99). وهي نتيجة تشير إلى توجه إيجابي نحو التعلم التنظيمي، إلا أن مستوى الممارسة لا يزال بحاجة إلى التطوير والتعميم بين مختلف المستويات الإدارية.

أما المرتبة الثالثة عشرة، فقد شغلتها العبارة: "يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات" بمتوسط حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.06). تعكس هذه القيمة انخفاضاً نسبياً في إدراك الموظفين لدعم الإدارة خلال الظروف الصعبة، ما يشير إلى ثغرات محتملة في التواصل أو في أساليب التدخل الإداري أثناء الأزمات.

وفي المرتبة الرابعة عشرة جاءت العبارة: "يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة"، بمتوسط (2.83) وانحراف معياري (0.87). وتكشف هذه النتيجة عن درجة متوسطة منخفضة من الثقة المتبادلة، ما قد يُشكل عائقاً أمام التعاون الداخلي وبناء مناخ تنظيمية قوية، خاصة في ظل تراجع مستوى هذه الثقة مقارنة ببقية الأبعاد.

تحتل المرتبة الخامسة عشرة العبارة: "تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء"، بمتوسط حسابي (2.73) وانحراف معياري (1.04). تدل هذه النتيجة على ضعف نسبي في قدرة المؤسسة على تحويل الأزمات إلى فرص للتطوير، وهي نقطة ضعف حرجة في جانب التعلم التنظيمي يجب معالجتها.

وأخيراً، جاءت في المرتبة السادسة عشرة والأخيرة العبارة: "أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من الترقيات مقارنة بزملائي"، بمتوسط (2.70) وانحراف معياري (1.21). هذه النتيجة تُبرز شعوراً عاماً بعدم العدالة في توزيع فرص الترقية داخل المؤسسة، وهو ما قد يؤثر سلباً على دافعية الموظفين وانتمائهم التنظيمي، ويستدعي مراجعة آليات التقييم والترقية لضمان الشفافية والإنصاف.

الجدول رقم (13): ترتيب أبعاد المناعة التنظيمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
1	0.82	3.20	الثقة الداخلية	1
2	0.61	3.38	الهوية التنظيمية	2
3	0.72	3.14	القدرة على التعلم من الأزمات	3

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن بعد "الثقة الداخلية" قد احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.20) وانحراف معياري (0.82)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون نسبياً بوجود جو من الثقة بين الإدارة والعاملين، وأن هذا البعد يحظى بقدر جيد من التقدير، رغم الحاجة إلى تطوير بعض مؤشرات كدعم الإدارة وشفافية القرارات.

في المرتبة الثانية، جاء بعد "الهوية التنظيمية" بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (0.61)، وهي نتيجة إيجابية تعكس مستوى جيداً من الفخر بالانتماء والثقافة التنظيمية الواضحة التي تتمتع بها المؤسسة. ويبدو أن الموظفين يتشاركون قيماً موحدة، ما يساهم في تعزيز مناعتهم التنظيمية. أما المرتبة الثالثة فقد احتلها بعد "القدرة على التعلم من الأزمات" بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.72)، وهي نتيجة متوسطة تعكس وجود بعض الجهود في توثيق التجارب وتشجيع الحلول المبتكرة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز لتصبح ممارسة راسخة ومنهجية بعد كل أزمة.

الجدول رقم (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغير الصراع التنظيمي

الاتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغير الصراع التنظيمي
متوسط	8	.92476	3.2000	1 تحدث صراعات بين الزملاء بسبب تضارب الأدوار.
متوسط	3	.81720	3.4333	2 يسود التنافس غير الصحي بين الأقسام المختلفة.
متوسط	4	.96847	3.4000	3 تعاني المؤسسة من ضعف في التنسيق بين الإدارات.
متوسط	2	.81931	3.5333	4 يؤدي نقص الموارد إلى خلافات متكررة.
متوسط	9	.95953	3.1000	5 توجد خلافات بسبب غموض التعليمات من الإدارة.
متوسط	6	.85836	3.2333	6 تختلف وجهات النظر بين الموظفين دون إيجاد حلول.
متوسط	1	.58329	3.7333	7 الإدارة تتدخل متأخرة في حل النزاعات.
متوسط	7	1.13512	3.2333	8 لا توجد آلية واضحة لحل الصراعات داخل المؤسسة.
متوسط	10	1.08278	3.0000	9 يشعر الموظفون بالضغط نتيجة للصراعات المتكررة.
متوسط	5	1.17248	3.2667	10 الصراع يؤثر على جودة أداء الفرق العاملة.
متوسط	12	1.20773	2.7000	11 يتسبب الصراع في عزوف البعض عن التعاون.
متوسط	11	.87428	2.8333	12 يتم تجاهل الصراعات بدلاً من معالجتها.
متوسط	/	0.29	3.22	المجموع العام

المصدر : من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss25

يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن مستوى الصراع التنظيمي في المؤسسة قد جاء بمستوى متوسط حسب تقييم أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.22)، بانحراف معياري قدره (0.29)، مما يعكس درجة إدراك لا بأس بها لوجود صراعات داخلية تختلف شدتها بين أقسام المؤسسة ووظائفها. ويظهر الترتيب التنازلي للفقرات تفاوتًا واضحًا في طبيعة هذه الصراعات ومصادرها. في المرتبة الأولى، جاءت الفقرة رقم (7): "الإدارة تتدخل متأخرة في حل النزاعات"، بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.58)، ما يعكس انطباعًا عامًا لدى العاملين بأن تدخل الإدارة في الصراعات غالبًا ما يكون بعد فوات الأوان، وهو ما يضعف فرص التوصل إلى حلول فعّالة ويؤثر على الأداء العام.

أما المرتبة الثانية، فقد احتلتها الفقرة رقم (4): "يؤدي نقص الموارد إلى خلافات متكررة"، بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.82)، مما يدل على أن العاملين يرون في محدودية الموارد سببًا رئيسيًا في نشوب النزاعات، سواء بسبب التنافس عليها أو بسبب ضعف التوزيع.

في المرتبة الثالثة، جاءت الفقرة رقم (2): "يسود التنافس غير الصحي بين الأقسام المختلفة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43)، وانحرافها المعياري (0.82)، ما يشير إلى أن طبيعة العلاقة بين الوحدات التنظيمية يغلب عليها التنافس المضر، بدلًا من التعاون والتكامل.

الفقرة رقم (3): "تعاني المؤسسة من ضعف في التنسيق بين الإدارات"، جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.96)، مما يؤكد وجود خلل في آليات التنسيق الداخلي، ويجعله أحد العوامل المولدة للصراعات.

في المرتبة الخامسة، جاءت الفقرة رقم (10): "الصراع يؤثر على جودة أداء الفرق العاملة"، بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (1.17)، ما يعكس وعيًا عامًا بأن الصراعات المتكررة تؤثر سلبيًا على مردودية الفرق وتماسكها.

وفي المرتبة السادسة، جاءت الفقرتان رقم (6) و(8) بنفس المتوسط الحسابي تقريبًا.

الفقرة (6): "تختلف وجهات النظر بين الموظفين دون إيجاد حلول" بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (0.86)، تعكس حالة من غياب أدوات إدارة الخلاف المهني.

الفقرة (8): "لا توجد آلية واضحة لحل الصراعات داخل المؤسسة"، بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (1.13)، وهو ما يدل على فراغ تنظيمي في إدارة الأزمات اليومية بين العاملين.

الفقرة رقم (1): "تحدث صراعات بين الزملاء بسبب تضارب الأدوار"، جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط (3.20) وانحراف معياري (0.92)، ما يشير إلى وجود قصور في تحديد المهام والمسؤوليات، مما يؤدي إلى احتكاكات مباشرة بين الموظفين.

تلتها في المرتبة التاسعة الفقرة رقم (5): "توجد خلافات بسبب غموض التعليمات من الإدارة"، بمتوسط حسابي (3.10) وانحراف معياري (0.96)، وهو ما يعكس ضعفاً في التواصل التنظيمي، خاصة ما يتعلق بتوجيهات العمل وتفسيرها.

أما المرتبة العاشرة، فقد احتلتها الفقرة رقم (9): "يشعر الموظفون بالضغط نتيجة للصراعات المتكررة"، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.00)، وانحرافها المعياري (1.08)، ما يظهر أثراً نفسياً واضحاً لهذه الصراعات على العاملين.

في المرتبة الحادية عشرة، جاءت الفقرة رقم (12): "يتم تجاهل الصراعات بدلاً من معالجتها"، بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.87)، مما يدل على أن تجاهل المشكلات الداخلية يُعد سلوكاً تنظيمياً قائماً، ما يفاقم الوضع بدل حله.

وأخيراً، في المرتبة الثانية عشرة، جاءت الفقرة رقم (11): "يتسبب الصراع في عزوف البعض عن التعاون"، حيث حصلت على متوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (1.21)، ما يدل على أن بعض الموظفين قد ينسحبون من التفاعل المهني نتيجة لحدة النزاعات.

المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية والفرعية في المتغير المعتمد.

أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

أولاً: اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة

تمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون (pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تضمنت ما يلي:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين المناعة

التنظيمية وابعاد الصراع التنظيمي .

وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية وهي:

الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

المرونة التنظيمية والصراع التنظيمي)

الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقة

الداخلية والصراع التنظيمي)

الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

الهوية التنظيمية والصراع التنظيمي)

الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين

القدرة على التعلم من الازمات والصراع التنظيمي)

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعتمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك

للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها

وتباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(15) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي

مستوى الدلالة	الصراع التنظيمي	
0.000	**0.884	المرونة التنظيمية
0.000	**0.752	الثقة الداخلية
0.000	**0.502	الهوية التنظيمية
0.000	**0.546	القدرة على التعلم من الازمات
0.000	**0.869	المناعة التنظيمية
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)		

المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج spss25

يُبرز الجدول رقم (15) نتائج اختبار معامل الارتباط لبيرسون (Pearson) بين مختلف أبعاد المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي، حيث تظهر القيم الارتباطية بأنها موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، ما يدل على وجود علاقة طردية معنوية بين المتغيرات المدروسة. وقد جاءت أقوى علاقة ارتباطية بين المرونة التنظيمية والصراع التنظيمي، إذ بلغت قيمة معامل بيرسون (**0.884) بمستوى دلالة (0.000)، وهو ما يعكس أن كلما ارتفعت المناعة التنظيمية الفنية للموظفين، زاد مستوى تطويرهم المهني داخل المؤسسة. كما سجلت المناعة التنظيمية السلوكية ارتباطاً قوياً أيضاً (0.752) عند نفس المستوى من الدلالة، مما يدل على أن السلوك المهني الإيجابي له دور جوهري في دعم برامج الصراع التنظيمي. أما الهوية التنظيمية فقد حققت ارتباطاً متوسطاً (**0.502) يشير إلى علاقة دالة لكنها أقل قوة من الأبعاد السابقة، تليها القدرة على التعلم من الازمات التي سجلت (**0.546). وأخيراً، أظهرت الكفاءة الكلية (أي المجموعة لمختلف الأبعاد) ارتباطاً عالياً بالصراع التنظيمي بقيمة (**0.869) ودلالة معنوية قوية، مما يؤكد أن المناعة التنظيمية بجميع أبعادها تُعد عاملاً جوهرياً ومؤثراً في الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

ثانياً: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين المناعة التنظيمية وابعاد الصراع التنظيمي عند العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط.

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (Analysis of variance)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple Regression Analysis)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول رقم(16): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر ابعاد المناعة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R2)	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	4	881.081	220.270	34.080	0.845	0.00
الخطأ	25	161.585	6.463			
المجموع	29	1042.66				

(*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$).

المصدر: من إعداد الطالبتان بناءً على مخرجات spss25

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (16): يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالغية (34.08)، ومعامل التحديد 0.84، وقيمة الدلالة المعنوية 0.00 وهو اصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد المناعة التنظيمية مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (84.5%)، من التباين في المتغير التابع (المناعة التنظيمية) وهي قوة تفسيرية عالية

الجدول رقم(17): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر ابعاد المناة التنظيمية على الصراع التنظيمي.

المتغير المستقل	(β)	قيمة(T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	12.435	4.088	/	/	/	/
القدرة على التعلم	1.11	5.702	.919a	.845	0.00	يوجد اثر
الثقة الداخلية	1.090	-3.602			0.001	يوجد اثر
الهوية التنظيمية	0.691	-2.005			0.056	لا يوجد اثر
(ϵ) الخطأ المعياري	(*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$))					

المصدر: من إعداد الطالبان بناءً على مخرجات spss25

يعرض الجدول رقم(17) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى تأثير أبعاد المناة التنظيمية المختلفة في الصراع التنظيمي، وقد تم اعتماد نموذج تدريجي Stepwise يسمح بتحديد المتغيرات الأكثر تأثيرًا بدقة. وقد أظهر النموذج ارتباطًا عاليًا جدًا بين مجمل أبعاد الكفاءة والصراع التنظيمي بقيمة ($R = 0.919$)، كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.845$)، ما يعني أن نحو 84.5% من التغيرات في متغير الصراع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد المناة التنظيمية المدروسة. ومع ذلك، تختلف دلالات التأثير بين الأبعاد: إذ بيّنت النتائج أن الثقة الداخلية والقدرة على التعلم من الازمات فقط هما اللتان تمتلكان أثرًا ذا دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة (T) للمهارات السلوكية (-3.602) مع مستوى دلالة (0.001)، كما بلغت قيمة (T) للكفاءة العامة (5.702) بمستوى دلالة (0.000)، مما يشير إلى تأثير إيجابي ومعنوي واضح لهذين البعدين في الصراع التنظيمي. في المقابل، لم تُظهر المرونة التنظيمية أثرًا دالًا إحصائيًا رغم ارتفاع ارتباطها، حيث كانت قيمة ($T = -1.340$) عند مستوى دلالة (0.192)، كما لم يكن لمتغير الهوية التنظيمية أثر معنوي ($T = -2.005$) عند مستوى دلالة (0.056). ويفسر هذا التباين بأن وجود علاقة ارتباطية قوية لا يعني بالضرورة وجود تأثير مباشر، فقد يتداخل التأثير مع متغيرات أخرى داخل النموذج أو تتأثر النتائج بتعدد المتغيرات.

تدل هذه النتائج على أن سلوكيات الموظف المهنية ومرونته وتفاعله العام في بيئة العمل لها تأثير حاسم في عملية الصراع التنظيمي، أكثر من المعارف المجردة أو المهارات التقنية المحضنة. وهذا ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسات، من خلال التركيز على الجوانب السلوكية والشخصية في الأداء، إضافة إلى القدرة على التعلم من الازمات التي تدمج مختلف القدرات والسمات المهنية

خلاصة الفصل :

استعرضنا في هذا الفصل طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم تطرقنا إلى بناء وتصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية. كما استعرضنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض وتحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي)؛ لدى الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالأغواط محل الدراسة



خاتمة

خاتمة

أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد المناعة التنظيمية تؤدي دورًا جوهريًا في تفسير وتحليل ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات، حيث مكّن نموذج الانحدار الخطي المتعدد من تحديد العوامل الأكثر تأثيرًا بدقة، وكشف عن وجود ارتباط قوي جدًا بين مجمل أبعاد المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي، وهو ما أكدته قيمة معامل الارتباط المرتفعة ($R = 0.919$) ومعامل التحديد ($R^2 = 0.845$). وتشير هذه النسبة المرتفعة إلى أن نحو 84.5% من التغيرات في مستوى الصراع التنظيمي يمكن تفسيرها من خلال أبعاد المناعة التنظيمية المدروسة.

وعلى الرغم من هذا الترابط العام القوي، لم تكن جميع الأبعاد ذات تأثير مباشر أو دال إحصائيًا على الصراع التنظيمي. فقد أظهرت النتائج أن الثقة الداخلية والقدرة على التعلّم من الأزمات هما البعدان الوحيدان اللذان يمارسان تأثيرًا فعليًا ودالًا في الصراع التنظيمي، مما يعني أن المؤسسات التي تعزز مناخًا يسوده الثقة المتبادلة وتمكّن الموظفين من استخلاص العبر من الأزمات، تكون أكثر قدرة على احتواء الصراعات أو الوقاية منها. في المقابل، لم تُظهر أبعاد أخرى مثل المرونة التنظيمية والهوية التنظيمية تأثيرًا معنويًا، رغم ما تبدو عليه من أهمية في الارتباط العام. وهذا التباين بين الارتباط والتأثير الفعلي يسلط الضوء على مسألة بالغة الأهمية، وهي أن قوة العلاقة بين المتغيرات لا تعني بالضرورة وجود تأثير مباشر بينها، إذ قد تتداخل متغيرات وسيطة، أو تتأثر النتائج بتعدد الأبعاد وتفاعلاتها داخل النموذج. كما تؤكد النتائج أن تأثير الموظفين في الصراع التنظيمي لا يرتبط فقط بمهاراتهم المعرفية أو التقنية، بل بقدرتهم على التفاعل السلوكي والتكيف مع الظروف التنظيمية.

وعليه، فإن هذه الدراسة توصي المؤسسات بإعادة النظر في أولويات بناء مناعتها التنظيمية، من خلال التركيز على تعزيز البعد السلوكي والوجداني في بيئة العمل، خاصة الثقة الداخلية والتعلم من الأزمات، لما لهما من أثر مباشر في تقليص حدة الصراعات وتحقيق الانسجام داخل المنظمة. كما تمثل هذه النتائج أرضية خصبة لبناء تدخلات تنظيمية وتكوينية تستند إلى معطيات علمية دقيقة، ما من شأنه الإسهام في بناء منظمات أكثر مرونة وتحصينًا في وجه الأزمات.

التوصيات والمقترحات وآفاق البحث

استنادًا إلى ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية من مؤشرات دالة إحصائيًا ومعنويًا على العلاقة بين أبعاد المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي، يمكن بلورة مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات الإجرائية وآفاق البحث المستقبلي، كما يلي:

أولاً: التوصيات

توصي الدراسة بضرورة العمل على بناء مناخ تنظيمي قائم على الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة، من خلال تعزيز مبادئ الشفافية، والتواصل المفتوح، والمساءلة الواضحة. فالثقة الداخلية، كما أظهرت النتائج، تعد من أهم العوامل التي تُسهم في الحد من حدة الصراعات التنظيمية. اعتماد المؤسسات إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تشجع الموظفين على التعلّم المستمر من التجارب الصعبة والأزمات، وذلك من خلال تحليل أسبابها واستخلاص الدروس منها لتفادي تكرارها. إذ بينت الدراسة أن القدرة على التعلّم من الأزمات لها أثر إيجابي واضح في خفض مستويات الصراع التنظيمي. يجب أن تركز برامج التدريب والتكوين داخل المؤسسات على تنمية المهارات الشخصية والسلوكية للموظفين، مثل الذكاء العاطفي، وإدارة التوتر، وحل النزاعات، بدل الاقتصار على الجوانب المعرفية والتقنية.

إعادة النظر في آليات إدارة الصراع داخل المؤسسة من خلال اعتماد أساليب حديثة تستند إلى الحوار والتفويض والمقاربة التشاركية، وتفادي الأساليب السلطوية التي تزيد من حدة الاحتقان، مع تفعيل الوساطة الداخلية لحل النزاعات.

ثانياً: المقترحات الإجرائية

إعداد برامج تكوينية متخصصة في بناء المناعة التنظيمية، تشمل موضوعات مثل إدارة الأزمات، تنمية الثقة المؤسسية، ورفع قدرة الموظفين على المواجهة والتكيف. إنشاء وحدات أو لجان داخلية لتوثيق الأزمات السابقة وتحليلها، بما يسمح بتحويل الأزمات إلى فرص تعليمية تنظيمية، والحد من تكرار الأخطاء السابقة. تحسين قنوات الاتصال الداخلي، لضمان تدفق المعلومات بشفافية وسرعة، وتقليص الإشاعات وسوء الفهم الذي يمثل أحد أهم منابع الصراع التنظيمي. مراجعة سياسات التوظيف والترقية، عبر إدراج الكفاءات النفسية والسلوكية ضمن شروط التوظيف، إلى جانب الكفاءات الفنية.

ثالثاً: آفاق البحث المستقبلية

إجراء دراسات مقارنة في قطاعات ومؤسسات مختلفة، مثل القطاع الصحي، التربوي، الصناعي، لمعرفة مدى تماسك النموذج الحالي عبر السياقات المتنوعة.

اختبار متغيرات وسيطة أو معدلة، كالرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، أو نمط القيادة، لفهم دينامية العلاقة بين المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي بصورة أعمق.

الربط بين المناعة التنظيمية ومتغيرات أخرى، مثل جودة الحياة الوظيفية أو الصحة النفسية للموظف، من أجل استكشاف أثر المناعة التنظيمية على الرفاه العام داخل المؤسسة.



قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. إبراهيم يوسف القحطاني، قيادة الأزمات في المنظمات الحديثة (الرياض: مكتبة العبيكان، 2019)، 179
2. امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 115.
3. أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.
4. بن عيسى، كمال. المعرفة التنظيمية وتطوير الأداء. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2023، ص 144
5. بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.
6. الحداد، فاطمة الزهراء. المناعة التنظيمية وأثرها في تعزيز الولاء المؤسسي. الجزائر: دار الهدى، 2020، ص 112
7. حسن، عبد الله. إدارة الصراع في المنظمات. عمان: دار صفاء، 2019، ص 92
8. الخالدي، جاسم. ديناميكيات الجماعات والمنظمات. بغداد: دار الزهراء، 2022، ص 211
9. الداللي، مراد. النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي. الجزائر: دار الهدى، 2021، ص 91
10. ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 187-188.
11. روبنز، ستيفن. السلوك التنظيمي. ترجمة: علي السلمي. القاهرة: مكتبة جرير، 2020، ص 218
12. زغدار، سمير. "الصراعات التنظيمية: الأسباب والحلول"، مجلة العلوم الاقتصادية، مج 7، ع 1 (2020): 91.
13. الزناتي، أحمد. النظرية العامة للأنظمة وتطبيقاتها في الإدارة. القاهرة: دار الفجر، 2018، ص 77

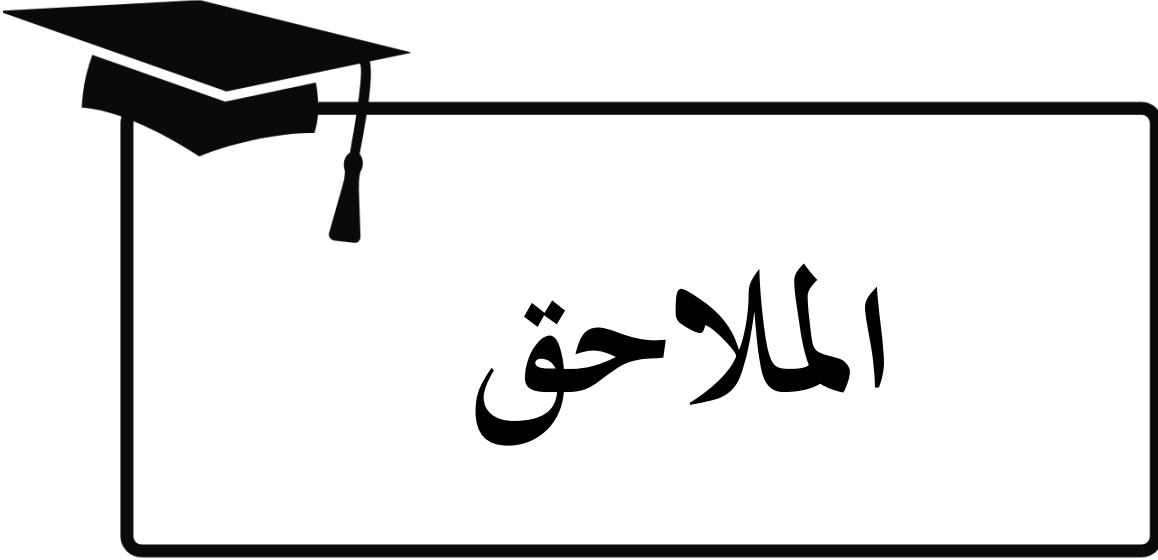
14. سارة زويطي، «الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحل، آثاره وكيفية التعامل معه»، مجلة دراسات وأبحاث، العدد 7 (ديسمبر 2014)، ص 80-83
15. الشيخ آسيا وبوضرسة زهير، "التشارك المعرفي ودوره في تعزيز نظم المناعة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية 14، عدد 1 (2023): 669
16. الطاهري، ناصر. إدارة الصراع التنظيمي في ظل المرونة المؤسسية. عمان: دار الخليج، 2021، ص 97
17. عبد الباسط، نادية. أبعاد الصراع في العمل الإداري. القاهرة: عالم الكتب، 2020، ص 75
18. عبد الحميد، فايز. سلوك الأفراد في المنظمات. عمان: دار وائل، 2017، ص 132
19. عبد الرحيم، سامي. السلوك التنظيمي: المفاهيم والنماذج. القاهرة: دار الفجر، 2018، ص 114
20. عبد الكريم بن عبد العالي الشلاحي، "دور المناعة التنظيمية في رفع كفاءة إدارة الأزمات بالمؤسسات التعليمية"، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية 40 (2024): 386
21. عبد الله، محمد. "العلاقات البنينة والصراع الوظيفي"، مجلة البحوث الإدارية، مج 11، ع 2 (2019): 169
22. العبدلي، فهد. إدارة السلوك في المنظمات. الرياض: مكتبة العبيكان، 2021، ص 166
23. العبيدي محمد عبد الله، الإدارة الاستراتيجية الحديثة: مدخل بناء القدرات التنافسية (عمان: دار صفاء، 2020)، 212
24. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.
25. علي عبد الرحمن العتيبي، "دور المناعة التنظيمية في التخفيف من تداعيات الأزمات الإدارية"، مجلة الإدارة والتنمية 33، عدد 2 (2021): 233
26. قورين، منال. رأس المال الاجتماعي وبناء الثقة التنظيمية. عمان: دار صفاء، 2021، ص 98
27. كينت بولدينغ، الصراع وأبعاده، ترجمة حافظ الجمالي (بيروت: دار الجيل، 1983)، ص 25.
28. محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة لعامة، الرياض المملكة، 2005، ص: 186

29. موسى، عبد الحلیم. اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2022، ص 208.
30. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 155 - 156.
31. هالة الصمادي، "دور الذكاء العاطفي في تعزيز المناعة التنظيمية"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية 17، عدد 1 (2022): 142.
32. هلال، سامي. إدارة الأزمات والمخاطر المؤسسية. بيروت: دار الكتاب الجامعي، 2023، ص 115.
33. هلال، محمد. مفاهيم حديثة في إدارة الأعمال. دمشق: دار المعرفة، 2016، ص 134.
34. وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999، ص: 211.

المراجع الأجنبية

35. Argyris, Chris and Donald A. Schön. Organizational Learning II: Theory, Method and Practice. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996, p. 23
36. Blau, Peter M. Exchange and Power in Social Life. New York: John Wiley & Sons, 1964. P115
37. Crozier, Michel. The Bureaucratic Phenomenon. Chicago: University of Chicago Press, 1964. P78.
38. Likert, Rensis, New Patterns of Management (New York: McGraw-Hill, 1976.p131
39. Linnenluecke, Martina K., and Andrew Griffiths. "Corporate Sustainability and Organizational Culture." Journal of World Business
40. Mayo, Elton. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan, 1933. P55
41. Mintzberg, Henry. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 1983.p203
42. Robbins, Stephen. Organizational Behavior. 18th ed. Pearson Education, 2019. P245
43. Statistical Package for Social Sciences.
44. Stevens, Michael. "Organizational Immunity and Resilience." Journal of Crisis Management, vol. 28, no. 1 (2010): 39

45. Thomas, Kenneth W., and Ralph H. Kilmann, Thomas–Kilmann Conflict Mode Instrument (Tuxedo, NY: XICOM, 1974.p1
46. Thomas, Kenneth. "Conflict and Conflict Management." In Handbook of Industrial and Organizational Psychology, edited by Marvin Dunnette. Chicago: Rand McNally, 1976. P890
47. Whetten, David A., and Kim S. Cameron. Developing Management Skills. 9th ed. Pearson, 2016. P178
48. www.algérietelecom.dz.





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم اقتصادية
تخصص تسيير عمومي

استبيان حول المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مستوى المناعة التنظيمية والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال استقصاء آراء الموظفين حول مجموعة من المؤشرات المرتبطة بثقافة العمل والقدرة على التكيف والتعامل مع الأزمات. ستستخدم النتائج لأغراض بحثية فقط، وتُعامل جميع الإجابات بسرية تامة.

ثانياً: البيانات الديموغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس: ذكر أنثى

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة

المؤهل العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا

عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المنصب الوظيفي: إداري فني إشرافي

محور أول: المناعة التنظيمية

1. المرونة التنظيمية

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أحياناً	أوافق	أوافق بشدة
1	تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.					
2	تمتلك المؤسسة خططاً بديلة عند حدوث أزمات.					
3	يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة.					
4	تدير المؤسسة الأزمات بطريقة مرنة دون الإضرار بالأداء العام.					

2. الثقة الداخلية

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أحياناً	أوافق	أوافق بشدة
5	يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة.					
6	يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات.					
7	تتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة.					
8	تشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية.					

3. الهوية التنظيمية

رقم	العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أحياناً	أوافق	أوافق بشدة
9	يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى					

					المؤسسة.
					10 تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.
					11 يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.
					12 توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة.

4. القدرة على التعلم من الأزمات

رقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أحيا نا	أوافق بشدة
13	تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.				
14	يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.				
15	تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.				
16	تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.				

محور ثانٍ: الصراع التنظيمي

رقم	العبرة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	أحيا نا	أوافق بشدة
1	تحدث صراعات بين الزملاء بسبب تضارب الأدوار.				
2	يسود التنافس غير الصحي بين الأقسام المختلفة.				

					3 تعاني المؤسسة من ضعف في التنسيق بين الإدارات.
					4 يؤدي نقص الموارد إلى خلافات متكررة.
					5 توجد خلافات بسبب غموض التعليمات من الإدارة.
					6 تختلف وجهات النظر بين الموظفين دون إيجاد حلول.
					7 الإدارة تتدخل متأخرة في حل النزاعات.
					8 لا توجد آلية واضحة لحل الصراعات داخل المؤسسة.
					9 يشعر الموظفون بالضغط نتيجة للصراعات المتكررة.
					10 الصراع يؤثر على جودة أداء الفرق العاملة.
					11 يتسبب الصراع في عزوف البعض عن التعاون.
					12 يتم تجاهل الصراعات بدلاً من معالجتها.

Correlations

		تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل	تمتلك المؤسسة خططاً بديلة عند حدوث أزمات	يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة
تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل	Pearson Correlation	1	.140	.496**
	Sig. (2-tailed)		.460	.005
	N	30	30	30
تمتلك المؤسسة خططاً بديلة عند حدوث أزمات	Pearson Correlation	.140	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.460		.002
	N	30	30	30
يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة	Pearson Correlation	.496**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.002	
	N	30	30	30
أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من التريقات مقارنة بزملائي	Pearson Correlation	.028	.765**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.885	.000	.003
	N	30	30	30
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.552**	.813**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000
	N	30	30	30

Correlations

		أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من التريقات مقارنة بزملائي	المرونة التنظيمية
تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل	Pearson Correlation	.028	.552**
	Sig. (2-tailed)	.885	.002
	N	30	30
تمتلك المؤسسة خططاً بديلة عند حدوث أزمات	Pearson Correlation	.765**	.813**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة	Pearson Correlation	.521**	.856**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	30	30
أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من التريقات مقارنة بزملائي	Pearson Correlation	1	.777**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.777**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة	يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات	تتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة
يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة	Pearson Correlation	1	.371*	-.277-
	Sig. (2-tailed)		.044	.138
	N	30	30	30
يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات	Pearson Correlation	.371*	1	.416*
	Sig. (2-tailed)	.044		.022
	N	30	30	30
تتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة	Pearson Correlation	-.277-	.416*	1
	Sig. (2-tailed)	.138	.022	
	N	30	30	30
تُشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية	Pearson Correlation	.443*	.511**	.151
	Sig. (2-tailed)	.014	.004	.427
	N	30	30	30
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.537**	.868**	.508**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.004
	N	30	30	30

Correlations

		تُشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية	المرونة التنظيمية
يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة	Pearson Correlation	.443*	.537**
	Sig. (2-tailed)	.014	.002
	N	30	30
يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات	Pearson Correlation	.511**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000
	N	30	30
تتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة	Pearson Correlation	.151	.508**
	Sig. (2-tailed)	.427	.004
	N	30	30
تُشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية	Pearson Correlation	1	.773**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.773**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.	يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.
يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	Pearson Correlation	1	.226	.395 [*]
	Sig. (2-tailed)		.230	.031
	N	30	30	30
تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.	Pearson Correlation	.226	1	.466 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.230		.010
	N	30	30	30
يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.	Pearson Correlation	.395 [*]	.466 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.031	.010	
	N	30	30	30
توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة	Pearson Correlation	.542 ^{**}	.262	.524 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.161	.003
	N	30	30	30
الثقة الداخلية	Pearson Correlation	.731 ^{**}	.582 ^{**}	.820 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000
	N	30	30	30

Correlations

		توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة	الثقة الداخلية
يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	Pearson Correlation	.542 ^{**}	.731 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	30	30
تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.	Pearson Correlation	.262	.582 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.161	.001
	N	30	30
يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.	Pearson Correlation	.524 ^{**}	.820 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	30	30
توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة	Pearson Correlation	1	.823 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الثقة الداخلية	Pearson Correlation	.823 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.	تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.
تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	Pearson Correlation	1	-.007-
	Sig. (2-tailed)		.972
	N	30	30
يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.	Pearson Correlation	.803**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.457
	N	30	30
تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.	Pearson Correlation	-.007-	-.141-
	Sig. (2-tailed)	.972	.457
	N	30	30
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	Pearson Correlation	.083	.095
	Sig. (2-tailed)	.663	.618
	N	30	30
الهوية التنظيمية	Pearson Correlation	.793**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30

Correlations

	تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	الهوية التنظيمية
تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	Pearson Correlation	.083
	Sig. (2-tailed)	.663
	N	30
يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.	Pearson Correlation	.095
	Sig. (2-tailed)	.618
	N	30
تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.	Pearson Correlation	.319
	Sig. (2-tailed)	.086
	N	30
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	30
الهوية التنظيمية	Pearson Correlation	.518**
	Sig. (2-tailed)	.003

N	30	30
---	----	----

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.850	16

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.	47.9000	71.059	.266	.853
تمتلك المؤسسة خططاً بديلة عند حدوث أزمات.	48.1333	67.292	.505	.839
يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة.	47.8667	61.775	.775	.822
أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من الترقيات مقارنة بزملائي.	48.4333	63.771	.632	.831
يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة.	48.3000	68.217	.585	.836
يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات.	48.3333	65.126	.651	.831
تتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة.	47.3333	77.540	-.063	.867
تشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية.	47.7667	63.702	.831	.822
يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	47.6667	67.195	.712	.831
تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.	47.4333	73.702	.330	.848
يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.	47.8000	69.545	.416	.844
توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة.	48.0667	67.306	.546	.837
تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	48.4000	69.903	.367	.847
يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقاً.	48.1333	69.982	.394	.845

تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.	48.0333	71.964	.265	.852
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	47.4000	71.697	.414	.844

Correlations

		أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله	أشعر أن المؤسسة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة	أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة
أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	Pearson Correlation	1	-.256-	.062	.036	-.062-
	Sig. (2-tailed)		.173	.746	.849	.744
	N	30	30	30	30	30
أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله	Pearson Correlation	-.256-	1	.166	.209	.031
	Sig. (2-tailed)	.173		.382	.267	.872
	N	30	30	30	30	30
أشعر أن المؤسسة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين	Pearson Correlation	.062	.166	1	-.017-	.438*
	Sig. (2-tailed)	.746	.382		.927	.016
	N	30	30	30	30	30
أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة	Pearson Correlation	.036	.209	-.017-	1	.149
	Sig. (2-tailed)	.849	.267	.927		.432
	N	30	30	30	30	30
أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة	Pearson Correlation	-.062-	.031	.438*	.149	1
	Sig. (2-tailed)	.744	.872	.016	.432	
	N	30	30	30	30	30
أشعر بالاطمئنان عند مشاركة آرائني مع المسؤولين	Pearson Correlation	-.104-	.293	.755**	-.134-	.138
	Sig. (2-tailed)	.583	.116	.000	.480	.467
	N	30	30	30	30	30
أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية	Pearson Correlation	-.153-	.251	-.293-	-.269-	.049
	Sig. (2-tailed)	.418	.181	.116	.150	.796
	N	30	30	30	30	30
لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية	Pearson Correlation	-.145-	.519**	.320	.195	-.022-

قائمة الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.446	.003	.085	.301	.907
	N	30	30	30	30	30
أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	Pearson Correlation	.276	.429*	-.066-	.078	-.232-
	Sig. (2-tailed)	.141	.018	.730	.683	.217
	N	30	30	30	30	30
يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	-.114-	.775**	.206	.062	.251
	Sig. (2-tailed)	.547	.000	.274	.744	.180
	N	30	30	30	30	30
أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكاواي أمام الإدارة.	Pearson Correlation	.272	.451*	.018	-.077-	-.271-
	Sig. (2-tailed)	.146	.012	.926	.687	.148
	N	30	30	30	30	30
أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة.	Pearson Correlation	.427*	.394*	.204	.177	.226
	Sig. (2-tailed)	.019	.031	.280	.351	.230
	N	30	30	30	30	30
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.211	.699**	.463**	.220	.252
	Sig. (2-tailed)	.262	.000	.010	.243	.180
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		أشعر بالاطمئنان عند مشاركة آرائي مع المسؤولين	أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية	لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية	أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.
أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	Pearson Correlation	-.104-	-.153-	-.145-	.276	-.114-
	Sig. (2-tailed)	.583	.418	.446	.141	.547
	N	30	30	30	30	30
أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله.	Pearson Correlation	.293	.251	.519**	.429*	.775**
	Sig. (2-tailed)	.116	.181	.003	.018	.000
	N	30	30	30	30	30
أشعر أن المؤسسة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين.	Pearson Correlation	.755**	-.293-	.320	-.066-	.206
	Sig. (2-tailed)	.000	.116	.085	.730	.274
	N	30	30	30	30	30

قائمة الملاحق

أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة.	Pearson Correlation	-.134-	-.269-	.195	.078	.062
	Sig. (2-tailed)	.480	.150	.301	.683	.744
	N	30	30	30	30	30
أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة.	Pearson Correlation	.138	.049	-.022-	-.232-	.251
	Sig. (2-tailed)	.467	.796	.907	.217	.180
	N	30	30	30	30	30
أشعر بالاطمئنان عند مشاركة آرائي مع المسؤولين.	Pearson Correlation	1	.129	.544**	.260	.450*
	Sig. (2-tailed)		.498	.002	.166	.013
	N	30	30	30	30	30
أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية.	Pearson Correlation	.129	1	.306	.000	.309
	Sig. (2-tailed)	.498		.101	1.000	.096
	N	30	30	30	30	30
لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية.	Pearson Correlation	.544**	.306	1	.140	.496**
	Sig. (2-tailed)	.002	.101		.460	.005
	N	30	30	30	30	30
أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	Pearson Correlation	.260	.000	.140	1	.543**
	Sig. (2-tailed)	.166	1.000	.460		.002
	N	30	30	30	30	30
يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.450*	.309	.496**	.543**	1
	Sig. (2-tailed)	.013	.096	.005	.002	
	N	30	30	30	30	30
أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكواي أمام الإدارة.	Pearson Correlation	.303	.078	.028	.765**	.521**
	Sig. (2-tailed)	.104	.681	.885	.000	.003
	N	30	30	30	30	30
أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة.	Pearson Correlation	.237	.316	.388*	.474**	.348
	Sig. (2-tailed)	.207	.089	.034	.008	.060
	N	30	30	30	30	30
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.639**	.230	.605**	.637**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.221	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30

Correlations

		أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكواي أمام الإدارة	أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة	الصراع التنظيمي
أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	Pearson Correlation	.272	.427*	.611
	Sig. (2-tailed)	.146	.019	.032
	N	30	30	30
أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله.	Pearson Correlation	.451*	.394*	.699**
	Sig. (2-tailed)	.012	.031	.000
	N	30	30	30
أشعر أن المؤسسة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين.	Pearson Correlation	.018	.204	.463**
	Sig. (2-tailed)	.926	.280	.010
	N	30	30	30
أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة.	Pearson Correlation	-.077-	.177	.420
	Sig. (2-tailed)	.687	.351	.043
	N	30	30	30
أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة.	Pearson Correlation	-.271-	.226	.652
	Sig. (2-tailed)	.148	.230	.040
	N	30	30	30
أشعر بالاطمئنان عند مشاركة آرائي مع المسؤولين.	Pearson Correlation	.303	.237	.639**
	Sig. (2-tailed)	.104	.207	.000
	N	30	30	30
أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية.	Pearson Correlation	.078	.316	.430
	Sig. (2-tailed)	.681	.089	.021
	N	30	30	30
لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية.	Pearson Correlation	.028	.388*	.605**
	Sig. (2-tailed)	.885	.034	.000
	N	30	30	30
أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	Pearson Correlation	.765**	.474**	.637**
	Sig. (2-tailed)	.000	.008	.000
	N	30	30	30
يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.521**	.348	.808**
	Sig. (2-tailed)	.003	.060	.000
	N	30	30	30
أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكواي أمام الإدارة.	Pearson Correlation	1	.343	.600**
	Sig. (2-tailed)		.064	.000
	N	30	30	30
أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة.	Pearson Correlation	.343	1	.719**
	Sig. (2-tailed)	.064		.000
	N	30	30	30

قائمة الملاحق

الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.600**	.719**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.751	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	35.4667	34.464	.058	.770
أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله.	35.2333	29.771	.618	.711
أشعر أن المؤسسة نفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين.	35.2667	31.513	.322	.742
أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة.	35.1333	34.464	.085	.764
أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة.	35.5667	33.978	.094	.768
أشعر بالاطمئنان عند مشاركة آرائي مع المسؤولين.	35.4333	30.116	.541	.718
أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية.	34.9333	34.685	.135	.756
لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية.	35.4333	29.013	.462	.725
أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	35.6667	28.851	.510	.718
يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.	35.4000	25.972	.720	.684
أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكواي أمام الإدارة.	35.9667	28.723	.446	.727

قائمة الملاحق

أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة.	35.8333	29.178	.636	.707
--	---------	--------	------	------

DESCRIPTIVES VARIABLES= 15 ن 14 ن 13 ن 12 ب 11 ب 10 ب 9 ب 8 ي 7 ي 6 ي 5 ي 4 س 3 س 2 س 1 س
16 ن
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتكيف المؤسسة بسرعة مع التغيرات الطارئة في بيئة العمل.	30	3.2333	1.13512
تمتلك المؤسسة خططًا بديلة عند حدوث أزمات.	30	3.0000	1.08278
يستطيع الموظفون أداء مهام متعددة عند الحاجة.	30	3.2667	1.17248
أعتقد أنني أتلقى نصيبي العادل من الترقيات مقارنة بزملائي.	30	2.7000	1.20773
يسود جو من الثقة بين العاملين والإدارة.	30	2.8333	.87428
يشعر الموظفون أن الإدارة تدعمهم وقت الأزمات.	30	2.8000	1.06350
تُتخذ القرارات بشفافية داخل المؤسسة.	30	3.8000	.99655
تُشجع المؤسسة الحوار المفتوح بين مستوياتها الإدارية.	30	3.3667	.96431
يشعر الموظفون بالفخر بالانتماء إلى المؤسسة.	30	3.4667	.81931
تتبنى المؤسسة ثقافة عمل واضحة ومشاركة.	30	3.7000	.59596
يلتزم الموظفون بقيم المؤسسة حتى في الظروف الصعبة.	30	3.3333	.99424
توجد رموز أو شعارات تعزز الانتماء للمؤسسة.	30	3.0667	1.01483
تستفيد المؤسسة من الأزمات في تحسين الأداء.	30	2.7333	1.04826
يتم توثيق التجارب السابقة للاستفادة منها لاحقًا.	30	3.0000	.98261
تُجرى مراجعة دورية للإجراءات بعد كل أزمة.	30	3.1000	.99481
تشجع الإدارة الموظفين على اقتراح حلول مبتكرة.	30	3.7333	.73968

قائمة الملاحق

Valid N (listwise)	30
--------------------	----

DESCRIPTIVES VARIABLES=28 م 27 م 26 م 25 م 24 م 23 م 22 م 21 م 20 م 19 م 18 م 17 م
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
أثق بأن الإدارة العليا تهتم بمصلحة الموظفين	30	3.2000	.92476
أعتقد أن مديري المباشر صادق في أقواله وأفعاله.	30	3.4333	.81720
أشعر أن المؤسسة تفي بوعودها والتزاماتها تجاه الموظفين.	30	3.4000	.96847
أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل عند الحاجة.	30	3.5333	.81931
أثق بأن قرارات الإدارة تتخذ بناءً على معايير عادلة.	30	3.1000	.95953
أشعر بالاطمئنان عند مشاركة رأيي مع المسؤولين.	30	3.2333	.85836
أؤمن بأن المؤسسة تتصرف بنزاهة وشفافية.	30	3.7333	.58329
لا أشعر بأنني مهدد بخسارة وظيفتي لأسباب غير منطقية.	30	3.2333	1.13512
أستطيع التنبؤ بسلوك الإدارة بناءً على تجربتي السابقة.	30	3.0000	1.08278
يتم تحفيز العاملين على الابتكار داخل المؤسسة.	30	3.2667	1.17248
أشعر بالراحة في التعبير عن مخاوفي أو شكواي أمام الإدارة.	30	2.7000	1.20773
أؤمن بأن ثقافة العمل في المؤسسة قائمة على الثقة المتبادلة.	30	2.8333	.87428
Valid N (listwise)	30		

Correlations

	المرونة التنظيمية	المرونة التنظيمية	الثقة الداخلية	الهوية التنظيمية
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.685**	.438*
	Sig. (2-tailed)		.000	.019
	N	30	30	30

قائمة الملاحق

المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.685**	1	.555**	.384*
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.036
	N	30	30	30	30
الثقة الداخلية	Pearson Correlation	.426*	.555**	1	.508**
	Sig. (2-tailed)	.019	.001		.004
	N	30	30	30	30
الهوية التنظيمية	Pearson Correlation	.438*	.384*	.508**	1
	Sig. (2-tailed)	.015	.036	.004	
	N	30	30	30	30
المناعة التنظيمية	Pearson Correlation	.842**	.837**	.767**	.708**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.884**	.752**	.502**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.002
	N	30	30	30	30

Correlations

		المناعة التنظيمية	الصراع التنظيمي
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.842**	.884**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
المرونة التنظيمية	Pearson Correlation	.837**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	30	30
الثقة الداخلية	Pearson Correlation	.767**	.502**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005
	N	30	30
الهوية التنظيمية	Pearson Correlation	.708**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002
	N	30	30
المناعة التنظيمية	Pearson Correlation	1	.869**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
الصراع التنظيمي	Pearson Correlation	.869**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	المناعة التنظيمية، الهوية التنظيمية، الثقة الداخلية، المرونة التنظيمية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الصراع التنظيمي

b. Tolerance = .000 limit reached.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.919 ^a	.845	.820	2.54233

a. Predictors: (Constant), المرونة، الثقة الداخلية، الهوية التنظيمية، المناعة التنظيمية، التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	881.081	4	220.270	34.080	.000 ^b
	Residual	161.585	25	6.463		
	Total	1042.667	29			

a. Dependent Variable: الصراع التنظيمي

b. Predictors: (Constant), المرونة التنظيمية، الثقة الداخلية، الهوية التنظيمية، المناعة التنظيمية، التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.435	3.042		4.088	.000
	المرونة التنظيمية	-.553	.413	-.244	-1.340	.192
	الثقة الداخلية	-1.090	.303	-.472	-3.602	.001
	الهوية التنظيمية	-.691	.345	-.275	-2.005	.056
	المناعة التنظيمية	1.110	.195	1.630	5.702	.000

a. Dependent Variable: الصراع التنظيمي

Excluded Variables ^a					
Model	Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics Tolerance
1	المرونة التنظيمية ^b000

a. Dependent Variable: الصراع التنظيمي