

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال
العنوان

دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي
دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة
عمار ثليجي-الأغواط

الأستاذ المشرف:

د. خنيش يوسف

من إعداد الطالبتين:

* صي منصور

* مريغي خلود

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	أ.د. عامري محمد طاهر
ممتحنا	أستاذ محاضر "أ"	أ.د. برطال عبد القادر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر "أ"	د. خنيش يوسف

السنة الجامعية : 2022/2021





الشكر والعرفان

الحمد لله الذي منا علينا بكل النعم ومنها نعمة العلم ويسر لنا سبله ومن يعيننا على
تحصيله والصلاة والسلام على سيد الخلق وعلى صحبه أجمعين

نتوجه بالشكر الخاص والامتنان والتقدير لأستاذنا المشرف "يوسف خنيش" الذي أشرف
على هذه المذكرة ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة حتى اخراج هذه المذكرة.

كما أوجه شكري الى الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم الاستبيان والذين قدموا لنا
المعلومات وساعدونا والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، ووجه الشكر أيضا الى
أساتذتي الكرام بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الاهداء

لحمد لله الذي وفقني لهذا ولم أكن لأصل اليه لولا فضله علي.

أهدي عملي المتواضع هذا إلى:

نور العين أمي وسندي في الحياة أبي

حفظهما الله وأطال في عمرهما.

كما أقدم هذا الجهد المتواضع الى روح جدتي رحمها الله.

وإلى كل عائلة زياينة بدون استثناء

وإلى كل صديقاتي الغاليات خاصة: صفاء عائشة هجير هزينة مريم جهينة رباب

آسيا شيماء سهيلة

وإلى زملاء الدراسة: فطوم دلال خيرة فاطمة عمر بالقاسم زياد نبيل رضوان إبراهيم

شكرا ألف شكر.

محبتكم في الله نورة منصوره

الاهداء

اللهم صلي على النبي خاتم الأنبياء والمرسلين محمد الهادي الى النور والصراط المستقيم

أهدي عملي هذا الى من قال فيهما الله تعالى " وبالوالدين احسانا" والى من وصفها

الرحمان بأحسن صورة فمجدها وقال عليه الصلاة والسلام بأن الجنة تحت أقدامها

أمي الحنوننة

والى العين التي طالما سهرت من أجل راحتي وسعادتي من صغري الى كبري "ابي الغالي"

والى الشموع المضيئة من حولي وأغلى ما أملك أخوتي

والى كل زملائي وأساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

دفعة 2022

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد

والى كل من أمد يد العون ولو بكلمة طيبة وشكرا.

خلود

ملخص الدراسة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أحد المواضيع الهامة في المنظمات الكبيرة والصغيرة، تمثلت في دور الكفاءات الجوهرية (التعلم الجماعي، دورة حياة الكفاءة، إدارة الذات) في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية -الأغواط-.

وذلك اعتمادا على مقارنة هجينة للتحليل الكمي لبيانات 40 استمارة موزعة على أساتذة الكلية.

ومن خلال تحليل النتائج باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" خلصت الدراسة في الأخير على أن المؤسسة (الكلية) تتمتع بكفاءات جوهرية تظهر من خلال امتلاكها لخصائص المتبناة في الدراسة الحالية، وكذا وجود دور إيجابي معنوي لأبعاد الكفاءات الجوهرية بشكل منفرد في إدارة الصراع التنظيمي بشكل اجمالي.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات الجوهرية، التعلم الجماعي، دورة حياة الكفاءة، إدارة الصراع التنظيمي.

Summary

This study aims to identify one the important topics in large and Small organizations, represented in the role of core competencies (collective learning, competency life cycle, self,management) in managing organizational conflict at the faculty of Economic sciences , - Laghouat-

This is based on a hybrid approach to the data of 40 forms distibuted among the college professors.

And by analyzing the results using the statistical program for the social sciences (SPSS), the study concluded in the end that the institution (The college) has core competencies that appear through its possession of the characteristics adopted in the current study, as well as the existence of a positive and moral role for the dimensions of core competencies individually in manajinj the organizational conflict in general.

Keywords : core competencies, group lerning, cometency life cycle, organizational conflict mangement.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	الشكر والعرفان
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-س	مقدمة
الفصل الأول: الأسس النظرية	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات الجوهرية
18	المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجوهرية
18	أولاً: مفهوم الكفاءة
21	ثانياً: مفهوم الكفاءات الجوهرية
22	المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات الجوهرية
23	المطلب الثالث: أهمية الكفاءات الجوهرية
24	المطلب الرابع: أهداف الكفاءات الجوهرية
25	المطلب الخامس: خصائص الكفاءات الجوهرية
28	المطلب السادس: أنواع الكفاءات الجوهرية
29	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

30	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي والنظريات التفسيرية له
30	أولاً: بعض التعاريف التي عرفت إدارة الصراع التنظيمي
34	ثانياً: النظريات التفسيرية للصراع التنظيمي
38	المطلب الثاني: أهمية وخصائص إدارة الصراع التنظيمي
38	أولاً: أهمية الصراع التنظيمي
39	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
40	المطلب الثالث: أنواع ومستويات الصراع التنظيمي
40	أولاً: جوانب (أنواع) الصراع التنظيمي
50	ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي
52	المطلب الرابع: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
53	أولاً: أسباب الصراع التنظيمي
58	ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي
59	المطلب الخامس: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي
62	المطلب السادس: آثار الصراع التنظيمي
66	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الأغواط-	
68	تمهيد
69	المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مع تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
69	المطلب الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
69	أولاً: نشأة الكلية

69	ثانيا: الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
73	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
74	المطلب الأول: أداة الدراسة
76	المطلب الثاني: اختيار صدق وثبات أداة الدراسة
76	أولا: صدق الأداة
78	ثانيا: ثبات الأداة
78	المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
79	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية
79	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
84	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة
87	المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
98	الخاتمة
102	قائمة المراجع والمصادر
106	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
38	المقاربات الثلاث لتفسير الصراع التنظيمي	1
56	أسباب صراع التنظيمي حسب رحيم Rahim	2
74	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (الجنس)	3
74	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (العمر)	4
74	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (الرتبة العلمية)	5
75	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (الشهادة العلمية)	6
75	ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية (عدد سنوات الاقدمية)	7
75	توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لسلم لكارث الخماسي	8
76	فئات الاتجاه العام	9
76	معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات محور التعلم الجماعي	10
76	معاملات ارتباط محور دورة حياة الكفاءة	11
77	معاملات الارتباط لعبارات محور إدارة الذات	12
77	معاملات الارتباط لعبارات محور الصراع التنظيمي	13
77	نتائج اختبار الفا كرونباخ الكلي	14
78	نتائج اختبار الفا كرونباخ لمحاو الدراسة	15
78	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	16
79	توزيع المبحوثين حسب الجنس	17
80	توزيع المبحوثين حسب العمر	18
81	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	19
82	توزيع المبحوثين حسب الشهادة	20
83	توزيع المبحوثين حسب سنوات الاقدمية	21
84	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الاول	22
85	اتجاه إجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني	23

85	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	24
86	اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع	25
87	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة	26
88	معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة -التعلم الجماعي -دورة حياة الكفاءة -إدارة الذات -والمتغير التابع الصراع التنظيمي	27
89	معامل الارتباط بين ابعاد الكفاءات الجوهرية والصراع التنظيمي	28
89	اختبار معنوية النموذج	29
91	الاختبار الفرضيات الفرعية	30
95	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	31
96	التباين الأحادي للصراع التنظيمي حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية	32

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
م	نموذج الدراسة	1
28	خصائص الكفاءات الجوهريّة	2
35	وجهة النظر التقليدية	3
50	نافذة جوهاري	4
58	مراحل الصراع التنظيمي	5
70	الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية	6
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	7
80	توزيع أفراد العينة حسب العمر	8
81	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	9
82	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة	10
83	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	11

مقدمة

مقدمة :

أصبحت المؤسسات اليوم تواجه صعوبات وتحديات تفرضها عليها بيئتها الخارجية بمتغيراتها المختلفة والتي تؤثر على نشاطها، سواء تعلق الأمر بالمتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، فتجد هذه المؤسسات نفسها امام خيارات صعبة لتجاوز مختلف التحديات للبقاء والاستمرار، ومنه البحث الجدي عن أنظمة إدارية قادرة على الصمود والحث على التغيير لا مقاومته، وتحقيق تسيير فعال لمواردها المختلفة، لا سيما المورد البشري، من خلال توفير احتياجاته وكذا العمل على انشاء مناخ ملائم ومحفز لتقديم أداء أفضل وتوفير كل المستلزمات اللازمة للعمل.

يعد المورد البشري أحد أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسات، حيث على هذه الأخيرة أن تهتم بتكوينه وتطوير قدراته والسعي إلى توفير بيئة عمل ملائمة يشعر فيها بالانتماء والولاء لمؤسسته، وهو المورد الأساسي القادر على مواجهة التغيرات البيئية الخارجية من خلال أفكاره المبدعة وتقبله للتغيير بما يتلاءم وهذه التحولات والمستجدات بالبيئة الخارجية بما يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في نشاطها، ومن جانب اخر وجب الأخذ بعين الاعتبار تحقيق رضا العاملين وتوفير كل احتياجاته.

شهد الفكر الاستراتيجي في حدود منتصف الثمانيات ولادة مقاربة جديدة تعمل في طياتها صيغة متناسقة تحقق التفاعل بين التحليل الداخلي والخارجي من خلال البحث عن التميز في مواردها الداخلية والخارجية وقد كان الباحثين Hamel، Prahalad الصدى الأول في ظهور مقاربة الكفاءات الجوهرية واعتبارها كفاءات طبيعية خاصة تتبع من كونها تتطلب فترة طويلة من الزمن لبنائها وتقوم على طريقة أساسها المزج بين مختلف موارد المؤسسة، حتى يتسنى لها توليد قيمة مضافة، وقد تشوب بين هذه الكفاءات الجوهرية حالات الصراع والذي يعد أمرا ممكن الحدوث لأنه ناتج عن التفاعل فيما بينهم.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة اهتماما ملحوظا بظاهرة الصراع التنظيمي باعتباره أمرا وارد الحدوث، إذ أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة حتمية في كافة المنظمات، سواء بين العمال او بينهم وبين الإدارة أي عبر كل مستويات المنظمة، والصراع التنظيمي سلاح ذو حدين فقد يكون الصراع التنظيمي سلبي مدمر عندما ينمي الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد من سوء الفهم، وقد يكون إيجابيا عندما تنمي المنظمة قدرات الأفراد وتحفز دافعيتهم مما يولد لديهم الابداع، وهذا يعتمد على الطريقة التي يوجه بها الصراع التنظيمي.

ولمواكبة التغيرات الحادثة والصراعات الناجمة عن تفاعل الأفراد داخل المؤسسة، إذ تعمل المؤسسات لاهتمام وتنمية الكفاءات الجوهرية من اجل استخدام مواردها بشكل أكثر كفاءة، فتحقق التوافق بين دور المقدرات الجوهرية على تسيير مختلف الصراعات التنظيمية بداخل المؤسسة.

وانطلاقا من كل هذا يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

أولا: إشكالية الدراسة :

فيما يتمثل دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي في جامعة عمار ثليجي؟

ولتحليل هذه الإشكالية أدرجنا تحتها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالكفاءات الجوهرية؟
- ما مفهوم الصراع التنظيمي؟
- ماهي الأسباب التي يمكنها أن تؤدي الى وجود حالة الصراع التنظيمي؟
- كيف تساهم الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي؟

ثانيا: الفرضيات :

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات المطروحة حول موضوع الدراسة، قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية كالتالي: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تدرج تحتها الفرضيات التالية:

- ف1: التعلم التنظيمي للكفاءات المحورية يؤثر إيجابا على إدارة الصراع التنظيمي.
- ف2: دورة حياة الكفاءات المحورية تؤثر إيجابا على إدارة الصراع التنظيمي.
- ف3: إدارة الذات للكفاءات المحورية تؤثر إيجابا على إدارة الصراع التنظيمي.
- ف4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

ثالثا: أهمية الدراسة :

للدراسة التي سنقوم بها أهمية تكمن في أهمية الموضوع المدروس، والذي يتناول موضوع الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي وكل متغير له أهميته ومكانته بالمؤسسات واهتمام من قبل الباحثين، وتبرز أهمية الموضوع العلمية والعملية كما يلي:

1- الأهمية العلمية:

- تسهم هذه الدراسة في إضافة بعض المعرفة إلى المكتبة العربية لهذا النوع من الدراسات، يبرز من خلالها اكتساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال التوظيف الجيد للكفاءات الجوهرية، مما يجعلها قادرة على البقاء والنمو.
- إظهار مدى مساهمة الكفاءات الجوهرية في حل الصراع التنظيمي.

- الصراع التنظيمي أمر حتمي لا مفر منه، وأهمية الصراع التنظيمي تعززت من الدراسات والبحث العلمي كأحد أهم المواضيع الإدارية التي يمارسها المديرون ضمن برامج التنمية الإدارية.

2- الأهمية العملية:

- العمل على لفت انتباه المسؤولين والمشرفين بالمؤسسات الخدماتية حول ما يتعلق بالكفاءات الجوهرية وبالصراع التنظيمي من نتائج وآثاره والأسباب المؤدية إليه.
- تتبع أهمية الدراسة فيما تقدمه من نتائج وتوصيات للمؤسسات.
- تبرز أهمية موضوعنا في التطرق اليه في دراسة حالة احدى المؤسسات الخدماتية الجزائرية، أي لا تقتصر دراستنا على الجانب النظري فقط بل يتعداه الى تطبيق المفاهيم على أرض الواقع، والوصول الى نتائج واقتراحات يمكن للمؤسسة (كلية العلوم الاقتصادية) الاستفادة منها.

رابعاً: أهداف الدراسة :

نهدف من خلال دراستنا في المقام الأول إلى إبراز دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، ومنه الخروج بنتائج يمكن الاستفادة منها وتطبيقها، وعليه يمكن توضيح أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- 1- التعرف على أدبيات كل من الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي.
- 2- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في الكلية.
- 3- محاولة الإجابة على الأسئلة الفرعية المقترحة من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها.
- 4- إبراز العلاقة بين الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي في الكلية.

5- محاولة لفت انتباه المسؤولين والمشرفين إلى ان الصراعات أمر حتمي بأي مؤسسة، وتغيير النظرة نحوه إلى النظرة الإيجابية وأنه يمكن التعامل معه.

خامسا: منهج الدراسة :

من أجل دراسة الإشكالية المطروحة والاجابة على الأسئلة الفرعية، ولأجل اختبار مدى صحة الفرضيات التي تم تحديدها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم وصف متغيري الدراسة واستعراض الإطار المفاهيمي المتعلق بهما أي الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي، وتم أيضا اعتماد منهج التحليلي في الجانب التطبيقي في تحليل النتائج المتوصل إليها بهدف التعرف على الكفاءات الجوهرية في المؤسسة ومدى وجود الصراع فيها، وكذا التعرف على لعلاقة بين متغيري الدراسة.

- أدوات الدراسة:

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي، والتي تمثلت في:

1- المسح المكتبي: حيث قمنا بالاطلاع على مختلف الأبحاث والأدبيات التي كتبت عن أحد

المتغيرين، حيث شملت الاطلاع على الكتب الموجودة بالمكتبة والمجلات والاطروحات والرسائل ومواقع الانترنت.

2- الدراسة الميدانية: والتي شملت دراسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالأغواط، والتي قمنا بتطبيق الجانب النظري على أرض الواقع، للإمام بمختلف المتغيرات والاجابة على الأسئلة المطروحة واختبار صحة الفرضيات، وقد اعتمدنا في جمع المعلومات على الأدوات التالية:

- الاستبيان: حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، والتي تضمنت هذه الاستمارة قسمين قسم يشمل الأسئلة الشخصية والوظيفية وقسم ثاني يشمل مجموعة من الأسئلة، وبعد عملية استرجاع الاستبانة تم تحليلها باعتماد أسلوب الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

ان اختيار هذا الموضوع يرجع لعدة أسباب ذاتية وموضوعية تمثلت في:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي في اثناء هذا الموضوع.
- بحكم تخصصنا في إدارة الاعمال ورغبتنا في الاطلاع والبحث في كل ما يشمله هذا الاختصاص.
- قلة الدراسات الشاملة لموضوع الدراسة أي دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي.
- ابراز أسباب الصراع التنظيمي بالمؤسسة الخدماتية.
- تسليط الضوء على دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

2- الأسباب الموضوعية:

- ابراز دور الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات الخدماتية وتوضيح العلاقة بينهما.
- التأكيد على حتمية الصراعات التنظيمية في المؤسسات وتأكيد ضرورة توجيهها بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

- ان نجاح المؤسسات وتفوقها مرهون بحسن استثمارها في افرادها وكفاءاتها.
- حداثة الموضوع وارتباطه باقتصاد المعرفة.

سابعاً: حدود الدراسة

لغرض الربط بين موضوعي الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي، فقد تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود الزمنية:

تم تحديد فترة الدراسة من فيفري 2022 الى ماي 2022

الحدود المكانية:

تمت الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية الأغواط.

الحدود البشرية:

جامعة عمار ثلجي وبتحديد أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الحدود المفاهيمية:

تطرقنا في مذكرتنا على عموميات حول الكفاءات الجوهرية (مفهوم، أبعاد، أهمية وأهداف، خصائص وأنواع) ولم نتطرق الى استراتيجيات الكفاءات الجوهرية او نشأتها او الفرق بينها وبين الكفاءة، وكذا تطرقنا الى اساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي (تعريف ونظرة الكلاسيكية، أهمية، وخصائص، وجوانب ومراحل، بالإضافة الى مستويات وآثار الصراع التنظيمي) لم نتطرق الى استراتيجيات حل الصراع وأيضا علاقة الصراع بالمفاهيم الأخرى.

سابعاً: الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات موضوعي الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي كل على حدي إذ لم نجد الدراسة التي ربطت بين المتغيرين ويمكن تلخيص البعض من الدراسات السابقة في:

أولاً: الكفاءات الجوهرية

1-دراسة اياد محمود الرحيم، أثر المقدرات الجوهرية في قرار تصميم المنتج،

بحثاستطلاعي في الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، 2017.

حيث اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة جمع المعلومات، أما بالنسبة للعيينة فقد تمثلت في (98) فردا مديرا ومسؤولا على مستوى الشركة العامة للصناعات الهيدروليكية، توصل الى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- تمكين المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يرتبط ويسهم إيجابيا ويؤثر في قرار تصميم المنتج.
- يرتبط إبداع العاملين في الشركة ويؤثر في قرار تصميم المنتج.
- زيادة اهتمام الشركة بالاتصال بالعاملين يؤثر في قرار تصميم المنتج.
- تقوية أواصر العمل الجماعي بين العاملين على مستوى الشركة.
- تحسين مجمل المقدرات الجوهرية للعاملين في الشركة يسهم إيجابيا في قرار تصميم المنتج.

2-دراسة إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية

بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس مصبرات- باتنة، 2019.

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الباحثان المقابلة والملاحظة، وتمثلت عينة الدراسة في إطارات مؤسسة نقاوس البالغ عددهم (26) فرد، وقد بينت الدراسة النتائج التالية:

- وجود تفاوت في مستوى تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة.
- تتميز موارد وكفاءات المؤسسة بصعوبة تقليدها، نظرا لقدرتها على ابتكار منتجات أفضل وتحقيق ميزة تنافسية.
- يرتبط طول دورة حياة الكفاءات الجوهرية بسعي المؤسسة نحو تطويرها.
- يعود ارتفاع مستوى التعلم الجماعي إلى تشكيل وتكوين فرق عمل التي تلعب دورا مهما في توليد الأفكار الخلاقة.

3- دراسة درمان سليمان صادق، فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر

ابعاد المقدرات الجوهرية في المنظمات الفندقية، دراسة استطلاعية لآراء عدد من مديري

فنادق الخمسة نجوم في إقليم كردستان، العراق، 2019.

حيث شملت الدراسة على (50) عينة مديرا ورئيس قسم ووحدة لفنادق الخمس نجوم وكذا اعتمادا الباحثان على الاستبيان في عملية جمع المعلومات، حيث بينت النتائج ان العينة تعطي اهتماما وازوا بموضوع المقدرات الجوهرية، وتدل أيضا المعطيات الإحصائية بأن العينة تميل الى اعتماد المقدرات الجوهرية في نطاق عملها، من بين نتائج الفروض الفرعية ان العاملين بإمكانهم الوصول الى المعلومات بطرق سريعة، من خلال الانترنت وطرق الاتصال المختلفة، لدى عينة الدراسة القدرة على تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات الزبائن، تقوم الفنادق قيد الدراسة بإدخال تحسينات في تقنيات تقديم الخدمات الفندقية بشكل مستمر.

ثانيا: إدارة الصراع التنظيمي

1- دراسة ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة

في علم اجتماع التنظيم دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، 2005.

هدفت الى التعرف على العلاقة القائمة بين الصراعات التنظيمية على فعالية التسيير بالتنظيم، حيث تمت دراسة العوامل المساهمة والمسببة في اثاره هذه الصراعات، حيث قام الباحث بدراسة ميدانية واختار عينة من المبحوثين بدائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة، وحاول من خلالها التعرف على تلك العوامل التي يمكنها أن تساهم في إثارة الصراع كوجود عدم الانضباط وعدم التقدير والاحترام ووجود رقابة مشددة وغير ذلك من العوامل.

ومن بين نتائج المتوصل اليها الآتي:

- أن أنماط السلوك الرسمية تساهم في إثارة الصراعات بالمنظمة، ومنه تؤثر على فاعلية التسيير بها.

- عدم مشاركة العمال والاستماع لأرائهم وعدم الاتصال بهم بشكل مستمر سيساهم في اثاره وظهور الصراعات بداخل التنظيم.

- وجود اختلاف واضح في خصائص البناء الاجتماعي وخصائص البيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي ووجود اختلاف في السلوك الإنساني كلها متغيرات تؤثر في توجيهها نحو النجاح وفي الوصول الى تحقيق أكبر مستوى من الفعالية.

إسهامات الباحث: من خلال هذه الدراسة لاحظنا أن الباحث ركز على التعرف على انعكاس الصراعات التي تحدث بالمؤسسة وذلك بتركيزه على فهم وإبراز الأسباب المساهمة في اثاره الصراعات ثم التركيز على الجوانب التسييرية في خلق الصراعات التنظيمية.

2-دراسة محمد رضا شنة، استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية

الجزائرية،دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات قسنطينة-سطيف-

بسكرة، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري

بقسنطينة، الجزائر، 2007.

هدفت هذه الدراسة في المقام الأول الى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، حيث تم التركيز على معرفة الأساليب الأكثر تطبيقا في حل والتعامل مع الصراع التنظيمي من قبل المؤسسات محل الدراسة، ومنه توجيه المسؤولين والعاملين في المؤسسات الى أساليب إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية أكثر.

حيث توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج ومن بينها:

- تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام أسلوب التعاون والتفاهم والحوار، تجنب الصراع واعتماد السلطة.
- توجه أفراد العينة نحو أسلوب التعاون لمعالجة المواضيع محل الاهتمام.
- يأتي اعتماد أسلوب التجنب في المقام الثاني، حيث يتم تبنيها من قبل أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة المعنية.

إسهامات الباحث: ركز الباحث في دراسته هذه الى التعرف على الأساليب المعتمدة في إدارة الصراع

التنظيمي والتي تمثلت في التعاون، وتجاهل الصراع وفرض السلطة.

3- دراسة نور الدين عسلي، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية مسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي وكذا الرضا الوظيفي وتوضيح طبيعة هذا الأخير، الجانب التطبيقي إلى التأكد من صحة الفرضيات المعطاة والتعرف إذا كان هناك تأثير بين المتغيرين.

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من بينها:

- الصراع عملية تتم بصفة مرحلية متسلسلة وليست دفعة واحدة.
- تتجلى العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي في عناصر هي القيادة، الاتصال، الرقابة.
- وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين الذي يخضع رضاهم الوظيفي لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة.
- القيادة والاتصال والرقابة تؤدي دورا فعالا في إدارة الصراع وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

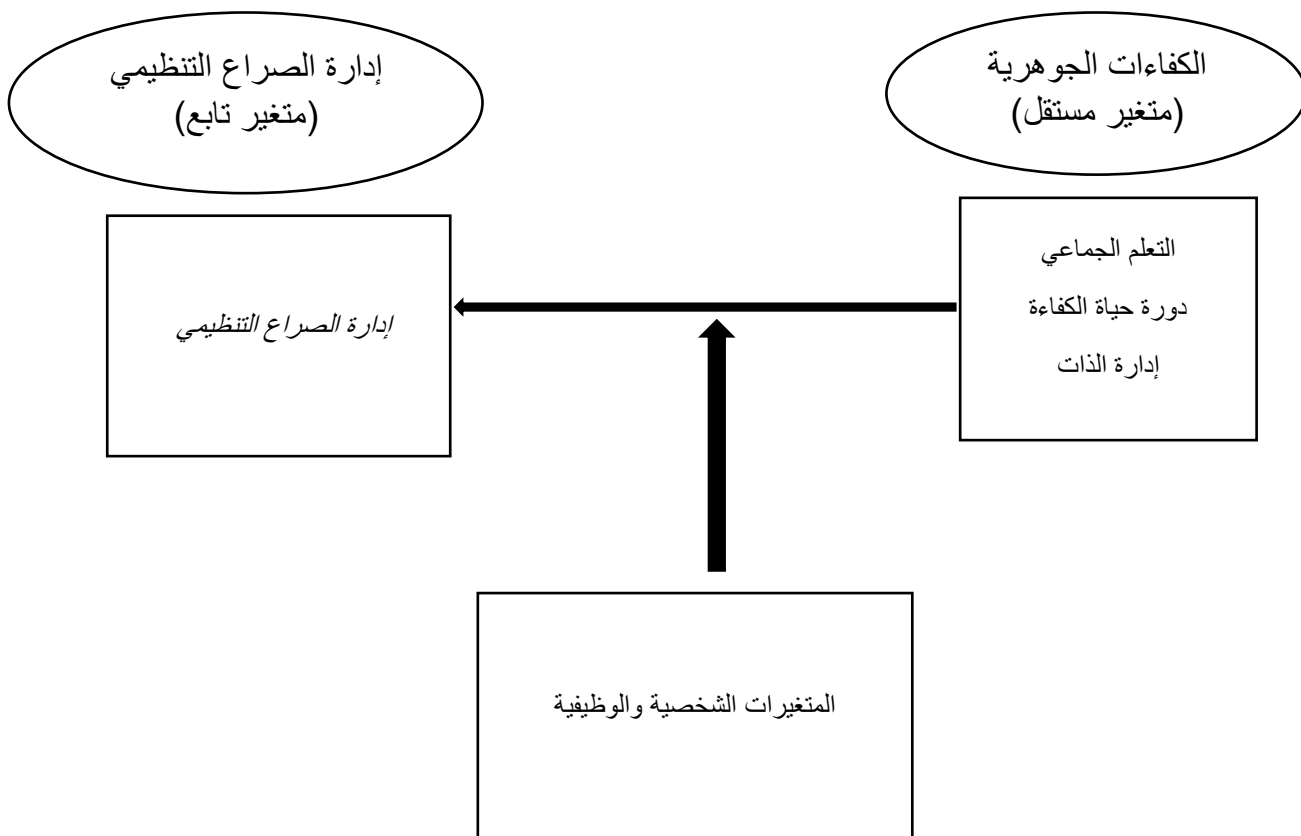
اسهامات الباحث: هذه الدراسة قامت بدراسة متغير واحد من متغيرات بحثنا وهو الصراع التنظيمي حيث ركز في دراسته على إعطاء مفهوم له والتركيز على أثره في الرضا الوظيفي للعامل، وقد ركز في دراسته الميدانية على هذا الجزء مع تطرقه إلى بعض أساليب في إدارة الصراع التنظيمي دون التطرق إلى أهمية العملية للتفاوضية في ذلك والتي تبنى على أهمية الأخذ بآراء الآخرين والتعرف على مدى رضاهم عن النتائج المتوصل إليها.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من هذه الدراسات من الإطار المنهجي في مجال العلاقات العامة.
- الاستفادة من هذه الدراسات من الإطار المنهجي في مجال الصراع التنظيمي.
- تحديد وبلورة المشكلة البحثية وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- معرفة التطور التاريخي للموضوع قيد الدراسة وتأويله حسب أهداف الدراسة.
- تحديد الفجوات المعرفية التي لم تحظى بالبحث والدراسة الوافية.
- التعلم من الأخطاء التي وجدت في الدراسات في الإطار المنهجي وتجنب تكرارها.

ثامنا: نموذج الدراسة

شكل رقم 1: يوضح نموج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

تاسعا: مصطلحات الدراسة

1- مفهوم الكفاءات الجوهرية:

لها مفاهيم متعددة الأوجه تختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له الا انه يمكننا القول ان هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة الا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف Savoir المعارف العملية Savoir –Faire المعارف السلوكية.

2- مفهوم الصراع التنظيمي:

هو ذلك الخلاف بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة ويحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والثقافات وتداخل الأدوار وتعارض المصالح بين الفاعلين والمنظمة ويحدث هذا الصراع في التنظيم الرسمي وغير الرسمي وفي الاتجاه الأفقي والعمودي.

وله نتائج السلبية والايجابية، من حيث الاخلال بالتوازن بين مدخلات ومخرجات التنظيم.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة تم تقسيم البحث الى فصلين كالاتي:

- تناولنا من خلال الفصل الأول: بعنوان الكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي حيث تناولنا من خلاله: عموميات حول الكفاءات الجوهرية أهميتها وابعادها وخصائصها وكذا اساسيات حول الصراع التنظيمي حيث تناولنا مفهوم والنظرة التفسيرية واهمية أنواع أسباب وأخيرا اثار.

- **بينما في الفصل الثاني:** فكان تحت عنوان دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط حيث تناولنا من خلاله: تقديم عام للكلية وأسباب اختيارها وكذا التنظيم الساري المفعول وأيضا التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية (كيفية التخطيط، المحاور، اجراء الاختبارات للتأكد من مدى صدقها)، وكذا أشرنا الى نتائج الدراسة والاختبارات الصحية.

الفصل الأول: الأسس النظرية

تمهيد:

تعتبر الكفاءات البشرية احدى أهم الموارد غير المادية في المؤسسة مهما كان نشاطها او الهدف من انشاءها، تختلف قدراتها الإبداعية والابتكارية من منظمة الى أخرى، بحيث تتمتع بمميزات وخصائص وكذا أبعاد تجعل المؤسسات تعمل على جذب هذه الكفاءات واغرائها.

إضافة الى ذلك تعمل من اجل تسييرها وتتميتها وتنويعها والمحافظة عليها، وكذا التقليل من الصراعات إما معا ذاته فهو يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية، أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعة فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بأن ما يحيط به سوف يخرمه من تحقيق غاياته وأهدافه، فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة ومتفاوتة وحيانا متساوية في أهميتها ولكن الظروف المحيطة وأحيانا إمكاناته الفردية تمنعه وتحبطه من تحقيقها، فإن الانسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها، لذا على المؤسسات معرفة أسباب واثار الصراع.

ولتوضيح ذلك يتم تقسيم هذا الفصل "الأسس النظرية" إلى:

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات الجوهرية

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

المبحث الأول: عموميات حول الكفاءات الجوهرية

إن الكفاءات الجوهرية لم تنشأ من فراغ، بل كانت نتيجة طبيعة لتطور الفكر الإداري المعاصر وانعكاسا للحاجات الاجتماعية والاقتصادية التي استجبت بفعل التطور العلمي والتقني الذي كان له الأثر البالغ في دفع كثير من المنظمات إلى إحدى تطورات جوهرية في أهدافها، وعملياتها، ومحتوى برامجها.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات الجوهرية

في هذا المطلب سنتطرق إلى مفهوم الكفاءة عموماً ثم ماهية الكفاءات الجوهرية خصوصاً.

أولاً: مفهوم الكفاءة:

يعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم متعدد الوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة مما يجعل إعطاء تعريف محدد أمر اختلف فيه الباحثون، سنتناول من خلال هذا العنصر إدراج جملة التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف مشترك.

لكن قبل ذلك فإن الحديث عن الكفاءات يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات ومفاهيم تتداخل معه بشكل أو آخر، وهنا سوف نقوم بإدراجها بشكل موجز:¹

1- المهارة: تنتج عموماً عن آلية التعلم.

2- القدرة: إمكانية النجاح، وهي حسب "قانييني" تتمثل في بعض الإنجازات والتي ترتبط مع بعضها

في خاصية معينة.

¹<http://www.dahmane> 16. Ahlamontada.net/t 7162-topic

3- الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما يعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو والنضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية.

4- الإنجاز: ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي الاستعداد والقدرة في مفهومهما السابق.

5- السلوك: السلوك أو التصرف وهو يشمل نشاط الانسان، وحتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

والسلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل ان حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن افكارها ومعتقداتها ومبادئها. ونورد فيما يلي بعض التعريفات للكفاءة:

✓ يرى كل من **Arregle et Quellin** بأن الكفاءة تتمثل في "قدرة المؤسسة على مزج الموارد لتنفيذ نشاط او عملية محددة".¹

✓ عرفه **Guy le Boterf** بأنها: القدرة على المزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة تكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن ان تكون فردية او جماعية،² وعرفها بأنها مفهوم متعدد الأبعاد، نقطة التقاء ثلاث موارد.³

¹ Quellin Bertrand, Arreglegeam-luc, le management Stratégique des compétences, Édition Marketing Paris, 2000, P-139.

² Philippe Lorino, Méthodes et Drastique de la derformance, Désorganisation, Paris, 2000, P-85.

³ أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2018-2019، ص 2.

- الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي، مسار الشخص (المهارات سلوكية – savoir – être).

- البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب (المعارف، savoir).

- البعد المهاري: وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية.

✓ وعرفها **Morgan**: هي عبارة عن القدرة والمعرفة والمهارة المرتبطة بالعمل او المبنية على أساس العمل او الممارسة.¹

✓ اما المجموعة المهنية الفرنسية "Medef" عرف الكفاءة المهنية بأنها: تركيبة من المعارف، والمهارات، والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي له صفة القبول.²

✓ الكفاءة هي "مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، معارف علمية ومعارف سلوكية، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن.³

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن أغلبها ركز على ضرورة احتواء الكفاءات على المعارف، المهارات، وكذلك استخدامها في الموقف المناسب(السلوك).

واعتمادا على ما سبق نستطيع ان نضع تعريفا شاملا للكفاءة هي القدرة على استغلال المعارف المكتسبة (نظرية، عملية، سلوكية) والمواقف الشخصية، تطبق في انجاز نشاط او عملية ما وتحقيق الأهداف المسيطرة.

2- مفهوم الكفاءات الجوهرية :

¹ نفس المرجع، ص 3.

² A. Meuglant, Ressources humaines : déployer la stratégie édition liou sons paris, 2000, P110.

³ Jean- Marie disette : Dictionnaires de Ressources humaines, 4émé éd, Vuibert, 2005, P, 63.

لقد ورد مفهوم الكفاءات الجوهرية لأول مرة في مقال للباحثين (Hamel & Prahalad) سنة 1990

بعنوان: The coré compétence of the corporation الذي عرفا فيه الكفاءة الجوهرية بأنها:

- "التعلم الجماعي للمؤسسة فيما يتعلق بالتنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج وادماج مختلف الأنماط من

التكنولوجيا،" فالكفاءات الجوهرية بهذا المفهوم تقوم بتجميع الكفاءات والتقنيات المتميزة التي تمكن

المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن، تسمح بالتميز عن المنافسين وتكسبها صفة المرونة.¹

- في حين يعرفها كل من (Thompson & Strckland) : على أنها "موارد المنظمة المهمة التي تؤدي

الى بناء الميزة التنافسية".²

- كما يشير كل من (Meredith & Shafer) : بأنها "مجموع الموارد المتراكمة من خبرات ومهارات، تميز

المؤسسة عن المنافسين والتي تزود بالقواعد والأساسيات لتطوير منتجات وخدمات جديدة تشكل عامل

أساسي في تحديد منافسة المؤسسة على المدى البعيد".³

- أما (Beheshtifar) فيعرفها على أنها: "المقدرات التي تجعل المنظمة أكثر قدرة على التنافس في

بيئتها، من خلال تمكينها على التكيف والإبداع والاستجابة للتغيرات الخارجية".⁴

- ويرى (Johnson) بأنها: تلك الأنشطة المترابطة والعمليات التي يتم من خلالها نشر وتوزيع الموارد

لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، والتي تولد وتعزز القدرة لمواجهة عوامل النجاح الحرجة لمجموعة زبائن

خاصة بشكل أفضل من المنافسين وبطرق يصعب تقليدها".

¹ Hamel, Prahalad C, K, the corécompétence of the corporation Harvard Business Rêviezvol 68 N3, 1990, P81.

² أبو القاسم حمدي، جهيدة جيلاني، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي يومي 21/20 فيفري 2019، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة البلديّة 2، الجزائر.

³ إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة نقاوس – مصيرات-باتنة الجزائر، 2019، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 4، العدد، 1، ص 139.

⁴ أبو القاسم حمدي، جهيدة جيلاني، مرجع سبق ذكره.

- ومن خلال التعاريف السابقة يمكن التعبير عن الكفاءات الجوهرية بأنها قدرات خاصة تمتلكها المؤسسة تقوم على التنسيق الاستثنائي بين مختلف الكفاءات الإنتاجية، الأنظمة التقنية والمعارف العملية بما يوفر القاعدة الأساسية لتحقيق قيمة مضافة تكسب المؤسسة القدرة على التنافس بطريقة يصعب على المنافسين تقليدها، وتقودها نحو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وفريدة.

المطلب الثاني: ابعاد الكفاءات الجوهرية

صنفت لعدة تصنيفات:

• **الموارد:** هي كل الموجودات، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، ولمهارات ولخصائص التنظيمية والمعلومات، والمعرفة قد تكون ملموسة (الأموال، المباني...) أو غير ملموسة (سمعة المنظمة اسم التجاري...).¹

• **الاتصال:** هو عملية نحاول من خلالها توصيل أفكارنا، آرائنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخر، فهو وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الفردي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، والاتصال يتكون من طرفين: طرق يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات، والطرف الآخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها.

2

• **العمل الجماعي:** يعرف على أنه مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات تساعد كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به، ويحدث عندما

¹ شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في شركة العامة للصناعات الميكانيكية، مصر-الإسكندرية، ص، 165
² العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار ووائل للنشر، الأردن، عمان، سنة، 2010، ص237.

يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل الى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف، وهي تأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد.¹

• **تمكين العاملين:** توفير الحرية للأفراد للقيام بنجاح بما يريدون القيام به، بدلا من اعطائهم التعليمات لتنفيذ ذلك، مما يقلل الضوابط والقيود والحدود عليهم.

• **حل المشكلات واتخاذ القرار:** تعد عملية اتخاذ القرار من أبرز وأهم نشاطات المنظمة، فهي احدى الوظائف الأساسية في المنظمات والتي تمارسها الإدارة وتتداخل مع كل الوظائف الرئيسية والمهمة في المنظمة وهي عملية الاختيار بين البدائل لحل مشكلة قائمة أو مواجهة موقف.²

المطلب الثالث: أهمية الكفاءات الجوهرية

تلعب الكفاءات الجوهرية دورا هاما في المنظمة، حيث ترقى بها الى اعلى مستويات المنافسة وتحافظ على مكانتها ويحدد أهميتها في النقاط التالية:

• القدرة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين فضلا عن كسب زبائن جدد مما يولد مركزا تنافسيا مرموقا للمنظمة بواسطة المحافظة على الميزة التنافسية لها والتي يصعب محاكتها من المنافسين، بما يضمن الفرصة في توسيع نشاط المنظمة.

• زيادة المرونة التي تتمتع بها المنظمة للتكيف مع المتغيرات الخارجية.

• زيادة فرصة المنظمة في التفوق على المنافسين بسبب تطور مستوى منتجاتها او خدماتها بالشكل

المبتكر والفريد وصولا الى تلبية رغبات وحاجات شرائح أوسع من الزبائن بالتزامن مع إمكانية

استخدامها لمواردها وقدرتها بالشكل المناسب.³

¹ شفاء محمد علي العزاوي وآخرون، تأثير المقدرات الجوهرية على التسيير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² نفس المرجع، ص 167.

³ علاق زكريا، بوقصة عمر، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب السيارات KIA بباتنة، ديسمبر 2021، الروائز، المجلد 5، العدد 2، ص 203.

- تبني المنظمة لنظام مفتوح تتال من خلاله الطرائق الأفضل لاستخراج الأفكار الجديدة.
- التعرف على القدرات الغير مستغلة في المنظمة فضلا عن تطور مستوى أداء العاملين وتراكم الخبرة والمعرفة للمنظمة.¹

المطلب الرابع: اهداف الكفاءات الجوهرية

هناك العديد من الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال تحقيقها من خلال استخدام الكفاءات الجوهرية المتوفرة لديها، حيث تشير لجنة (Européen Commission) الى ان أهداف الكفاءات الجوهرية تتمثل في:

- تقييم المتدربين أثناء عملية التدريب وما بعد التدريب.
- تصميم وتطوير المنهج التعليمي للعاملين لدى المنظمة.
- تحويل الصلاحيات الازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.²

ويمكن تحديد اهداف الكفاءات الجوهرية كالاتي:

- التركيز الاستراتيجي والذي يتضمن الرؤية الشمولية للموارد والكفاءات المتاحة للمنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية وإمكانية توظيفها بما يحقق النجاح الاستراتيجي.
- تقديم قاعدة منظمة للتدريب، وإعداد وتطوير العديد من المعارف والمهارات المطلوبة لأداء المهام والواجبات التي تتطلبها الوظائف المختلفة للمنظمة.

¹ أبو القاسم حمدي، جهيدة جيلاني، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي يومي 21/20 فيفري 2019، مخبر التنمية الاقتصادية البشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر.

² غني دحام، تناي الزبيدي، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط 1، دار النشر دار غيداء، سنة 2014، ص 24.

- الاستفادة من سمة التعاضد بين مختلف تلك الكفاءات لخلق ميزة تنافسية، وذلك بمحاولة الكشف عن مواطن التكامل بين تلك الموارد، والربط بينها لتشكل فيما بعد قوة قادرة على تحقيق تلك المزايا.¹

المطلب الخامس: خصائص الكفاءات الجوهرية

يعد تحديد وتشخيص الكفاءات الجوهرية من المهام الرئيسية في المنظمة وهذا يتطلب توضيحاً لخصائص تلك الكفاءات، وقد حدد كل من الباحثين "Hamel & Prahalad" الخصائص التي تتميز بها كالاتي:

1- طول دورة الحياة:

كما ان للمنتجات دورة حياة تعبر عن المدة التي تبقى فيها في السوق بدءاً بالظهور، ثم النمو فالنضج الى ان تشرع في التدهور والضعف وتخرج من السوق، كذلك الكفاءات تتمتع بدورة حياة تسمح بتقدير التغيرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة، عبر ثلاث مراحل أساسية أولها الاستثمار وثانياً تحقيق عوائد الاستثمار وصولاً الى مرحلة نهاية الدورة.

ذات الامر ينطبق على الكفاءات الجوهرية التي تمر هي بدورها بثلاث مراحل تختلف عن سابقتها في ضرورة ادراج عامل التنسيق بين مختلف الكفاءات طيلة مراحل دورة الحياة، مع مراعاة الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توفرها في الكفاءات الجوهرية على مستوى المرحلة الأولى، كونها الأساس الذي تبنى عليه كل الاعمال اللاحقة من توفير الكفاءات الضرورية وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس لنجاح المؤسسة في التواجد او الاستمرار في السوق.²

¹ أبو القاسم حمدي، وآخرون، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره.
² إسماعيل جازي، وآخرون، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية، مرجع سبق ذكره، ص 141.

2- التعلم الجماعي :

من اجل ان يكون التعلم مسؤولية الجميع والمصدر الذي لا ينضب للخبرة المتراكمة والتوليد المعرفي المتجدد والميزة التنافسية، يجدر بنا التأكيد على الأهمية الكبرى للتعلم الجماعي باعتباره عملية استراتيجية تلعب دورا خلافا في استيعاب المعرفة، المهارات والخبرات وتحويلها بشكل ابداعي الى كفاءات جوهرية تقود المؤسسة باتجاه التفوق واكتساب المزايا التنافسية المستدامة.¹

3- صعوبة التقليد :

تعد عملية تقليد الكفاءات الجوهرية للمؤسسة امرا في غاية الصعوبة والتعقيد بسبب ارتباطها بالشروط التالية:

- التبعية التاريخية: ويقصد بها ان تمتلك المؤسسة موردا متعلق بظرف تاريخي نادر، ناتج عن مسار حياتها كجزء لا يتجزأ من قاعدتها المعرفية، خاصة وان تجارب النجاح او الفشل تختلف من مؤسسة لأخرى.
- الغموض السببي: ويطلق عليه مصطلح الضبابية او الابهام أي الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب (موارد المؤسسة) والنتيجة (الميزة التنافسية المحققة).
- التعقيد الاجتماعي: يعكس تشابك العلاقات داخل المؤسسة (ثقافة المؤسسة، ولاء الموردين، العمال، الزبائن...) مما يقصي احتمال تقليدها من قبل المنافسين.²

¹مرجع سابق، ص 141

²الداوي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 266.

4- خلق القيمة للزبون :

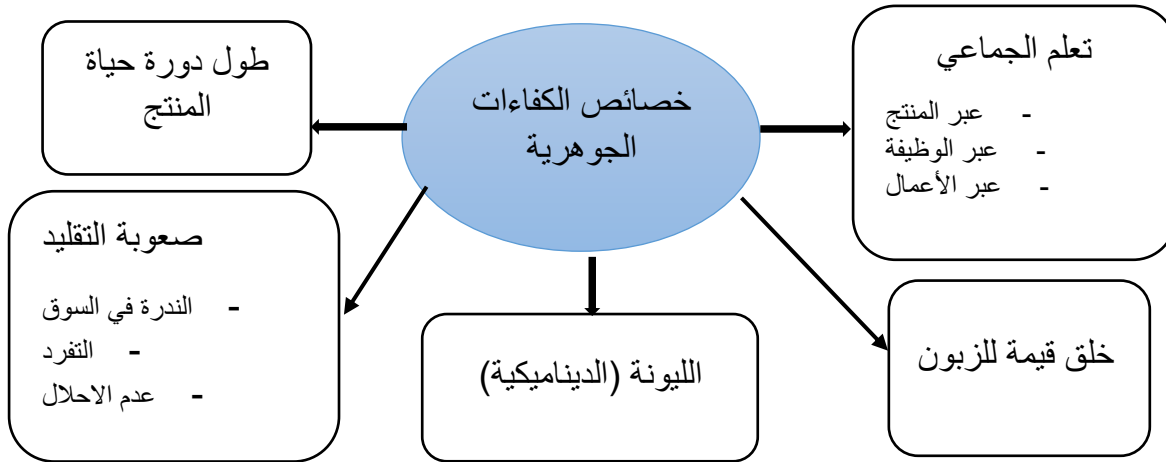
تتعدد مصادر المؤسسة في خلق القيمة للزبائن رغم ان جذورها واحدة كونها تتبع من قلب المؤسسة المتمثل في مجمل الكفاءات الكامنة داخلها، خاصة تلك القادرة على المزج الفعال لمختلف عوامل الإنتاج بطريقة استثنائية تحقق التميز الانفرادي للمؤسسة ضمن القطاع أي ان ما يجعل منتج المؤسسة مميزا لدى الزبائن ويدفعهم للحصول عليه هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الجوهرية من خلال المساهمة الهامة لهذه الأخيرة في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.

5- الليونة :

تجدر الإشارة الى ان مفهوم ليونة الكفاءات الجوهرية يختلف عن مفهوم الليونة بمعناها العام كون ان الأولى ترتبط بجوانب عديدة ذات أهمية جوهرية بالنسبة للمؤسسة، فنتيح لها إمكانية استعمالها في منتجات عديدة غير التي يتم انتاجها في الوقت الحاضر، بما يمكنها من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، فهي تهدف الى انشاء شبكات جديدة من الزبائن تضمن تدفق منتجات جديدة الى أسواق متنوعة من خلال استراتيجية جديدة يتقاسم مسؤولية تنفيذها جل الكفاءات داخل المؤسسة، بما يؤدي في النهاية الى زيادة النمو طويل الاجل للمؤسسات الكفيل بتوليد التنافسية الدائمة.¹

¹مرجع سابق، ص 267

شكل 02: يوضح خصائص الكفاءات الجوهرية



المصدر: من اعداد الطالبتين استنادا للدراسات السابقة

المطلب السادس: أنواع الكفاءات الجوهرية

صنف الباحثون الكفاءات الجوهرية طبقا لأسس متباينة، ومن أبرز التصنيفات لهذه الكفاءات تصنيف "Coyne" الذي قسمها الى نوعين:¹

- المقدرات العقلية (التبصر): تكمن في قدرة المنظمة على اكتشاف او تعلم الحقائق والنماذج التي تعد المحرك الأول للميزة التنافسية، وتتضمن المعرفة التكنولوجية التي تنتج الابداع والمعرفة العلمية المؤدية الى الابتكار، والملكية الفكرية في المنظمة والابداع الناجح المؤدي لإنتاج بعض المنتجات، وتحليل التميز والتركيز.
- مقدرات التنفيذ المتميز: وهي المقدرات المرتبطة بالعاملين والذي يمكن لهم توظيفها في تنوع المنتجات والخدمات النهائية وزيادتها بالرغم من تساوي مدخلاتها، وتستند هذه المقدرات الى حرفة عالية لدى العاملين، وكلما ازداد تباين العاملين في امتلاكهم لهذه المقدرات كلما زاد تأثيرها على مخرجات المنظمة.

¹ غني دحام تناي، المقدرات الجوهرية للمورد البشري، مرجع سابق ذكره، ص 36

ومن جهة اخرى يرى "Kay" أن كفاءات الجوهرية تتضمن:¹

- معرفة المنظمة: امتلاك الأفراد العاملين القدرة لفهم القضايا التنافسية التي تأثر على المنظمة كالسوق، المنتجات، التكنولوجيا...، وكذلك فهم كل الوظائف التي يمكن ان تخلق ربح وقيمة للمنظمة.

- ترجمة الزبون: ويقصد بها امتلاك العاملين القدرة على النظر للقضايا من وجهة نظر الزبون.
- الاتصال الفعال: ويشير الى قدرة العاملين على تزويد المعلومات الشفوية والمكتوبة بشكل واضح ومقنع وثابت الى الإدارة والعاملين الاخرين وكافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.
- المصداقية والسلامة: وتعني اعتمادها من قبل العاملين في تنفيذ صفقات العمل والالتزام بها،
- المنظور الشامل: أي امتلاك المقدرة على حل المشاكل وتفهم العلاقات ضمن سياق المنظمة الكلي.

- مهارات المفاوضات وحل الصراعات: قدرت العاملين للوصول الى اتفاق على رغم من الأهداف والأوليات المختلفة بينهم.²

¹ أبو القاسم حمدي وآخرون، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سابق ذكره.
² مرجع سابق.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة يمكن أن تستفيد من الصراعات إيجابيا، وتوجهها الوجهة الصحيحة، وتمنع وصولها الى مرحلة الأرباك وتعطيل العمل، ولهذا خصصنا هذا المبحث لتوضيح مفهوم والنظرة التفسيرية للصراع التنظيمي وأهميته وخصائصه وذكر انواعه ومستوياته وأسبابه ومراحله وكذا وظائفه الإدارية وأخيرا اثار الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي والنظريات التفسيرية له

لقد اختلف الباحثون في وضع مفهوم موحد للصراع التنظيمي، وذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون اليها او لاختلاف الزاوية التي ينظرون من خلالها الى هذه الظاهرة وأهمية وجودها داخل التنظيمات المختلفة.

أولا: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد المفاهيم حول الصراع فبعض الباحثين يعرفون الصراع من وجهة نظر الفرد، وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة، حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها النظرية الأيديولوجية وسيتم التطرق الى التعريف اللغوي وسيتم عرض جملة من التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي من وجهة علماء النفس، الاجتماع، والإدارة.

1- مفهوم الصراع :

الصراع أمر حتمي بالمنظمات وفي حياة الأفراد كافة، وهو نتيجة إيجابية للتغيير يمكن الاستفادة منه، وقد تم تقديم عدة تعاريف من قبل الباحثين عن الصراع سنتطرق في بادئ الأمر عن تعريف اللغوي ثم الاصطلاحي.

أ- الصراع لغة:

حسب القاموس فإن الصراع من الفعل صارع -صرعا ومصارعة -صرع وهو: تصادم، خلاف، تضارب (أراء).¹

النزاع والخصام أو المشادة والتنافر، أو الخلاف والشقاق، ويجمع بينهم قاسم مشترك، ألا وهو العدوان بين فريقين والخلافة بين إثنين ويسمى شقاقا، لأن كل فريق من فريقى العداوة قصد شقا أي ناحية غير شق صاحبه.²

اما كلمة conflict فهي من أصل لاتيني، فتعني العراك، او الخصام والصدام، إذا فالصراع يعني اشتقاقا التعارض بين مصالح والآراء، أو الخلاف.³

ب- الصراع اصطلاحا:

لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية، لذا اتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر الى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى.

- هو عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه اثنان او أكثر من الكائنات البشرية او الجماعات ان يحقق أهدافه لصالحه ومنع الاخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه او تحطيمه، ويعني أيضا المنافسة الواعية بين افراد او جماعات بهدف اخضاع او هزيمة الخصم وتحطيمه... ويمكن ان يأخذ الصراع عدة أشكال منها المنافسة والمناقشة والجدال ويمكن ان يصل الى المواجهة والتخريب والثورة والحرب.⁴

¹ ثمار لامي، قاموس (مزدوج)، دار الراتب الجماعية، بيروت، 2000، ص 51.

² الأزهرى، محمد بن أحمد، تهذيب اللغة، دار القومية للنشر، القاهرة، 1964، ص 248.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص 363.

⁴ Willems E, Dictionnaire de sociologie, Adaptation Française par Ahmed Cuvillier, 2éme éd, librairie Marcel Rivera et Cie, Paris, 1971, PP 62-63.

- هو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت او غير رسمية.
- هو مواجهة يحاول فيها كل طرف إبعاد الطرف الآخر، أي هو سلسلة من المواجهات والصدمات يعبر من خلالها كل طرف عن عدوانيته وأهدافه ونيته في القضاء على الطرف الآخر رغم مقاومته.¹
- هو عبارة عن الظرف، أو المجال الذي يحدث فيه تعارض المطالب واهتمامات وأهداف كل من الطلاب، المدرسين، الموظفين، الإداريين، وذلك فإن الصراع يمثل في الموقف السلبي التي يكون مشترك بين الأفراد.²
- أما رحيم فقد قدم تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه إذ عده عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق او الاختلاف او التنافر بين الافراد والجماعات او داخل المنظمات او عند تعرض أحد الأطراف الى اهداف الطرف الاخر ومنعه من اشباع حاجته وتحقيق انشطته والتدخل فيها وبخاصة في ظل رغبة الافراد او الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما، او عند وجود حق اداري لأي منهما يتعلق بالترفضيل لسلوك أحدهما على الاخر اثناء مشاركتهم بنشاط معين، او عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهاراتهم متباينة.³

2- مفهوم التنظيم:

كلمة التنظيمي منسوبة للتنظيم، والذي يرتبط عادة بالمنظمات، وبالتالي الصراع التنظيمي يقصد به ذلك الصراع الذي يحدث داخل المنظمات.

¹ ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2005، ص 9.

² حسن طه، استراتيجيات إدارة الصراع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 15.

³ أحمد يوسف، أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 12.

3- مفهوم الصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي في الاصطلاح له عدة تعاريف مختلفة، وفيما يلي بعض تعريفات لأبرز الكتاب والباحثين:

- يرى بوندي (PONDY) الصراع على انه تعطل او انهيار في سبل وميكانزمات صنع القرار المعياري او في تقنياتها، مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل او الأداء.¹
- اما روبنز (Robbins) عرف الصراع بانه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص، لإنشاء جهود الشخص بواسطة شكل من الاشكال الإعاقة التي يمكن ان تؤدي الى احباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق اهداف او مصالحه.²
- ويرى مارتنش وسايمون (March and Simon) الصراع على انه اضطراب او تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد او الجماعة في اختيار البديل.
- أما سميث (Smith) فيعرف الصراع التنظيمي بأنه الموقف الذي يتعارض فيها بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة.³
- وأشار باكر (Baker) واخرون الى ان الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي يمكن ان تؤدي الى تصرف أحد العاملين الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، او التداخل معها، او مقاومتها او تعارضها ربما يفضي الى انخفاض المردود من تلك الأنشطة.⁴

4- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي :

أما فيما يخص إدارة الصراع التنظيمي توجد العديد من التعريفات المتشابهة ومن بينها:

¹معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008، ص 33.

²خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2009، ص 295.

³مرجع سابق، ص 296.

⁴أحمد يوسف وآخرون، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- عرف روبنز (Robbins) إدارة الصراع على أنها: العملية التي يتم من فيها استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه.
- هي عملية تشخيص بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل، بتقليله إذا فاق حجمه الحد اللازم لسير المنظمة، وبايجاد الصراع إذا كان منعما.¹
- وعرفت كذلك بأنها: النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة وذلك بهدف زيادة فعالية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين.
- التدخل الهادف لحفز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر.²

ثانياً: النظرة التفسيرية للصراع التنظيمي (مقاربات الصراع التنظيمي)

لاحظنا مما سبق أن للصراع التنظيمي له عدة تعريفات، ويعود هذا التعدد لوجود وجهات النظر المختلفة حول الصراع التنظيمي، حيث أن هناك اتجاه تقليدياً نظر للصراع باعتباره امراً طبيعياً يحدث في مختلف التنظيمات، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن هذا الأخير شيء يجب تشجيعه، وفيما يلي استعراض للنظريات المتعلقة للصراع.

الرؤية التقليدية:

إن وجهة النظر التقليدية في الإدارة تعطي انطباعاً سيئاً للصراع وتراه امراً سلبياً وتعدّه مرادفاً للتخريب والعنف، إذ يجب على المنظمة تجنبه وعدم اظهاره للعاملين وأنه ناتج عن اشخاص محدثين للاضطرابات، وعلى السلطة التقليل منه الى ادنى حد ممكن او منعه وعدم السماح به والقضاء عليه نهائياً،³ فيرى إذا أصحاب وجهة النظر التقليدية أن الصراع ظاهرة سلبية يجب تجنبها والقضاء عليها في حال بروزها وهي نوع من أنواع السلوك اللاعقلاني والتخريب، إذ تحاول الإدارة أن تشعر أعضائها بأنه لا

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان الأردن، ط2، 1993، ص 206.

² حوداسي إيمان، طباخ محمد، أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الأغواط، 2015، ص 5.

³ معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص 26.

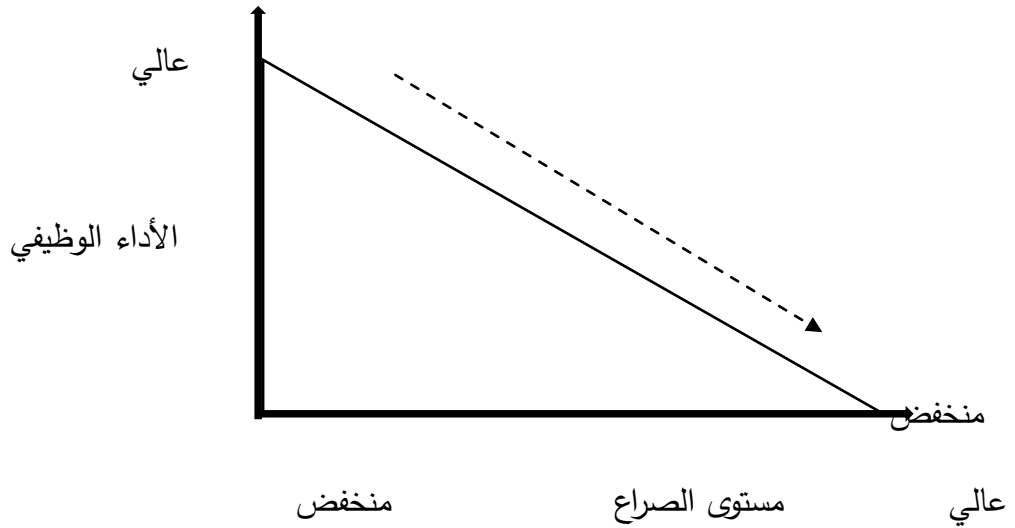
يوجد صراع بالمنظمة،¹ فوجود الصراع بالمنظمة يرتبط بوجود شيء خاطئ وتعود الجذور التاريخية لهذه النظرة إلى العقود الثلاثة الأولى من القرن العشرين حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة وحركات العاملين، وقد أخذت محاولات تقليل الصراع بشكل الإخماد الذي لم ينجح في إزالة الصراع ظاهرياً، فهو لايتعامل مع الأسباب ومن ثم يعطي فرصة لإثارته مرة أخرى.²

نجد أن أهم خصائص رؤية النظرة التقليدية للصراع تتمثل في:

- الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه، وأنه يظهر كنتيجة الفردية بين العاملين.
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلياً بشتى الوسائل، أهمها السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود أفعال سيئة بين الأفراد.³

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود اقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول الذين نظروا الى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات.

الشكل رقم 3: وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: جبر، احمد وعبد المحسن جودة السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة، ط1999، ص249.

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 259.
² عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 480.
³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، دار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص 213.

الرؤية السلوكية / المعاصرة:

وتسمى أيضا برؤية العلاقات الإنسانية، وقد سادت هذه النظرة منذ الخمسينيات من القرن العشرين وتبنت الفكرة بان الصراع امر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وعلى الإدارة الا على ان تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

وهي تعتبر تطوير النظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع على انه امر حتمي ومتكرر وهو امر سيء بالضرورة ولا بد من حله وتخفيضه وضبط حجمه.¹

فالنظرة السلوكية للصراع تبنت فكرة ضمنية الصراع وأنه لا مفر منه وعلى الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد مستواه وحدوده المقبولة،² وبالتالي تسيطر عليه وتديره بطريقة تخدم اهداف المنظمة.

ونجد أهم خصائص رؤية النظرة الكلاسيكية للصراع تتمثل في:³

- الصراع أمر حتمي وضروري.
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد، وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود.
- أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراستها.
- الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير.

الرؤية التفاعلية (الحديثة):

وتسمى أيضا بالنظرة التكاملية، اذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة، حيث أن وجود الصراع دليل على حيوية المنظمة.⁴

¹ حوداسي إيمان وآخرون، أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

² ديري محمد زاهد، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر والتوزيع، 2011، ص 259.

³ عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي مدخل نفسي لتطوير القدرات، مرجع سبق ذكره، ص 214.

⁴ قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

حيث يفترض أصحاب هذه الرؤية ضرورة وجود الصراع كظاهرة في المؤسسات لزيادة الأداء، ففي حين ان الرؤية التقليدية تنكر الصراع، والسلوكية تتقبل وجود الصراع، السلام والانسجام، ويشجع أصحاب هذه الرؤية المديرين على تحفيز احداث صراع تنظيمي بمستوى معين يتيح معه تنمية روح النقد، الابداع والابتكار.

وللتعامل مع الصراع التنظيمي وفق المقاربات السابقة تدابير إدارية، نلخصها فيما يلي:

فإذا افترضنا ان الصراع الحالي برمز a ، والصراع المراد الوصول إليه بالرمز d (حيث ان d هي مستوى الصراع المرغوب الوصول اليه بشرط ان يكون أعضاء الفريق او المجموعة في حالة ارتياح في مستواه)، فعندها يكون لدينا ما يلي: ¹

الجدول(1): المقاربات الثلاثة لتفسير الصراع التنظيمي

الاجراء المطلوب	التأثير على الأداء	
عدم القيام بأي شيء إذا: $a=d$ حل الصراع إذا: $a>d$ ($d=0$) لأنه لا يوجد صراع مطلوب أصلاً	علاقة عكسية بين الصراع والأداء	في الرؤية التقليدية
عدم القيام بأي شيء إذا: $a=d$ حل الصراع إذا: $a>b$ حيث: d يقترب من الصفر	علاقة طردية بين الصراع والأداء في حدود معينة (التعامل الجيد مع الصراع)	في الرؤية السلوكية
عدم القيام بأي شيء إذا: $a=d$ حل الصراع إذا: $a>d$ التحريض على الصراع إذا: $a<d$ مع العلم ان: $a>0$	الصراع ضروري في حدود معينة حتى يرتفع الأداء	في الرؤية التفاعلية

Source : (Rahim ,2001)

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 5.

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الصراع التنظيمي

سنتطرق أولاً إلى أهمية الصراع التنظيمي ثم خصائصه.

أولاً: أهمية الصراع التنظيمي

مع اختلاف المراجع العلمية في تحديد أهمية الصراع نستطيع تمييز هذه النقاط حول أهمية الصراع كالاتي:¹

1. **الصراع أداة للتكيف والبقاء:** حيث ان وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة

مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2. **الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر:** وتعد مواجهة وإدارة الصراع التنظيمي

في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

3. **الصراع أداة للإبداع:** لقد ذكر روبنسان هناك علاقة بين الصراع والأداء والابداع فعندها لا

يكون هناك صراع على الاطلاق يعاني الأداء الجمود اما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطرة عليها، فيمكن ان ينشأ لدى الافراد الدفاعية للمبادرة والابداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يصف العنف او عدم التعاون او اللامبالاة الامر الذي يؤثر سلباً في الأداء، وبالتالي في الابداع.

¹ حوداسي إيمان، طباح محمد، أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الأغواط، 2015، ص 10.

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه سببا في زيادة فعالية المنظمة، وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة المنظمات ستعيش خلال الفترات القادمة عصر الصراع التنظيمي، منطلقا في رايه من وجود إيجابيات كثيرة للصراع إذا ما أحسن استثمارها فإنها ستسهم في زيادة فعالية المنظمة وتمكنها من تجاوز سلبيتها.¹

ثانيا: خصائص الصراع التنظيمي

هناك عدة أساسية خصائص للصراع التنظيمي يمكن ابرازها في نقاط التالية:²

- يتولد الصراع من خلال بدء عملية الادراك بعدم التوافق مع الشخص او الطرف الاخر
- ينجم عن الصراع حالة عاطفية نفسية لكلا الطرفين.
- تتحد إيجابية الصراع من سلبيته على التنظيم بقدر تأثيره على مستوى الأداء، لأن هناك علاقة طردية بين الصراع التنظيمي ومستوى الأداء، ولكن ليس بإطلاقها، بل ان الأداء سيبدأ بالانخفاض بمجرد الوصول الى حد معين من الصراع.
- يرتبط الصراع التنظيمي بدرجة كبيرة بطبيعة شخصيات أطراف الصراع، لأن هناك قابلية لدى البعض غير موجودة عن البعض الآخر للصراع.
- يتضمن الصراع كحالة وجود طرفين على الأقل ضمنه.
- قد تتدخل أطراف أخرى ليست ذات صلة بالأطراف الأولية في الصراع، وفي المقابل لا يمكن ان ينقص أحد أطراف الصراع الا باتباع أسلوب من الأساليب المعتمدة لإدارة الصراع.

¹مرجع سابق، ص 10.

²أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 6.

المطلب الثالث: أنواع ومستويات الصراع التنظيمي

نتطرق أولاً الى أنواع الصراع التنظيمي وهي مختلفة ثم الى مستوياته.

أولاً: جوانب الصراع التنظيمي (أنواع الصراع)

إن الاختلاف في تحديد مفهوم موحد للصراع التنظيمي أدى الى اختلاف في تحديد أنواع الصراع التنظيمي، ويمكن ابراز اهم أنواع الصراع وفقاً لتقسيمات الكتاب والباحثين من خلال ما يلي:

1-الصراع التنظيمي من حيث الوظيفة:

حسب الطبيعة الوظيفية نميز نوعين من الصراع التنظيمي:¹

1-1الصراع الوظيفي:

ويقع بين الجماعات داخل المنظمة، ويتعلق بجوهر العمل، ويعمل على اثارة الابداع والإنتاجية، ويقود الى النمو المطرد للمنظمة، ويرتقي بأداء الأفراد والجماعات، ويعطي الدافع للبحث عن سبل جديدة للأداء، وقد يكون متطلباً ضرورياً للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة فضلاً عن انه يعمل على جلب المشكلات المهمة الى السطح، فتصب واضحة لجميع أطراف الصراع، وتكون سبباً في دقة اتخاذ القرارات، وقد عد من الضروري للإداري الناجح ان يقوم بالعمل على استثارة الصراع البناء في المواقف التي هي بحاجة الى التغيير والتجديد والتحسين.

1-2 الصراع غير الوظيفي:²

هو ذلك الصراع الذي يؤدي الى هدر في الأداء الوظيفي للجماعة او المنظمة، ويتميز الصراع الوظيفي عن غير الوظيفي من حيث شكل الصراع، وهناك ثلاث أنواع للصراع: المهمة، العلاقات والعملية.

¹ ايمان حوداسي وآخرون، أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 12.
² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 373

ويرتبط الصراع المهمة بمحتوى واهداف العمل، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الافراد، اما صراع العملية فإنه يرتبط بكيفية انجاز العمل.

2-الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته

وفق اتجاهات الصراع يمكن ان نميز نوعين من أنواع الصراع:¹

1-2 الصراع الافقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات او الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، حيث تعتقد كل وحدة للسلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى وترتبط هذه الوحدات بعلاقات أداء واعتماد مشترك.

2-2 الصراع الرأسي:

يقع بين الجماعات او وحدات إدارية تنتمي الى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الإدارة العليا والوسطى ويظهر بجلاء حيث تختص بعض الوظائف بمهام، وتكون صلاحيات صنع القرار ضيقة، اما الوظائف الأخرى فتكون صلاحيتها أوسع وتختص بمهام التوجيه، الرقابة وصنع القرار.

3-الصراع التنظيمي حسب درجة التنظيم

لقد قسم علماء الإدارة الصراع على أساس درجة التنظيم الى:²

¹معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، مرجع سبق ذكره، ص، ص 38-39.
²محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2005، ص 375.

3-1 الصراع المنظم:

هو الصراع المخطط له يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويستخدم لحل هذا النوع من الصراع المفاوضات الرسمية، وفي حال فشل هذه الخطوة يتم اللجوء الى العقوبات كالإضراب.

3-2 الصراع غير المنظم:

هو صراع تلقائي غير مخطط له يستخدم للتعبير عنه وسائل فردية مثل: الشكوى، التذمر، التأخر والتغيب عن العمل.

4-1 الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط

وهنا يتم تقسيم الصراع الى: ¹

4-1-1 الصراع المخطط:

وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد او الجماعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

4-2-1 الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل: الصراع الوظيفي او الصراع الشخصي (غير الوظيفي).

¹مرجع نفسه، ص 377.

5- الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته:

وهنا نميز بين الصراع الذي يكون داخل الفرد او بين افراد الجماعة او بين الجماعات وهي موضحة

كالآتي:¹

5-1 الصراع داخل الفرد:

يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة وشعوره بعدم إمكانية اشباعه لحاجته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

5-2 الصراع بين الافراد (ضمن الجماعة):²

هو صراع يحدث بين موظفين أو أكثر في نفس المستوى الهرمي أو في عدة مستويات هرمية، ويحدث هذا الصراع نتيجة اختلافات وعدم اتفاق في الأهداف، القيم، المصالح، الأدوار، الثقافات والاعتقادات، حول قضايا تتعلق بالجانب التنظيمي أو الوظيفي، ولكن لا يمكن فهم الصراع بين الأفراد دون فهم العلاقات بين الأفراد، فطبيعة تلك العلاقات تتميز بالتغير والتذبذب وذلك راجع إلى تقلب شخصية الأفراد أنفسهم، فمن حالة إلى حالة، ومن تلقي معلومة إلى أخرى مناقضة لها من وقت لآخر كفيل بخلق حالة الاتفاق بينهم.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط 7، 2000، ص 273.
² أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 15.

5-3 الصراع بين الجماعات: ¹

الصراع بين الجماعات كذلك شائع في المنظمات، وذلك لأن المنظمات تتجزأ أعمالها من خلال الجماعات (الدوائر، الأقسام...) وتشهد المنظمات صراعات مستمرة بين الأقسام المختلفة: بين الإنتاج والتسويق، بين المالية والتسويق...

وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثنائية لكن ليست بالضرورة جميعها دائما سلبية وضارة بالمنظمة، ولكن يمكن ان تكون إيجابية.

6- الصراع التنظيمي وفقا لآثاره :

وينقسم الصراع حسب هذا المعيار إلى:

6-1 الصراع الإيجابي: ²

وهو الصراع الذي يؤدي إلى تعزيز وتدعيم الأداء التنظيمي، حيث لا يمكن تجنبه فهو وليد ظروف المنظمة، ويعتبر عنصر فعالا في التغيير، وتكمن أهميته في كونه يقود المنظمة إلى النمو من خلال التعاون والعثور على الحلول البديلة والإبداعية لحل المشاكل التي تعترض المنظمات، فضلا عن كونه يعطي الدافع للبحث عن سبل وأساليب جديدة لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وقد يكون مطلبا ضروريا للأفراد والجماعات للتعبير عن مواقفهم وتوضيح مكانتهم في المنظمة.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 273.
² عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسى، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005، ص 482.

6-2 الصراع السلبي: ¹

هو الصراع الذي يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعات أو المنظمة، ويكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، وقد يقود إلى الصراع بين الأفراد ويعمل على ترسيخ المشاعر السلبية فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، ويظهر التنافر المتبادل بينهم مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء، ويلجأ مباشرة إلى أخذ المبادرة والعمل على التقليل من حدته للوصول به إلى الحد الأدنى.

ثانياً: مستويات الصراع التنظيمي

إن العلاقات داخل المنظمات تتعدد وتتشابك نتيجة توفرها على العديد من الوحدات، فالمنظمة الواحدة يمكن تقسيمها إلى وظائف وأنشطة، وبدورها هذه الوظائف تقسم إلى أقسام تحتوي هي الأخرى على جماعات وفرق عمل يشكلها تجمع الأفراد، كما يمكن أن نميز داخل المنظمة تنظيمات رسمية وأخرى غير رسمية.

كل هذه الوحدات تتفاعل مع بعضها البعض نتيجة ظروف العمل على نفس المستوى أو بين مستويات مختلفة، ما يجعل حدوث الصراعات التنظيمية على مستويات عدة.

وسيتيم اعتماد التقسيم التالي للصراع حسب المستويات التي يتواجد عليها داخل المنظمة:

أولاً: الصراع على المستوى الفردي ²

ينشأ داخل الفرد نفسه ويتمثل في ميول متضادة ومتزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للقيام بسلوك معين أو الانصراف عنه، كما يعبر عن الإحباط الذي يصاب به الفرد نتيجة عجزه عن تحقيق أهدافه وطموحاته أو اشباع حاجاته ورغباته، مما يولد لديه شعور بالتعارض والصراع الداخلي، كما قد يكون

¹ أحمد يوسف، أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة جامعة الإسلامية، غزة 2008، ص 24.

² محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2011، ص 15.

نتيجة مباشرة لتعارض او تعدد أدوار الفرد او لكون الانشطة المطلوب منه أدائها تتعارض وقيمه ومبادئه أولا تتماشى ومؤهلاته وقدراته، بالرغم من حدوثه داخل الفرد إلا ان انعكاساته وتبعاته تمتد لتمس الافراد المحيطين به وتؤثر على العلاقات داخل المنظمة، مما يعيق استمرار العمل بالكفاءة المطلوبة وسوف يتم التطرق الى العوامل التي تؤدي الى بروز هذا الصراع داخل الفرد.

1- عدم إشباع الحاجات (الإحباط):¹

يسعى الفرد الى تحقيق هدف او حافز ما بدافع تلبية حاجات معينة فيوجه سلوكه وافعاله نحو الهدف، لكن الامر قد لا يكون سهلا دائما وفي حالات عدة قد يكون مستحيلا نظرا لوجود عائق يحول دون تحقيق الهدف والوصول على الحافز وهذا ما يطلق عليه حالة الاحباط، وقد يصدر عن الفرد ردود أفعال يعتبرها وسائل دفاعية، ولا تكون نتائج الإحباط سلبية دائما فقد يخلق عند الفرد الإرادة القوية لتجاوز العوائق من خلال المثابرة والسعي المتواصل، وتبقى شخصية الفرد وخبرته المحدد الهم لطبيعة ونتائج الإحباط، حيث نميز نوعين من الإحباط:

احباط اولي حيث يغيب تماما الشيء المستهدف واحباط ثانوي يتوفر فيه الشيء المستهدف لكن العوائق تحول دونه، وهو النوع المؤدي للصراع.

2- صراع الأهداف:²

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت او عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين او أكثر، وعليه اختيار واحد منهما، وهناك أربع اشكال من صراع الهدف.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 232.
² أحمد يوسف اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أ- الصراع بين هدفين ايجابيين: ¹

يهدف الفرد الى تحقيق هدفين ايجابيين او أكثر لايمكن تحقيقهما معا وتزداد صعوبة المفاضلة وحدة الصراع إذا كان الهدفان يملكان نفس الأهمية، فالتعارض الحاصل في الاقدام لتحقيق أي هدف ويكون تأثير هذا النوع بسيط ولا يسبب توتر وضغوط نفسية عالية.

ب-الصراع بين هدف إيجابي ولآخر سلبي: ²

ينشأ هذا النوع من الصراع لما يكون الفرد بصدد تحقيق هدف او القيام بعمل له جوانب إيجابية تستدعي الاقدام عليه وأخرى سلبية تتطلب الاحجام، حيث كلا الجانبين يملكان نفس القدر من الأهمية، فيتعرض الفرد لموقف حيرة وصراع والسؤال الأبرز هو هل يقبل هذا العمل ويكسب المنافع ويتلقى الضرر ام يتجنبه فيخسر المكاسب ويتحاشى السلبيات؟

ج-الصراع بين هدفين سلبيين: ³

قد يجد الفرد نفسه مجبرا على الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما بنفس الدرجة، فهو يحجم عن كليهما لكن الظروف تحتم عليه المفاضلة وبالتالي يحصل الصراع الداخلي.

د-الصراع المتعدد الجوانب: ⁴

يحدث لما يجد الفرد نفسه في وضع يحتم عليه المفاضلة بين تحقيق هدفين لهما نفس الأهمية كل هدف يحمل جوانب إيجابية وأخرى سلبية.

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 266.

²محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 266.

⁴أحمد يوسف اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مرجع سبق ذكره. ص 30.

3- صراع الدور:

قبل الخوض في تفصيل هذا النوع، نود بإيجاز التعرف على معنى "الدور"، فالدور هو عبارة عن سلوك محدد ومرغوب مرتبط بحالة (منصب أو وظيفة) معينة داخل مجموعة أو داخل المنظمة، ويعرف أيضا بأنه: أنماط سلوكية متوقعة يقوم بها شاغل المنصب "العمل".

فالفرد يقع في صراع الدور نتيجة عجزه عن الوفاء بتوقعات الأدوار في وقت واحد، مما يجعله عرضة للتوتر والضغط النفسية، كما يمكن ان ينجم الصراع عن عدم أو سوء فهم كثير من الافراد لأدوارهم وطبيعة مهامهم ومسؤولياتهم والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وينقسم صراع الدور الى عدة أنواع فرعية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **صراع داخل الدور:** يحدث عندما يتلقى الفرد معلومات متناقضة عن الآخرين في دور معين،

كأن يتلقى المدير تقارير متناقضة بشأن فرد معين بخصوص موضوع ترقيته، فمرة يتلقى تقارير إيجابية عنه، ومرة سلبية، أو بخصوص دوره كمسير للمنظمة بشأن قرار توسيع راس مال المنظمة، فمرة يتلقى معلومات مساندة للقرار، ومرة مناقضة له، فيقع هنا في صراع داخل دوره كمدير متخذ للقرار.¹

- **صراع بين الأدوار:** يحدث هذا الصراع في حالة تعارض دور الفرد في العمل مع أدواره

الآخرى، ونجد في هذه الحالة صراع الدور بالنسبة للمرأة العاملة كحالة شائعة، حيث تتصارع الأدوار لديها مرة دورها كعاملة (سكرتيرة مثلا)، ودورها كأم، ودورها كزوجة، ودورها كطالبة مثلا، فنجد في كثير من الأحيان ان المرأة العاملة تعاني كثيرا من صراع الأدوار، حيث تلجأ الكثير منهن الى التخلي عن أحد الأدوار أو بعضها كوسيلة للتخلص من ذلك الصراع.

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- **صراع الدور/الفرد:** يحدث هذا الصراع في حالة تعارض قيم الفرد مع دوره الوظيفي ومتطلباته، ولهذا النوع من الصراع انتشار كبير في ظل تنوع قيم الأفراد، فمثلا نجد ان دور الموظف كمكلف بالدراسات على مستوى بنك ربوي يتناقض مع قيمه، او ليس بالضرورة ان يتعارض الدور مع القيم بل ممكن مع عاداته وتقاليد وثقافته، حيث يميل الفرد إما الى التخلي عن الدور وطلب تغييره، او التنازل عن بعض القيم للحفاظ على الدور مع عدم تضييع الامتيازات المرتبطة به.

4- مشكلات العمل:¹

إن المشكلات العمل قد تكون سببا في حدوث تعارض، وصراع داخل الفرد والعناصر التالية تمثل صورا لتلك المشكلات:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم معرفة الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكل.
- عدم قدرة الفرد على تحديد بدائل الحل.
- عدم رضا العامل في عمله.
- تعارض بين أساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع معتقدات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

ثانياً: الصراع بين الافراد:¹

وينشأ بين فردين او أكثر بسبب تمسك الفرد بوجهة نظره وبصفة عامة فإن الصراع بين الافراد في المنظمة يمكن رده الى مصدرين هما:

- عدم الاتفاق على السياسات والخطط او التنفيذ.
- المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بنافاذة **جوهاري** وقام بتطويرها كل من **جوزيف لوفت وهاري انجهام**، وكلمة جوهاري تتكون من الاحرف الأولى من اسميهما ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق التفسير الصراعات بينهما، ويوضح الشكل رقم (3) هذه الطريقة.²

الشكل 4: نافذة جوهاري

	لا يعرف الآخرون	يعرف الآخرون	الآخرون
لا يعرف نفسه	2	1	يعرف نفسه
الفرد	4	3	لا يعرف نفسه

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 20.
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 8، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2000، ص 276.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 276.

ومن خلال الشكل يتضح أن نافذة جوهاري تتكون من أربع حالات، تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، فالإتجاه العمودي يوضح مدى معرفة الفرد بالآخرين، أما الإتجاه الأفقي يوضح مدى إلمام الفرد ومعرفته بنفسه، وفيما يلي توضيح لهذه الحالات:

1. الفرد يعرف نفسه والآخرين:¹

وتسمى الذات المكشوفة وهذه أفضل الحالات، حيث ان الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقل لمن احتمال حدوث أي مشاكل او صراعات.

2- الفرد يعرف نفسه فقط:

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

3- الفرد يعرف الآخرين فقط:

وتسمى ذات العمياء، وقد تتوافر هنا معلومات عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما خصه من المعلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 277-281.

4- الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين:

وتسمى الذات غير المكتشفة وهذه اسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

ثالثاً: الصراع بين الجماعات

إن المنظمات تنجز أعمالها من خلال الجماعات والأقسام والإدارات المختلفة، حيث تتميز العلاقات بين هذه الوحدات المشكلة للمنظمة بالتداخل والتعقيد، ما يجعل الصراع امر حتمي،¹ هذه الصراعات تختلف من حيث بساطتها وخطورة نتائجها، فهي ليست سلبية بالضرورة فقد تحمل جوانب إيجابية إن كانت بالمستوى المقبول من طرف المنظمة.

فالصراعات بين الوحدات عادة ما تكون نتيجة اعتمادها على بعضها البعض في الحصول على المعلومات ولوازم العمل المختلفة، هذا التفاعل قد لا يكون في اتجاه واحد بل يأخذ اتجاهات مختلفة خاصة في التنظيمات الكبيرة، مما يزيد الأمور تعقيدا والصراعات حدة ويجعلها متسلسلة، تمس أكبر عدد من الوحدات، كما قد ينتج الصراع بين الجماعات داخل المنظمة الواحدة عن التنافس في الأداء، تعارض اهداف الوحدات، الاختلاف بين المستويات الوظيفية، محدودية الموارد، هيكل المكافئة وتعارض الإدراكات.²

كما يعتبر تماسك الجماعة عاملا مهما في نشوء الصراع بين الجماعات، حيث كل جماعة تبني هويتها الخاصة بها والتي تختلف عن هويات الجماعات الأخرى.

1 حسين محمود حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997، ص 235.
2 غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 3، 2008، ص 385.

المطلب الرابع: أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع الى ظروف المنظمة وظروف عملها.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

تتمثل أسباب الصراع التنظيمي فيما يلي:

1- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي: وترجع هذه الأسباب الى خصائص شخصية الفرد

وانفعالاته ومركزه الوظيفي واهمها ما يلي:¹

- الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.
- سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمور.
- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.
- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.
- الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

2- الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي: من أهم العوامل التنظيمية المؤدية للصراع ما يلي:

أ- التنافس للحصول على الموارد المحددة:

حيث لا توجد منظمة لديها موارد غير محددة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة اعتقاد كل طرف انه الاحق بتلك الموارد من غيره، وانه

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 8.

الأكثر مصداقية وشفافية في العمل، لذلك ليس من المستغرب ان يؤدي ذلك الى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الافراد داخل المنظمة، فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين او ترقية او تكريم.

ب- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:¹

إن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتحديد الصلاحيات او زيادتها، تؤدي الى ان المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته مما يؤدي حتما الى توليد النزاع وذلك يعني انه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات الرسمية وغير الرسمية والثقافة التنظيمية المستقرة، كلما قل وجود الصراع داخل المنظمة.

ج- تعدد المستويات الإدارية:²

كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزيا، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية، بسبب عدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الاتصالات.

حيث ان مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة ولا يخلو الامر من تعمد بعض المدراء او رؤساء الأقسام من إخفاء بعض المعلومات حبا بالسيطرة والنفوذ ومحافظة على السلطة والتي تعتبر المعلومات مؤشرا لها، الامر الذي ربما يؤدي الى بروز صراعات.

د- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

ان شيوع ظاهرة الاعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني او الخدماتي، غالبا ما يؤدي الى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث ان اعتماد كل قسم على قسم آخر فإن احتمال

¹سوزان المهدي، استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في مؤسسات التعليمية، القاهرة، 2000، ص 80.
²محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، ط 2، 1993، ص 220.

حدوث ظاهرة الصراع في المنظمة يعد مصدرا للصراع، في المنظمة يعد مصدرا للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة استقلال عن بعضها يعدو محدودا او معدوما أحيانا.

هـ-الاختلاف او التباين في الأهداف:¹

يعد الاختلاف او التباين بين الأهداف او القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة كلما تعرضت المنظمة بين الافراد او الجماعات للصراع حسب مستوى درجة الولاء للجماعة او القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.

و-صراع الأجيال:

ان الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي الى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرا ما نلاحظ ان الكبار يهتمون الشباب بعدم الجدية ونقص الخبرة، او ان الشباب يهتمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين.

ي-عدم فاعلية نظام الاتصال:

ان عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الافراد والاقسام والإدارات في المنظمة يؤدي بالمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات، الى ان تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض يؤدي الى صراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين.

¹مرجع سابق، ص 221.

جدول 2: يوضح أسباب الصراع التنظيمي حسب "رحيم" (Rahim):

السبب	المعنى
1- الصراع الموضوعي (صراع المهام)	ويسمى صراع الأفكار، وعادة يدور حول عدم اتفاق بخصوص العمل ومخرجاته داخل المجموعات، مثل عدم الاتفاق على طريقة العمل، حل المشكلات... وقد يكون خلال الاجتماعات الخاصة.
2- الصراع العاطفي	ولا يتعلق هذا الصراع في الغالب بالعمل او انجاز المهام، بل هو صراع عاطفي داخلي يتولد من داخل الشخص تجاه آخر او آخرين نتيجة عدم التوافق بين الشخصيتين او المشاعر تجاه بعضهم البعض.
3- 1 أشكال أخرى: الصراع المتخفي	وهو الصراع الذي يكون عاطفيا متخفيا في شكل صراع موضوعي، كأن يكون مصدر الصراع عاطفيا بين شخصين، ويحاول أحدهما إخفائه وتحويله في إطار صراع موضوعي، حيث يظهر بأن الصراع بينهما موضوعي (أفكار) ولكنه في الواقع صراع عاطفي.
3- 2 أشكال أخرى: الصراع المتحول	وهو الصراع الموضوعي الذي يتحول الى صراع عاطفي، حيث يحدث في كثير من الأحيان ان يكون موضوع الصراع بين الأطراف موضوعيا في اجتماع رسمي لمناقشة مسألة معينة، فتزداد حدة الصراع الموضوعي بين الأطراف لتتحول فيما بعد الى صراع عاطفي مشحون بالعواطف السلبية.
4- صراع العمليات	ويحدث هذا الصراع نتيجة أسباب تتعلق بالعمليات، مثل عدم احترام الأجال القانونية في العمل، تفويض السلطات والمسؤوليات، كيفية وطريقة العمل حيث ينشأ الصراع في حالة عدم الاتفاق بين الأطراف بخصوصها.
5- صراع المصالح	يكون هذا الصراع في حالة تعارض او عدم اتفاق بين مصالح الأطراف المتصارعة، مثل صراع عاملين على منصب نائب مدير مخصص للترقية.
6- صراع القيم	ويسمى الصراع الايديولوجي، ويتولد هذا الصراع نتيجة عدم اتفاق بين قيم أطراف المتصارعة،

<p>مثل الانضباط في العمل، السر المهني ...</p>	
<p>يحدث عندما يكون هناك تعارض في المخرجات او الغايات المطلوبة من الأطراف، وتتماشى ديناميكية هذا الصراع مع قاعدة الألعاب القاضية "بالمجموعة الصفري" أي طرف رابح وآخر خاسر، ومثال على ذلك ان نجد مديري مصلحتين يتصارعان حول أي من مخططي عملهما هو الذي سيعمل به في النهاية.</p>	<p>7- صراع الأهداف</p>
<p>الأول يشير الى حدوث صراع نتيجة سبب عقلائي مثل الأهداف، طريقة العمل، قيم مختلفة، ... ففي حين يرتبط الصراع العقلائي بالمنطق والهدف، يكون الصراع غير العقلائي بد ذاته غاية ولا يرتبط ب أهداف تنظيمية، كأن يحدث نتيجة حاجة.</p>	<p>8- الصراع العقلائي /الصراع غير العقلائي</p>
<p>يكون هذا الصراع بسبب الاختلاف بين المستويات التنظيمية او المجمعات وهناك نوعان: صراع هيكلي افقي يحدث بين الوحدات التنظيمية من نفس المستوى الهرمي (بين إدارة التسويق وإدارة المالية)، وصراع هيكلي عمودي بين وحدات تنظيمية على الخط الهرمي (صراع حول نمط الاشراف، الرقابة، عدم وفرة الموارد....)، اما الصراع غير المؤسسي فيكون في غياب الشروط الثلاثة سابقة الذكر، مثل الصراع العرقي.</p>	<p>9- الصراع المؤسسي (الهيكلي)</p>
<p>يحدث عندما يعتمد أحد أطراف الصراع إطالة امد الصراع عقابا للطرف الاخر، بتكبيده خسائر، ونجد هذا النوع من الصراع يحدث بين الدول في كثير من الأحيان.</p>	<p>10-الصراع الانتقامي</p>
<p>يحدث الصراع عندما يخطأ طرف ما في تحديد أسباب الصراع الحقيقية، كان يتخذ الموظف موقف معاديا لمشرفه الذي قام بتخفيض موازنة موظفه، نتيجة اتخاذ الاجراء من طرف الإدارة العليا، فلا يتحمل المشرف هنا المسؤولية لان الأوامر جاءت من الإدارة العليا.</p>	<p>11-الصراع لأسباب أخرى</p>
<p>يحدث هذا الصراع نتيجة نقل الأطراف المتصارعة لموضوع الصراع الى طرف او أطراف لا علاقة لها بالصراع اطلاقا او لها علاقة جزئية به.</p>	<p>12-الصراع المتنقل</p>

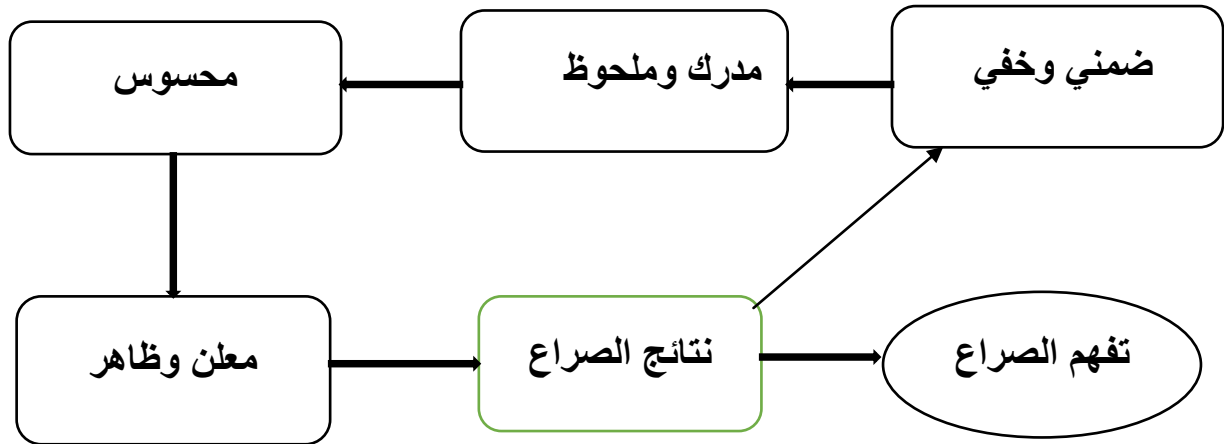
Source : (Rahim, 2010 ; Forsyth, 2006)

ثانياً: مراحل الصراع التنظيمي

يمكن أن يفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال دراسته كعملية متحركة تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل، وبشكل مستمر، تمر الصراعات في الغالب بعدة مراحل، ويتفق جل الباحثين حول تقييم معين يحدد كل مرحلة وخصائصها وقد اقترح بوندي (Pondy)

الشكل التالي الذي يجسد مراحل الصراع التنظيمي:¹

الشكل 5: مراحل الصراع التنظيمي



المصدر: محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3 سنة 2004، ص404

1- مرحلة الصراع الكامن (الضمني):

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الاعتمادية بين الأقسام غير ذلك من الأسباب التي تساهم في خلق صور الصراع بشكل ضمنى غير معلن.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2009، ص300.

2- مرحلة الصراع المدرك او الملاحظ:¹

في هذه المرحلة يتم إدراك او ملاحظة الصراع بين الافراد او الجماعات وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع.

3- مرحلة الشعور بالصراع:

تتداخل هذه المرحلة مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد هذه المرحلة اشكال من القلق الفردي او الجماعي المشجعة على الصراع، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح او أكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته ما سوف يؤدي اليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عن الصراع، وبخاصة الخوف والقلق.

4- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد او الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع، أي ان الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الممارس بأساليب مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صور أخرى كالامبالاة، او الطاعة العمياء للأوامر او القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني:

تمثل هذه المرحلة اعلى صور الصراع العلني بين الافراد والجماعات او المنظمات ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما ان الموقف الذي أدى الى نشوء الصراع بعد أساسيا لا يمكن حله او معالجته.

المطلب الخامس: الوظائف الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي

تتكون الإدارة عموما وإدارة الصراع خصوصا من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف الى ضمان وصول الأفراد الى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها، وتضم إدارة الصراع: تخطيط الصراع وتنظيم الصراع، توجيه الصراع، الرقابة على الصراع.

أولا: تخطيط الصراع²

يعرف التخطيط بأنه "تصور للمستقبل حيث ينطوي على التحديد المسبق للسلوك الواجب من خلال مجموعة من الممارسات تشمل تحديد الرسائل العامة ومفاتيح ومجالات النتائج ووضع الأهداف وصياغة السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف".

¹مرجع سابق، ص 301.

²محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

ويعتبر التخطيط نقطة بداية منطقية لإدارة الصراع والذي يعتمد على المشاركة بين القيادة وأفراد المنظمة المعنيين بإدارة الصراع للاتفاق على ما يجب القيام به من مهام لتحقيق الأهداف، كما تحتاج عملية تخطيط الصراع الى التعرف مسبقا على مكان ممارسة الصراع موضع التخطيط ومن هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة أيضا.

ان التخطيط لإدارة الصراع ليس المقصود منه التخطيط لمواجهة الصراع من خلال السيطرة عليه وإزالته نهائيا، بل من اجل إيجاد الوسائل والبرامج الكفيلة باحتوائه وتوجيهه لمصلحة المنظمة والافراد معا، إذ ان تخطيط الصراع عملية تهدف الى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها الصراع البناء والهادف وتتضمن مهم التخطيط ما يلي:¹

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد او الأفراد القيام بها خلال فترة زمنية محددة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع الأفراد او المجموعات عمل الآخرين.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن ان يحدثها الصراع وتقلل من أداء والفعالية على المستويات المستهدفة.
- تحديد أولويات المهام وتتابعها او تزامنها في كل عمل، وتنسيقها وتحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

في الأخير تجد الإشارة الى ان التخطيط لإدارة الصراع تبنى على التوقعات والتنبؤات بسلوك الأفراد والجماعات الرسمية وغير الرسمية مما يجعلها في غاية الصعوبة، نظرا لغموض سلوك الفرد والجماعة من جهة وتعدد أسباب ومصادر الصراع من جهة أخرى.

ثانيا: تنظيم الصراع²

يعرف (نيومان) التنظيم بأنه: "عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف".

إذا فالتنظيم هو الترتيب المنسق للأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها الى الافراد الذين يتولون تنفيذ هذه الاعمال.

¹مرجع سابق، ص 152

²نور دين العسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية المسيلة مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية جامعة مسيلة، 2009، ص 20.

تتلخص عملية تنظيم الصراع في تحديد وتشخيص الصراعات الموجودة في المنظمة ومن ثمة تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق مستوى الصراع البناء والهادف ويتم تنظيم الصراع من خلال تحديد الأشخاص الذين بإمكانهم التدخل في الصراع أو لهم علاقة به، وتحديد الصلاحيات لهؤلاء سواء كانوا قياديين أو أفراد عاديين.

وتتوج عملية تنظيم الصراع بإيجاد هيكل تنظيمي يأخذ في الحسبان الصراع بين الأفراد والجماعات، بحيث يكون هذا الهيكل التنظيمي مرناً ومتفاعلاً مع كل متغيرات إدارة الصراع، خدمة لمصالح المنظمة بالدرجة الأولى والأفراد بالدرجة الثانية.

ثالثاً: توجيه الصراع¹

يعرف التوجيه بأنه: "هو عملية إرشاد وتفيز المرؤوسين لضمان تحقيق الأهداف بفعالية وذلك بتحديد اختيارات أو بدائل أو مهام الأفراد ومن ثم سلوكهم"

يمثل التوجيه عموماً عملية اتصال مستمرة بين القيادة والفرد أو الأفراد القائمين بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق الأهداف المسطرة حسب المخطط، وتتضمن عملية التوجيه كل من القيادة والاتصال والتحفيز.

إن عملية توجيه الصراع هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات الصراع الفعلي وحدته والظروف المحيطة به، وتزويد مختلف قيادات والأفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الصراع في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القيادة والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة الصراع إلى مساره المخطط، وتقع مسؤولية توجيه الصراع على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتضمن مهام توجيه الصراع ما يلي:

- متابعة مستويات وظروف الصراع في المنظمة.
- تزويد أفراد المنظمة بالمعلومات المتجددة ول الصراع.
- تمكين أفراد المنظمة وذلك بتزويدهم بالصلاحيات التقنية والإدارية والبشرية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.

رابعاً: الرقابة على الصراع²

هي قياس وتصحيح أداء الأنشطة المسندة للمرؤوسين للتأكد من أهداف المشروع والخطط التي صممت للوصول إليها قد تحققت.

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين التنظيم والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 373.

² نور الدين العسلي، إدارة الصراع وأثرها على رضا العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تهدف الرقابة الى التأكد من الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة ومن ثم فهي تنطوي على عمليات متابعة وتعديل الأنشطة التنظيمية اتجاه الأهداف، تمر العملية الرقابية بعدة مراحل تتمثل في:

- 1- وضع المعايير الرقابية: حيث يتم تحديد المعايير التي سيتم في ضوءها متابعة الأداء وعمليات التنفيذ.
- 2- قياس الأداء الفعلي: وذلك للتحقق من مدى التقدم نحو الأهداف او المعايير المطلوب إنجازها.
- 3- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: ويقارن الأداء الفعلي بما هو مخطط، بتحديد الانحرافات بين الأداء والمعايير.
- 4- التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك ما يفسر عنه نتائج مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير عن انحرافات جوهرية غير مقبولة.

ان الفكرة الأساسية في عملية الرقابة، ان الصراع الفعلي غالبا ما ينحرف زيادة او نقصانا عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي او الحدة او التوقيت وتظهر هذه المشكلة عن أسباب عديدة قد تكون لها صلة بأطراف الصراع او بأطراف أخرى خارجية، مما يدفع الى اجراء تشخيص للصراع وأسبابه مدى خطورته والسعي الى إيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق وتحسين للصراع الهادف.

ويركز تقويم الصراع على الحكم على مدى اتفاق الصراع الفعلي مع الصراع المستهدف من حيث التوجيهات الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الصراع وحدته وتستمر إدارة الصراع في ضوء نتائج تقييم الصراع بإعداد وتفعيل برامج تسين وتطوير وتوجيه الصراع لخدمة اهداف المنظمة، كذلك العمل على الانتقال الى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات التحكم في إدارة الصراع، وذلك بتطوير المدخلات والعمليات والمخرجات، ومن ثم الخروج بإجراءات تصحيحية جيدة.

المطلب السادس: آثار الصراع التنظيمي

كما تمت الإشارة ايه سلفا، بأن الصراع التنظيمي نوعان حسب نتائجه، إما صراع هدام وإما صراع بناء، ولذلك كان لابد ممن دراسة أبرز تداعيات الصراع التنظيمي "ليس على المنظمة فحسب، بل كذلك على الفرد وحتى الزبائن، ولتفصيل في تلك الاثار الإيجابية منها او السلبية، قمنا في إدراجها فيما يلي:

الآثار الإيجابية: وهي تلك المرتبطة جنباً إلى جنب مع الأداء، زيادة لكل منهما، وهي:¹

- تصحيح الانحرافات والأخطاء: للصراع التنظيمي بعد الآثار الإيجابية والتي تتمثل في تصحيح الانحرافات والأخطاء التي قد تنجم عن بعض السلوكيات أو الإجراءات التنظيمية، فقد يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية (الهيكلية) بعض الأخطاء في تصميم العلاقات بين الوحدات التنظيميتين، مثل الأزواج في اتخاذ القرار في مسألة معينة، فيقع الصراع نتيجة لذلك، وعلى هذا الأساس تلجأ الإدارة العليا إلى إعادة ضبط لتصميم الهيكل التنظيمي تعالج من خلاله هذا الخلل، أو قد ينتج الصراع نتيجة لعدم التجانس بين السلطات والمسؤوليات الممنوحة لبعض المناصب مثلاً، فيفضل الصراع تستطيع الإدارة معالجة وتصحيح الأخطاء، بل حتى وتدارك بعض الممارسات السلبية المستقبلية التي لولا الصراع لما تم اكتشافها.
- اظهر بعض المشكلات الخفية المستترة: قد يبين الصراع بعض المشكلات الخفية التي لم تكن لتظهر لولا حدوث الصراع، كأن يبين الصراع بين فردين حول أحقية أحدهما للترقية اعتماداً على ادعاء كل منهما بأداء جهد وتحقيق كفاءة أحسن من نظيره، فقد يظهر هذا الصراع مشاكل خفية مثل ضعف كفاءة أحد أطراف الصراع، عدم أحقية أحدهما بالمنصب الحالي،
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات: ان تأجيل حل المشكلات بالنسبة للإدارة إلى مواعيد لاحقة من شأنه ان يوجب الوضع أكثر، حيث ان تراكم المشكلات قد يؤدي إلى نشوء صراع تنظيمي داخلي، وهو الامر الذي يستدعي تدخل الإدارة وحل المشكلات بصورة دائمة، ليس بسبب وجود المشكلات وإنما بسبب نشوء الصراع.
- اكتشاف قدرات وكفاءات الافراد وحتى بعض السمات الإيجابية: قد ينجم عن بعض الصراعات التنظيمية بين الافراد اكتشاف بعض القدرات والكفاءات لدى بعضهم، مثل مهارات: حل المشكلات، التفاوض، إدارة المواقف، السلوك الإيجابي اتجاه الآخرين، وغيرها من انعكاس الكفاءة الإيجابي، لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إثارة الصراع الإيجابي التنافسي بين الأفراد حتى تكتشف الكفاءات الخفية، والتي يسميها بعضهم الحديقة الخفية، كناية عن الكفاءات الغير مستغلة.
- تطوير الأساليب والاجراءات الإدارية: ان تعرض المنظمة لبعض مظاهر الصراع التنظيمي دون شك يعطيها فرصة كبيرة لتطوير الأساليب والإجراءات التنظيمية والإدارية، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعمل على إدارة الصراع التنظيمي وفق منهج علمية عملي،

¹ أبو القاسم حمدي، إدارة الصراع التنظيمي والأزمات التنظيمية، محاضرة مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر شعبة علوم التسيير، جامعة عمار تليجي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018-2019، ص 19.

فاعتماد الإدارة على ما يسمى "بمحفظة الصراعات" او الذاكرة التنظيمية لمظاهر الصراع، وهي عبارة عن قاعدة معلومات تحوي جميع الممارسات والصراعات واطرافها السابقة، حيث تعتمد عليها فيما بعد في حالة حدوث صراع جديد، ولذلك فمن ابرز سمات المنظمات الحديثة المتطورة هي تعلم التنظيمي، فالمنظمة المتعلمة هي التي تعمل على إرساء منهج التعلم المستمر في جميع ممارساتها وممارسات افرادها، وفق نظام يوظف عملية التغذية الراجعة توظيفا سليما.¹

- تحسين الأداء: تتعمد بعض الإدارات اثاره الصراع التنظيمي بين الأفراد من اجل تشجيع التنافس الإيجابي بينهم، وذلك ربطا بزيادة الأداء، حيث اثبت الكثير من المفكرين ان روح التنافس بين الافراد في المنظمة من شأنه ان يشجع على زيادة الأداء والابداع والابتكار بينهم، خاصة إذا كان مرتبطا بنظام مكافآت معتبر، ويرتبط الأداء بالكثير من المؤشرات الكمية التي ترجع اليها الإدارات لقياس الأداء، فنجد على سبيل المثال مؤشر الإنتاجية بأنواعها (الكلية، العمل، المواد الأولية، ...) التي تحسب بقسمة المخرجات الكلية على المدخلات الكلية (التكاليف الكلية)، ومؤشر الفعالية والتي تحسب بقسمة المخرجات الفعلية (مجموع المخرجات دون احتساب المعيب منها) على قيمة المدخلات الكلية، ومؤشر الفعالية والذي يرتبط بمدى تحقيق الأهداف الكمية كانت او الكيفية.
- تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد: ان من أبرز ما يدعو الى حدوث الصراع هو قلة الموارد، حيث يقع التنافس عليها من طرف الأطراف المتصارعة، وحدث ذلك الصراع لذلك السبب من شأنه ان يساعد الإدارة على الوقوف عن قرب على الاحتياجات الحقيقية من الموارد، فالصراع يعطي انطباع عن حجم الموارد الحقيقية التي يحتاجها كل فرد.
- زيادة مستوى أداء فرق العمل: حيث اثبتت الدراسات التي قاموا بها كل من (PETERSON AND SIMONS) في سنة 2000، ان صراع المهام من شأنه ان يؤدي الى رفع الأداء الجماعي لأعضاء فرق العمل وزيادة قدرتهم على اتخاذ القرارات الجيدة حيث ان اختلاف وجهات النظر والآراء من شأنه ان يحسن من قدرات اتخاذ القرار لديهم، ليس ذلك فحسب بل حتى الى زيادة مستويات الابداع والابتكار ومشاركة المعارف فيما بينهم، ولكن الباحثين اشترطوا توفر أعضاء الفريق او المجموعة على سمات الانفتاح، السلامة النفسية والثقة فيما بينهم، وإلا فإن العكس بالطبع سيحدث.

¹مرجع سابق، ص 20.

الآثار السلبية:

يورد المومني نقط عن عبد الباقي بعض الآثار السلبية للصراع كما يلي:¹

- حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.
- انخفاض الأداء بسبب الخلاف بين الرؤساء والمرؤوسين.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين.
- اهدار الوقت والجهد والمال نتيجة لمحاولات إدارته وعلاجه.

أما عن عبد الوهاب فيسرد إلى الآثار في نقاط تالية:²

- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- أن تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة، وأن تقل الأنشطة الإيجابية، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- أن يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الكراهية والبغضاء.
- أن تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعات الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها.

¹ المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، 2006، ص 57.
² عبد الوهاب أحمد جاد الله، السوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد، دار الوفاء للنشر، المنصورة، ص 220.

خلاصة الفصل:

انطلاقاً من التحليل النظري لأهم المفاهيم المتعلقة بالكفاءات الجوهرية وإدارة الصراع التنظيمي يمكن التنويه إلى أن الكفاءات الجوهرية تعتبر مفهوم واسع ومعقد نظراً لتعدد الأبعاد الداخلة في تكوينه، وكذا اختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال إلا أن جلها يربطه كمفهوم بمفهوم المعرفة وراس المال الفكري للمؤسسة على الرغم من وجود مفاهيم أخرى لها علاقة أيضاً بالكفاءات الجوهرية كالزبون مثلاً.

ثم تطرقنا إلى أبعاد وأهمية الكفاءات الجوهرية، وكذا الخصائص المميزة للكفاءات الجوهرية (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق قيمة للزبون والليوننة).

وتطرقنا أيضاً في المبحث الثاني مفهوم الصراع التنظيمي إذ يختلف مفهومه من شخص إلى آخر فالبعض ينظر للصراع على أنه مفهوم سلبي يؤدي إلى التطاحن وانهايار العلاقات ويرى آخرون العكس على أنه أمر إيجابي ينبغي تعزيزه لأنه يؤدي إلى التغيير والتطوير ويذكي روح التنافس، ويرجع هذا التمايز لنظرة المدارس له، وتناولنا جوانب ومستويات وأسباب الصراع التنظيمي وأيضاً مراحلها، إذ تنقسم أسبابه إلى أسباب شخصية وأخرى تنظيمية، كما أشرنا على أن الصراع التنظيمي له آثار إيجابية وسلبية.

الفصل التطبيقي

تمهيد:

- بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري للدراسة من خلال تطرقنا للتعريف بالمصطلحات المتعلقة الكفاءات الجوهرية والصراع التنظيمي، ولإعطاء تفاصيل أكثر شرح دقيق لدور الكفاءات الجوهرية في الصراع التنظيمي، سنحاول إسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع.
- سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بولاية الأغواط معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات وسنقوم باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS26.0 لتحليل البيانات. وبالتالي جاء تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:
- **المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير- الأغواط مع تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة؛**
- **المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية اختبار الأداة؛**
- **المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.**

المبحث الأول: الإطار المنهجي لدراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التقديم العام.

سوف نستعرض من خلال هذا المبحث إلى تعريف بالكلية بالإضافة إلى الأفق المستقبلية لهذه الكلية وأهدافها، والتنظيم الساري المفعول داخلها.

المطلب الأول: لمحة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بالأغواط

سأظهر في هذا المطلب نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالأغواط وخريطتها التنظيمية وكذلك الهيكل البيداغوجية التي تتكون منها:

أ و لا: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1992/1991 بعدد يقدر ب 66 طالب بالجزع المشترك علوم اقتصادية كما ضم هذا القسم فرع الإعلام إلى للتسيير تكوين قصير المدى الذي فتح خلال السنة الجامعية 1991/1990 بعدد يقدر ب 57 طالب.

وفي إطار ترقية المدرسة العليا لأساتذة التعليم التقني إلى مركز جامعي تحول قسم العلوم الاقتصادية خلال السنة الجامعية 1998/1997 إلى معهد يسمى بمعهد العلوم الاقتصادية.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 الذي يتضمن إنشاء جامعة الأغواط، تحول المعهد إلى كلية تسمى بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.¹

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 10-198 المؤرخ في 2010 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 18/09/2001 تحولت تسمية الكلية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير.²

ثانيا: الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بالأغواط

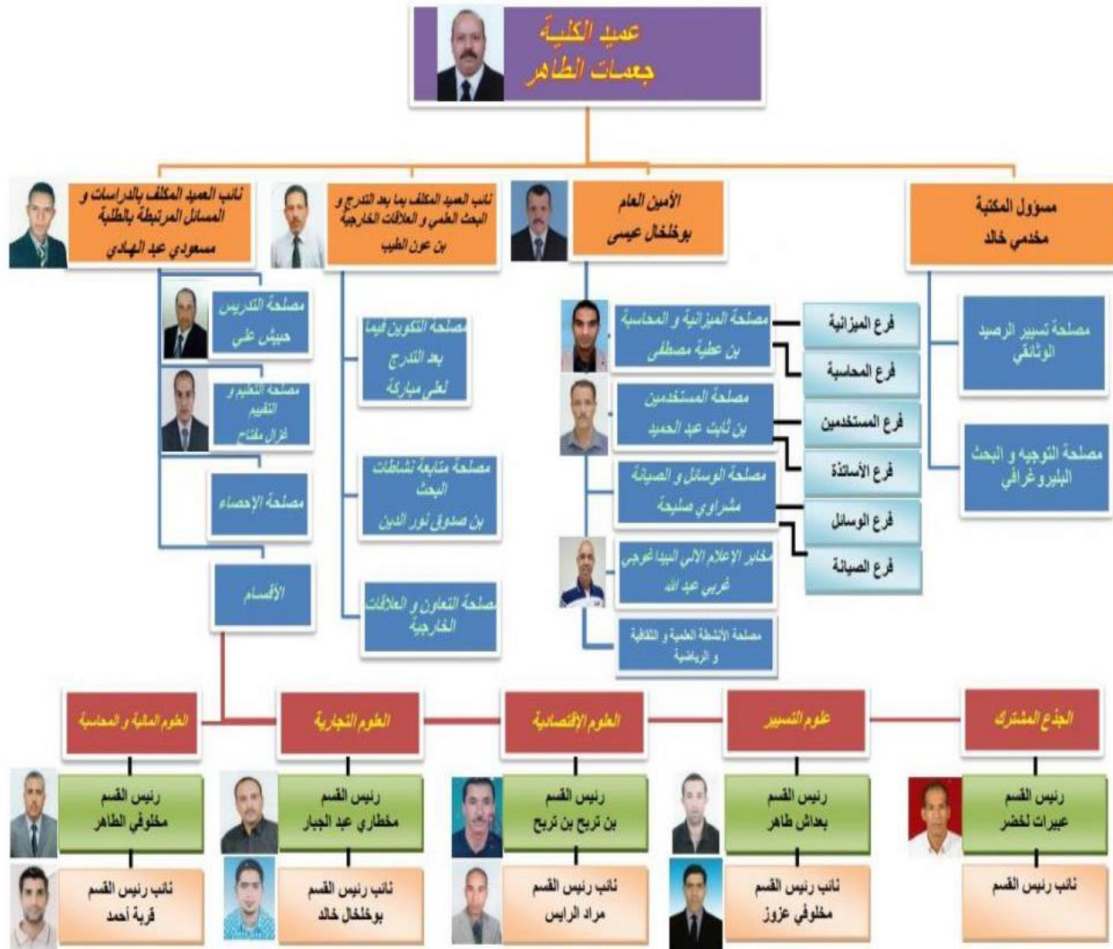
يظهر الشكل التالي الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير³ بالأغواط:

¹. أحلام مشراوي، الإدارة الإلكترونية كآلية لتحسين جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2021، ص 41

². نفس المرجع السابق ص 41

³. [Http://lagh-univ.dz/faculte-des-sciences-economiques-et-commerciales-et-des-sciences-de-gestion/](http://lagh-univ.dz/faculte-des-sciences-economiques-et-commerciales-et-des-sciences-de-gestion/), consulté le : 17/05/2022

الشكل رقم 6: الخريطة التنظيمية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير بالأغواط



1) الأمانة العامة للكلية:

تساهم الأمانة العامة وبشكل فعال ونضبط في استمرارية التنمية على مستوى الكلية، كما تسهر على المتابعة الدورية في ترقية المجالات الإدارية في ظل احترام القوانين المعمول بها.

وتتمثل مهام الأمانة العامة فيما يلي:

_ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشري للكلية وضمان تنفيذه؛

_ تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛

_ ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها؛

_ تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذها؛

_ ترقية الأنشطة العلمية والثقافية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمدير الجامعة.

(2) الأمانة العامة فهي:¹

_ مصلحة المستخدمين؛

_ مصلحة الوسائل العامة؛

_ مصلحة الميزانية والمحاسبة؛

_ مخبر الاعلام الآلي؛

_ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛

(3) مصلحة المستخدمين:

يشرف رئيس المصلحة على فرعين هما:

_ فرع الإداريين مكلف بمتابعة المسار المهني لموظفي الكلية الدائمين والمؤقتين؛

_ فرع الأساتذة مكلف بمتابعة المسار المهني لأساتذة الكلية بما فيها المؤقتين والمشاركين.

تعمل مصلحة المستخدمين على:

_ ضمان خدمة شخصية متابعة مسار الموظف من يوم تعيينه حتى إحالته إلى التقاعد؛

_ تتضمن الحالات الخاصة والاستشارية لمسار الموظف والأستاذ مادام على قيد الخدمة.

(4) المالية والمحاسبة:

تتكفل مصلحة المالية والميزانية بـ

_ تحضير مشروع ميزانية الكلية؛

_ متابعة تنفيذ الميزانية؛

_ تسديد الأجور.

يشرف رئيس المصلحة على فرعين هما:²

_ فرع المحاسبة؛

_ فرع الميزانية.

¹. أحلام مشراوي، مرجع سبق ذكره، ص 43
². نفس المرجع، 44

(5) الوسائل والصيانة:

تتكفل مصلحة الوسائل والصيانة بـ:

- _ ضمان تزويد المصالح المشتركة بالوسائل من (عتاد وغيرها)؛
- _ صيانة الممتلكات المنقولة وغير منقولة للكلية والمصالح المشتركة؛
- _ مسك سجلات الجرد.

ويشرف رئيس المصلحة على فرعين وهما:

_ فرع الوسائل؛

_ فرع الصيانة.

(6) مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية:

تتكفل المصلحة بعدة نشاطات ثقافية ورياضية من خلال:¹

- _ تنظيم مسابقات ثقافية علمية ورياضية للطلبة؛
- _ تنظيم دورات رياضية بالتنسيق مع المدير الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية؛
- _ تنظيم أيام دراسية للأساتذة؛
- _ تنظيم احتفالات بالأيام الوطنية؛
- _ تكريم الموظفين الخ.

(7) المكتبة :

تتمثل مهام القائمين على المكتبة في:²

- _ التكفل باقتناء المراجع؛
- _ مسك بطاقيات الرسائل والمذكرات؛
- _ تنظيم الرصيد الوثائقي والتحسيس المتسمر لعملية الجرد؛
- _ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة؛

¹ . نفس المرجع. ص 44

² . نفس المرجع، ص 44.

_ مساعدة الطلبة والأساتذة في بحوثهم.

ثالثا: الهياكل البيداغوجية

تحتوي كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير على العديد من الهياكل البيداغوجية المهيأة والمجهزة بمجموعة من الوسائل والإمكانيات باستطاعتها إستيعاب 2558 مقعد بيداغوجي وهي كالتالي:

_ ثلاثة (03) مدرجات بقدرة استيعاب 662 مقعد بيداغوجي؛

_ و42 قاعة تدريس بقدرة استيعاب 1892 مقعد بيداغوجي.

كما تحتوي الكلية على:¹

_ على 06 قاعات إنترنت (130) جهاز؛

_ على 05 قاعات للمطالعة والقراءة على مستوى مكتبة الكلية؛

أما بالنسبة للمقرات البيداغوجية تحتوي الكلية على مبنى مخصص للإدارة البيداغوجية يسمى بمجمع الأقسام متكون من طابقين وفيه حوالي 20 مكتب إداري مخصصين لأقسام البيداغوجية الخمسة:²

_ قسم جذع المشترك؛

_ قسم علوم التسيير؛

_ قسم العلوم الاقتصادية؛

_ قسم العلوم التجارية؛

_ قسم العلوم المالية والمحاسبة.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة التطبيقية، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط وتصميم أداة الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات، وكذا المحاور التي تغطيها، لننتقل بعدها لإجراء اختبار لأداة الدراسة للتأكد من مدى صدقها وثباتها، ونختم هذا المبحث بإظهار طبيعة

¹. [Http : //lagh-univ.dz/faculte-des-sciences-economiques-et-commerciales-et-des-sciences-de-gestion/](http://lagh-univ.dz/faculte-des-sciences-economiques-et-commerciales-et-des-sciences-de-gestion/), consulté le : 17/05/2022.

². نفس المرجع.

العلاقة بين المتغيرات المستقلة (دورة حياة الكفاءة، التعلم الجماعي، إدارة الذات) والمتغير التابع الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: أداة الدراسة.

بناء على المعلومات التي تتعلق بالكفاءات الجوهرية والصراع التنظيمي، وجدنا أن الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبيان، هذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وبعد عملية إعداد الاستبيان تم وضع نسخة أولية لدى الأستاذة المشرفة ثم على عدد من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص في جامعة عمار ثلجي كلية الاقتصاد بالأوغاوط، وبناء على آرائهم وبمراجعة الأستاذ المشرفة تعديل الأخطاء وصياغة بعض العبارات فاستقر الاستبيان على صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (01)، وكمحلة ثانية تم توزيع الاستبيان لعينة مكونة من 43 عاملاً، تم استرجاع 40 واعتمدت في الدراسة، وقد تم تصميم الاستبيان على النحو التالي:

- القسم الأول: ويضم الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الشهادة العلمية، عدد سنوات الإقضية، وقد تم ترميز هذه المعلومات الشخصية والوظيفية بأرقام للمساعدة في إدخالها لبرنامج SPSS والجدول التالية توضح ذلك:

الجدول رقم "3": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " الجنس ".

الرمز	المعلومات
1	ذكر
2	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم "04": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " العمر ".

الرمز	المعلومات
1	أقل من 30 سنة
2	من 30 إلى 39 سنة
3	من 40 إلى 49 سنة
4	أكثر من 50 سنة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم "5": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " الرتبة العلمية ".

الرمز	المعلومات
1	أستاذ مساعد
2	أستاذ محاضر
3	أستاذ تعليم عالي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم "06": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " الشهادة العلمية " .

الرمز	المعلومات
1	ماجستير
2	دكتوراه
3	التأهيل الجامعي

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الجدول رقم "07": ترميز المواصفات الشخصية والوظيفية " عدد سنوات الاقدمية " .

الرمز	المعلومات
1	اقل من 5 سنوات
2	من 6 إلى 10 سنوات
3	أكثر من 10 سنوات

المصدر: من إعداد الطالبتين.

- القسم الأول: يتعلق الكفاءات الجوهرية وقد تم اختيار ثلاثة محاور وتم تخصيص مجموعة من الفقرات تتعلق بكل محور، والفقرات من (X_1-X_4) تتعلق بمحور التعلم الجماعي، والفقرات من (X_5-X_8) تتعلق بمحور دورة حياة الكفاءة، والفقرات من (X_9-X_{12}) لمحور إدارة الذات.
- القسم الثاني: يتعلق بالصراع التنظيمي، وقد تم اختيار جملة من الفقرات تتعلق $(X_{13}-X_{21})$ تتعلق بمحور الصراع التنظيمي.

هذا وقد تم اعتماد مقياس لكارتا لخماسي:

الجدول رقم "08": توزيع درجات عبارات المحور الثاني والثالث وفقا لسلم لكارتا

الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وللتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة تم تحديد المجالات الموافقة لكل اتجاه كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم "09": فئات الاتجاه العام.

الاتجاه العام	المجال
غير موافق بشدة]1.8 – 01]
غير موافق]2.6 – 1.8]
محايد]3.4 – 2.6]
موافق]4.2 – 3.4]
موافق بشدة]05 – 4.2]

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد صدق ووثبات أداة الدراسة.

أولاً: صدق الأداة

وهي عملية التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة ومدى تعبير فقراتها عن أبعاد الدراسة، وان كل بعد ممثل بشكل مجموعة من الأسئلة تعكسه فعليا، ولتحقي ذلك تم عرض لاستبانة على مجموعة من الأساتذة المختصة وذلك للتأكد والتعرف على مدى فهم العبارات والكلمات المستخدمة ودرجة وضوحها وسهولتها. انظر للملحق رقم 3

كما تم التأكد من الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه، كما توضحه الجداول التالية: (انظر الملحق رقم 01).

الجدول رقم "10": معاملات ارتباط سيبرمان لعبارات محور التعلم الجماعي.

العبرة	X1	X2	X3	X3
معامل الارتباط	**0.904	**0.904	**0.768	**0.914
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS26.0

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم "11": معاملات الارتباط لعبارات محور دورة حياة الكفاءة.

العبرة	5X	6X	7X	8X
معامل الارتباط	**0.935	**0.906	**0.772	**0.874
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقاً من مخرجات SPSS26.0

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم "12": معاملات الارتباط لعبارات محور ادارة الذات.

العبارة	9X	10X	11X	12X
معامل الارتباط	**0.672	**0.798	**0.707	**0.720
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم "13": معاملات الارتباط لعبارات محور الصراع التنظيمي.

العبارة	13X	14X	15X	16X	17X	18X	19X	20X	21X	21X
معامل الارتباط	0.619	0.721	0.492	*0.586	*0.466	0.51	*0.661	*0.487	*0.596	0.441
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.001	0.000	0.002	0.00	0.000	0.001	0.000	0.004
نية	**	**	**	*	*	**3	*	*	*	

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

** ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$.

* ذات دلالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل الارتباط لكل عبارة من العبارات موجبة مع محورها، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 1% أو 5% مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثانيا: ثبات الأداة:

يعرف الثبات على أنه " الاتساق في نتائج الأداة"، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو أعيد استخدام نفس الأداة في نفس الظروف، وقد قمنا بقياس الثبات باستعمال المعامل (ALPHA CRONBACH) وذلك باستخدام برنامج SPSS.26 وهو ما سيتم توضيحه فيما يلي:

1. اختبار الثبات الكلي (جميع الفقرات):

الجدول رقم "14": نتائج اختبار ألفا كرونباخ الكلي.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
22	0.924

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل ALPHA CRONBACH الكلي يساوي (0.924) وعليه يمكننا القول أن أداة القياس تمتاز بثبات جيد، أي أن عينة الدراسة تتمتع بثبات ودرجة تجانس داخلي مرتفعة، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان، وبناء على ذلك فإن الأداة المستخدمة للدراسة تتمتع بدرجة كبيرة من الصدق والثبات مما يجعلها صالحة لهاته الدراسة وتجعل الباحثين مطمئنين لتطبيقها (مخرجات برنامج SPSS26.0 موضحة في الملحق رقم 03). كما أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة ما يلي:

2- اختبار ثبات محاور الدراسة:

الجدول رقم "15": نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

الرقم	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
01	المحور الأول	4	0.901
02	المحور الثاني	4	0.846
03	المحور الثالث	4	0.840
04	المتغير التابع	10	0.823

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

نلاحظ أن معامل الثبات الخاص بالمحاور الأربعة والتي تتعلق بالاستبيان بلغت أرقاما مقبولة جدا وهي قيمة أكبر من 0.50 لذلك يمكن قبولها. (أنظر الملحق رقم 03)

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع هاته المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف

(One-Sample Kolmogorov – Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول

التالي، وتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي :

الفرضية الصفرية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم "16": نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغوروف-سمرنوف
	قيمة الاحتمال P.Sig
الكفاءات الجوهرية	0.145
الصراع التنظيمي	0.226

المصدر: من إعداد الطالبتين انطلاقا من مخرجات SPSS26.0

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة (Kolmogorov-Sirnov Z) ممثلة فيما يلي: مستوى المعنوية لها على التوالي (0.145، 0.226)، وكلها جاءت أكبر من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءا عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعملية.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية:

سنقوم من خلال هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة التطبيقية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة، وكذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة والمتمثلة في محور التعلم الجماعي، ومحور دورة حياة الكفاءة، ومحور إدارة الذات ومحور المتغير التابع الصراع التنظيمي.

المطلب الأول: عرض خصائص عينة الدراسة.

بداية دراستنا سنبدأ بتحليل نتائج الجزء الأول من الاستبيان والمخصص للمعلومات التعريفية الخاصة بأفراد العينة، والتي تم تقسيمها على حسب الخصائص التالية:

أولا-توزيع العينة حسب الجنس:

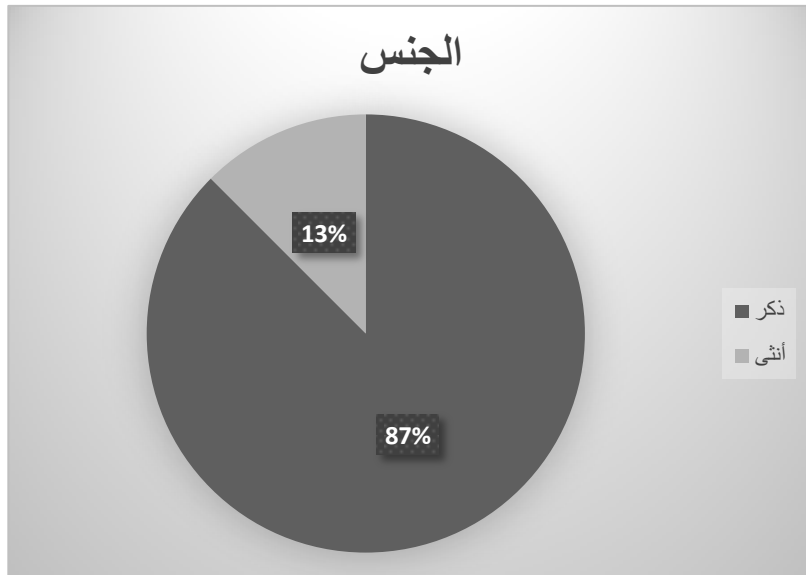
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما يلي:

الجدول رقم "17": توزيع المبحوثين حسب الجنس

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	35	87
أنثى	5	13
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم "07": توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

من خلال الشكل أعلاه والملحق رقم (03) نلاحظ أن نسبة الذكور في العينة المراد دراستها هي 87% ونسبة الإناث 13% وهما نسبتان متباعدتان إلى حد كبير.

2. توزيع العينة حسب العمر:

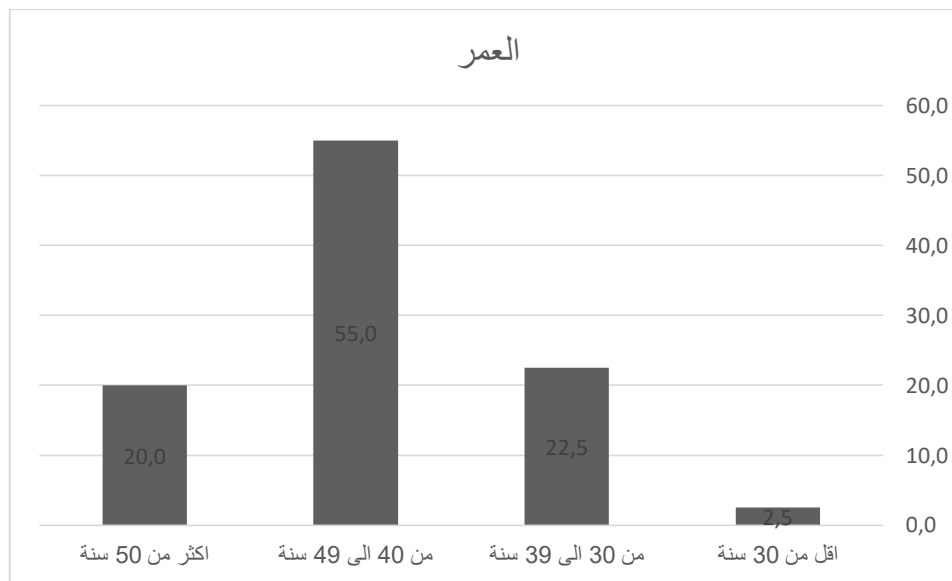
تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، والنسب المئوية لوصف وعمر المبحوثين، موضح في الجدول التالي:

جدول رقم "18": توزيع المبحوثين حسب العمر

النوع	العدد	النسبة %
أقل من 30 سنة	1	2
من 30 الى 39 سنة	9	7.28
من 40 الى 49 سنة	22	54.7
أكثر من 50 سنة	8	32.32
المجموع	40	100

المصدر من اعداد الطالبتين

ويمكن تمثيل النسب المئوية لوصف المبحوثين حسب العمر بالشكل التالي:

الشكل رقم "8": توزيع أفراد العينة حسب العمر.**المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0**

من الشكل أعلاه يتضح أن الأغلبية الساحقة في العينة هي الفئة العمرية بين (40 و 49) سنة بنسبة (54.7%) حيث تقدر نسبة الأفراد الذين أعمارهم من (30 إلى أقل من

39) سنة ب (28.7%)، أما أقل من (30) سنة تقدر ب (5.7%)، (أنظر الملحق رقم (03)).

ثالثاً: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

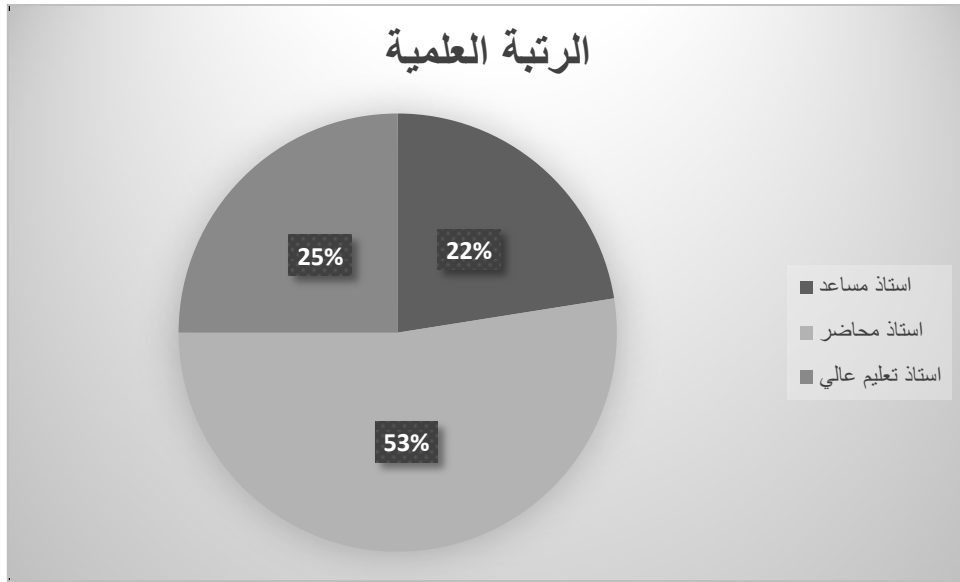
يتوزع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية كما يلي:

جدول رقم "19": توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النوع	العدد	النسبة %
أستاذ مساعد	9	22
أستاذ ماضر	21	53
أستاذ التعليم العالي	10	25
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم "9": توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

الملاحظ من الشكل أعلاه أن أفرادا لعينة ذو رتبة علمية أستاذ محاضر ذا نسبة (53%) كأعلى نسبة اما رتبة أستاذ تعليم عالي (25%) ورتبة أستاذ مساعد قدرة نسبتها ب (22%).

رابعاً: توزيع العينة حسب الشهادة العلمية:

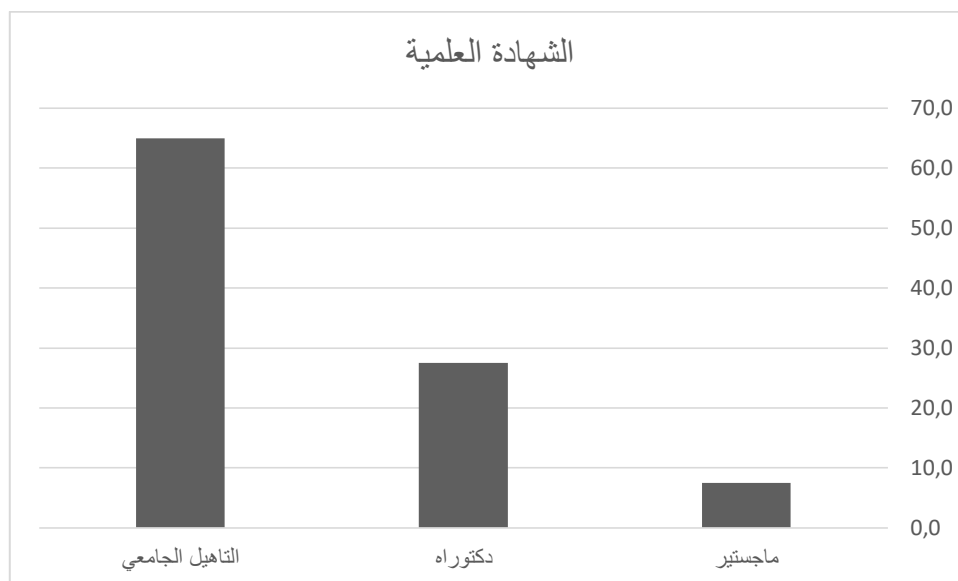
يمكن توضيح توزيع العينة حسب الشهادة العلمية في الشكل التالي:

جدول رقم "20": توزيع المبحوثين حسب الشهادة

النوع	العدد	النسبة %
الماجستير	3	8.5
الدكتوراه	11	29.2
التأهيل الجامعي	26	65.3
المجموع	40	100

المصدر: من اعداد الطالبتين

الشكل رقم "10": توزيع أفراد العينة حسب الشهادة العلمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

كما هو واضح في الشكل أعلاه نلاحظ أن النتائج كالاتي: 65.3% من أفراد العينة ينتمون إلى فئة التأهيل الجامعي، تليها 29.2% لفئة دكتوراه، تليها 8.5% لفئة ماجستير (أنظر الملحق رقم (03)).

خامسا: توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية:

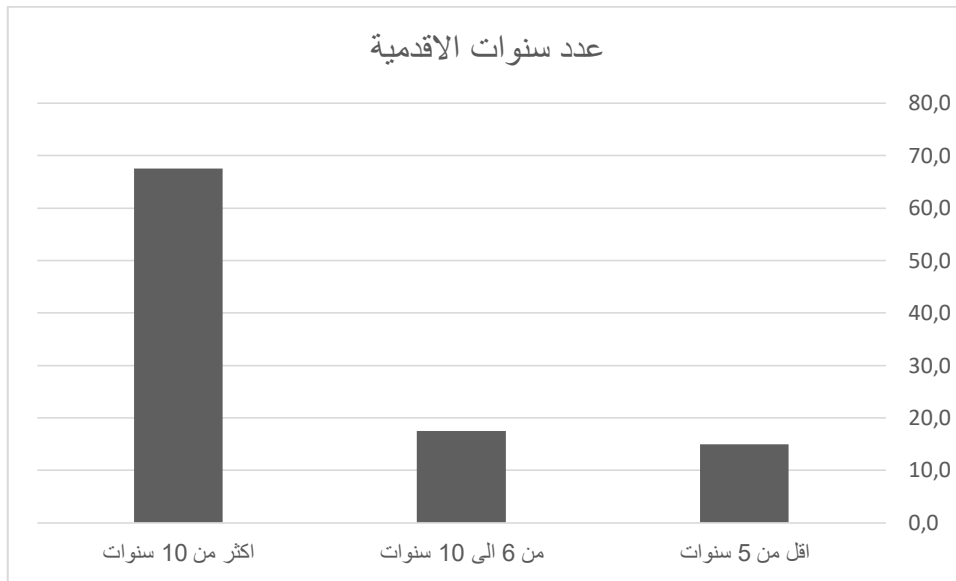
يمكن توضيح توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية في الجدول التالي:

جدول رقم "21": توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية

النوع	النسبة %	العدد
أقل من 5 سنوات	15	6
من 6 الى 10 سنوات	17.5	7
أكثر من 10 سنوات	67.5	27
المجموع	100	40

المصدر: من اعداد الطالبتان

الشكل رقم "11": توزيع أفراد العينة حسب سنوات الاقدمية في الكلية.



المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

ما هو ملاحظ من الشكل أن نسبة 67.3% هي النسبة الأكبر والتي تمثل عدد سنوات الاقدمية يتراوح أكثر من 10 سنة، تليها نسبة تقدر بـ 18.3% للأفراد الذين لديهم من 6 الى 10 سنوات، أما فئة من 5 سنوات فقدت نسبتها ب 12%.

وهذه النتيجة مرتبطة كلياً بتوزيع أفراد العينة حسب العمر حيث تحصلنا على أن أغلبية أفراد العينة من فئة أكثر من عشر سنوات نظر لاحتفاظ الكلية بذوي الخبرة الواسعة من الأساتذة.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة.

لاختبار مدى موافقة الأساتذة في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط على محاور الاستبيان، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية (أنظر الملحق 03):

الجدول رقم "22": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	القرار
01	تتبع المؤسسة أسلوب تشكيل الفرق لعمل في انجاز المهام	2,90	1,317	محايد	غير موافق بدرجة متوسطة
02	يتبنى كل فريق أساليب عمل تتماشى مع تصوراتهم المشتركة	2,95	1,319	محايد	غير موافق بدرجة متوسطة
03	الهيكل التنظيمي في الجامعة يسهل عملية الاتصال والتعاون بين الأساتذة	3,20	1,244	محايد	موافق بدرجة متوسطة
04	تدعم الجامعة نشر ثقافة تقاسم المعارف بين الأساتذة	2,93	1,309	محايد	غير موافق بدرجة متوسطة
	متوسط عبارات المحور الأول	2,993	1,140	محايد	غير موافق بدرجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور التعلم الجماعي جاءت ضمن فئة محايد حيث أن كل العبارات جاءت ضمن اتجاه "محايد" ويمكن اعتبارها غير موافق بدرجة متوسطة، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا لـ 2,9125 وانحراف معياري مساو لـ 1,22416 ، مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة اتسمت بعدم الاتفاق والانسجام ، ولا تتفق على وجود تعلم جماعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية الأغواط، ربما هذا يشير إلى أن أفراد العينة يميلون إلى التعلم الفردي والتحفيز الفردي بدل الجماعي.

الجدول رقم "23": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
5	تمتلك الجامعة كفاءات بشرية لا يمكن تعويضها بسهولة	3,77	1,097	موافق
6	تستقطب الجامعة الكفاءات البشرية بالاعتماد على أسس موضوعية	2,90	1,257	محايد (غير موافق) (درجة متوسطة)
7	تختار الجامعة الكفاءات البشرية التي تتطابق مع الوصف الوظيفي	3,03	1,050	محايد (موافق) (درجة متوسطة)
8	تسعى الجامعة لزيادة الرصيد المعرفي للأساتذة من خلال التقدير الوظيفي	3,12	1,223	محايد (موافق) (درجة متوسطة)
	متوسط عبارات المحور الثاني	3,206	0,958	محايد (موافق) (درجة متوسطة)

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي جاء مساويا لـ 3,77 متجها لخيار (موافق)، والانحراف المعياري مساو لـ 1,097، وهو ذو قيمة مرتفعة دلالة على الانسجام في إجابات أفراد العينة، وكما جاءت المتوسطات الحسابية للعبارات متراوحة بين 2,90 كأقل قيمة للعبرة 6X، و3,77 للعبرة 5X، ما يدل على إيجابية وانسجام أفراد العينة حول وجود سلوك دورة حياة كفاءة داخل بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

الجدول رقم "24": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
9	اجعل الخيارات التي تواجهني في العمل فرصا للتعلم وتوسيع الخبرة	4,13	0,686	موافق
10	استفيد من خبرات الآخرين في تحديد الإيجابيات والسلبيات للبدائل المطروحة	4,00	0,784	موافق
11	أستطيع ان أؤدي العمل الذي يتطلب مني مسؤولية كبيرة	3,98	0,698	موافق
12	اعرف نقاط القوة والضعف في شخصيتي جيدا	3,77	0,947	موافق
	متوسط عبارات المحور الثالث	3,968	0,645	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور التعلم الجماعي جاءت ضمن فئة موافق حيث أن كل العبارات جاءت ضمن اتجاه "موافق"، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا لـ 3.968 وبانحراف معياري مساو لـ 0,645 مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة

اتسمت بالاتفاق والانسجام، وتتفق على إدارة الذات بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية الأوغاط.

الجدول رقم "25": اتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور التابع.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
13	اشعر إن إدارة الجامعة تستخدم طرق متنوعة لتقريب وجهات النظر بين المتخصصين	2,87	1,067	محايد (غير موافق بدرجة متوسطة)
14	أشعر انه عندما يكون هنالك خلاف، تقوم إدارة الجامعة بجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لإبقاء خطوط الاتصال مفتوحة	2,93	1,095	محايد (غير موافق بدرجة متوسطة)
15	أترجع في بعض الأحيان عن قرارات تم اتخاذها لكي ارضي الأطراف المتصارعة	3,03	1,165	محايد (موافق بدرجة متوسطة)
16	أعمل كل ما هو ضروري للحيلولة دون حدوث توتر	3,63	0,925	موافق
17	أميل إلى فرض الحلول الكفيلة بحل الصراعات بالقوة والسيطرة على المواقف	2,95	1,154	محايد (غير موافق بدرجة متوسطة)
18	أستخدم العقاب القانوني حتى يتراجع أطراف الصراع عن مواقفهم المتشددة بشأن موضوع النزاع	2,80	1,067	محايد (غير موافق بدرجة متوسطة)
19	أتجاهل الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا	3,53	1,012	موافق
20	أستخدم إجراءات وأساليب سلوكية متنوعة لتجنب الصراعات والتورط في إدارتها	3,68	0,859	موافق
21	أعمل على توضيح المكاسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة	3,43	0,984	موافق
22	أعمل على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع	3,53	1,012	موافق
متوسط عبارات المحور التابع		3,235	0,644	محايد (موافق بدرجة متوسطة)

المصدر: من إعدادا لطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

يتضح من الجدول أن اتجاهات أفراد العينة نحو جميع فقرات محور التعلم الجماعي جاءت ضمن فئة محايد حيث أن معظم العبارات جاءت ضمن اتجاه "محايد" ويمكن اعتبارها غير موافق بدرجة متوسطة، فجاء المتوسط الحسابي للفقرات مساويا لـ 3.235 وانحراف معياري مساو لـ 0,644

مما يدل أن جميع إجابات أفراد العينة اتسمت بعدم الاتفاق والانسجام، ولا تتفق على وجود صراع تنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية الأغواط.

المطلب الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

في هذا المطلب سنحاول إظهار طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في (دورة حياة الكفاءة، التعلم الجماعي، إدارة الذات) والمتغير التابع الصراع التنظيمي، ثم سنختبر استقلالية المتغيرات المستقلة وفي الأخير سنقوم بإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة التطبيقية، وذلك من أجل قبول الفرضيات أو رفضها، وقد استعملنا في ذلك نموذج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha < 0.05)$ ، (بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26.0).

أولاً: اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة.

الجدول رقم "26": مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة.

إدارة الذات	دورة حياة الكفاءة	التعلم الجماعي	
		1	التعلم الجماعي
	1	0.709	دورة حياة الكفاءة
1	0.502	0.379	إدارة الذات

المصدر: من إعدادا لطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0.

لقد تم الاعتماد على اختبار (Variable Inflation Factor) (VIF) من أجل اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة، (أنظر الملحق رقم 10)، وتم استخراج قيمة (VIF) من خلال المعادلة التالية:

$$VIF = 1 \div (1 - R^2)$$

حيث R^2 هي مربع أعلى ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

وبلغت أعلى قيمة ارتباط 0.709 وهي دورة حياة الكفاءة، والتعلم الجماعي، وبلغت قيمة VIF من المعادلة السابقة تقريبا 2.010781 وهي أقل من (10) وهذا يعني عدم وجود ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة.

ثانيا: طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

جدول رقم "27": يمثل معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة التعلم الجماعي، دورة حياة الكفاءة، إدارة الذات، والمتغير التابع الصراع التنظيمي.

معامل الارتباط بين	التعلم الجماعي	دورة حياة الكفاءة	ادارة الذات
الصراع التنظيمي	0.595	0.546	0.668
الدلالة الإحصائية	0.000	0.000	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

* ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

** ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01.

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط كلها ذات دلالة عند مستوى معنوية 0.05 و0.01، بحيث جاءت كلها موجبة دلالة على وجود علاقة تتفاوت بين المتوسطة والقوية وطرديّة حيث بلغت 59.5% بين التعلم الجماعي والصراع التنظيمي، وبلغت 54.6% بين دورة حياة الكفاءة والصراع التنظيمي، أما بين إدارة الذات والصراع التنظيمي بلغت 66.8%، وقد عبرت معامل الارتباط للدلالة الإحصائية لكل المتغيرات المستقلة بقيمة 0.000 (أنظر الملحق 03).

ثالثا: اختبار الفرضيات الدراسة:

1-الفرضية الرئيسية الأولى:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الكفاءات الجوهرية في الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الكفاءات الجوهرية في الصراع التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ولمعرفة صحة هذه الفرضية الرئيسية سنستعين بمعادلة الانحدار المتعدد، وذلك باعتبار (الصراع التنظيمي) كمتغير تابع، وأبعاد الكفاءات الجوهرية (دورة حياة الكفاءة، التعلم الجماعي، إدارة الذات) كمتغير مستقل وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS حصلنا على ما يلي:

الجدول رقم "28": معامل الارتباط بين ابعاد الكفاءات الجوهرية والصراع التنظيمي.

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.757	0.573	0.537	0.63115

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نلاحظ أن معامل الارتباط بين الصراع التنظيمية والكفاءات الجوهرية كان مساويا ل 0.757، وهذا يدل على وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، أي أنه كلما زاد المتغير التابع (الصراع التنظيمي) نتج عنه زيادة في المتغير المستقل (التعلم الجماعي، دورة حياة الكفاءة، إدارة الذات) إضافة إلى معامل التحديد بقيمة 0.573 وهذا ما يفسره أن التغير الحادث في الصراع التنظيمي سببه التغير في الكفاءات الجوهرية بنسبة 57.3%، هذه المعطيات مجتمعة لا تعطينا حكما عن مدى ملائمة النموذج للبيانات ومدى جودته، ومن أجل معرفة ذلك سوف ندرس معنوية النموذج من خلال اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، (أنظر الملحق 03 مخرجات spss).

الجدول رقم "29": اختبار معنوية النموذج.

نموذج	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	F	Sig
الانحدار	9.283	3	3,094	16.079	0.000
البواقي	6.928	36	0.192		
المجموع	16.211	39			

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاستدلالية Sig أقل من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha \leq 0.05$ وهذا يعني أن معادلة الانحدار تلائم البيانات.

2-الفرضيات الفرعية:

2-1-الفرضية الفرعية الأولى:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-2-الفرضية الفرعية الثانية:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدورة حياة الكفاءة على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدورة حياة الكفاءة على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2-3-الفرضية الفرعية الثالثة:

-فرضية العدم: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الذات على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية إدارة الذات الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

سنحاول إثبات مدى صحة أو رفض الفرضيات الفرعية إحصائيا من خلال تحليل النتائج الموجودة في الجدول التالي:

الجدول رقم "30": اختبار الفرضيات الفرعية.

	معاملات لا معيارية		معاملات معيارية	T	Sig
	B	Erreur standard	Beta		
Constante	0,557	0,438		1,273	0,211
التعلم الجماعي	0,258	0,097	0,456	2,664	0,011
دورة حياة الكفاءة	-0,074	0,127	-0,109	-0,580	0,565
ادارة الذات	0,540	0,132	0,541	4.102	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين على ضوء مخرجات SPSS26.0

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه بأن قيم الدلالة غير دالة إحصائيا فيما يتعلق بدورة حياة الكفاءة لكون قيمة المعنوية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05 على عكس محور التعلم الجماعي وإدارة الذات نلاحظ أن قيمة Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ أي أنها دالة إحصائيا للمحورين.

من الجدول السابق يتضح أن العلاقة بين المتغيرات يمكن تمثيلها بالمعادلة التالية:

$$Y=0.557+0.258X_1-0,074X_2+0.540X_3.$$

بحيث:

الصراع التنظيمي: Y

التعلم الجماعي: X_1

دورة حياة الكفاءة: X_2

إدارة الذات: X_3

من خلال الخطوات السابقة للتحليل تحصلنا على النتائج التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الرئيسية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الكفاءات الجوهرية (دورة حياة الكفاءة، التعلم الجماعي، إدارة الذات) في الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، من خلال الدراسة والجدول رقم "23" وباستعمال نموذج الانحدار المتعدد، تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 وهذا يعنيه أن أفراد العينة يتفوقون في أغلبهم بوجود أثرا لكفاءات الجوهرية على الصراع التنظيمي داخل بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

كما جاءت:

1.1. الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية التعلم الجماعي على الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.01 وهي أقل من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول إن أفراد العينة يرون أن هناك أثر التعلم الجماعي في الصراع التنظيمي داخل بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

2.1. الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لدورة حياة الكفاءة في الصراع التنظيمي في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.565 وهي أكبر من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة H_1 وقبول الفرضية الصفرية H_0 ومنه

يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون هناك اثر لدورة حياة الكفاءة في الصراع التنظيمي داخل بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

3.1. الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في الصراع التنظيمي بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط، من خلال الجدول رقم "23" تحصلنا على قيمة sig تساوي 0.00 وهي اقل من مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة H_1 ورفض الفرضية الصفرية H_0 ومنه يمكن القول أن أفراد العينة يرون أن هناك أثر لإدارة الذات على الصراع التنظيمي داخل بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط فيما يتعلق بمستوى الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، الشهادة التعليمية، سنوات الاقدمية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى العاملين في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط فيما يتعلق بالصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الرتبة العلمية، الشهادة العلمية، سنوات الاقدمية) عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. الفرضية الفرعية الأولى:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

2.2. الفرضية الفرعية الثانية:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير العمر عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

3.2. الفرضية الفرعية الثالثة:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الرتبة العلمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4.2. الفرضية الفرعية الرابعة:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة العلمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير الشهادة العلمية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

5.2. الفرضية الفرعية الخامسة:

-فرضية العدم: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الأقدمية في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

-الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الصراع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الإقضية في بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

4- اختبار الفرضيات الفرعية:

4-1- اختبار الفرضية الأولى:

الجدول رقم "31": نتائج اختبار t للعينات المستقلة Independent Samplers (Test) لمتغير الجنس.

درجة الحرية	T	Sig	F	تباين اختبار ليفين للمساواة	الصراع التنظيمي
38	-0.459	0.323	1.001	وجود تباينات متساوية	الجنس
10.273	-0.777			عدم وجود تباينات متساوية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS26.0

من خلال الجدول رقم "23" اتضح لنا أن قيمة Sig هي 0.323 بالنسبة للجنس مما يدفعنا لقبول فرضية العدم بمستوى دلالة 5%، أي لا توجد فروق معنوية بين متوسطي المجموعتين فيما يتعلق باستجابة عينة الدراسة حول الصراع التنظيمي. (أنظر الملحق 03).

2.3. اختبار باقي الفرضيات الفرعية:

الجدول رقم "32": التباين الأحادي للصراع التنظيمي حسب المتغيرات الجنسية والوظيفية.

المتغير	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة الإحصائية	القرار
العمر	بين المجموعات خلال المجموعات	2,513 13.698	3 36	0.838 0.380,	2,202	0,105	لا توجد فروق دالة إحصائية
الرتبة العلمية	بين المجموعات خلال المجموعات	1.908 14.303	2 37	0.954 0.387	2.468	0.099	لا توجد فروق دالة إحصائية
الشهادة العلمية	بين المجموعات خلال المجموعات	1.397 14.814	2 37	0.699 0.400	1.745	0.189	لا توجد فروق دالة إحصائية
سنوات الإقديمة	بين المجموعات خلال المجموعات	1.037 15.174	2 37	0,797 0.630	1,265	0,294	لا توجد فروق دالة إحصائية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات (SPSS26.0).

نلاحظ من الجدول أعلاه، أن $\text{sig} > 0.05$ بالنسبة للمتغيرات العمر والرتبة العلمية والشهادة العلمية وسنوات الإقديمة ومنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول الصراع التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الرتبة العلمية، الشهادة العلمية، سنوات الإقديمة) حيث بلغت بالنسبة للعمر 0,105 أما الرتبة العلمية 0,099، والشهادة العلمية 0,189، أما سنوات الإقديمة فكانت 0,294 دلالة على عدم وجود فروق إحصائية.

وعلى ضوء ما سبق، نقبل فرضيات العدم الثانية والثالثة والرابعة والخامسة، ونرفض الفرضيات البديلة لها، أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية حول الصراع التنظيمي لدى عينة أفراد الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير بالأغواط تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الرتبة العلمية، الشهادة العلمية، سنوات الإقديمة)، وذلك عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر المورد البشري أهم الموارد التي تحقق التقدم والاستمرار لأي مؤسسة في مجال نشاطها، لذا وجب عليها تكوينه وتنمية مهارته لاستغلالها في عملية التطوير واكسابها مزايا تنافسية في ظل البيئة التي تتواجد بها، والتي تتميز بحالة عدم التأكد والتغيير المستمر، ولا بد من الأخذ بعين الاعتبار توفير بيئة آمنة ومناسبة للعمل، والعمل على التحكيم في السلوك الإنساني لموردها البشري الذي قد يكون متعاوناً أو عدائياً، حيث تعتبر الكفاءات الجوهرية العامل الأول الواجب مراعاته في صياغة استراتيجية المنظمات كونه مصدر مهم لربحيتها، لان الرهان الحقيقي لأي منظمة يتمثل في امتلاكها لكفاءات جوهرية متطورة ومنتامية تمزج بين الموارد المادية والموارد البشرية وعلى راسها التكنولوجيا.

بالاستناد الى ما تم التوصل اليه في دراستنا فقد تبين ان موضوع الصراع التنظيمي يعد موضوعاً مهماً، وهو ناتج عن تفاعل بين الافراد والجماعات بالمستويات التنظيمية المختلفة بها، كما ان وجوده بالمؤسسة ينتج عنه آثار قد تضر او قد تحسن من أداء المؤسسة ككل، ونجد ان النظرة الى هذه الصراعات التنظيمية قد تطورت بداية الفكر الإداري التقليدي، فالسلوكي، فالحديث.

كما توصلنا في دراستنا الى الدور الحساس للكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال التركيز على الكفاءات الفردية والجماعية المتميزة والناجمة عن التنمية على اعتبارها أهم مصادر الكفاءات المحورية وكذلك ابراز دور تنمية الكفاءات الجوهرية في إدارة الصراع التنظيمي نم خلال رفع قيمة العمل، استخدام التكنولوجيا، الترقية، التعليم الجماعي.

1- نتائج الدراسة

توصلنا من خلال بحثنا هذا الى العديد من النتائج وفق سياق معرفي منهجي مترابط مع الإشكالية محل الدراسة، وتظهر نتائج الدراسة على مستويين كما يلي:

أولاً: على المستوى النظري

خلصت الدراسة من خلال الإطار النظري الى النتائج التالية:

1- تعبر الكفاءات الجوهرية عن جملة من الخصائص (طول دورة الحياة، التعلم الجماعي، صعوبة التقليد، خلق قيمة للزبون والليونة) التي تتكامل فيما بينها لتشكل ثمرة التفاعل بين مختلف الأقسام.

2- تعتبر دعم وتأييد للإدارة العليا ضرورة لتحقيق التفوق والريادة في مجال الكفاءات الجوهرية.

3- الصراع التنظيمي هو ظاهرة حتمية لا مفر منها يؤثر إيجاباً او سلباً على المؤسسة.

4- اختلاف زوايا الرؤية وتباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي اوجد أنواع وتقسيمات عديدة للصراع، فقد تم تقسيمه وفقاً لاتجاهاته، لمصادره، لدرجة التنظيم من حيث الوظيفة وعلى حسب مستوياته.

ثانيا: على المستوى التطبيقي

فقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- 1- عدم وجود تعلم جماعي داخل الكلية أي الميل الى التعلم والتحفيز الفردي بدل الجماعي.
- 2- وجود سلوك دورة حياة الكفاءة داخل الكلية.
- 3- وجود إدارة الذات بالكلية.
- 4- عدم وجود صراع تنظيمي داخل الكلية.
- 5- وجود علاقة طردية موجبة قوية بين المتغيرين، أي انه كلما جاد المتغير التابع " الصراع التنظيمي" نتج عنه زيادة في المتغير المستقل (التعلم الجماعي، دورة حياة الكفاءة، إدارة الذات).

2- توصيات :

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها تقدم الطالبتين بمجموعة من الاقتراحات:

- 1- ان طبيعة البيئة المتغيرة والتطورات الحاصلة في حقل الإدارة خصوصا والعلوم الإنسانية عموما، يستدعي الاهتمام بمفهوم الكفاءات الجوهرية لإعطائها الاهتمام الذي تستحقه.
- 2- الاهتمام وإعطاء الأولوية للبرامج التدريبية والتطويرية اللازمة لتنمية الكفاءات الموجودة بالكلية وتحويلها الى كفاءات جوهرية.
- 3- تفعيل الندوات والأيام الدراسية وتوفير التسهيلات لكل الباحثين لتحقيق النفع العام.
- 4- تشكيل فريق عمل لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات الجامعية ويفضل ان تكون من مجموعة افراد يمتلكون معرفة والمهارات اللازمة للتعامل مع مواقف الصراع المختلفة.
- 5- التحديد الدقيق لمسؤوليات وواجبات الأستاذ بحيث لا يكون هناك مجالا لتداخلها مع مسؤوليات أستاذ آخر.
- 6- اتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات دون تحيز الى فئة معينة.
- 7- العدالة في توفير فرص الترقية والمناصب العليا وابعادها على الاعتبارات الشخصية.
- 8- فتح قنوات الاتصال والتواصل بين جميع المستويات التنظيمية.
- 9- مواكبة أحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتفعيل أنظمة المعلومات بها لأجل توفير التسهيلات اللازمة لممارسة الكفاءات مهامها وابعادها بكل حرية.
- 10- التركيز على ابرام اتفاقيات مع جامعات عالمية للاستفادة من خبرتهم في مجال تكوين الكفاءات المحورية وإدارة الصراع التنظيمي.

3- آفاق الدراسة :

عقب الانتهاء من دراسة هذا الموضوع برزت لنا بعض المسائل والنقاط التي هي ربما في حاجة الى معالجة مستقلة مسبقا، على شكل مواضيع بحثية يرجى ان تكون لها فائدة كبيرة بعد دراستنا ومن هذه المواضيع نجد:

- 1- توسيع الدراسة الحالية من خلال البث في ابعاد أخرى: الكفاءات التكنولوجية، الكفاءات التسويقية، الكفاءات التنظيمية، ودراسة دورها في إدارة الصراع التنظيمي.
- 2- الدور المحوري للكفاءات المحورية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.
- 3- مدى مساهمة الكفاءات الجوهرية في التقليل من الضغوطات المهنية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع المتعددة:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر، ط 7، 2000.
- 2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، ط 3، 2009.
- 3- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2006.
- 4- حسن طه، استراتيجيات إدارة الصراع، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2007.
- 5- خليل محمد حسن الشماع، خضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 4، 2009.
- 6- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعات في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 7- محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 8- معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2008.
- 9- سوزان المهدي، استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة كلية التربية، 2000.
- 10- عبد الرحمان إدريس ثابت، جمال الدين محمد مرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- 11- عبد الوهاب أحمد جاد الله، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد"، دار الوفاء للنشر، منصور، 2005.
- 12- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن.
- 13- المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع، مكتبة الحامد للنشر، ط 1، عمان، الأردن، 2006.
- 14- الأزهري محمد بن أحمد، تهذيب اللغة دار القومية للطباعة القاهرة والنشر، 1964.
- 15- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط 3، 2008.

- 16- د. غني دحام تناي الزبيدي، المقدرات الجوهرية للمورد البشري للاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، ط 1، دار غيداء للنشر والتوزيع، 2014.
- 17- ديري زاهد، السلوك التنظيمي، دار المسير للنشر، 2011.
- 18- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2005.
- 19- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- الدوريات:

1- <http://www.dahmane> 16. Ahlamontada.net/t 7162-topic

- 2- إسماعيل حجازي، أسماء زكري، واقع تطبيق خصائص الكفاءات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نقاوس-مصبرات-باتنة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد الرابع، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، 2019.
- 3- شفاء محمد علي العزاوي، أيمن هادي طالب الطائي، تأثير المقدرات الجوهرية على التغيير التنظيمي، بحث ميداني في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، الإسكندرية، مصر، 2019.
- 4- علاق زكريا، بوقصة عمر، دار إدارة الموارد البشرية في تفعيل المقدرات الجوهرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة تركيب السيارات KIA بباتنة، مجلة الروائز، المجلد 5، العدد 2، 2021.
- 5- أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2018-2019.
- 6- أبو القاسم حمدي، جهيدة جيلاني، دور الكفاءات الجوهرية في تحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر الوطني حول: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق استراتيجي يومي 21/20 فيفري 2019، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة البليدة 2، الجزائر.

الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 7- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع تنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.
- 8- محمد سلامة، الصراعات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2011.
- 9- نور الدين العسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بولاية مسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، 2009.
- 10- حوداسي ايمان، طباح محمد، أثر أنماط إدارة الصراع على التطوير التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015-2016.
- 11- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، منشورة، جامعة غزة، 2008.

الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- Willems E, Dictionnaire de sociologie, Adaptation Française par Ahmed Cuvillier, 2ème éd, librairie Marcel Rivera et Cie, Paris, 1971
- 2- Quellin Bertrand, Arreglegeom-luc, le management Stratégique des compétences, Édition Marketing Paris, 2000.
- 3- Philippe Lorino, Méthodes et Drastique de la derformance, Désorganisation, Paris, 2000.
- 4- A. Meuglant, Ressources humaines : déployer la stratégie édition liou sons paris, 2000.
- 5- Jean- Marie disette : Dictionnaires de Ressources humaines, 4émé éd, Vuibert, 2005.
- 6- Hamel, Prahalad C, K, the corécompétence of the corporation Harvard Business Rêviezvol 68 N3, 1990.

الملاحق