

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



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ
القرارات الإدارية دراسة حالة الشركة الوطنية
لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز - الأغواط-

تحت إشراف:
د. برطال عبد القادر

إعداد الطالب:
-قويدري هشام

لجنة المناقشة:

رئيسا
مقررا
ممتحنا

-
-
-

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي يسر لي أمري ووفقني لإنجاز هذا العمل

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله

عز وجل " **وَاخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا
رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا** "

إلى والدتي الكريمة ووالدي طيب الله ثراه

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي الأعزاء وجميع أفراد

العائلة الكبيرة

إلى كل من ساهم بكلمة أو بنصيحة أو بدعاء من أساتذة وأصدقاء

إلى طاقم الإدارة وكل عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وكل الأساتذة من الطور الابتدائي إلى الجامعة فكلكم كنتم سببا في وصولي

إلى هذه المرتبة

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين

و الصلاة و السلام على من أرسله الله رحمة للعالمين

من لم شكر الناس لم يشكر الله

ومنه نتوجه بعميق الشكر و العرفان للأستاذ المشرف

على مشاركته في عملنا و تصويب أخطائنا و عثرتنا

و كل ما من به علينا من وقت و جهد

كما لا يفوتنا شكر الأساتذة على دعمهم وخاصة أساتذة قسم

علوم التسيير

و كذا موظفي المؤسسة محل الدراسة على إستقبالهم و

مساعدتهم لنا في الدراسة

و إلى كل من ساهم معنا في هذا العمل و لو بكلمة طيبة

الصفحة	الفهرس
	الشكر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
ب- ن	مقدمة
	الفصل والأول: مدخل عام حول الصراعات التنظيمية وعلمية إتخاذ القرارات الإدارية
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: الصراع التنظيمي
03	المطلب الأول تعريف الصراع التنظيمي
06	المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي و الآثار المترتبة عليه
10	المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي و مجالاته
13	المطلب الرابع: أنواع و مستويات الصراع التنظيمي
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي
17	المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي
18	المطلب الثاني: المقاربات الإدارية
21	المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع التنظيمي
23	المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
28	المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرارات الإدارية
28	المطلب الأول: تعريف عملية إتخاذ القرارات الإدارية
30	المطلب الثاني: خطوات إتخاذ القرار الإداري
32	المطلب الثالث: تصنيفات القرارات الإدارية
35	المطلب الرابع: أساليب إتخاذ القرارات
38	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط-
40	تمهيد الفصل
41	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط-
41	المطلب الأول تعريف الشركة على المستوى المحلي

41	المطلب الثاني: مهام و أهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-
42	المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و إختبار أداة القياس
48	المطلب الأول: منهجية الدراسة
48	المطلب الثاني: خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: صدق و ثبات الدراسة
52	المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي
54	المطلب الخامس: إختبار كاي مربع للإستقلالية
54	المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية
55	المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة
61	المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الإتجاه العام للعبارات
61	المطلب الثالث: دراسة إتجاهات الدراسة
64	المطلب الرابع: إختبار الفرضيات
73	المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية
81	خلاصة الفصل الثاني
83	خاتمة عامة
86	قائمة المراجع
92	الملاحق

الصفحة	العنوان	الجدول
20	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية	الجدول رقم 01
30	نماذج مراحل عملية إتخاذ القرار	الجدول رقم 02
50	معامل صدق المحك	الجدول رقم 03
50	معامل ثبات الدراسة	الجدول رقم 04
51	ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)	الجدول رقم 05
52	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	الجدول رقم 06
52	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم 07
54	إختبار كاي مربع على متغيري الجنس و المستوى الوظيفي	الجدول رقم 08
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز و الفروع	الجدول رقم 09
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 10
56	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم 11
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 12
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم 13
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	الجدول رقم 14
61	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات	الجدول رقم 15
62	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول رقم 16
62	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 17
63	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	الجدول رقم 18
64	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول رقم 19
65	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 20
65	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 21
66	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 22
67	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 23
67	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 24
68	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 25

69	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 26
69	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 27
70	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 28
70	مجموع معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 29
71	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 30
71	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 31
72	معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي	الجدول رقم 32
74	إختبار T-test بالنسبة للجنس	الجدول رقم 33
75-76	إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن	الجدول رقم 34
76-77	إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي	الجدول رقم 35
78	إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي	الجدول رقم 36
79	إختبار أقل فرق معنوي LSD	الجدول رقم 37
80	إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	الجدول رقم 38

الصفحة	العنوان	الجدول
20	وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية	الجدول رقم 01
30	نماذج مراحل عملية إتخاذ القرار	الجدول رقم 02
50	معامل صدق المحك	الجدول رقم 03
50	معامل ثبات الدراسة	الجدول رقم 04
51	ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)	الجدول رقم 05
52	معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي	الجدول رقم 06
52	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم 07
54	إختبار كاي مربع على متغيري الجنس و المستوى الوظيفي	الجدول رقم 08
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز و الفروع	الجدول رقم 09
55	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	الجدول رقم 10
56	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	الجدول رقم 11
58	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم 12
59	توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم 13
60	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة	الجدول رقم 14
61	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات	الجدول رقم 15
62	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول رقم 16
62	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	الجدول رقم 17
63	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	الجدول رقم 18
64	إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول رقم 19
65	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 20
65	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 21
66	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 22
67	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 23
67	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 24
68	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 25

69	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 26
69	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 27
70	معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 28
70	مجموع معاملات خط الإنحدار البسيط	الجدول رقم 29
71	معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد	الجدول رقم 30
71	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)	الجدول رقم 31
72	معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي	الجدول رقم 32
74	إختبار T-test بالنسبة للجنس	الجدول رقم 33
75-76	إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن	الجدول رقم 34
76-77	إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي	الجدول رقم 35
78	إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي	الجدول رقم 36
79	إختبار أقل فرق معنوي LSD	الجدول رقم 37
80	إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة	الجدول رقم 38

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تأثير الصراع التنظيمي على عملية إتخاذ القرارات الإدارية لدى الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، وتم إستخدام المنهج الوصفي والذي يستخدم في الرصد والمتابعة الدقيقة للظاهرة، ومنه عرضنا الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي وإدارته، وكذا عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الفصل النظري. كما قمنا بدراسة تأثير هذه الظاهرة على الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط، ولتحقيق هدف الدراسة تمت الإستعانة بإستبانة وتم التأكيد من مصداقيتها ومعامل ثباتها وتم توزيعها على الموظفين بالشركة، حيث إستخدمنا الادوات الاحصائية لتحليله مثل (برنامج spss24.0) ومن خلال ذلك توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

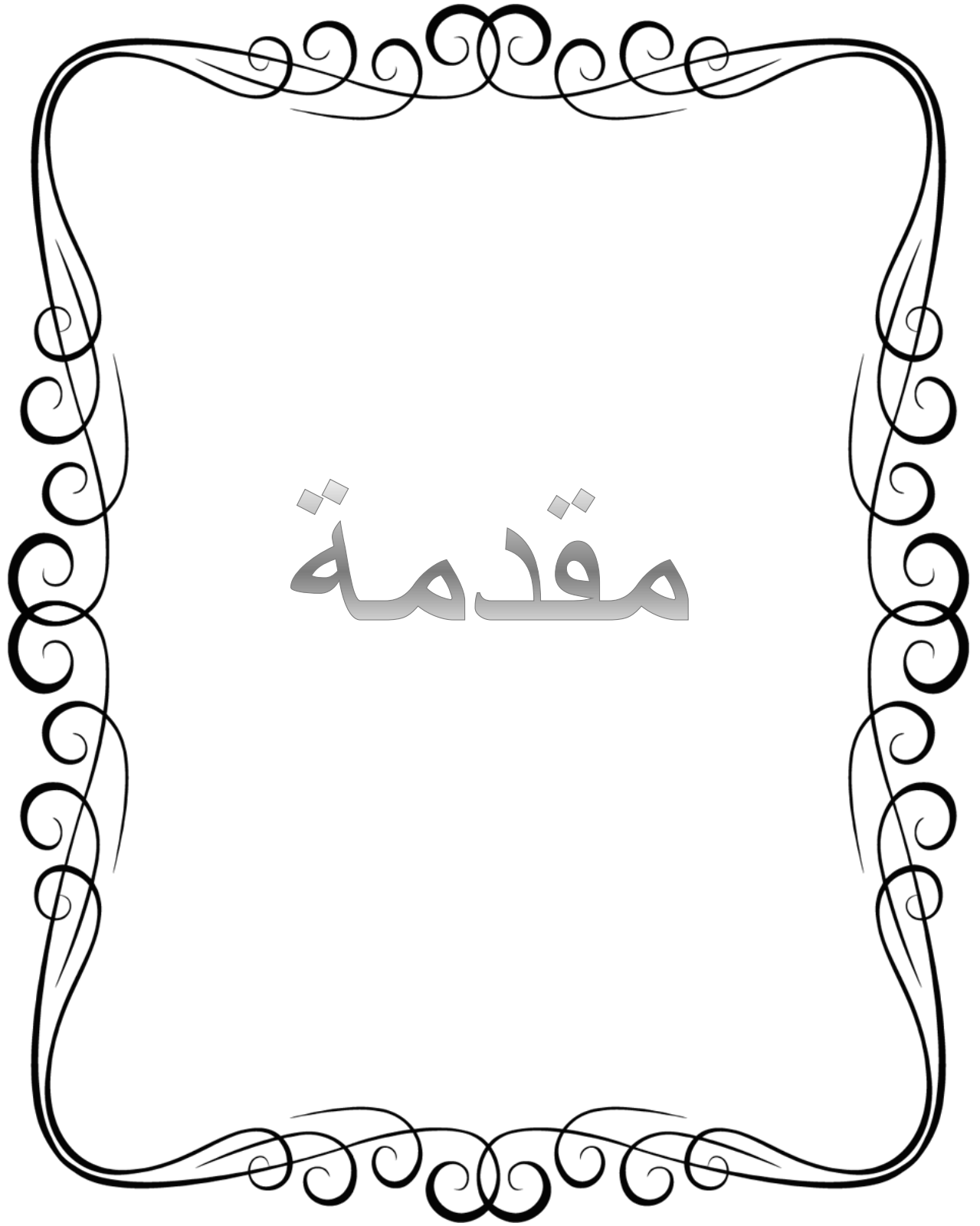
- أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات الصراع وعملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- عدم وجود فروق معنوية لمتغيري الصراع التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية عادا وجود فروق معنوية في المستوى الوظيفي بين الإطارات وأعوان التحكم

الكلمات المفتاحية: الصراع، الصراع التنظيمي، القرار، القرار الادارية ، الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

Abstract

The objective of this study was to find out the impact of the organizational conflict on the decision making process of the National Electricity and Gas Distribution Company in Laghouat. The descriptive approach was used to monitor the phenomenon. From which we presented the conceptual framework of organizational conflict and its management, as well as the process of making administrative decisions in the theoretical chapter. We also studied the effect of this phenomenon on the national company for the distribution of electricity and gas in Laghouat. To achieve the objective of the study, a questionnaire was used to verify the reliability and reliability of the phenomenon and was distributed to the employees of the company. We used the statistical tools for analysis such as 24.0spss. The most important results are: - The study showed a statistically significant effect between the conflict levels and the decision making process. - There were no significant differences for the variables of the organizational conflict and the decision-making process due to the personal and functional variables. There were significant differences in the functional level between the tires and the control agents

Keywords: Conflict, Organizational Conflict, Decision, Administrative Decision, National Electricity and Gas Distribution Company.



لقد إستحوذ موضوع الصراع التنظيمي على إهتمام كبير ومتزايد من قبل الباحثين وذلك كونه من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين في أعمالهم اليومية، وتحد من كفاءة الموظفين في المنظمة، حيث تعد الظاهرة أمراً حتمياً في سائر المنظمات فالصراع ظاهرة عملية طبيعية، سلوكية، وتنظيمية مستمرة تنجم عن تفاعل بين الأفراد أو المؤسسات، لقد إرتبط هذا المفهوم بين الدول والأطراف السياسية بعلم السياسة والأزمات، الصراع التجاري في علم الإقتصاد، وإقتصر الصراع من أجل البقاء على علم الأحياء، في حين إهتم علماء الإجتماع بذلك النوع من الصراع القائم بين الأفراد والجماعات على المستويات الإجتماعية والعائلية والعنصرية والطائفية، وتأثرت الإدارة بشكل عام كغيرها من العلوم بموضوع الصراع بل وأفردت له من أحد علومها وهو ما يعرف بإدارة الصراع التنظيمي، كما مرت نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري بعدة مراحل نذكر من بينها، المدرسة الكلاسيكية التي رأت أن الصراع شئ غير مرغوب فيه، وينبغي تجنبه وإزالته بأي وسيلة كانت، ثم تأتي المدرسة السلوكية تبنت هذه المدرسة فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه، وتحدد المستوى المقبول منه، بما يخدم أهدافها ومصالحها الحالية، أما المدرسة الحديثة هي التي ترى أن الصراع شئ ضروري لتحريك المنظمة وإثارة نواحي الإبداع لدى أفرادها، بل ويجب تشجيع الصراع والبحث عن الطرق المناسبة للإستفادة منه وتوجيهه للنواحي التي تحدث توطيراً في المنظمة.

ومن هذا المنطلق كان الإهتمام بإدارة الصراع وأساليبه المختلفة لتجنب الركود والملل والحفاظ على نمو المؤسسة وفعاليتها، كما أن الصراعات التنظيمية قد تأثر بشكل أو بآخر على عملية إتخاذ القرار التي تعتبر محور العملية الإدارية، ذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها لأن أهم القرارات التي تتخذها أي منظمة مهما كانت طبيعتها، خدماتية كانت أو إنتاجية فإن عامل النجاح الذي تحققه يعتمد على رشد القرارات المتخذة وفعاليتها في معالجة القضايا المطروحة من جهة، وتجنب الوقوع في المشاكل من جهة أخرى، وهذا من خلال فهم جدوى إتخاذ القرارات وحسن صناعتها مع إختبار أنسب الأساليب لإتخاذها، وعلى الرغم من إنتشار العديد من الدراسات المهمة بالصراع التنظيمي، إلا أنه لا يزال موضع إهتمام الباحثين، مما يستدعي إستمرار دراسته، ودراسة آثاره على عملية إتخاذ القرارات الإدارية ولقد تم إختيار العاملين في الشركة الوطنية سونلغاز لتوزيع الغاز والكهرباء بالأغواط لهذه الدراسة، لأن هذه المؤسسة كباقي المؤسسات لا تكاد تخلو من الصراعات التنظيمية ومنه يتم إستخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي لمعالجة مشاكل الصراع فقد كان هذا البحث بعنوان الصراع التنظيمي وتأثيره على عملية إتخاذ القرارات الإدارية.

إشكالية الدراسة:

تعد ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المنظمة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، لأنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها وحلها بدلا من استثمار الجهد في أنشطة منتجة، وبالإضافة الى أنها تنعكس على عملية إتخاذ القرار وتشتت جهود الإدارة بعيدا عن مسار تحقيق الأهداف ومن هذا المنطلق فإن إشكالية الدراسة تكمن في الإجابة عن التساؤل الآتي:

مامدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط؟

التساؤلات الفرعية:

- ماهية الصراع التنظيمي عند موظفين الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟
- ما مفهوم عملية إتخاذ القرارات الإدارية عند موظفين الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟
- ما مدى تأثير مستويات الصراع التنظيمي على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- تتأثر عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالصراع التنظيمي عند الموظفين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

الفرضيات الفرعية:

- تتأثر عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالصراع بين الأفراد عند الموظفين. بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط
- تتأثر عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالصراع داخل المجموعة عند الموظفين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

- تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالصراع بين الجماعات عند الموظفين بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط

الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق عند الدلالة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

رابعا: أهداف الدراسة:

- تعميق الفهم بموضوع الصراع التنظيمي، وإبراز أهم عناصره لمعرفة كفية إدارة الصراع؛
- الكشف عن مستويات الصراع التنظيمي في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بالأغواط؛
- تحديد أثر مستويات الصراع التنظيمي على عملية إتخاذ القرار الإداري في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؛

- التعرف على أهم المتطلبات التنظيمية الواجب توفرها لتوجيه الصراع بما يخدم الشركة محل الدراسة؛
- الإلمام و التعرف بكافة الظروف التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي.

أهمية الدراسة:

أهمية الدراسة من الناحية العلمية:

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي وإتخاذ القرار، كون هذا الموضوع لم يأخذ حقه من البحث والدراسة، وهناك إفتقار علي مستوى الماستر والدكتوراه في جامعة الأغواط _على حد علم الباحثين_ لم يتم التطرق لموضوع الصراع التنظيمي وتأثيره على عملية إتخاذ القرار الإداري؛
- تقدم الدراسة إطارا مفاهيميا عن موضوع الصراع التنظيمي وعملية إتخاذ القرار الإداري؛

- يمكن أن تكون نقطة بداية لدراسات مماثلة.

الأهمية من الناحية العملية:

- الإستفادة المثلى من الوقت الذي يمكن إهداره خلال إدارة الصراع التنظيمي بين العاملين؛
- مساعدة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط على معرفة مستويات الصراع داخل الشركة والتعامل معها؛
- يأمل الطالبين أن تسهم نتائج الدراسة في تقليل الآثار السلبية للصراعات التنظيمية إن وجدت في شركة سونلغاز بالأغواط.

الأهمية بالنسبة للطالبين:

- الحصول على الماستر كدرجة علمية تسمح للطالبين للترقي إلى مستويات علمية أعلى؛
- توسيع دائرة المعارف للطالبين لقيامهما بالبحث والتنقيب عن المعلومات مما زاد من معارفهما.

منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

اعتمدنا في الدراساتنا هذه على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول الى نتائج محددة، أما بالنسبة للدراسة الميدانية فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة في الفصل (الثاني)، مستخدمين في ذلك الاوات الاحصائية، وذلك من أجل التعرف على الظاهرة المدروسة والوصول الى نتائج احصائية دقيقة قد تساعد في فهم واقع مشكلة الدراسة، وقمنا بإسقاط الجانب النظري لدراسة الحالة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز (الأغواط).

وفيما يخص الأدوات الاحصائية المتعلقة بجمع المعلومات فقد استخدمنا الاستبانة، وتم تحليله بالاستعانة ببرنامج SPSS 24.0 وبرنامج EXCEL 2010، ووثائق المؤسسة.

مجال وحدود الدراسة

- الحدود الزمنية: من أكتوبر إلى جوان 2023

- الحدود المكانية: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الاغواط.
- الحدود البشرية: عينة من العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغازبالأغواط والمقدر عددهم بـ 78 عامل.

أسباب اختيار الموضوع

1- أسباب ذاتية :

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بالصراع التنظيمي، وإتخاذ القرار؛
- إمكانية قياس هذا الموضوع في أرض الواقع، في دراسة حالة ؛
- توفر المراجع في مجال الدراسة.

2-أسباب موضوعية:

- يندرج الموضوع ضمن التخصص؛
- يعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة؛
- محاولة لتقديم بعض المفاهيم عن الصراع التنظيمي وعملية إتخاذ القرار الإداري.

هيكل الدراسة

تم تقسيم الموضوع الى فصلين تسبقهما مقدمة تتضمن النقاط الأساسية المتعلقة بموضوع دراسة

(الاشكالية والفرضيات، أهداف الدراسة أهمية الدراسة) وفي الأخير خاتمة تتضمن النتائج التي تم توصل إليها والتوصيات والاقتراحات.

الفصل النظري: تناولنا في الفصل الأول مدخل نظري عام حول الصراع التنظيمي وعملية إتخاذ القرار الإداري، حيث قسمنا الفصل الى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه أساسيات الصراع التنظيمي (مفهوم، الأسباب والآثار، المراحل والمجالات، الأنواع والمستويات)، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات إدارة الصراع التنظيمي(المفهوم ، المقاربات الإدارية، المراحل والإستراتيجيات)،وأخيرا المبحث الثالث فتناولنا فيه عملية إتخاذ القرار الإداري (مفهوم، خطوات، تصنيفات، أنماط وأساليب).

الفصل التطبيقي: يتمثل الفصل الثاني في الدراسة التطبيقية والذي حاولنا فيه تطبيق بعض النواحي التي جاءت في الفصل النظري من خلال تقديم عام للشركة محل الدراسة، الإطار المنهجي للدراسة الحالة، عرض وتحليل نتائج الدراسة

صعوبات الدراسة:

- وجود بعض الصعوبات في توزيع وإسترجاع الإستيبيان، وذلك راجع الى الضغوطات التي يتعرض لها العمال، فأغلب الطلبة في كثير من التخصصات يستهدفون شركة سونلغاز بالأغواط كمجتمع للدراسة هذا ما يصعب العمل على الموظفين خاصة وأن وقت توزيع الإستيبيان يكون تقريبا في وقت واحد؛
- ضيق الوقت؛
- صعوبة الوصول إلى بعض المراجع في مكتبة الكلية، خاصة أطروحات الدكتوراه ومطبوعات الأساتذة .

الدراسات السابقة:

لقد حظي موضوع الصراع التنظيمي وإتخاذ القرار الإداري بإهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما أهمية كبيرة في تحقيق نجاح وإستمرار المنظمة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما. سنبرز من خلال هذه النقطة أهم الدراسات السابقة التي إطلع عليها الباحثين والتي لها علاقة بموضوع البحث الذي نحن بصدد إجراؤه، منها:

دراسات باللغة العربية:

أولا: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

دراسة سالم عمراني وأحمد التلي (2018) بعنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بمقر بلدية الجلفة

تضمنت هذه الدراسة الإشكالية التالية مامدى تأثير الصراع التنظيمي على إتخاذ القرارات الإدارية في مقر بلدية الجلفة ؟ كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي وإلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في صنع القرار داخل المنظمة ثم معرفة السبل والطرق التي تتم بها عملية صنع القرار من خلال إدارة الصراع التنظيمي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان ابرزها ما يلي:

- للصراع أثر كبير في عملية إتخاذ القرار؛
- هناك تسلسل هرمي للسلطة وتطبيق صارم للمسؤولين للقوانين ما إعتبره الموظفون تعسف في إستعمال السلطة؛
- عدم إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات وإهمالهم يؤدي إلى حدوث الصراع؛
- لا يوجد دراسة علمية للقرارات ولادراسة للبدائل وهو ما يؤكد عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة ونقص المعلومات المطلوبة.

محمود بن معتوق (2015) بعنوان: "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي، وكذلك التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة بالجزائر. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت عينة الدراسة من (70) موظف/ة. وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها:

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي.
 - أن أسلوب التسوية والحل الوسط هما الأكثر استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى (التنافس، التعاون، التجنب) تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة.
 - أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.
- وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت بضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي في احتواء الصراع التنظيمي، وضرورة قيام الإدارة بتعزيز النمط القيادي الديمقراطي من خلال تشجيع الاتصالات بينها وبين الموظفين، وكذلك من خلال تقييم الأداء ونظام الحوافز.

الدراسات الأجنبية:

دراسة Saed&awan (2015) بعنوان: إدارة الصراع والأداء التنظيمي : دراسة حالة بنك أسكاري

المحدود باكستان

Conflicte management and organizational performance; A case study of askari bank Pakistan

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الصراع وأسبابه، والحلول الممكنة لتحسين بيئة العمل في المنظمة، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (201) موظف هم جميع العاملين ببنك أسكاري المحدود في باكستان، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها:

- عدم وجود أثر لأراء المبحوثين حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي يعزى لمتغير التعليم؛
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول أسباب الصراع يعزى لمتغير الجنس؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للصراع على الأداء التنظيمي.

دراسة karimi & others (2013) بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في الهند

Conflict management strategies of sport techers and its influence on athletic motivation of schools in india

هدفت الدراسة إلى التعرف ألى إستراتيجيات إدارة الصراع لدى معلمي التربية الرياضية وأثرها على دافعية الرياضيين في مدارس مدينة جورجان بالهند، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة من (64) معلما و (700) رياضيا، وتم إستخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان أهمها:

- إن إستراتيجية التعاون هي الأكثر إستخداما لدى معلمي التربية الرياضية، بينما إحتلت إستراتيجية الهيمنة المرتبة الأخيرة بين الإستراتيجيات المستخدمة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر إستراتيجيات الصراع على دافعية الرياضيين.

ثانياً: الدراسة المتعلقة باتخاذ القرار المراجع العربية

دراسة زروقي سمية(2016) بعنوان: أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات دراسة ميدانية
بمؤسسة الكهرباء والغاز أم بواقي

تهدف الدراسة إلى عرض الإطار النظري المتعلق بكل من القيادة التحويلية وعملية إتخاذ القرارات والقيام بدراسة
أثر أبعاد القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات وإسقاطها على مؤسسة سونلغاز
وقد توصلت الدراسة إلى عدد من نتائج، نذكر من أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الحافز الإلهامي على عملية إتخاذ القرارات؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبارات الفردية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإثارة الفكرية على عملية إتخاذ القرارات.

الصحراوي عائشة والساسي ياقوت(2015) بعنوان: أثر تمكين العاملين على إتخاذ القرار في شركة توزيع
الكهرباء والغاز الأغواط

تهدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات التمكين اللازمة للعامل من أجل إمكانية إتخاذ القرار والتعرف على مستوى
الذي يمارسه العاملون في مؤسسة سونلغاز من أجل إتخاذ القرار كما تهدف إلى معرفة مدى تبني مديري مؤسسة
سونلغاز لمفهوم التمكين وتطبيقه في المؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، نذكر من أهمها:

- تدرك مؤسسة سونلغاز أن التغيير أصبح لازماً لتطويرها لكنها لاتزال تتبع بعض أساليب وطرق الإدارة
التقليدية التي تظهر لنا المفارقة بين ما يوجد في أذهان متخذي القرار والتنفيذ مع إستبعاد مشاركة العمال في
إتخاذ القرار
- تنتشر ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل في سونلغاز
- يوجد في الأساليب الإدارية التقليدية تجاهل لحق المرؤوسين في معرفة ما يدور حولهم في المنظمة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة **Castler (1993)** بعنوان: العلاقة بين مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات و المناخ

التنظيمي و نمط الإدارة أمريكا

و هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات و المناخ التنظيمي و نمط الإدارة و تكونت عينة الدراسة من (13) مدرسة إتصفت إدارتها بالمركزية و (13) إتصفت إدارتها باللامركزية و تحقيقاً لأهداف الدراسة قام الباحث بوصف المشاركة الحقيقية للمعلمين في إتخاذ القرارات في مدارسهم من خلال العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدارس و نمطها الإداري المتبع كما حلل العلاقة بين مشاركة المعلمين و نمط الإدارة

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- كانت مشاركة المعلمين في المدارس التي إتصفت إدارتها باللامركزية أفضل مشاركة من المعلمين في المدارس التي إتصفت إدارتها بالمركزية.

- و إمتازت المدارس التي إتصفت باللامركزية بمناخ مفتوح أكثر من المدارس التي إتصفت إدارتها بالمركزية

دراسة **Melody (1992)** بعنوان: الأنماط القيادية ودرجة مشاركة المعلمين في عملية إتخاذ القرارات أمريكا

Leadership styles and the Degree of participation of employees.**Usa**

وهدفت دراسته إلى مقارنة الأنماط القيادية ودرجة مشاركة العاملين في (18) مدرسة في ولاية تكساس، تبعاً للإختبارات المعيارية

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- أن المدارس ذات التحصيل العالي إتصفت إدارتها باللامركزية؛
- مشاركة فاعلة للمعلمين بالجوانب المتصلة بالنواحي الأكاديمية و تلبية حاجات الطلاب ؛
- المدارس ذات التحصيل المنخفض إتصفت إدارتها بالمركزية.

أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا

دراسة سالم عمري وأحمد التلي (2018)

- بعنوان: الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية إتخاذ القرار دراسة ميدانية بمقر بلدية الجلفة تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في الربط بين المتغير التابع والمستقل كما تضمنت إشكالية دراسة مماثلة لإشكالية دراستنا، ومجتمع الدراسة لبلدية الجلفة تقريبا له نفس مواصفات مجتمع دراستنا في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بالأغواط من حيث نوع العمل وضروفه؛
- الحدود الزمانية لهذه الدراسة سنة 2018 بينما دراستنا سنة 2019 يعني لا يوجد فرق كبير في المدة الزمنية؛
- نتائج الدراسة توصلت هذه الدراسة إلى أن للصراع أثر كبير في عملية إتخاذ القرار وهذا متوصلت إليه دراستنا كذلك، إلا أن أغلب النتائج الأخرى لم تكن تتوافق مع نتائج دراستنا نظرا لإختلاف في نموذج الدراسة الذي ركزنا فيه على مستويات الصراع.

دراسة حمود بن معتوق (2015)

- بعنوان: القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير الصراع التنظيمي وإختلافنا في المتغير الثاني،، ومجتمع الدراسة بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة تقريبا له نفس مواصفات مجتمع دراستنا في الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء بالأغواط من حيث نوع العمل وضروفه؛
- الحدود الزمانية لهذه الدراسة سنة 2015 بينما دراستنا سنة 2019 يعني لا يوجد فرق كبير في المدة الزمنية؛
- وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، لعل من أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي هذه النتيجة هي ما إستخرجناها في الفصل النظري في دراستنا في ما يتعلق بالنمط الديمقراطي في عملية إتخاذ القرار وأثره في التخفيف من حدة الصراع، بينما أغلب النتائج الأخرى لم تكن تتوافق مع نتائج دراستنا نظرا لإختلاف في نموذج الدراسة.

دراسة الصحراوي عائشة والساسي ياقوت (2015)

- بعنوان: أثر تمكين العاملين على إتخاذ القرار في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز الأغواط، تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في متغير إتخاذ القرار وإختلفنا في المتغير الثاني، ومجتمع الدراسة هو نفس مجتمع دراستنا عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط؛
 - الحدود الزمانية لهذه الدراسة سنة 2015 بينما دراستنا سنة 2019 يعني لا يوجد فرق كبير في المدة الزمنية؛
 - وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، لعل من أهمها إنتشار ثقافة تشجع على العمل الجماعي كنتيجة لطبيعة العمل في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالأغواط قد تعطي هذه النتيجة تفسيراً يكون له علاقة بمتغير إتخاذ القرار الإداري لأن من أحد أنواع إتخاذ القرار المشاركة خاصة وأن مجتمع الدراسة واحد.
- ما ميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

أهم ماميز دراستنا عن الدراسات السابقة أن نموذج الدراسة الذي إعتدنا فيه على مستويات الصراع التنظيمي في المتغير المستقل كان أبرزها، لأن أغلب الدراسات السابقة تعتمد على إستراتيجيات الصراع كمتغيرات للدراسة كما أن الإختلاف مع أغلب الدراسات في ربط المتغيرات والحدود المكانية والحدود الزمانية، وعينة الدراسة

مصطلحات الدراسة:

لقد قامنا بتعريف المصطلحات التالية والواردة في الدراسة بعد الإطلاع على عدد من الدراسات والأدبيات المختصة بمواضيع الدراسة ذلك لبيان المقصود منها حيث وجدت

الإدارة: للإدارة عدة مفاهيم و هذا ا بحسب المهتمين بدراستها و حسب المنظرين لها فعرفها فيغر - في كتابه التنظيم الإداري: "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف مرغوبة"

الصراع التنظيمي: تعريف ستونر و فريمان حيث عرفا الصراع التنظيمي بأنه "عدم إتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة و ينشأ عن وجود إعتقاد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزها أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما"

الإستراتيجية: تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة الخطط والأهداف التي تحقق نتائجها على المدى البعيد.

إدارة الصراع التنظيمي: تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع و مواجهته من خلال إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع و أبعاده".

ويعرف إدارة الصراع التنظيمي: هي أن تحاول الإدارة البحث عن أطراف الصراع ومسبباته، لمعرفة كيفية التعامل معه وإختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهته، لتحفيز الصراع المفيد ومنع الصراع الغير مفيد قصد تحقيق أهداف المنظمة.

تعريف القرار: ويعرف القرار على أنه مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين.

تعريف عملية إتخاذ القرار الإداري: يقول هربرت سايمون إن القرار الإداري هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة.

ويعرفنا عملية إتخاذ القرار: بأنه عبارة عن موقف في الإدارة يحتم عليك ان تختار بين مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة ما.

الفصل الأول:

مدخل عام حول

الصراعات التنظيمية و

عملية اتخاذ القرارات

الإدارية

حظي موضوع الصراع التنظيمي بإهتمام واسع من قبل الكتاب و الباحثين إنطلاقا من إيمانهم الآن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حيا الأفراد و الجماعات و المنظمات و ذلك لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعي، داخلية و خارجية التي يمر بها الأفراد، والتباين في إتجاهاتهم وقيمهم مما قد يربك أو يعطل وسائل إتخاذ القرار لشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الإختيار بين بدائل، والمنظم مثلها مثل الكائن الحي تسعى الإستمرار في الحياة مما يعرضها لمتغيرات تحاول التعامل معها من خلال إتخاذ قرارات متواصلة تخص مواردها المالية و البشري بهدف إنهاء حالة من اللاتوازن و التحكم في الصراعات التي قد تعيق السير الحسن للمنظم و الخاص إذا تعلق الأمر بالموارد البشري الآن الصراعات بجميع مستوياتها تشكل تحديا لمتخذ القرار العملي الإدارية.

وستناول في هذا الفصل الصراع التنظيمي من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الصراع التنظيمي.

المبحث الثاني: ماهي إدارة الصراع التنظيمي.

المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: الصراع التنظيمي

الصراع التنظيمي هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات، قد تكون على شكل صراعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها، كما أصبح من الواجب الإعتراف بها والتعرف على مسبباتها سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها.

المطلب الأول: تعريف الصراع التنظيمي

الصراع ظاهرة يغلب عليها الطابع السلوكي هذا ما جعل كثيراً من علماء النفس والإجتماع والإدارة يهتمون بموضوعه على إختلاف مدارسهم الفكرية .

أولاً: تعريف الصراع

تعددت التعاريف التي تناولت الصراع حيث لا يوجد تعريف محدد متفق عليه للظاهرة بين جميع الكتاب على إختلاف مدارسهم الفكرية بل كذلك من أصحاب المدرسة الواحدة، وسيتم التطرق إلى التعريف اللغوي للظاهرة ومن ثم عرض جملة من التعاريف المختلفة للظاهرة.

1-1 الصراع لغة:

الصراع: الطرح علي الأرض، كالمصرع كمتعدّد، وهو موضعه أيضاً، وقد صرعه، كمنعه¹.

الصراع: "إنشقاكات بمعنى التعارض بين المصالح والآراء"²

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية " CONFLICTUS " التي تعني التخاصم معاً باستخدام القوة، وهي التي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع أما إستخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.³

¹ محمد الدين الفيروز آبادي، قاموس المحيط، دار الرسالة، بيروت، لبنان، ط2005، ص8، ص773.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2015، ص11.

³ زهير بوجمة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المظمة، دار البازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط2011، ص91.

مفهوم الصراع:

هو حالة من الخلاف تنشأ داخل الفرد أو بين فردين أو أكثر و تؤدي إلى الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل إتخاذ القرارات نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والإختيار بين مجموعة البدائل المتاحة.¹

1-2 الصراع إصطلاحاً:

- هو عملية تنشئ حينما يدرك كل طرف أن تصرفات الطرف الآخر لها تأثيرات سلبية على مصالحه الخاصة، هذه الاعتقادات تؤدي إلى روح عدائية تؤثر سلباً على مصالح كل من الطرفين.²

- كما يرى دوم كان أن الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداة وربما الرغبة في الإضرار.³

- فإنه يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار كبيرة.⁴

- ويعرف روبينز الصراع بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص بغية إفساد جهود شخص آخر بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن يؤدي إلى إحباط الشخص والتسبب في عدم تمكنه من تحقيق أهدافه ومصالحه.⁵

- ويعتبر الصراع موقفاً تشعر فيه الأطراف المتنازعة بوجود تعارض بينها، وأطراف النزاع قد يكونون أفراداً، وقد يكونون جماعات، أو قد يحدث النزاع بين فرد وجماعة، وفي كل هذه الحالات يتضمن موقف النزاع تناقضاً أو تعارضاً يدركه ويشعر به أطراف النزاع ويدفعهم إلى القيام بسلوك لمواجهة هذا التناقض.⁶

- تصور إبن خلدون للصراع: قال: "وإنما وجب بالعقل لضرورة الإجتماع للبشر وإستحالة حياتهم ووجودهم منفردين، ومن الضرورة الإجتماع التنازع لإزدحام الأغراض".⁷

¹ محمد الصريفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص5.

² محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص310.

³ بغداداي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على فرق العمل، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص332.

⁴ محمد الصريفي مرجع سبق ذكره، ص6.

⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁶ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، بيروت، لبنان، 1989، ص259.

⁷ وائل حافظ خلف، الجوهر المكنون شرح مقدمة إبن خلدون، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1971، ص329.

يرى إبن خلدون أن التنازع هو وجه من وجوه المجتمع لا يمكن حسمه إلا بمقتضى القوة، وينتهي الصراع حكماً بغلبة الأقوى الذي يملك القوة وهو بالتالي يضع القانون ويفرض الإلتزام بأحكامه وهذا ما أطلق عليه قوانين الصراع.¹

ثانياً: مفهوم الصراع التنظيمي:

- الصراع التنظيمي هو " نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن أن تتم الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير المواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة".

- تعريف ستونر وفريمان حيث عرفا الصراع التنظيمي بأنه "عدم إتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود إعتقاد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لإختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاهما".²

- وعرفه مارش وسامون بأنه الإختلال الذي يحدث في الآليات المقننة لعملية إتخاذ القرار وبالتالي فإن الفرد والمجموعة تواجه صعوبة في إختيار البديل.³

- كما يعرف على أنه : نتيجة تعارض أو إختلاف في الآراء أو المصالح أو الإعتبارات بين طرفين لهما علاقة مباشرة بمحيط عملهم بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه.⁴

- الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، فإن الصراع التنظيمي يحدث في المواقف التي يمكن أن يؤدي تصرف أحد العاملين إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها بما يؤدي إلى إنخفاض كفاءة تلك الأنشطة.⁵

- وقد عرفه رحيم بأنه: "عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التنافر بين الأفراد أو الجماعات، أو داخل المنظمات، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر، و منعه من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها، وخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على الموارد المشابهة لحاجة كل

¹ معين محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ، ط1، دار الحامد ،الأردن ، 2008 ، ص27.

² محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره: ص 8-9.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره: ص53.

⁴ L. Sikou, et autres , gestion de ressources humaine , 4eme ,ed de boeck, universitequebec ,2001,p796.

⁵ مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره: ص53.

منهما، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتميز لسلك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهما بنشاط معين، أو عندما تكون إتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة¹

المطلب الثاني: أسباب الصراع التنظيمي والآثار المترتبة عليه

هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي وكذا الآثار المترتبة عليها نأخذ منها:

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

إن تعدد الذوات داخل الفرد الواحد، وإختلاف أنماط البشر وقيمهم ومعتقداتهم وتنوع أهدافهم في أي وقت وأي مكان، قد يزيد من إمكانية حدوث صراع ومن أهم الأسباب الشائعة للصراع داخل المنظمات ما يلي: ²

1. **صراع الدور:** ويبدو نتيجة التغير في التوقعات أو مستويات الأداء والسلوك وذلك لإختلاف الإدراك بين الأشخاص في تفسير ما يدور حولهم وإختلاف قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم.

2. **صراع الثقافات:** ويحدث ذلك عند إختلاف وتناقش عادات وتقاليد وقيم ومعتقدات ومبادئ الأطراف المختلفة بفعل الزمان والمكان أو المعلومات مما يؤدي لنزعات متباينة تحتاج إلى التقريب فيما بينها مثال ذلك صراع الأجيال أو المستويات الإجتماعية أو الجنسيات المختلفة أو النوعيات المختلفة.

3. **العلاقات الاعتمادية:** يكون الاعتماد المتبادل كمصدر للصراع، ينشأ الصراع بينهما في إدارة البيع لا يمكنها أن تتم العمليات وإجراءات البيع إلا بعدما تنتهي إدارة الإنتاج، كذلك إدارة الإنتاج لا يمكنها العمل إلا بعد الحصول على إحتياجاتها من الموارد ومستلزمات الإنتاج من إدارة المشتريات التي لا تستطيع القيام بدورها إلا بعد الحصول على كافة البيانات والرجوع إلى الإدارة المالية وإدارة المخازن.³

يقصد هنا بهذه العلاقات الاعتمادية بما أن كل الوحدات لديها تواصل مباشر أو غير مباشر مع بعضها فهذا قد يخلق نوع من الإتكال خاصة في عدم وضوح بعض المهام هنا يحدث التصادم وينشأ منه الصراع.

¹Rahim,Afzalur,Managing conflict in organization ,3rded, Westport:Connecticut , London, 2001 ,p 118

²عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص216.

³Korsgaard, M. Audrey, Sophia SoyoungJeong, Douglas M. Mahony, and Adrian H. Pitariu."A multilevel view of intragroup conflict." *Journal of Management* 34, no. 6 2008,p.1225.

4. **المنافسة على الموارد المحدودة:** يحدث الصراع عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة المتاحة التي تحتاجها كل جماعة لإنجاز اهدافها، والمشكلة تكمن في أن ما تراه جماعة كافيًا وعادلاً قد لا يكون مناسباً للجماعات الأخرى حيث يصيبهم الإحباط وتصبح سلوكياتهم عدائية نحو الإدارة والجماعات الأخرى، مما يؤدي إلى قيامها بحجب المعلومات ونشاطات أخرى قد تؤثر على سير الأعمال في المنظمة.¹
5. **تعارض الاهداف:** يعتبر تعارض الاهداف من أكبر مصادر الصراع حدوثاً، وذلك لأن مجموعة الأهداف المراد تحقيقها تلعب دوراً مهماً في حدوث الصراع، حيث ينشأ الاختلاف في الفترة الزمنية وتوجه الهدف حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، كلما زاد التمايز بين الجماعات في المنظمة كلما زادت احتمالية نشوء الصراعات بينهما خاصة إذا كانت درجة الإعتماد المتبادل في العمل بين الجماعات المتميزة بنسبة كبيرة.²
6. **محور المكانة والهيبة:** يكون الصراع على المكانة والهيبة في المستويات الإدارية العليا، ويرجع إلى أن القيادات الإدارية التي تمكنت من إشباع حاجاتها المادية تسعى إلى تعزيز حاجاتها الإجتماعية التي تقودها إلى المواقع الأولى وترتبط المكانة والهيبة بالسلطة والقوة والقدرة في المنظمة، فيتوقع أن يحتدم النزاع بين القيادات الإدارية من أجل الوصول إلى رأس السلطة.³
7. **الطبيعة العدوانية لبعض الأفراد:** هناك أشخاص يميلون بطبعهم للعدوانية والشخص الميال وظيفته في إشباع رغبته العدوانية الأمر الذي يجعل التعامل معه أمراً صعباً، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات، كما أن هناك بعض الأفراد الذين يكون التعامل معهم صعباً أيضاً ويزيد من احتمال ظهور الصراعات.⁴
- وتم كذلك تفسير الأسباب التالية كالآتي:⁵
8. **التغير في التفويض:** ويبدو ذلك لزيادة أو خفض سلطات وصلاحيات الأفراد والإدارات، مما يترتب عليه غموض الدور، وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات بشكل دقيق.
9. **التغير في المركز:** ويتضح ذلك لزيادة أو خفض مراكز الأشخاص وعدم رضاهم عن الوظيفة والمركز والمكانة التي يشغلها.

¹مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص75.

²Wall Jr, James A., and Ronda Roberts Callister."Conflict and its management." *Journal of management* 21, no. 3 1995:p 521.

³مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص71.

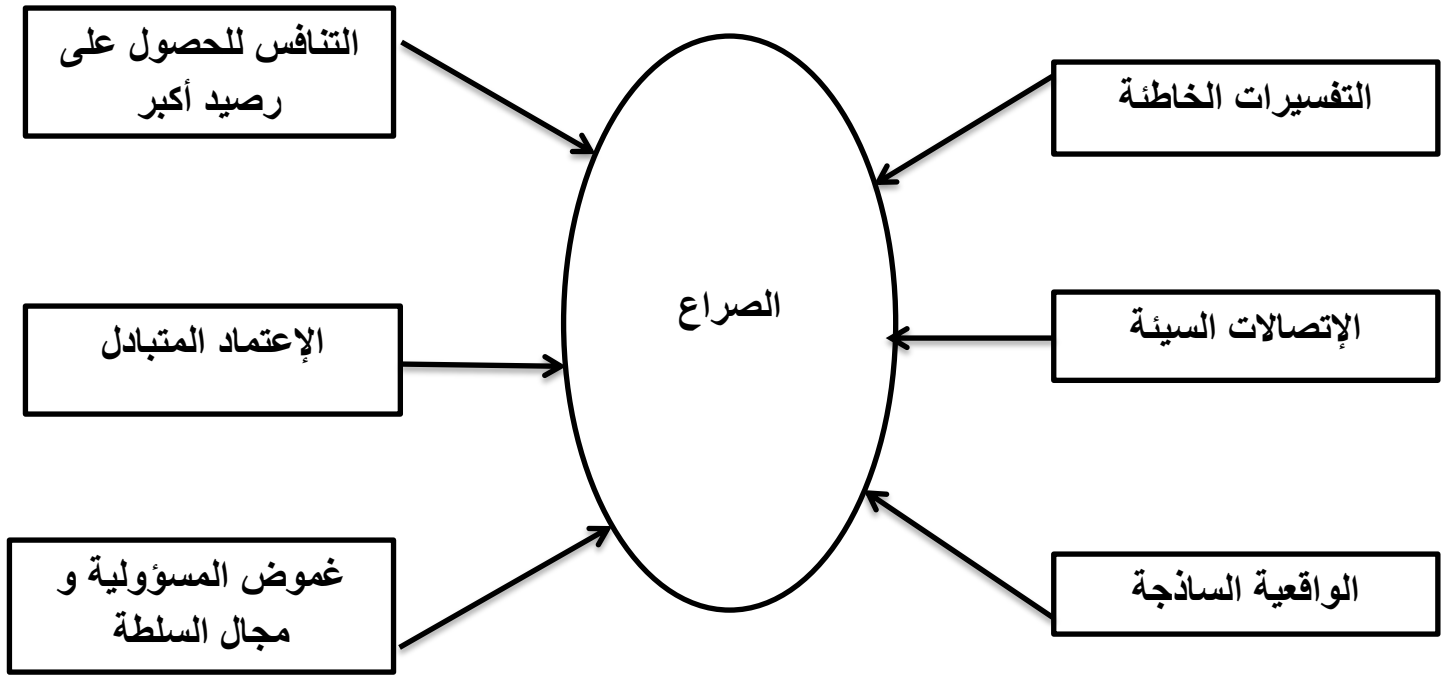
⁴محمد الصيرفي، مرجع سابق ذكره، ص125.

⁵عاطف جابر طه عبد الرحيم. مرجع سبق ذكره، ص218-221.

10. تفسير القواعد والبيانات: يؤدي الإلتزام الحرفي أو عدم الإلتزام بالقواعد والسياسات والإجراءات المعمول

بها داخل التنظيم إلى نشوء الصراع.

الشكل رقم (01): العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.



المصدر: زوهير بو جمعة شلاي ، مرجع سبق ذكره ، ص114

و من أسباب الصراع أيضا مايلي:¹

- 1- الإلتماءات والولاءات الوظيفية والمهنية؛
- 2- التباين في الصفات والأنماط الشخصية؛
- 3- سعي الأفراد في الحصول على مكانة بارزة بدل التركيز على مصلحة الفريق؛
- 4- الرغبة في السيطرة على فريق العمل؛
- 5- الإحباط الذي قد يصيب أعضاء الفريق لبقاء الصراع دون حل.

¹<http://www.mouwazaf-dz.com/t45084-topic>.

ثانيا: آثار الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع مرضا لصحة المنظمة، ودليل واضح على عدم قدرة التواصل بين أطراف المنظمة، هذا إلى جانب تأثيره السيئ على قدرات المنظمة ومواردها، كما أنه ومن جهة نظر أخرى يمكن أن يسهم في إعادة تحديد الأهداف أو تغيير أو تطوير المنظمة أو إعادة توزيع مواردها، ومن ثم فالحديث عن نتائج الصراع لا بد أن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي، وذلك على النحو التالي:¹

1- الآثار الإيجابية للصراع:

تتمثل أهم النتائج والآثار الإيجابية للصراع فيما يلي:

- إبراز القدرات و الإستعدادات الكامنة لدى الأفراد، حيث يولد الطاقة والرغبة لديهم للعمل وتحقيق الذات؛
- إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد، إذ يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت وحين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم ومسئولياتهم الأساسية؛
- إحداث التغيير والتطوير فعادة ما يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية وقد يؤدي ذلك إلى إكتشاف التغييرات الضرورية للمنظمة ودخولها حيز التنفيذ؛
- إكتشاف طرق علاج الصراع ومحاولة تجنب أسبابه حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر إدراكا لوظائف خصومهم والمشاكل التي عليهم أن يتعاملون معها؛
- إكتشاف الطرق وتحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل، فالصراع ماهو إلا نوع من أنواع الإتصال وإدارته قد تفتح طرقا جديدة للإتصال؛
- إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو إندماجها معا لأداء نشاطها، كما قد يؤدي إلى فصل وإستقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء.

¹عاطف جابر طه عبد الرحيم. مرجع سبق ذكره، ص 217.

2- الآثار السلبية:

يترتب عن الصراع بعض النتائج والآثار السلبية خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب، ومن بين تلك الآثار:

- تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لإختلاف المعايير الشخصية وتباين الإدراك بين الأفراد وقد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز تجاه الطرف الآخر بالتغاضي عن مصلحة المنظمة ككل؛
- الآثار السلبية على الصحة النفسية والجسمانية، غالبا ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وإنعدام الثقة، هذا بالإضافة إلى ما قد يترتب من آثار جسمانية؛
- إهدار الكثير من الوقت والجهد والمال، يؤدي الصراع إلى ضياع وقت أطراف الصراع وجهدهم؛
- فقدان الثقة بين الإدارة والعمال وخاصة في حالة عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع وإحتدامه لفترات طويلة بما يؤدي لحركات إنتقامية من العمال؛
- التزوير في البيانات والمعلومات وتزييف الحقائق، قد يعتمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات وتزويدها لإثبات صحة موقفهم تجاه الطرف الآخر وطمعا في كسب الموقف ضد الآخر؛
- الآثار السيئة على الموارد التنظيمية بشكل عام فكل طرف من أطراف الصراع يسعى إلى كسب الموقف لصالحه، حتى وإن أدى ذلك إلى إهدار قيمة الموارد المادية أو البشرية والمعنوية للمنظمة في أي شكل من أشكالها.

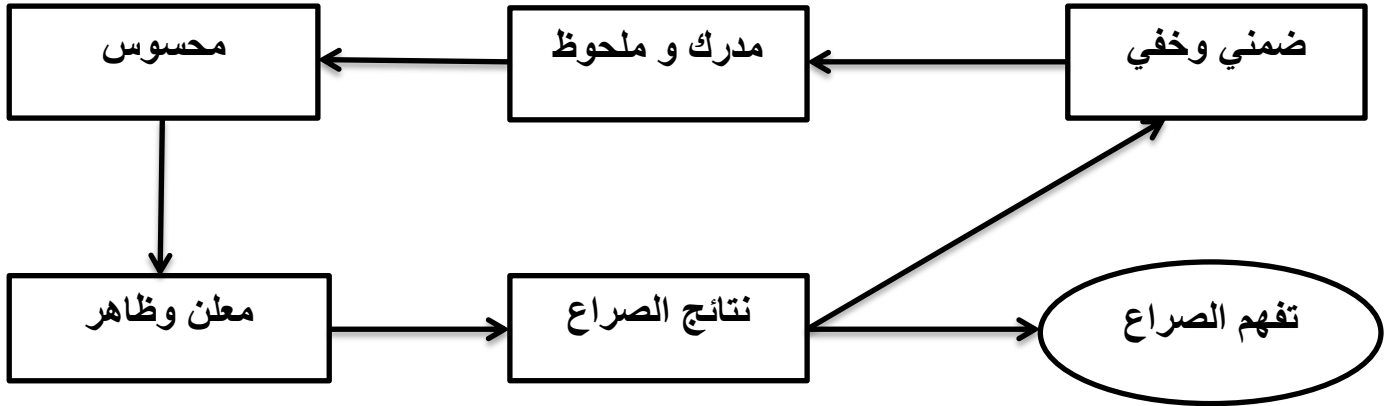
المطلب الثالث: مراحل الصراع التنظيمي و مجالاته

أولا: مراحل الصراع التنظيمي:

يمكن أن نفهم الصراع بشكل أكثر وضوحا، وذلك من خلال دراسته كعملية تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل وبشكل مستمر، وقد إقترح العالم بوندي الشكل التالي الذي يجسد مراحل الصراع.¹

¹فتيحة العباسي و العيدي مریم ، التغيير الثقافي وتأثيره على الصراع التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة عمار التليجي ، الأغواط، الجزائر ، 2018، ص 22.

الشكل (02): مراحل الصراع



المصدر: فتيحة العباسي العيدي مريم، مرجع سبق ذكره، ص 23

وقد حدد هذا النموذج مراحل الصراع على النحو التالي:¹

- 1- **مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف أو الإعتماذية بين الأقسام، وغير ذلك من الأسباب التي تسهم في خلق صور بشكل ضمني وغير معلن .
- 2- **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ:** وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الإتصالات دوراً مهماً في تغذية صور ومدركات هذا الصراع .
- 3- **مرحلة الشعور بالصراع:** تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجع على الصراع والإثارة والإدراكية، وغالباً ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباتها وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبخاصة الخوف والقلق.
- 4- **مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد والجماعة في هذه المرحلة أسلوباً علنياً في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، وبسبل مختلفة، مثل العداوات والمشاحنات

¹ تحليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ط4 ، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان ،الأردن ، 2009 ، ص300-301.

العننية، وقد يأخذ صورا أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان.

5- مرحلة ما بعد الصراع: تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو

المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين أولهما أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا عادة ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما زوالها، وثانيهما وهو الأكثر احتمالا، حيث يسار إلى إعتقاد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع والتكتم عليه أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع ويعيده مجددا على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، ولا بد لإدارة المنظمة من إتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها وأهدافها.

ومن الملاحظ أنه ليس هنالك إتفاق بين الباحثين على عدد معين من المراحل وهناك تقسيم آخر حصرها في المراحل الأربعة التالية:¹

1- مرحلة الولادة أو تراكم الضغوط: وهي مرحلة الضغط وفساد الجو الاجتماعي والتحول من الجو العادي

إلى ما يشبه الصراع، وهي فترة طويلة نوعا ما وتتميز بتوتر العلاقات.

2- مرحلة التوسع أو إنفجار الصراع: من خلال حدث خاص أو مطلب خاص تحفز الطاقات وتوحدها

وتوجهها نحو هدف معين.

3- مرحلة الظهور أو إجتواء الصراع: وهي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها مطالب متباينة وقد

ينجح التدخل القانوني السريع في إحتواء المشاكل فورا .

4- مرحلة تسيير الصراع: وهنا يتم الوصول إلى قمة الصراع وتظهر في كثير من الأحيان بوادر الإنفراج، إذا

وصلنا إلى هذه المرحلة، بحيث تنادي الأصوات بضرورة إنهاء الصراع وذلك عن طريق المفاوضة أو العودة إلى العمل وترغب الأطراف في الخروج من الصراع بحلول سلمية.

¹[http:// www.swmsa.net/art/s](http://www.swmsa.net/art/s).

ثانيا: مجالات الصراع التنظيمي

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها، وقد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات وتحديد أطرافها في كثير من الأحيان، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:¹

- 1- الصراع على مستوى الإدارة العليا، بين القيادات الإدارية وبعضها البعض؛
- 2- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها البعض؛
- 3- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا، وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها البعض، أو بين العاملين؛
- 4- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة؛
- 5- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا؛
- 6- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة؛
- 7- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة والنقابات المختلفة من جهة أخرى؛
- 8- الصراع بين المنظمة وجمهور المستفيدين.

المطلب الرابع: أنواع و مستويات الصراع التنظيمي

أولا: أنواع الصراع التنظيمي

ويمكن أن نقدم الأنواع التالية:²

يقسم أيمستوت الصراع التنظيمي إلى نوعين هما:

- 1- **الصراع الحقيقي:** وهو الصراع القائم على عدم الموافقة حول السياسات أو الممارسات، المنافسة على الموارد النادرة، التعارض حول الأدوار والمسؤوليات .
- 2- **الصراع الشعوري:** هو ذلك الصراع القائم على وجود المشاعر السلبية بين الأفراد لاسيما الخوف ، الرفض، الإستهاء، والغضب و يمثل صراع القيم أحد أهم أوجه الصراع الشعوري .

¹ أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 15.
² إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 391-392.

والجدير بالإشارة أن مقدمات أي من النوعين أعلاه قد تتضافر مع بعضها البعض في الواقع الفعلي للعديد من المنظمات.

و أورد جون ثلاثة أنواع للصراع هي:

- 1- **صراع المهمة:** وهو ذلك النوع من الصراع الذي يتعلق بمحتوى العمل ومحتوى الأهداف، ووجود مستوى منخفض أو معتدل من صراع المهمة يعود بنتائج إيجابية على أداء المجموعة لكونه يحفز على مناقشة الأفكار التي تساعد المجموعة على أداء أفضل ما بوسعها .
- 2- **صراع العلاقات:** هو ذلك النوع من الصراع الذي يتخذ من العلاقات الإنسانية التفاعلية أساسا له، وصراع العلاقات هو صراع غير بناء لكونه يزيد من تعارض الشخصية، و يخفض من الفهم المتبادل بين الأطراف، ويعيق إنجاز المهام التنظيمية .
- 3- **صراع العملية:** أحد أنواع الصراع الذي يتعلق بالتعارض حول الكيفية التي يؤدي فيها العمل ولكي يكون صراع العملية صراعا منتجا، يجب أن تعمل الإدارة على إبقاءه في حدود الدنيا قدر المستطاع .

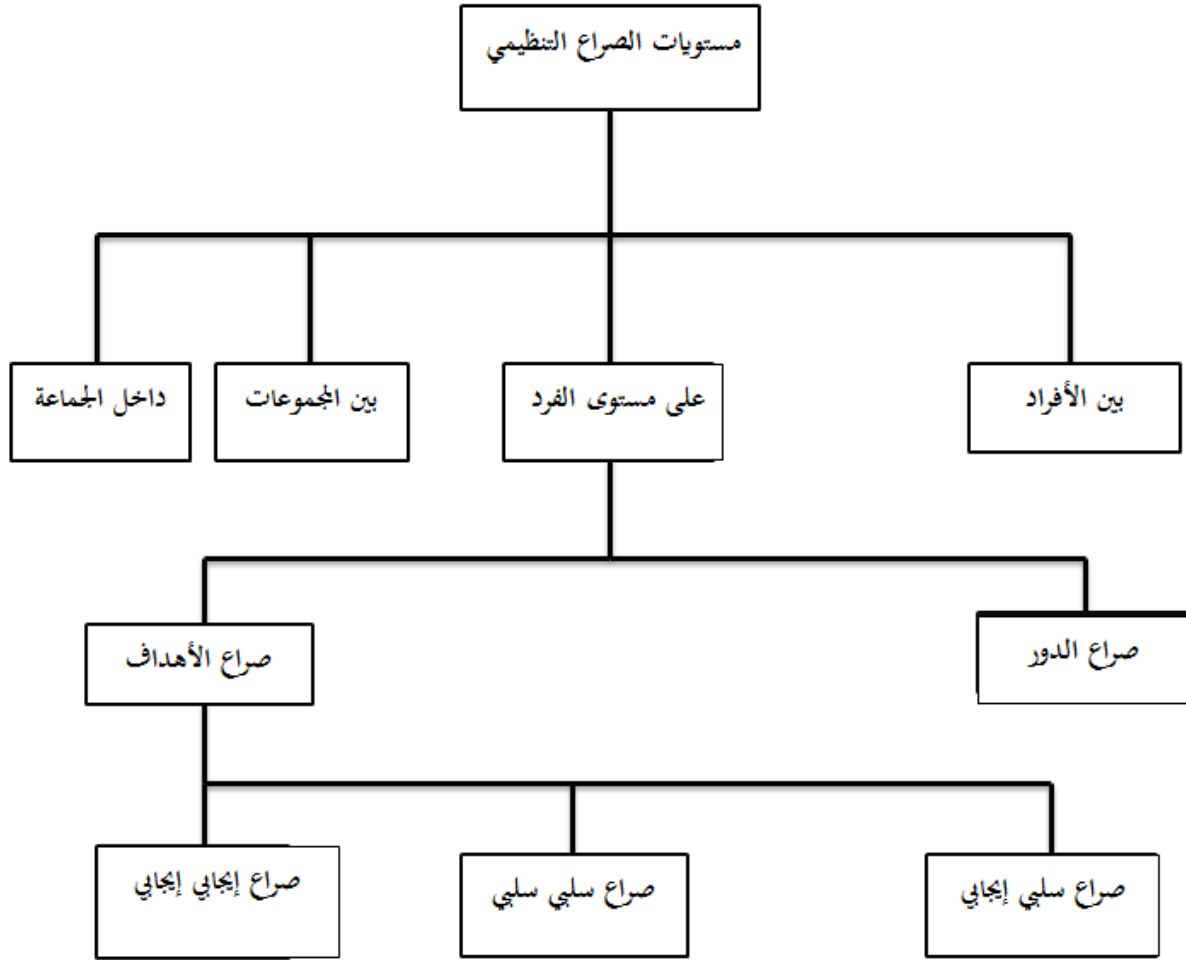
ثانيا: مستويات الصراع التنظيمي

يتفق بعض الكتاب في مجال الإدارة على أن للصراع أربعة مستويات رئيسية تتمثل بما يلي¹:

ويوضح الشكل التالي مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمات:

¹معن محمود عياصرة و مروان محمد بنبي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص22-23.

شكل رقم(03): مستويات الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الطالب بالإعتماد على ما سبق من الدراسات

1. الصراع على مستوى الفرد: تتولد الصراعات داخل الفرد نتيجة لمجموعة من العوائق الداخلية (العيوب البدنية مثل قبح المنظر، النسيان، العقلية، الشرود) والخارجية (المادية والإقتصادية، الإجتماعية، والمستوى الإداري) وينشأ الصراع نتيجة تنافس هدفين يسعى الشخص لتحقيق أحدهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد ويكون الفرد عاجزا عن الإختيار بينهما وقسم العلماء هذا النوع إلى:

1.1 صراع الأهداف: ويكون في الأهداف ذات المظاهر السلبية والإيجابية في نفس الوقت ويتعين على الفرد إختيار هدف من بين هدفين أو أكثر لهذا النوع عدة أشكال:

2.1 صراع بين أهداف إيجابية (إقدام -إقدام): ويكون بين هدفين مرغوب فيهما وبنفس الدرجة ولا يمكن تحقيقهما معا.

مثال: أن تقع في إختيار بين مواصلة الدراسة لمستويات عليا، أو الحصول على عمل.

3.1 صراع بين هدفين متعارضين أحدهما سلبي والآخر إيجابي (إقدام-إحجام): فالإيجابي يكون بأخذه مصلحة معينة والسلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به.

مثال: عندما يتحتم على مدير شركة في سوق معين الإختيار بين المجازفة في السوق لتحقيق الربح وضمان البقاء، أو الإنسحاب من السوق والخروج بأقل الخسائر.

4.1 صراع بين الأهداف السلبية (إحجام-إحجام): ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيهما ويتوجب الإختيار بين أحدهما على الرغم من عدم الرغبة في أي منهما

مثال: كأن يختار الموظف بين خيارين الأول تنفيذ أوامر المدير التي تعد غير قانونية، أو عدم تنفيذها وبالتالي الطرد من المؤسسة.

5.1 صراع الدور: ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كفرد في أسرة أو كأب لأسرة، أو كموظف أو رئيس أو في المجتمع أو مع الزملاء و الأقارب أو كعضو في جماعة دينية أو سياسية أو ثقافية مما ينتج عنه عدم الثبات و التناقض .

2. الصراع بين الأفراد: يقع هذا الصراع بين الفرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ويعود السبب وراء هذا النوع إلى تضارب وعدم إتفاق أو إختلاف في وجهات النظر تحدث بينهم أو لإختلاف الشخصيات الفردية والتي هي نتاج لتباين الثقافات والخلفيات الفكرية والإجتماعية والإقتصادية بين الأفراد وكل ذلك مرتبط بعاملين أولهما العامل الوراثي كاللون والأصول العرقية والآخر مكتسب نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة ومحاكاة المجتمع، والصراع بين الأفراد شيء طبيعي قد يكون إيجابيا عندما يوجه، ليكون مرافقا للتنافس وقد يكون سلبيا ويؤثر على التعاون بين أفراد المنظمة.

3. الصراع داخل الجماعة: وقد يحدثك هذا النوع من الصراع عند عدم إتزام أحد أعضاء الجماعة بقواعد العمل ، وذلك يجعل بقية الأعضاء يشعرون بالتحدي من قبل هذا الفرد لهم وعدم إنسجامه معهم كمجموعة لأن الفرد يخضع للقوانين وفي نفس الوقت يعمل لتحقيق حاجات معينة، وإن عدم التوافق بين المطالبين يوجد نوعا من الاضطراب والصراع النفسي.

ويمكن إضافة نوع آخر وهو:¹

4. **الصراع بين الجماعات:** يكون هنا بين مجموعتين أو إدارتين أو قسمين أو أكثر ويحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة، أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي إختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع، والإبتعاد عن إستراتيجية الهيمنة .

المبحث الثاني: ماهية إدارة الصراع التنظيمي

إدارة الصراع التنظيمي هي عملية مهمة، يمكن من خلال توجيهها إلى الوجهة الصحيحة للإستفادة منها إيجابيا، ومنعها من الوصول إلى المرحلة التي يمكن أن تعطل العمل، ولهذا قمنا بتخصيص هذا المبحث لتوضيح مفهوم والمقاربات الإدارية للصراع التنظيمية ومراحله وكذا الإستراتيجيات التي يتم من خلالها السيطرة على الصراع ومحاولة معالجته.

المطلب الأول: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الصراع التنظيمي وجب التعرّيج على مصطلح الإدارة:

أولا: تعريف الإدارة

للإدارة عدة مفاهيم وهذا بحسب المهتمين بدراستها وحسب المنظرين لها فعرفها فيغريفي كتابه التنظيم الإداري "التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية و المادية لتحقيق أهداف مرغوبة"²

ثانيا: تعريف إدارة الصراع التنظيمي

أما عن إدارة الصراع التنظيمي فسنورد التعاريف التالية:

- تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها " العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده".¹

¹فتيحة العباسي و العديدي مریم ، مرجع سبق ذكره ،ص20.

²نسيم الواع، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص سياسات عامة مقارنة، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، الجزائر، 2015/2016،ص8.

- وتعرف كذلك بأنها "التدخل الهادف لتحفيز وتشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع وحل الصراع المدمر".²
- ومفهوم إدارة الصراع فيعني على المستوى التنظيمي الطريقة أو الآلية التي يتبعها المدير المسؤول ويمكن من خلالها حل الصراع أو الإختلاف الذي ينشأ بين أنماط السلوك العادية أو المفضلة سواء بينه وبين العاملين معه أو بين العاملين مع بعضهم أو بينهم وبين السلوك الذي يفضله التنظيم والتوجيه نحو إحداث التغيير والتطوير المبدع للعاملين، ومن ثم زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري لأن الصراع إذا أحسنت إدارته تحول إلى ظاهرة تبعث على الإبداع والمنافسة الشريفة وتنوع الإجتهد الذي يعود بالفائدة على العاملين والمنظمة.³
- إدارة الصراع التنظيمي لا تعني حله، فحله يتطلب التقليل من الصراع وإزالت، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه بإيجاده وإن كان منعداً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم.⁴

التعريف الإجرائي:

على ضوء ماسبق من التعاريف حاولنا إستنتاج التعريف الآتي:

" هي أن تحاول الإدارة البحث عن أطراف الصراع ومسبباته، لمعرفة كيفية التعامل معه وإختيار الإستراتيجية المناسبة لمواجهته، لتحفيز الصراع المفيد ومنع الصراع الغير مفيد قصد تحقيق أهداف المنظمة".

المطلب الثاني: المقاربات الإدارية:

إختلفت رؤية المدارس والنظريات الإدارية للصراع التنظيمي حيث كانت على النحو التالي:⁵

- 1- **النظرية الكلاسيكية:** يمكن أن نلمس رؤيتها من خلال مدارسها المختلفة كما يلي:
 - **المدرسة العلمية:** ركزت على حسن إختيار العاملين مع الإهتمام بتدريبهم ومكافأهم لتحقيق أفضل إنتاجية، ولم تشر في مبادئها إلى الصراع.

¹ ميسون الفقاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء لدى العاملين، مذكرة ماستر، إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017، ص20.

² أمينة قهواج، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة، أطروحة دكتوراه، تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015، ص82.

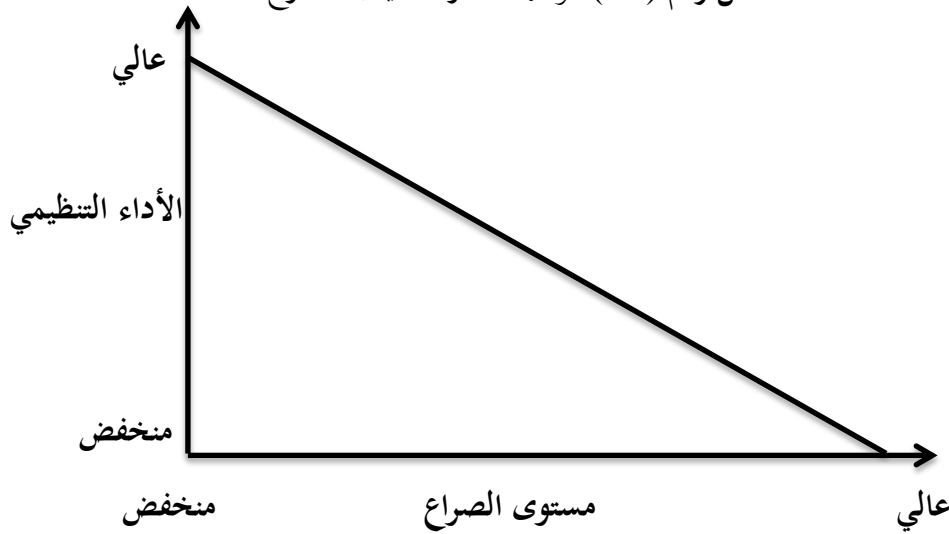
³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن 2008، ص 274.

⁴ عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، علم نفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص76.

⁵ عاطف جابر طه عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص212.

- البيروقراطية: إفتترضت بناء التنظيم على إجراءات وقواعد محددة مع رفض الصراع، وهكذا نرى أن النظرية الكلاسيكية ترى ان الصراع شيئاً غير مرغوب فيه ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته من خلال المبادئ والقواعد المحددة والواضحة، وتتمثل أهم خصائص رؤية تلك النظرية للصراع فيما يلي:
- إن الصراع ضار بالمنظمة ويمكن تجنبه وأنه يظهر نتيجة الإختلافات الفردية بين العاملين؛
- تقوم الإدارة بالقضاء على الصراع كلياً بشتى الوسائل وأهمها قوة السلطة الرسمية لأن الصراع يسبب ردود أفعال سيئة بين الأفراد.

الشكل رقم (04): وجهة النظر التقليدية للصراع



المصدر: أسماء لحرش وصادقي فريجة، مرجع سبق ذكره، ص20

2- النظرية السلوكية: ترى هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية تصاحب التعامل الإنساني داخل أي منظمة، فسلمت بوجوده في حدود معينة وإنتقدت المدرسة الكلاسيكية في كتبها للصراع حيث لايمكنها بأي حال التخلص منه،

ومن أهم خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع ما يلي:¹

- إن الصراع أمر ضروري وحتمي ؛
- تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود المسموح بها؛
- إن أسباب الصراع متعددة ويمكن التعرف عليها ودراستها وتحليلها ؛

¹Abiodun, AshimiRashidat. "Organizational conflicts: Causes, effects and remedies." International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences 3, no. 6,2014,: p122.

- إن الصراع أمر حيوي في عمليات التغيير والتطوير.

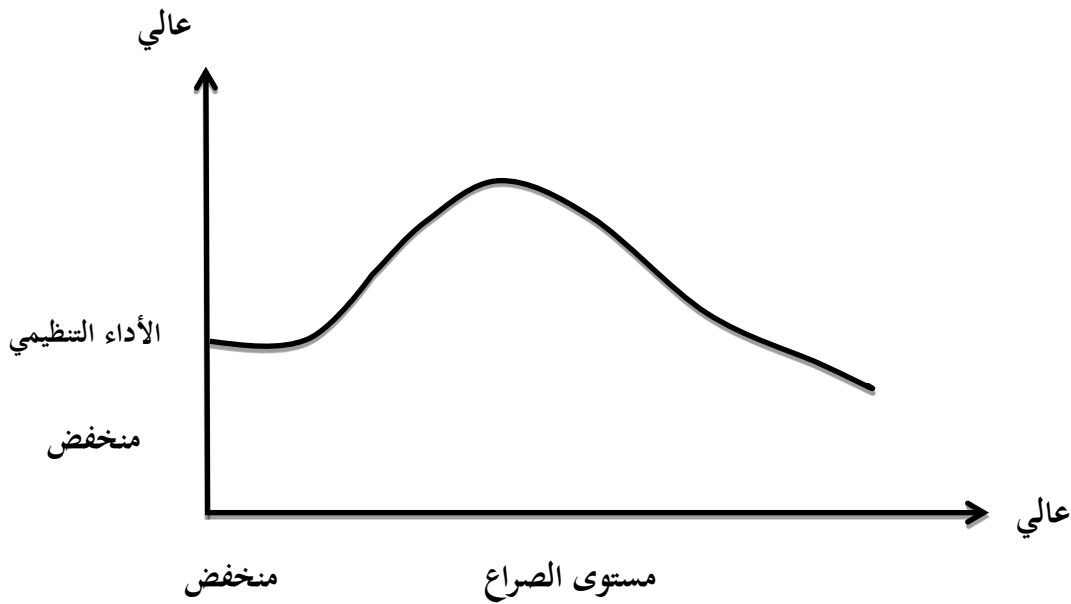
3- النظرية الحديثة: أشارت هذه النظرية إلى أنه لا يمكن تجنب الصراع داخل المنظمات بل أن هناك ضرورة لوجود مستوى معين من الصراع بين الأفراد داخل الإدارات و الأقسام و بين بعضها البعض، وأن الصراع قد يكون بناء أو هداما ففي بعض المواقف قد يكون مرغوبا فيه بدرجة عالية بينما في أخرى قد يكون من الأفضل منعه أو تقليله ومن أهم خصائص رؤية النظرية الموقفية أو الحديثة للصراع ما يلي:

- إن الصراع في المنظمات ليس حتميا فقط، بل إن له جوانبه الإيجابية وليس من صالح المنظمة أن تخلو من الصراع؛

- واجب الإدارة التدخل لزيادة مستوى الصراع وتنظيمه عند إنخفاضه عن المستوى المطلوب؛

- لتخفيض حدته و تهدئته عند زيادته عن المستوى المطلوب.

الشكل رقم (05): وجهة النظر الحديثة للصراع



المصدر: أسماء لحرش و صادق فيرجة، مرجع سبق ذكره، ص21

و يوضح الجدول التالي أهم نقاط الاختلاف بين المدارس الإدارية:

جدول رقم (01): وجهات النظر إلى الصراع في المدارس الإدارية

البيان	المدرسة الكلاسيكية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعي/داخل في تركيب التنظيم	ضروري/محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	سلي	غير مفيد/مفيد	مفيد أحيانا
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع عرضة له
نتائج الصراع	التدمير	التنافس	التطوير
ردفعلا لإدارة	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	التفادي	العلاج	كيفية الإستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

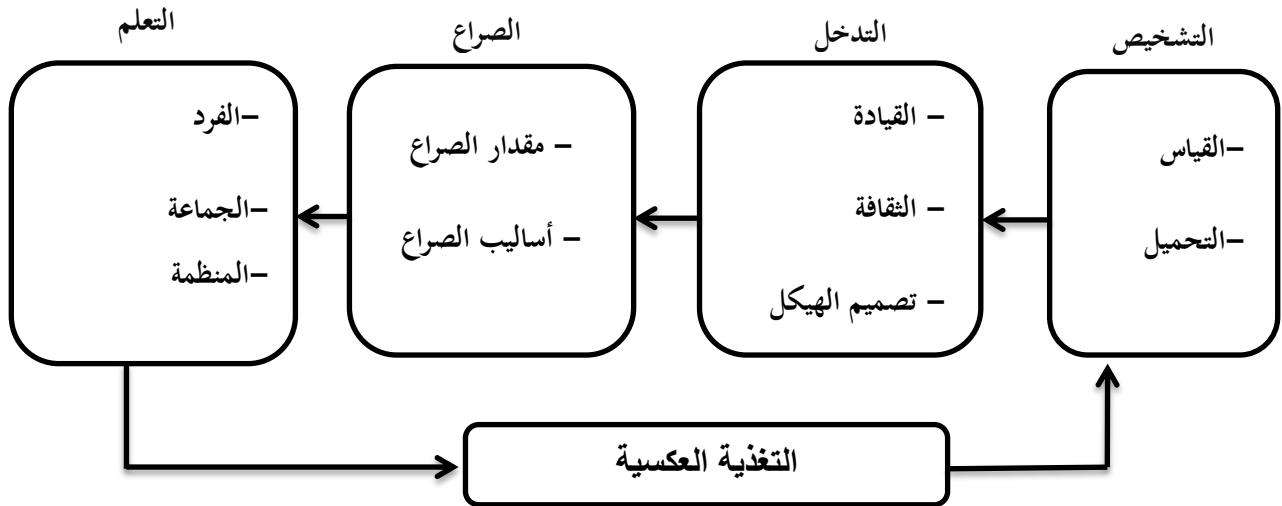
المصدر: إيمان حوداسي و طرباخ محمد، أثر أنماط إدارة الصراع على التطور التنظيمي، مذكرة ماستر، إدارة موارد

بشرية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 9

المطلب الثالث: مراحل إدارة الصراع التنظيمي

إن إدارة الصراع التنظيمي عملية تمر بعدة مراحل متتابعة، بإستخدام الخطوات العملية المتبعة في ذلك، ويمكن ملاحظة هذه المراحل في الشكل أدناه:

الشكل رقم (06): مراحل عملية إدارة الصراع



المصدر: سعدية عيساوي وأمينة قندور، إدارة الصراع داخل المستشفى بين الشركاء الاجتماعيين والطاقم الطبي وشبه الطبي، مذكرة

ماستر، إدارة مستشفيات والمؤسسات الصحية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2016، ص 33.

يمكن تفسير الشكل أعلاه بشكل التالي:¹

1- التشخيص: تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي حيث تعتبر الاولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته وهي التي تحدد الاسباب الحقيقية له لا الاعراض الناتجة عنه وتجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع وبالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

وتشمل عملية تشخيص الصراع على :

- معرفة اسباب الصراع الحقيقية في المنظمة؛

- تحديد حجم الصراع على المستوى الفرد وبين الأفراد وبين الجماعات؛

- معرفة الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة الصراع.

2- التدخل: يأتي التدخل في الصراع بإتباع أسلوبين أساسين هما:

- **العمليات الانسانية:** حيث تشتمل على التدخل السلوكي بتنفيذ الاتصال وإتخاذ القرار والقيادة الفاعلة والعمل على التغيير في ثقافة المنظمة وتعلم كيفية ادارة الصراع.

- **البنية التقنية:** تعني ترتيب الانشطة والفعاليات وتصنيف الوظائف وتحديث الآلات والوسائل والتعديل في بنية المنظمة كل ذلك لزيادة فعالية الافراد والوحدات والاقسام كي يستطيع الأفراد بلوغ لأهداف المنشودة للمنظمة ومن الضروري للإداري القيام بإجراء التغذية الراجعة بهدف التقييم.

3- تحديد الصراع: في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة

التي وصل اليها بشقيه الوظيفي المتعلق بالوظيفة والوجداني الغير وظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة، وقد يكون هذا الصراع متباين في مقدار شدته من المتدني الي المتوسط والعالي وقد لا يكون هذا الصراع بارزا في حالة تدني مستواه تعمل على إستثارته لزيادة من درجة شدته أو العمل للتقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على الحد المعتدل منه لا بد من التقليل من حدة الصراع الوجداني الانفعالي الذي يؤثر سلبا على المنظمة والعاملين.

4- التعلم: حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية ادارة الصراع والذي يتطلب وجود قائد إداري

بعقلية متفتحة قادرة على احداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها والقادر على التأثير في المرؤوسين والمثير للإبداع ولا بد ان يتبع كل خطوة من خطوات ادارة الصراع والتغذية العكسية بهدف تقييمها.

¹ أسماء لحرش و فريجة صادقي، مرجع سبق ذكره، ص33.

المطلب الرابع: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

تعرف إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بأنها الأساليب السلوكية التي يختارها الإداري عند تعامله مع موقف الصراع بينه وبين مرؤسيه للوصول به إلى قدر مرغوب فيه، لمعرفة الأبعاد التي تحدد توجه سلوك الإداري أثناء أدائه للصراع هما: بعد الاهتمام بالنفس، وبعد الإهتمام بالآخرين أو الإثنين معاً¹.

أولاً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأفراد (الصراعات الشخصية)

ويمكن التعامل معها بالأساليب الآتية:²

- 1- **خسارة أطراف الصراع:** لهذا الأسلوب صور يذكر معن محمود عياصرة منها :
 - الحل الوسط بين أطراف الصراع ؛
 - ترغيب وترهيب الأطراف بالتنازل وإنهاء الصراع؛
 - تطبيق القواعد واللوائح والتعليمات التنظيمية لحل الصراع.
- 2- **خسارة أحد الأطراف و كسب الآخر:** وتعتمد مبدأ المنافسة بين الأفراد مما يولد الإبداع والتجديد غير أنه يؤخذ عليها بأنها تعمل على هدم مبدأ العمل الجماعي وقتل التعاون القائم بين الأفراد في المنظمة.
- 3- **الكسب لأطراف الصراع:** هذا الأسلوب يعتمد على التعاون المشترك في حل بين أطراف الصراع والتوصل إلى حلول متفق عليها لحل الصراع من خلال اللقاءات المفتوحة والمواجهة بين الأطراف والمناقشات والإقتناع المتبادل وبالتالي تحقيق المصلحة المشتركة.

ثانياً: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة

هناك عدد من الإستراتيجيات التي يمكن أن يتم من خلالها التعامل مع الصراع وللتخفيف من حدته ولمعالجته قبل أن يتفاقم وتظهر الآثار السلبية غير المرغوبة وهي كما يلي:³

- 1- **إستراتيجية التجنب:** تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع، على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة ومحكمة، والأساليب الممكن إستخدامها في هذه الإستراتيجية هي:

¹ حسين صلاح جعيم وآخرون، إستراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالإلتزام. التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد4، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف، وهران الجزائر، 2018، ص119.

² معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ إبراهيم علي ربابعة، إدارة الصراع و النزاع، شبكة الألوكة، ص 10

- **الإهمال:** يتم هنا تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن أن يزداد الأمر سواء بمرور الزمن .

- **الفصل الجسدي بين الأطراف:** يتم إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب "التأثير السلبي" على الفعالية الكلية للمنظمة في وجود درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات .

- **التفاعل المحدود:** يصبح هنا التفاعل بين الأفراد محدود ويسمح بذلك في المواقف الرسمية فقط، مثل الإجتماعات الرسمية، ولكن يعاب عليه نفس محاذير الأسلوب السابق.

2- إستراتيجية التهدئة: تسعى هذه الإستراتيجية لكسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراع بين الأطراف المتنازعة وحتى تضمن تسوية نقاط الإختلاف وتشمل ما يلي :

- **التخفيف:** يتم التخفيف من شأن نقاط الإختلاف، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين أطراف الصراع والتركيز عليها حتى تدرك الجماعات أنها ليست متباعدة متعارضة الأهداف، يؤخذ على الأسلوب أنه يتم مواجهة مبيات الصراع بصورة متكاملة، مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلا أو آجلا.

- **التسوية و التوفيق:** هي علاقة (أخذ وعطاء) متبادلة بين طرفين كل مجموعة تأخذ ميزة مقابل تخليها عن أخرى، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال، ولا يحقق الرضا الكامل لأي أطراف الصراع، مما تبقي جذور الصراع موجودة.

3- إستراتيجية المواجهة: تستمد هذه الإستراتيجية حلولها للصراع من خلال تحديد أسبابه ومناقشتها مع الأطراف المعنية به، ويتم فيها التركيز على المصالح المشتركة للأطراف وتعتمد على الأساليب الآتية :¹

- **عرض وجهات النظر:** ويتم بشكل متبادل بين أطراف الصراع لتسنع الفرصة للطرفين بالتعرف على وجهة نظر الطرف الآخر، لتقريب وجهات النظر ولزيادة التفاهم .

- **التركيز على هدف إستراتيجي:** وضع هدف مشترك وذي أهمية لأطراف الصراع ليتم التركيز عليه من قبل الجميع مثل (بقاء وإستمرارية وتطور المنظمة)، وبالتالي التقليل من أي أهداف جانبية قد تشغلهم عن الهدف

¹معين محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد ، مرجع سبق ذكره ،ص 60.

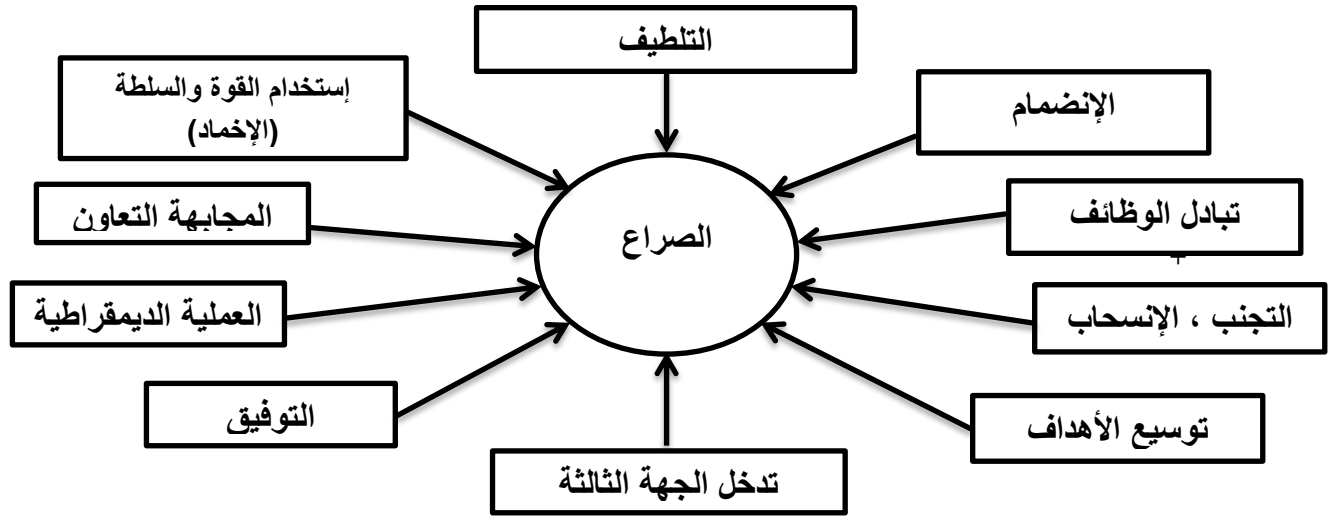
الأساسي وهذا يوجب أن يكون هناك إعتقاد متبادل بين جميع العاملين، وأن تكون الأهداف المراد تحقيقها ذات قيمة ومرغوبة من الجميع ولا بد من وجود نوع من الحوافز للأداء.

- **إجتماعات المواجهة:** وتتم المواجهة بين أطراف الصراع من خلال عقد إجتماع رسمي ليتسنى عرض وجهات النظر لكل طرف من الأطراف لبحث أسباب الصراع ومن ثم التوصل إلى حلول لها.

ثالثا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج بليك و موتون

تتنوع أساليب إدارة الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون ويمكن تلخيص محتواها على الوجه التالي:

شكل رقم (07): أساليب حل الصراع في نموذج بليك و موتون 1964



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 309.

يمكن تفسير الشكل أعلاه كالاتي:¹

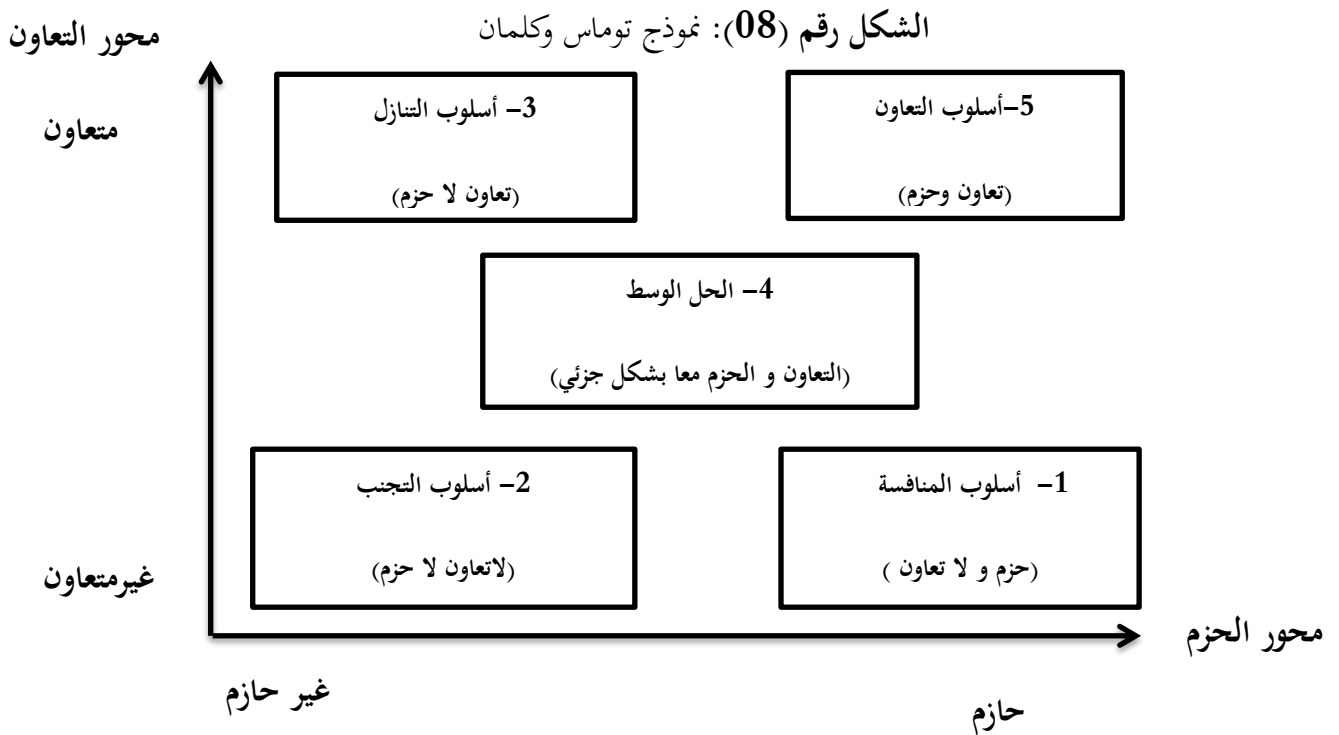
1. **الإخماد:** قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

2. **التلطيف:** التنفيس عن الصراع، بمواساة الأطراف المتصارعة باستخدام اللغة العاطفية.

3. **التجنب أو الإنسحاب:** محاولة توجيه الإهتمام عن الصراع إلى غيره من المجالات، أو إهماله أو تغيير الموضوع إلى غيره .

¹ خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 310.

4. التوفيق: الوصول إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق لكل منهما مكاسباً جزئية.
5. تدخل جهة ثالثة: أي تدخل جهة أخرى، ليست طرفاً في الصراع، لمحاولة حله، عن طريق التنسيق والكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.
6. الإنضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافسين في شركة واحدة.
7. العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو إستخدام التصويت في إتخاذ القرارات .
8. تبادل أو تناوب الوظائف: حيث أن أشغال كل طرف كل طرف لموقع الطرف الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والإتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل حلها.
9. توسيع الأهداف: أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقه.
10. المجابهة، التعاون: أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، في جو لا تسوده العواطف، والتواصل إلى قرار واقعي، وقد يمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.



المصدر: Brahnam, and other. "A gender-based categorization for conflict resolution." *Journal of management development* 24, no. 3 2005, P :199

استخدم توماس وكلمان مخطط له محوران يحددان سلوك الفرد، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما:¹

1- بعد التعاون: وهو يمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.

2- بعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته، وينتج من توحيد هذين البعدين أساليب إدارة الصراع كما هو موضح أعلاه.

وتفسر كل حالة من الحالات الخمس الناتجة من تقاطع المحورين كالاتي:²

1- أسلوب المنافسة: تتصف هذه الإستراتيجية بإهتمام عال بالنفس على حساب إهتمامات الآخرين، ويمثل أعلى درجات محور الحزم (حازم وغير متعاون).

2- أسلوب التجنب: وتتصف هذه الإستراتيجية بالحزم والتعاون بدرجة متدنية، ولهذا الإستراتيجية إرتباط بالإنسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وفيه إهتمامات الطرفين مهملة ويمثل أدنى درجات كل من المحورين ويعني (لا تعاون ولا حزم).

ويفسر أسلوب التنازل كما يلي:³

3- أسلوب التنازل: تتصف هذه المرحلة بالإهتمام المتدني بالنفس وإهتمام كبير بالآخرين، حيث يتابع الفرد إهتمامات الآخرين على حساب إهتماماته هو، ويمثل أعلى درجات التعاون (تعاوني ومتمدني الحزم).
ويفسر أسلوب حل الوسط كما يلي:⁴

4- أسلوب الحل الوسط: إنها إستراتيجية تتصف بالوسطية بين الحزم والتعاون وفيه يحاول الفرد إيجاد حل وسط يرضي الطرفين ويشبع إهتماماتهما بشكل جزئي، ويمثل الدرجات المتوسطة لكل المحورين ويعني (التعاون والحزم معا بشكل جزئي).

يفسر أسلوب التعاون كما يلي:⁵

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الاردن، 2005، ص385.

² إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص27.

³ Thomas, Kenneth W. "Thomas-Kilmann Conflict Mode." *TKI Profile and Interpretive Report*, 2008, p 3.

⁴ Salami, Samuel O. "Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence." *Social Behavior and Personality: an international journal* 38, no. 1, 2010, P:77.

⁵ BojanaJokanović", "Organizational conflict resolution", International Scientific Conference on Industrial Systems, 07, 2017, p449.

5- أسلوب التعاون: تتميز هذه الإستراتيجية بالحزم والتعاون بدرجة عالية، وفيها يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الآخر لإيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين، ويمثل أعلى درجات كل المحورين ويعني (تعاون عال وحازم عال).

المبحث الثالث: عملية إتخاذ القرارات الإدارية

تعتبر عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فنجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على إتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، وبالتالي فإن أهمية عملية إتخاذ القرارات في العملية الإدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة.

المطلب الأول: تعريف عملية إتخاذ القرارات الإدارية

يعتبر إتخاذ القرار عملية جوهرية في الوظائف الإدارية حيث لا يمكن لأي عملية أن تقوم بدون المرور عبر مرحلة إتخاذ القرار وقبل التطرق غلى تعريف إتخاذ القرار يجب أولاً أن نحاول إعطاء تعريف للقرار:

أولاً: تعريف القرار

- كلمة قرار تعني فعل أو حكم في مسألة أو قضية أو خلاف .
- القرار يعني إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل بين عدة طرق أو مسالك أو المناهج.¹
- فقد عرفه يونج بأنه الإستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو محتملة في المنظمة .
- رحس وكون وستونر يعرفونه بأنه عملية الإختيار بين البدائل.²
- و عرفه نيجرو بأنه: الإختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.³
- ويعرفه (harrison) إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين⁴

¹ مصطفى الأمين صلاح، عبد الرحمن شخوم، نظام المعلومات الصحي ودوره في إتخاذ القرار بالمستشفيات، مذكرة ماستر، إدارة مستشفيات والمؤسسات الصحية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط الجزائر، 2013، ص57

² سليم بطرس جلدة ، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط 1 ، دار الراهية ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص37

³ نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن 2009 ، ص76-83

⁴ حسين حريم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص229

ثانيا: تعريف عملية إتخاذ القرارات الإدارية

كل نشاطات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بآخر، حيث يلعب القرار دورا فعالا في كافة المجالات

يعرفها سايمون القرارات هو "جوهر العملية الإدارية لتحقيق أهدافها".¹

ويرى هيربرت سايمون في كتابه عن عملية إتخاذ القرار في مجال الأعمال أن "إتخاذ القرار هو مرادف للإدارة" ويقصد بذلك أن الإدارة في كل معاملاتها هي عبارة عن جملة من القرارات.²

- وعرفه برنارد على انه الإختيار مدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة وإختيار الحل الأمثل من بينها.³
- وعملية إتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.⁴
- يعرف كل من "kalplannorton" عملية إتخاذ القرار على أنها كل ما يتخذه القادة والمسؤولين في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة منها على أحسن وجه والتغلب على المشكلة التي صدرت بشأنها.⁵
- يقول هيربرت سايمون إن القرار الإداري هو القلب النابض للنشاط الإداري، وإن كان القلب هو المركز الحيوي لجسم الإنسان ومحدد حياته، فالقرار يسد المكان نفسه بالنسبة للمنظمة.⁶

- ثالثا: تعريف إجرائي

ومن خلال ما درسناه من بعض الكتب خلال البحث يمكن تعريف عملية إتخاذ القرار الإداري بأنه عبارة عن موقف في الإدارة يحتم عليك ان تختار بين مجموعة من البدائل لمواجهة مشكلة ما.

¹Herbert.simon, administrative behavior,a study of decision making process in administrative organization, 2000, p:18 .

²أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر،2008،ص220

³أمنة مسعودي، شوية سهلة، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة حمه

لخضر،الوادي،الجزائر،2015/2014،ص37

⁴بوزرية رشيد، التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018،ص39

⁵عائشة بن الصحراوي، ياقوت الساسي، أثر تمكين العاملين علىعملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي،2015/2014،ص

30.

⁶إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2009/2008،ص7.

المطلب الثاني: خطوات إتخاذ القرار الإداري

يتناول هذا المطلب خطوات إتخاذ القرار الإداري كما يلي¹:

أولاً: حسب النموذج العقلاني

1- **تحديد المشكلة:** إن أول خطوة في عملية إتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومعرفة مسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها وهي عندما يدرك الشخص أن هناك فرقا بين وصفه الحالي والوضع المثالي وهي الفجوة التي يجب أن تسد بواسطة قرار سليم وناجح فمثلا هناك لدينا مشكلة انخفاض حجم المبيعات للمنظمة فهذه مشكلة، فما هي أسبابها هل هي راجعة مثلا إلى شدة المنافسة أو إلى ضعف حملات الإعلان، أو إرتفاع أسعارنا، أو جودة المنتج، أو تخفيض أسعار المنافسين، أو عدم وجود رغبة في سلعتنا، أو دخول السوق سلع أفضل تمتاز عن سلعتنا، كل هذه مجرد احتمالات لا بد من جمع المعلومات عنها ثم تحليلها ودراستها للوصول إلى المسببات الحقيقية لهذه المشكلة.

وتفسر الخطوات التالية كما يلي²:

2- **البحث عن البدائل:** هي عبارة عن الحلول للمشكلة التي تواجه متخذ القرار وهنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل، وبعد ذلك يتم إستبعاد أي بديل لا يتفق مع أهداف المنظمة ودراسة البديل الذي يحقق الأهداف ويتفق معها، وهنا لا بد أن يكون أكثر من بديل .

3- **مقارنة البدائل:** في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الإدارة وبالذات عند مقارنة البدائل بعضها ببعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة أي تقدير النتائج أما سلبيا أو إيجابيا.

4- **إختيار البديل المناسب:** إن عملية الإختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصلح من البدائل وإستبعاد غير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهاراته وهذه تتفاوت من شخص إلى آخر فرما ما يراه متخذ القرار

¹سمية فضيلي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة الجزائر، 2018/2019، ص76.

²يوسف بن محمد بن موسى العمري، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرار الإداري، تخصص إدارة تربية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2014، ص26.

مناسبا من البدائل حيث أن هناك معايير تحكم هذا الإختيار فإنه ولا بد أن يكون مبني على أسس صحيحة .

5- تنفيذ القرار: إنه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة أي متخذ قرار أنه عند إعماده للقرار المطلوب قد إنتهى كل شئ لأن القرار ليس بإقراره ولكن بتنفيذه وغالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه، الذين يقومون بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة وهم العاملون والفنيون لذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه ولذلك لا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار .

6- متابعة وتطبيق القرار ومراقبته: إن أي إدارة لا يمكن أن تقف عند حدود تنفيذ القرار لأن متابعة تطبيقه والرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة أي إنحرافات أو إختلافات ليقوموا بتقويمها قبل وقوعها إذا أمكن، هي من أهم مسؤولياتهم الرقابية وكذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة أن ماتم التخطيط له أصلا قد تم تحقيقه وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات أو فحصها لمعرفة النتائج التي تحققت نتيجة إختيار هذا البديل

ثانيا: مراحل عملية إتخاذ القرار حسب بعض رواد علم الإدارة

سنأخذ مراحل عملية إتخاذ القرار في الجدول حسب بعض رواد علم الإدارة

جدول رقم(02): نماذج مراحل عملية إتخاذ القرار

رائد	المراحل
سايمون	البحث والإستطلاع، التصميم، الإختيار
ليندبرج	التعرف على المشكلة، تجميع معلومات تساعد في حل المشكلة، الإختيار
دبل	تحديد المشكلة، البحث عن أساليب وبدائل مختلفة، المفاضلة بين البدائل وإختيار واحد منها، تنفيذ القرار
البنج	تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، إيجاد افتراضات حول الأسباب الأساسية للمشكلة، تعريف، محدد للمشكلة، إكتشاف بديل مناسب لحل المشكلة، تنفيذ، تطبيق إختياري البديل الذي اختبر في مرحلة رقم 4
فينفر	تحديد المشكلة، تحديد جميع البدائل الممكنة، البحث وتحليل حقائق كل بديل، إختيار أفضل حلول لكل بديل
دايموك	تحديد المشكلة، تحليل المشكلة، تعريف الحلول البديلة، تقرير أفضل الحلول، إصدار القرار
نايجرو	الإعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها، جمع المعلومات، تصنيف المعلومات، البحث عن الوسائل، تحديد البدائل، تقييم البدائل، القرار، التنفيذ، التقييم والمتابعة

المصدر: أحمد الخطيب وعادل سالم معايه، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديثة، إربد، الأردن، ص 268.

مراحل عملية إتخاذ القرار حسب هيربرت سايمون:

من خلال نموذج هيربرت سايمون يتبين فيه أن إتخاذ القرار يتم في ثلاثة مراحل: التحري والتصميم والإختيار:¹

- 1- **مرحلة التحري:** وفيها يسمح متخذ القرار بجمع البيانات للتعرف على الأحداث والأحوال التي تقتضي إتخاذ قرارات وفيها يحدد المشكلة التي يجابهها وعناصرها ومجالها الذي تتبعه، كما يجب أن يحدد من الذي لديه السلطة لحل المشكلة
- 2- **مرحلة التصميم:** وفيها يقوم متخذ القرارات بناء على مرحلة التحري بدراسة البدائل، وهنا تكون مهمة المعلومات مساعدة لمتخذ القرارات على تكوين البدائل وتقويمها
- 3- **مرحلة الإختيار:** وفيها يجد متخذ القرارات البدائل ويشمل ذلك موازنة منفعة وتكلفة كل منها، وبالتالي يتسنى له إختيار مسلك معين للتحرك وهنا تكون مهمة الإتصال وسيلة مساعدة لمتخذ القرارات في ترتيب أولويات البدائل المطروحة.

المطلب الثالث: تصنيفات القرارات الإدارية

هناك عدة تصنيفات للقرارات الإدارية وتختلف حسب مصنفها نذكر منها:²

1- تصنيف القرارات حسب توافر نظم البيانات والمعلومات إلى:

-قرارات مبرمجة: تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة وهي قرارات متكررة وروتينية ومحددة جيدا لها إجراءات معروفة ومحددة مسبقا للتعامل معها.

-قرارات غير المبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يشير متخذ القرار بتجميع المعلومات الكافية عنها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والإختيار بينها، لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن البدائل، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط

¹وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسها على أداء العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص:196

²عبد الرحمن الدوغان، مبادئ الإدارة، الدقة، المحاضرة رقم 6، (45:27، 02.06.2019)، (الساعة:30:02)، www.youtube.com

موحدة لحل هذا النوع من المشكلات، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه و رؤيته للمشكلات.

2- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة

تصنف القرارات حسب نوع المشاركة كالآتي:¹

– **القرارات الفردية:** وتتمثل بالقرارات التي غالبا ما يتم إتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في إتخاذ القرارات وتعتبر عن القيادات الأوتوقراطية المستبدة، إذ أنها تقوم على النزعة الديكتاتورية في إتخاذ القرارات دون المشاركة في القرار.

– **القرارات الجماعية:** وتتمثل بالقرارات التي تستفيد إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في إتخاذ القرارات، أن النمط من القرارات تمثل الإتجاهات أو الأنماط الديمقراطية التي يتم من خلالها الاستعانة بأراء العقلية وخلق روح التفاعل الإيجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم إتخاذها ويمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد إزاء الظواهر المختلفة .

3-قرارات حسب المستويات الإدارية:

وتنقسم إلى:²

- **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتعلق القرارات الإستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الإستراتيجية بتحديد، أهداف المؤسسة والمواد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع والاستخدام بهذه الموارد...إلخ

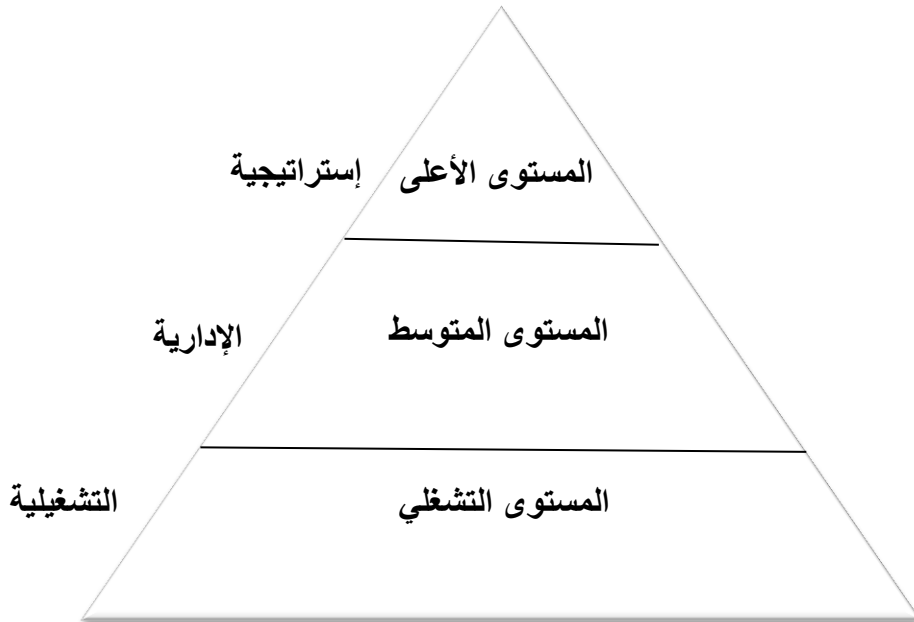
¹ سعيدة خويلدات، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في عملية إتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010/2009، ص 36

² طيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص العلوم الإقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر 2011/2012، ص 105

- **القرارات الإدارية:** هي تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما يؤخذ فيه القرارات التشغيلية فعند هذا المستوى يقوم المديرين بإتخاذ القرارات لحل المشكلات التنظيمية والرقابية على الأداء وكذلك فرض قرارات المتعلقة بالتأكد من الإستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة وأن يستخدم حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في إختيار البدائل في هذه الحالة يتم إتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم التأكد النسبي أي المخاطرة.

- **القرارات التشغيلية:** يعني القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة، وهو أقرب لإتباع التعليمات والإرشادات منها إلى الإختيار بين البدائل، عادة تكون متعلقة بالتأكد بالمهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية، يؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تأكد التام ونتائجها معروفة مسبقا مثل عطل في خط الإنتاج وما يحتاجه من تصليح وإجراءات نمطية معينة¹

شكل رقم (09): يبين أنواع القرارات المتخذة على كل مستوى تنظيمي (إداري)



المصدر: أمينة مسغوني، سهلية شوية، آلية إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الإداء الوظيفي، مذكرة ماستر، تخصص علم إجتماع تنظيم و عمل، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014، ص40

¹ إسمهان خلفي، مرجع سبق ذكره، ص24

4-2- قرارات حسب ظروف إتخاذها تنقسم إلى:¹

- قرارات في حالة التأكد: هي قرارات التي تتخذ في ظل الظروف ثابتة ومؤكدة الحدوث ونتائجها معروفة مسبقا وفيها يتم معرفة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالقرار؛
- قرارات في حالة عدم التأكد: التي تعني أقصى درجات عدم المعرفة وعدم الدراسة من متخذ القرار؛
- قرارات المخاطرة: هي القرارات التي تتخذ في ظروف تزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل والظروف الاجتماعية المؤثرة.

المطلب الرابع: أساليب إتخاذ القرارات

إن أساليب إتخاذ القرار تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مدير إلى آخر، ومن بين أهم هذه الأساليب نذكر:

أساليب إتخاذ القرار

إن أساليب إتخاذ القرار تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن مدير إلى آخر، ومن بين أهم هذه الأساليب نذكر:

1. الأساليب التقليدية في إتخاذ القرار

تتعدد وتنوع الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات، ومن أهم هذه الأساليب مايلي:

- أسلوب الخبرة: يعتمد متخذ القرار هنا على ذكائه وخبراته السابقة معتبرا أن المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة التي سبق أن إتخذت القرارات بشأنها، ويتخذ القرار في هذه الحالة بسرعة وبدون تفسير عن كيف لماذا إتخذ هذا القرار.
- المحاكاة: يلجأ متخذ القرار إلى إتخاذ قرارته بناء على تقليده لطرق إتبعها مديرون آخرون في إتخاذ قراراتهم إزاء مشكلات شبيهة.
- التجربة و الخطأ: عندما يتعرض متخذ القرار لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، أو طريقة يستطيع من خلالها معرفة الأسباب لتحقيق المشكلة، فهو يلجأ هنا للتجربة بإتخاذ القرارات، فإن لم ينجح هذا القرار، فإنه يعود مرة أخرى لدراسة المشكلة وإتخاذ القرارا بشأنها، وتعني هذه الطريقة بمحاولة تجربة أكثر من بديل إلى أن يتم الوصول إلى القرار السليم.

¹أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أمبوقي، الجزائر، 2015/2016، ص61

- الهروب من المشكلة: عندما تكون مشكل موضوع القرار غامضة أو معقدة، قد يلجأ متخذ القرار إلى الحل السهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، وتترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة لتفاقم، أو ربما يقوم بتأجيل القرار أو إلقاء مسؤولية إتخاذه إلى الآخرين خوفا من الفشل أو تهربا من المسؤولية .

2. الأساليب الإبداعية في إتخاذ القرار: تتبع المؤسسات العديد من الأساليب من القرارات الجماعية لتشجيع الإبداع، يمكن عرض أهمها كمايلي:

- العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب في الحصول على عدد كبير من الأفكار الجماعية، في جلسة خاصة وفي وقت محدد، الأفكار التي تطرح تتراوح من الأفكار الذكية إلى الأفكار المتطرفة، وكل الأفكار مرحب بها ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-6) كحد أدنى و20 كحد أقصى، وتمتد لعدة ساعات وتصل إلى عدد كبير من الأفكار.¹

- أسلوب الدلفي: يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بتأثير المجتمع على أحداث مستقبلية، بحيث يتم تحديد المشكلة، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق ويتم تحديد أعضاء الاجتماع من مجموعة من الخبراء وتصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن البدائل للبحث عن الإجابات وإختصارها لترسل إلى الخبراء مرة ثانية ليتم تقييمها.²

- أسلوب الجماعة الإسمية: يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها، من خلال مجموعة من أفراد العمل في حضور مشترك، ولكن بدون تفاعل بين أعضاءها، حيث يجلسون حول طاولة واحدة يتراوح أعضاء المجموعة من 6 إلى 9 أفراد.³

3. الأساليب العلمية في إتخاذ القرار

من بين الأساليب العلمية في لإتخاذ القرار مايلي:

- بحوث العمليات: تعني بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن أفضل النتائج، كما تعرف بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو إتخاذ القرارات ويتضح من خلال هذه التعاريف أنه لا بد من وجود عناصر محددة لإجراء بحوث العمليات وتمثل في ضرورة وجود أكثر من بديل لحل هذه المشكلة

¹ حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، مسيلة، الجزائر، 2010، ص105

²سمية زوقي، أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات، مذكرة ماستر إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم بواقي، الجزائر، 2016/2015، ص63

³ حسين بلعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وأن تحدد الأهداف التي يرغب في تحقيقها مسبقا وأن تكون هناك قيود يتم في ظلها إتخاذ القرار، ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال إتخاذ القرار التركيز على الإستفادة من الإحصاء والرياضيات، بحيث تستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من إتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديد لها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول.¹

- **نظرية الاحتمالات:** تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بقاء النماذج الرياضية وتجريبها وتفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج، ويتوقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية²

ونظرا لأنه من أسباب صعوبة وتفقد عملية إتخاذ القرار هو أن اختيار البديل الأفضل يستبعد إختيارات لاحقة مما يتطلب من متخذ القرار التأكد من إحتتمالات المستقبل وقياسها إن أمكن كهذا الأسلوب.

- **أسلوب شجرة القرارات:** هذا الأسلوب كغيره من الأساليب الكمية، يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطاء ونتائج المتوقعة لكل منها بوضوح، وهذا الأسلوب يتطلب من متخذ القرار أن يستعين بالحاسب الإلكتروني للبيانات المعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها بالاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.³

¹ رقية نجاري، أساليب إتخاذ القرار في عملية الإنتاج، مذكرة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2011، ص 36.

² بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعملة والسياسات الجزائر، العدد 7، 2016، ص 279

³ مختار الداخنة ومرزوق بلال، أثر الإتصال الداخلي في إتخاذ القرار على المستوى المؤسسة الصحية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مستشفيات ومؤسسات صحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 2014/2015، ص: 22-24.

خلاصة الفصل لأول:

نتيجة ماسبق نجد أن الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية لا يمكن تجنبها، لإختلاف الشخصيات المتعاملة و كذا الخلافات بين المستويات الإدارية المختلفة وكذا بين العاملين بعضهم ببعض وتختلف درجة حدته و تأثيره على المنظمة و الفرد حسب موضوعه و أطراف الصراع، مما يدفع بالمنظمات إلى الاهتمام بإدارته بإستعمال عدة إستراتيجيات. أما بالنسبة إلى عملية إتخاذ القرارات الإدارية فمن خلال ما جاء في هذا الفصل لا بد من التأكيد على أهمية عملية إتخاذ القرارات الإدارية، و خاصة في وجود العديد من المتغيرات، حيث برزت الحاجة إلى أساليب علمية حديثة وهي ما تعتبر أداة مساعدة لإتخاذ القرارات الملائمة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة في الشركة

الوطنية للكهرباء و الغاز

بالأغواط

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري لصراع التنظيمي الصراعات التنظيمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكذلك بعض الدراسات السابقة سنحاول في هذا الفصل إسقاط أبعاد الدراسة في شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، لمعرفة تأثير الصراعات التنظيمية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وقد قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام شركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية واختبار أداة القياس.
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة والاختبارات الإحصائية.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-الأغواط-**المطلب الأول: تعريف الشركة على المستوى المحلي****1- تعريف المديرية الجهوية بالأغواط:**

تعتبر المديرية صورة مصغرة للمديرية العامة للوسط -البلدية- لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و مجال أصغر و بصلاحيات أقل و هذا حسب الشروط الموكلة إليها و المتمثلة في أعمال بيع و توزيع الطاقة (الكهرباء و الغاز) و إستغلال الشبكات و تسييرها طبقا لبرامج و خطط مستقبلية على مختلف المستويات من المديرية العامة التي تندرج تحتها المديرية الجهوية .

2- أسباب إنشاء مديريات جهوية:

بعد صدور نظام إعادة الهيكلة الداخلية، وتجابوا مع إحتياجات و تغيرات السوق أنشأت المديريات الجهوية للتوزيع و من أسباب إنشائها ما يلي:

- إعطاء نوع من الانتقالية لحصانة المديريات وخاصة مع خلق الأقسام.

- تمثيل المؤسسة على المستوى المحلي.

- الاستجابة إلى طلبات الزبائن (مهما كان نوعها).

- تشجيع استعمال الكهرباء والغاز وجعل هذه الطاقة في متناول الجميع.

- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء و الغاز.

المطلب الثاني: مهام و أهداف الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز-الأغواط-**1-المهام:**

و تنقسم مهامها إلى مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1-1- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1-2- المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

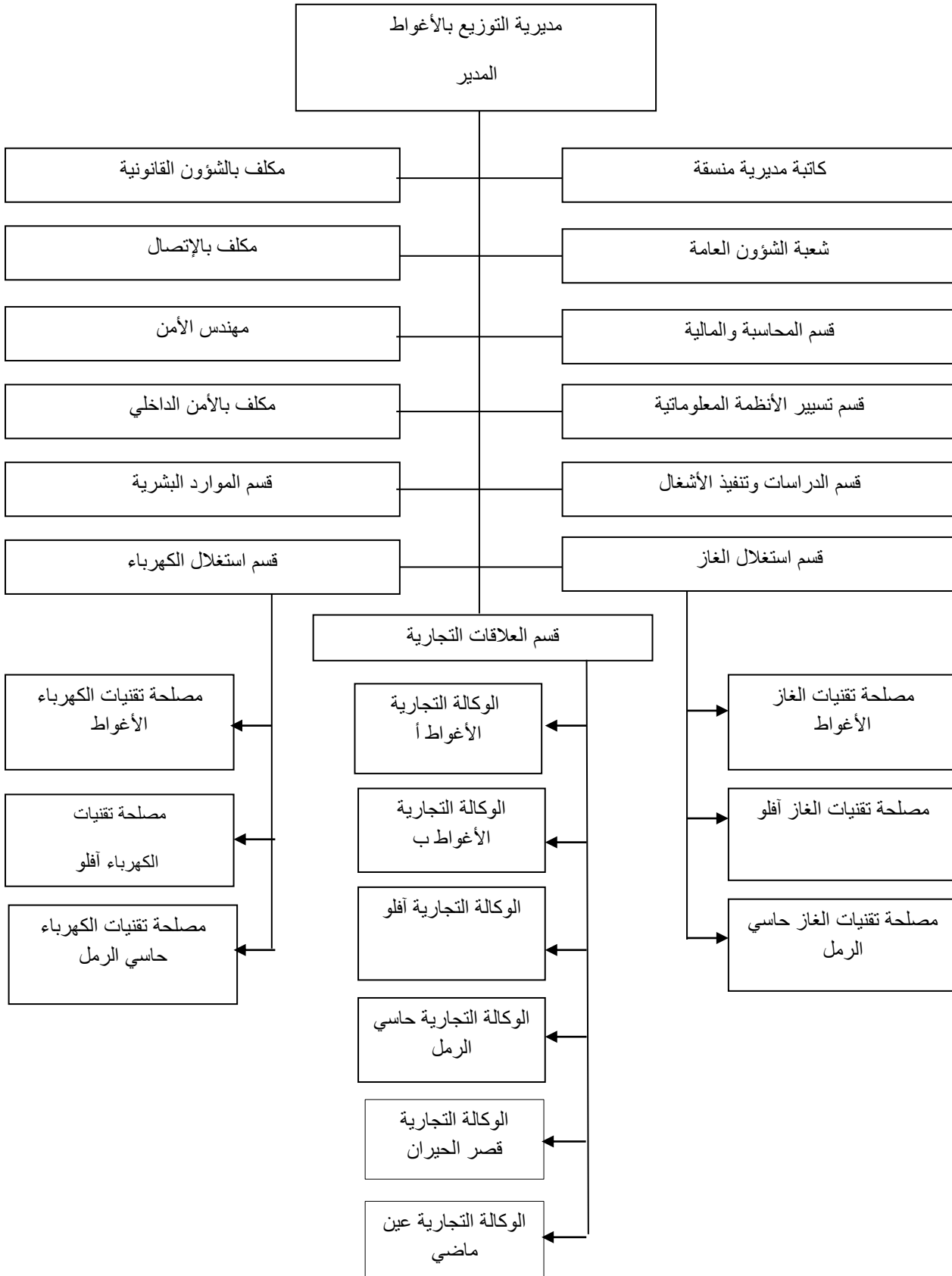
1-3- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الخريطة التنظيمية

1- تقديم الخريطة التنظيمية لمديرية سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (10): الخريطة التنظيمية



المصدر: رئيس مصلحة التكوين سونلغاز الأغواط

2- تحليل الهيكل:

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

2-1- مدير مديرية التوزيع بالأغواط:

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- كاتبة مديرية :

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير .

- مكلف بالشؤون القانونية : تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في

حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

- مهندس الأمن: حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

- المكلف بالأمن الداخلي: ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية

أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري : ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن : ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

- فوج الخزينة.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:**

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم

هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

- **قسم الأنظمة المعلوماتية:**

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء

بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

- قسم استغلال الغاز:

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية .

- تسيير المنشآت.

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم استغلال الكهرباء:

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- تسيير المنشآت.

- فرع الخرائطية.

ويضم ثلاثة مصالح هي : المصلحة التقنية الأغواط ، المصلحة التقنية آفلو و المصلحة التقنية حاسي الرمل.

- قسم الشؤون العامة: مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت

المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين:

- فريق حضيرة السيارات : ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.
- قسم المالية و المحاسب: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.
- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب :

-متابعة المستخدمين.

-إعداد الرواتب.

-إعداد مختلف المخططات و الكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية و إختبار أداة القياس

نهدف من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الجانب التنظيمي للدراسة، حيث سنتطرق لكيفية تخطيط و تصميم أداة الدراسة، وهذا بإبراز نوع الأداة المستخدمة لجمع البيانات، وكذا المحاور التي يغطيها، لننتقل بعدها إلى إبراز أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة لإختبار الأداة وقدمت تفرغ البيانات و تحليلها من خلال البرنامج الإحصائي **spss24.0** و **EXCEL 2010** وقد تم إستخدام الأدوات الإحصائية التالية :

النسب المئوية و التكرارات لوصف عين الدراسة و المتوسط الحسابي و المتوسط الحسابي النسبي و الإنحراف المعياري إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة درجة ثبات الإستبيان، إختبار شايبرو و بلك لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه . جذر ألفا لحساب صدق الدراسة و إختبار كاي مربع لدراسة مدى الإستقلالية و كذا إختبار **T** في حالة عينتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة و إختبار

تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات .

المطلب الأول : منهج الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي سعت لتحقيقها، و إستخدام الطالبان المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما توجد في الواقع ، و تحليل بياناتها ، و العلاقة بين مكوناتها و الآراء التي تطرح حولها و العمليات التي تتضمنها و الآثار التي تحدثها. و يعرف الحمداني المنهج الوصفي بأنه "المنهج الذي يسعى لوصف الظواهر أو الأحداث المعاصرة ، أو الراهنة فهو أحد أشكال التفسير المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة، و يقدم بيانات عن خصائص معينة في الواقع ،تتطلب معرفة المشاركين في الدراسة و الظواهر التي ندرسها و الأوقاف التي نستعملها لجمع البيانات"¹ و قد إستخدم الطالبان مصدرين أساسيين للمعلومات:

1- المصادر الثانوية: حيث إتجهنا في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية و التي

تتمثل في الكتب ذات العلاقة و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ، و كذا البحث في مواقع الإنترنت.

2- المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة إتجهنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال

الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة، صككت خصيصا لهذا الغرض و قد تم توزيعها على عدد من موظفي مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وتم تحليلها بواسطة برنامج التحليل الإحصائي spss و ذلك للتحقق من صحة الفروض الموضوعية للدراسة.

المطلب الثاني: خطوات تصميم و تنفيذ أداة الدراسة

قامنا بإعداد أداة الدراسة لمعرفة " تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة

سونلغاز -الأغواط- " و قد إتبعنا الخطوات التالية لبناء الإستبيان :

1- الإطلاع على بعض الأدبيات و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و الإستفادة منها في

بناء الاستبيان و صياغة فقراته، حيث تم الإعتماد على ذلك في صياغة فقرات الإستبيان.

¹ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين "، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، غزة ، فلسطين ، 2017،

- 2- إستشارة المشرف و بعض أساتذة الكلية و في تحديد محاور الإستبيان و فقراته.
- 3- تحديد المحاور الرئيسية التي يشملها الإستبيان، وتحديد الفقرات التي تقع تحت كل محور من المحاور.
- 4- تصميم الإستبيان في صورته الأولية أنظر الملحق رقم (02).
- 5- مراجعة الإستبيان و تنقيحه من قبل مشرف الدراسة.
- 6- عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين من أساتذة الكلية كما هو موضح في الملحق رقم (01) الذي يعرض قائمة بأسماء المحكمين.
- 7- في ضوء آراء المحكمين و توجيهات المشرفين تم تعديل بعض فقرات الإستبيان من حيث التعديل و الحذف والإضافة ، ليستقر في صورته النهائية على 25 فقرة كما موضح في الملحق رقم (03).

المطلب الثالث: صدق و ثبات الدراسة

1- صدق الدراسة:

عرف العتبي صدق أداة الدراسة بأنه " مدى تمكن أداة جمع البيانات، أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه " و يعني ذلك أنه إذا تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، و بذلك تكون الأداة صادقة.²

و لذا قامنا بإستخدام بعض الإختبارات لتقييم صدق فقرات الإستبيان و ذلك للتأكد من صدقه و ثباته كالتالي:

1-1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

عرفه بوحوش عمار بأنه "البحث عما يبدو أن الإختبار يقيسه و يتضح هذا النوع بالفحص المبدئي لمحتويات الإختبار"³

و هو أن يختار الباحث عددا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة حيث تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 من أساتذة الكلية و أسماء المحكمين بالملحق رقم (01) بهدف إبداء الرأي فيما يتعلق بمدى صدق كل فقرة من فقرات الإستبيان و صلاحيتها و مدى ملائمتها لقياس

² أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و إنعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 91.

³ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط4 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 75.

ما وضعت لقياسه، و قد تم الإستجابة لآراء المحكمين و قد تم القيام بما يلزم من حذف و تعديل على ضوء الإقتراحات المقدمة، بذلك خرج الإستبيان في صورته النهائية، أنظر الملحق رقم (03) .

2-1- صدق المحك:

الجدول رقم (03): معامل صدق المحك

معامل الصدق الذاتي	عدد العبارات
0.965	25

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

و قد قامنا بحسابه من خلال حساب معامل الارتباط ألفا كرونباخ بهدف التحقق من مدى صدق الإستبيان ككل.

وبين الجدول السابق أن المعامل يساوي 0.965 ومنه نلاحظ معامل الصدق قيمته عالية لذا يمكننا القول أن الأداة تتمتع بقدر عالي من الصدق لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الدراسة:

المقصود بثبات الدراسة هو المدى الذي يصل إليه المقياس في إعطاء قراءات متقاربة عند كل مرة يتم إستخدامه فيها أي إذا أعيد تطبيق الإستبيان على نفس العينة في نفس الظروف و تنحصر النتيجة بين الصفر و الواحد ومن أشهر طرق قياس الثبات الأدوات المستخدمة و هما معامل كرونباخ و التجزئة النصفية .

2-1- معامل ألفا كرونباخ :

الجدول رقم (04): معامل ثبات الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات
0.932	25

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

و قد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ و كانت النتيجة كما هو موضح في الجدول السابق

و من الملاحظ ان قيمة ألفا كرونباخ مرتفعة حيث بلغت 0.932 ، وهذا يعني أن الثبات مرتفع و دال إحصائيا

2-2- التجزئة النصفية:

و هنا يطبق الإختبار مرة واحدة ثم تقسم العبارات إلى نصفين وقد قسمناها حيث يكون الجزء الأول للعبارات الفردية أما الثاني فالعبارات الزوجية ثم يحسب معامل الارتباط بين درجات نصفية الإختبار و هذه الطريقة تقيس ثبات نصف الإختبار و ليس كله .

الجدول رقم (05): ثبات الدراسة (التجزئة النصفية)

الجزء الثاني			الجزء الأول		
معامل الصدق	قيمة الثبات	عدد العبارات	معامل الصدق	قيمة الثبات	عدد العبارات
0.947	0.898	12	0.934	0.874	13

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

واضح من الجدول أعلاه أن قيمة الثبات عالية لكل من الجزئين حيث بلغت (0.874) للجزء الأول بينما في الجزء الثاني بلغت (0.898) و هذا ما يعني أن الثبات مرتفع و دال إحصائيا.

بعد الإطلاع على نتائج الثبات يتضح أن المعامل عالي القيمة بالتالي لا يتطلب ذلك حذف العبارات و بذلك يكون الإستبيان في صورته النهائية كما في الملحق رقم () قابلا للتوزيع.

و نكون بذلك قد قاما بالتأكد من صدق و ثبات إستبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تام بصحة و الإستبيان و صلاحيته لتحليل النتائج و الإجابة عن أسئلة الدراسة و إختبار فرضياتها.

2-3- الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد المقاييس لصدق الأداة و الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها ، و يبين مدى إرتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبيان.

جدول رقم (06): معامل الارتباط في مجال الصدق البنائي

المحور	معامل بيرسون	القيمة الإحتمالية
الصراع بين الأفراد	**0.789	000
الصراع داخل المجموعة	**0.884	000
الصراع بين المجموعات	**0.855	000
إتخاذ القرارات الإدارية	**0.888	000

*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss24.0**

و يبين الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط في مجالات الإستبيان دالة إحصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.05 .

المطلب الرابع: إختبار التوزيع الطبيعي

وحيث أن حجم العينة يفوق 50 مفرد، قمنا بإستخدام إختبار كولموروف-سمرنوف لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

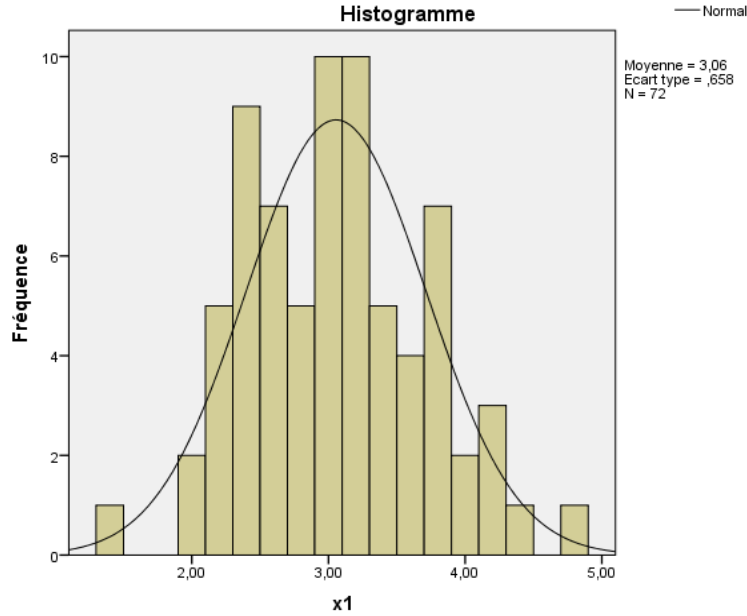
جدول رقم (07): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الإحتمالية (sig)	قيمة الإختبار	المجال
0.193	0.094	الصراع بين الأفراد
0.181	0.095	الصراع داخل المجموعة
0.000	0.167	الصراع بين المجموعات
0.200	0.072	إتخاذ القرارات الإدارية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss24.0**

و من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن القيمة الإحتمالية لمعظم محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 و بذلك فإن توزيع البيانات لهذه المحاور تتبع التوزيع الطبيعي و هو ما يؤكد إمكانية تطبيق خطية النموذج حيث تم إستخدام الإختبارات المعلمية لتحليل البيانات و إختبار الفرضيات.

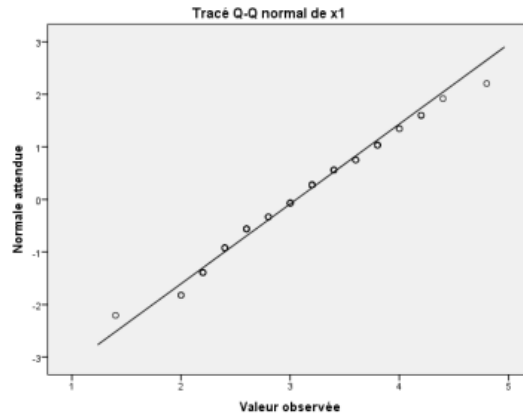
الشكل رقم (11): منحنى التوزيع الطبيعي



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

من خلال الشكل نلاحظ أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي إلى حد كبير و هو يؤكد على إستخدام الإختبارات المعلمية.

الشكل رقم (12): مخطط الإنتشار



المصدر: مخرجات برنامج spss 24.0

تمثل النقاط الموزعة على المحور العمودي القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي على المحور الأفقي، نلاحظ أن نقاط الإنتشار تقع بمحاذاة الخط المستقيم و عليه يمكن القول إن العينة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الخامس: إختبار كاي مربع للإستقلالية

و يقوم هذا الإختبار بدراسة الإستقلالية بين متغيرين شخصيين أو وظيفيين من خلال وضع فرضيتين هما:

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \geq 0.05$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرين } \alpha \leq 0.05$$

- 1- بالنسبة للجنس و المستوى الوظيفي.
- 2- بالنسبة لمتغيري الجنس و عدد سنوات الخدمة.
- 3- بالنسبة المستوى التعليمي و المستوى الوظيفي.

جدول رقم (08): إختبار كاي مربع على متغيري الجنس و المستوى الوظيفي

القيمة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية
01	3	2.114 ^a
02	2	1.258 ^a
03	6	12.169 ^a

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة sig لكل المتغيرات تفوق مستوى الدلالة 0.05 تبلغ وبذلك نقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد علاقة بين المتغيرات و بذلك فالمتغيرات مستقلة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة والإختبارات الإحصائية.

خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة و كذا على عرض نتائج الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على إختبار الفرضيات و بالتالي التعرف على تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" الأغواط.

وسنحاول هنا عرض و تحليل النتائج و التعقيب عنها، و إستعراض خصائص كل متغير لعين الدراس للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث و كذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

المطلب الأول: عرض خصائص مجتمع الدراسة

و يتكون مجتمع الدراسة من عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- بمختلف مستوياتهم الوظيفية حيث يتكون من 475 موظفا يقسمون كالتالي:

الجدول رقم (09): توزيع مجتمع الدراسة حسب المراكز و الفروع

الفرع	المركز (حي الصنوبر)	وكالة (A)	وكالة (B)	فرع (حي الضلعة)	وكالة (قصر الحيران)	وكالة (حاسي الرمل)	وكالة (عين ماضي)	وكالة (آفلو)
عدد العمال	269	36	34	18	25	35	28	30

المصدر: من إعداد الطالب على معلومات مديرية الموارد البشرية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية التي وصفت الخصائص الخاصة بمجتمع الدراسة.

1- الجنس: من مجموع 72 استمارة معالجة تم الحصول على الجدول التالي:

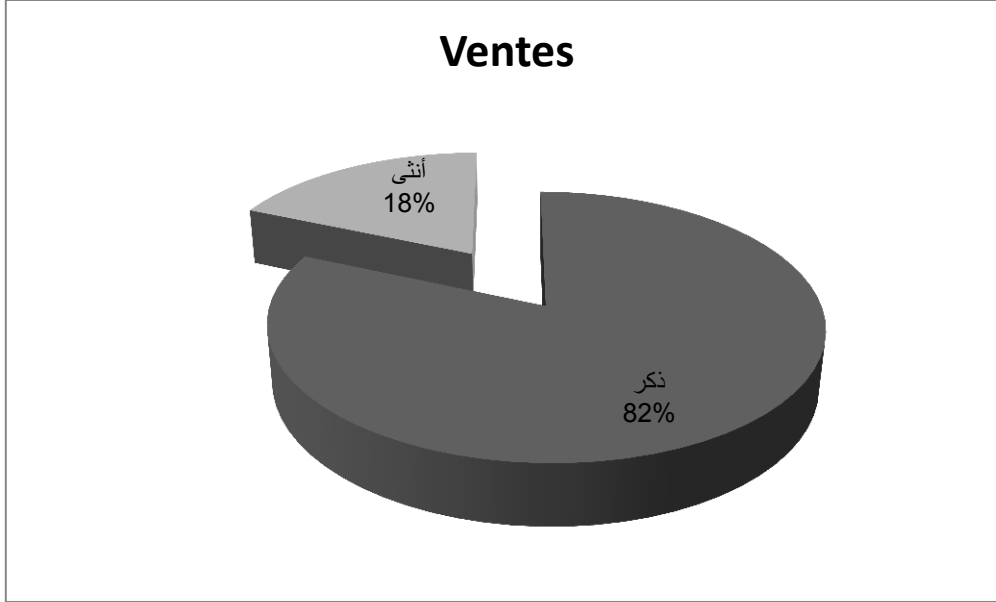
الجدول رقم (10): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس

الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	59	81.9%
أنثى	13	18.1%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج من الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(13):تركيبة مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

يبين الجدول رقم (10) و الشكل أعلاه أن ما نسبته (81.9%) من مجتمع الدراسة من الذكور و (18.1%) من الإناث و منه نلاحظ أن هناك إختلاف كبير بين النسبتين، و يعزو الطالبان ذلك لمجال عمل المؤسسة حيث يتجه نحو الجانب التقني أكثر من الإداري و ذلك لما تحتاجه طبيعة العمل من خصائص فيزيولوجية.

2- العمر: من مجموع 72 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

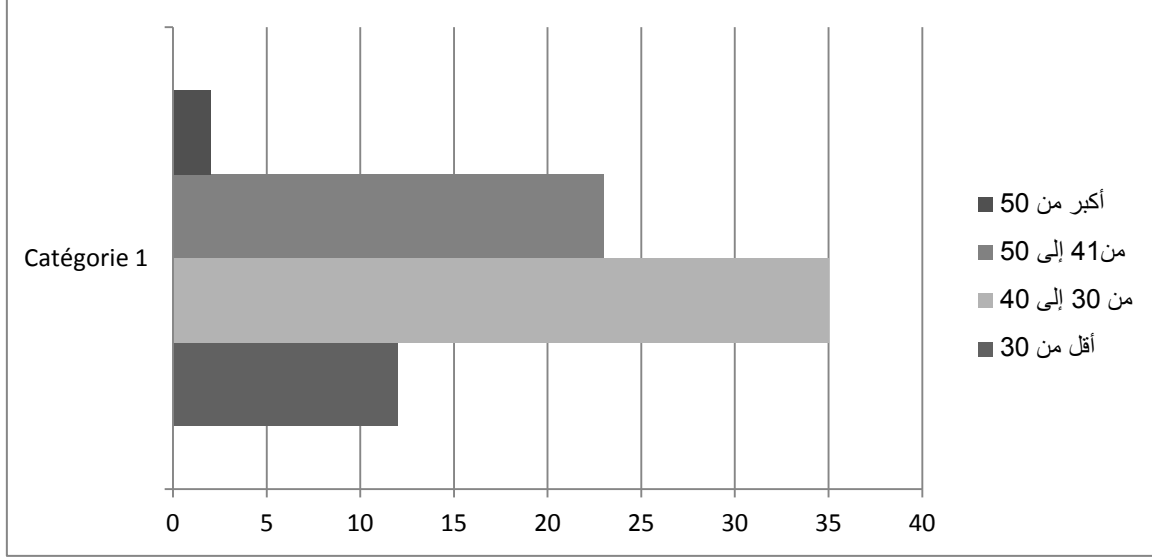
الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	12	أقل من 30
48.6%	35	من 30 إلى 40 سنة
31.9%	23	من 41 إلى 50 سنة
2.8%	2	أكبر من 50 سنة
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14): تركيبة مجتمع الدراسة حسب الفئة العمرية



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ أن ما نسبته 16.7% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، و 48.6% أعمارهم تتراوح بين "30 و 40 سنة، و 31.9% أعمارهم من "41 إلى 50 سنة"، ومنه نجد أن نسبة 97.2% من العاملين الذين تم استجوابهم تقل أعمارهم عن 50 سنة، وهذا دلالة على أن أغلب العينة المدروسة من فئة الشباب و هذا يعتبر مؤشرا جيدا ، لأن الشباب يعني الإستمرار و القدرة على المواصلة و الإبداع.

3- المستوى التعليمي: من مجموع 72 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

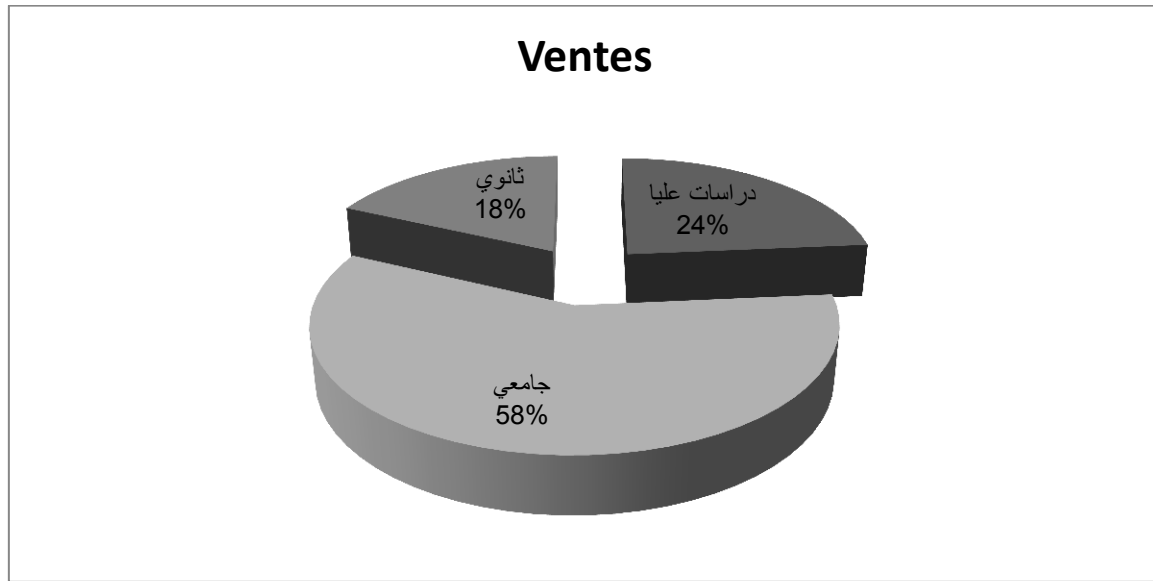
الجدول رقم(12): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
دراسات عليا	17	23.6%
جامعي	42	58.3%
ثانوي	13	18.1%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(15): تركيبة مجتمع الدراسة الرتبة



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

يمكن أن نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين ، وجود نسبة 22.2 % من فئة الدراسات العليا ، و وجود نسبة 20.8 % ثانوي أما الفئة الغالبة فهي المستوى الجامعي بنسبة 56.9 % و قد يعزى ذلك إلى سياسة الإستقطاب التي تتبعها المؤسسة .

4- المستوى الوظيفي : من مجموع 72 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول

التالي:

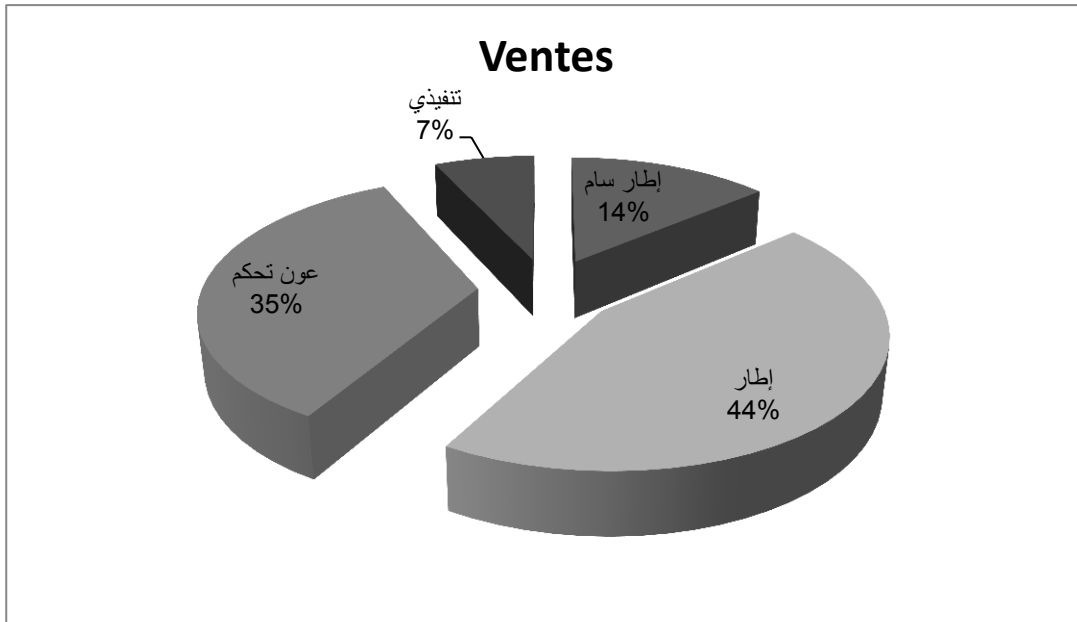
الجدول رقم(13): توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الفئة	التكرار	النسبة
إطار سام	10	%13.9
إطار	32	%44.4
عون تحكم	25	%34.7
تنفيذي	5	%6.9
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم(16): تركيبة مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل السابقين، وجود نسبة %44.4 من فئة الإطار و %34.7 أعوان تحكم ثم يليها فئة الإطارات السامية بنسبة %13.9 وفي الأخير فئة التنفيذيين بنسبة % 6.9 و يمكن الملاحظة أن هذا يتماشى مع المستوى الدراسي و سياسات الإستقطاب الخاصة بالمؤسسة.

5- سنوات الخدمة: من مجموع 72 إستمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

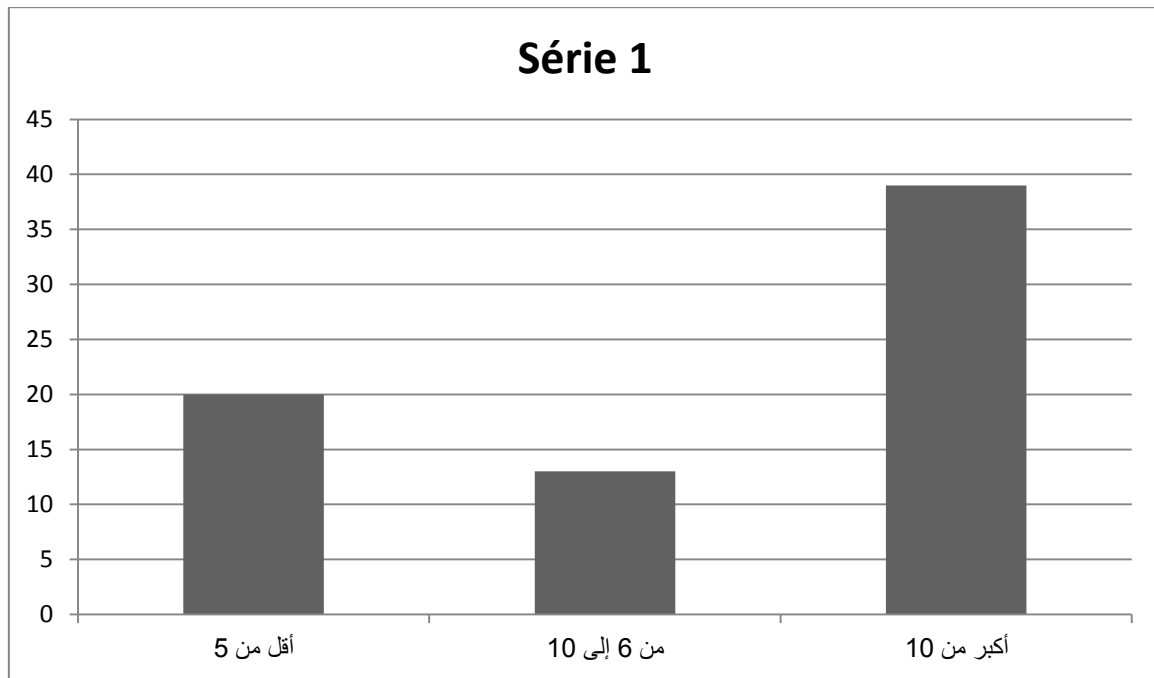
الجدول رقم(14): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة	التكرار	الفئة -6
27.8%	20	أقل من 5
18.1%	13	من 6 إلى 10
54.2%	39	أكبر من 10
100%	72	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss24.0

و منه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(17): تركيبة مجتمع الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة:



المصدر: من مخرجات EXCEL 2010 على ضوء نتائج الإستبيان

و الملاحظ من الجدول والشكل السابقين أن الفئة الغالبة في المؤسسة هم من تفوق سنوات خدمتهم ال 10 سنوات حيث تشكل ما نسبته 54.2% من أفراد العينة، في حين نجد أن من تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات ثانيا بنسبة 27.8% و في الأخير الذين تتراوح أعمارهم بين 6 إلى 10 سنوات بنسبة 18.1% ، و يعزى ذلك نقص

البدائل في التوظيف و كذا للسياسات التي تتبعها المؤسسة للمحافظة على موظفيها خاصة الإطارات و مثال ذلك عقود الوفاء و المثال الآخر الميداليات التي تمنح للعامل كل 10 سنوات خدمة.

المطلب الثاني: المجالات المعتمدة لتحديد الإتجاه العام للعبارات

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكارت الخماسي من خلال المدى بين درجات المقياس (4=1-5) و من ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=5/4) و بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ، و هكذا أصبح الحد الأعلى لهذه الخلية، و هكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الإتجاهات العامة للعبارات

درجة الموافقة	طول الخلية
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	أكبر من 1.80 إلى 2.60
موافق إلى حد ما	أكبر من 2.60 إلى 3.40
موافق	أكبر من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	أكبر من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نموذج ليكارت الخماسي

و لتفسير نتائج الدراسة و الحكم على مستوى الإستجابة ، إعتدنا على ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للإستبيان و مستوى الفقرات في كل مجال، و قد حددنا إتجاه العبارات حسب المجالات المعتمدة.

المطلب الثالث: دراسة إتجاهات الدراسة

تم إستخدام المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري و النسب المئوية و التكرارات لمعرفة درجة الموافقة.

1- تحليل إتجاهات عبارات الصراع التنظيمي:

1-1- تحليل اتجاهات عبارات محور الصراع بين الأفراد:

جدول رقم (16): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق إلى حد ما	1.106	2.96	9.7	7	23.6	17	25	18	36.1	26	5.6	4	1
موافق إلى حد ما	1.023	2.65	5.6	5	16.7	12	22.2	16	48.6	35	6.9	5	2
موافق	0.897	3.39	5.6	5	44.4	32	30.6	22	16.7	12	1.4	1	3
موافق	0.929	3.69	-	-	18.1	13	47.2	34	20.8	15	13.9	10	4
غير موافق	1.135	2.58	8.3	6	9.7	7	30.6	22	34.7	25	16.7	12	5
موافق إلى حد ما	0.658	3.055	متوسط عبارات المحور الأول										

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الصراع بين الأفراد) هو 3.055 و الذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و أن العبارة الخامسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا .

2-1- تحليل اتجاهات عبارات محور الصراع داخل الجماعة

جدول رقم (17): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	1.073	3.44	13.9	10	41.7	30	25	18	13.9	10	5.6	4	6
موافق إلى حد ما	1.082	3.11	6.9	5	37.5	27	20.8	15	29.2	21	5.6	4	7
موافق إلى حد ما	1.047	2.88	6.9	5	22.2	16	27.8	20	37.5	27	5.6	4	8
موافق إلى حد ما	1.130	3.07	9.7	7	30.6	22	23.6	17	29.2	21	6.9	5	9
موافق إلى حد ما	1.006	2.88	4.2	3	26.4	19	27.8	20	36.1	26	5.6	4	10
موافق إلى حد ما	1.104	3.36	13.9	10	28.9	28	20.8	15	22.2	16	4.2	3	11
موافق إلى حد ما	0.8164	3.1227	متوسط عبارات المحور الثاني										

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الصراع بين الأفراد) هو 3.055 و الذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و أن العبارة الرابعة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الثالثة هي الأكثر تجانسا.

1-3-تحليل إتجاهات عبارات محور الصراع بين المجموعات

جدول رقم (18) : إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث

الإتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبارة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق الى حد ما	0.998	3.18	6.9	5	36.1	26	27.8	20	26.4	19	2.8	2	12
موافق الى حد ما	1.039	3.36	11.1	8	41.7	30	22.2	16	22.2	16	2.8	2	13
موافق الى حد ما	0.999	2.71	2.8	2	19.4	14	34.7	25	31.9	23	11.1	8	14
موافق الى حد ما	1.021	3.00	6.9	5	25	18	34.7	25	27.8	20	5.6	4	15
موافق الى حد ما	1.055	3.01	6.9	5	27.8	20	31.9	23	26.4	19	6.9	5	16
موافق الى حد ما	0.926	3.04	5.6	4	25	18	40.3	29	26.4	19	2.8	2	17
موافق الى حد ما	0.7430	3.0509	متوسط عبارات المحور الثالث										

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الصراع بين الأفراد) هو 3.055 و الذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و أن العبارة السادسة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأكثر تجانسا.

2-تحليل إتجاهات عبارات إتخاذ القرارات الإدارية:

جدول رقم (19): إتجاه إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الإتجاه	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة		موافق		موافق الى حد ما		غير موافق		غير موافق بشدة		العبرة
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق إلى حد ما	1.014	2.76	2.8	2	25	18	26.4	19	37.5	27	8.3	6	18
موافق إلى حد ما	1.073	2.44	4.2	3	12.5	9	26.4	19	27.5	27	19.4	14	19
موافق إلى حد ما	1.167	2.93	12.5	9	16.7	12	31.9	23	29.2	21	9.7	7	20
موافق إلى حد ما	1.061	2.88	8.3	6	20.8	15	25	18	41.7	30	4.2	3	21
موافق إلى حد ما	1.078	2.78	6.9	5	19.4	14	26.4	19	38.9	28	8.3	6	22
موافق إلى حد ما	1.045	2.75	6.9	5	16.7	12	27.8	20	41.7	30	6.9	5	23
موافق إلى حد ما	1.129	2.72	6.9	5	19.4	14	25	18	36.1	26	12.5	9	24
موافق إلى حد ما	1.185	2.57	6.9	5	16.7	12	22.2	16	34.7	25	19.4	14	25
موافق إلى حد ما	0.7765	2.7 292	متوسط عبارات المحور										

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه يتضح أن متوسط عبارات المحور الأول (الصراع بين الأفراد) هو 3.055 و الذي يتجه إلى درجة موافق إلى حد ما و أن العبارة الثامنة هي الأقل تجانسا بين عبارات المحور بينما الأولى هي الأكثر تجانسا

المطلب الرابع: إختبار الفرضيات

بعد أن قمنا بالتطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسط الحسابي و الإتجاه العام لآراء العينة سنقوم الآن باختبار الفرضيات:

1- إختبار الفرضيات الفرعية:

1-2- الفرضية الفرعية الأولى:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (20): معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.623 ^a	0.388	0.380	0.61160

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل معامل الارتباط يساوي 0.623 و يعني ذلك أن العلاقة قوية و إيجابية بما أنها تقترب من الـ 1 و مربع معامل التحديد يوضح أن 38 % من التغيير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية سببه التغيير في مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (21): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإنحدار	16.629	1	16.629	44.456	0.000
الباقي	26.184	70	0.374		
المجموع	42.813	71			

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ و هي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

جدول رقم (22): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعيارية B	B	
0.167	1.398		345.0	0.482	ثابت
0.000	6.668	0.632	0.110	0.736	الصراع بين الأفراد

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للصراع بين الأفراد ($\text{sig}=0.000$) أقل من ($0.05 \geq \alpha$) و هذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين الصراع بين الأفراد و عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز.

- معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y = 0.482 + 0.736x_1$$

= Y إتخاذ القرارات الإدارية

= X₁ مستوى الصراع بين الأفراد

تدل المعادلة على أن هناك أثر للصراع على مستوى الأفراد على إتخاذ القرارات الإدارية ، حيث يؤدي

الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.736)

2-2- مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة:

H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5 %.

الجدول رقم (23): معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.662 ^a	0.438	0.430	0.58602

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل معامل الارتباط يساوي 0.662 و يعني ذلك أن العلاقة قوية و إيجابية بما أنها تقترب من الـ 1 و مربع معامل التحديد يوضح أن 43 % من التغير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية سببه التغير في مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (24): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإندثار	18.773	1	18.773	54.664	0.000
الباقي	24.040	70	0.343		
المجموع	42.813	71			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ و هي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

جدول رقم (25): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعيارية	الخطأ المعيارى	B	
0.007	2.775		0.275	0.763	ثابت
0.000	7.394	0.662	0.085	0.630	الصراع داخل الجماعة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للصراع داخل الجماعة ($\text{sig}=0.000$) أقل من ($0.05 \geq \alpha$) و هذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين الصراع داخل الجماعة و عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز.

- معادلة الإنحدار الخطي البسيط:

$$Y = 0.763 + 630x_2$$

$$Y = \text{إتخاذ القرارات الإدارية}$$

$$X_2 = \text{مستوى الصراع داخل الجماعة}$$

تدل المعادلة على أن هناك أثر للصراع على مستوى داخل الجماعة على إتخاذ القرارات الإدارية ، حيث يؤدي الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.630).

2-3- مستوى الصراعات التنظيمية بين الجماعات:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية بين الجماعات على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5%.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مستوى الصراعات التنظيمية داخل الجماعة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى الدراسة 5%.

الجدول رقم (26): معامل الارتباط و معامل التحديد و معامل التحديد

نموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
1	0.667 ^a	0.445	0.437	0.58266

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل معامل الارتباط يساوي 0.667 و يعني ذلك أن العلاقة قوية و إيجابية بما أنها تقترب من الـ 1 و مربع معامل التحديد يوضح أن 43 % من التغير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية سببه التغير في مستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (27): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإندثار	19.048	1	19.048	56.108	0.000
الباقي	23.764	70	0.339		
المجموع	42.813	71			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية $\text{sig} = 0.000$ و هي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير مستوى الصراعات التنظيمية بين الجماعات على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

جدول رقم (28): معاملات خط الإنحدار البسيط

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات	المعاملات المعيارية		النموذج
		المعيارية Beta	الخطأ المعيارية	B	
0.043	2.063		0.292	0.602	ثابت
0.000	7.491	0.667	0.093	0.697	الصراع بين الجماعات

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

نلاحظ من الجدول أن القيمة الاحتمالية للصراع بين الجماعات ($\text{sig}=0.000$) أقل من ($0.05 \geq \alpha$) و هذا يعني قبول الفرضية البديلة و رفض الفرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0.05 \geq \alpha$) بين الصراع بين الجماعات و عملية إتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز .

معادلة الإنحدار الخطي البسيط: $Y = 0.602 + 0.697 x_3$ $Y =$ إتخاذ القرارات الإدارية $X_1 =$ مستوى الصراع بين الأفراد

تدل المعادلة على أن هناك أثر للصراع على مستوى الأفراد على إتخاذ القرارات الإدارية ، حيث يؤدي

الزيادة في المتغير المستقل بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.697).

- معادلات الإنحدار الخطي البسيط:

جدول رقم (29): معاملات خط الإنحدار البسيط

معاملات خط الإنحدار البسيط	مستويات الصراع التنظيمي
$Y = 0.482 + 0.736x_1$	بين الأفراد
$Y = 0.763 + 630x_2$	داخل المجموعة
$Y = 0.602 + 0.697x_3$	بين المجموعات

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

-2- إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5 %.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز "سونلغاز" -الأغواط- محل الدراسة عند مستوى المعنوية 5 %.

الجدول رقم (30): معامل الإرتباط و معامل التحديد و معامل التحديد

النموذج	معامل الإرتباط	معامل التحديد	مربع معامل التحديد	الخطأ المعياري للتحديد
01	0.667	0.445	0.437	0.58266
02	0.736	0.542	0.528	0.53323

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ أن معامل معامل الإرتباط في النموذج الثاني يساوي 0.736 يعني ذلك أن العلاقة إيجابية و أن 54.2% من التغير في عملية إتخاذ القرارات الإدارية سببه التغير في الصراعات التنظيمية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -الأغواط-

الجدول رقم (31): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (تحليل ANOVA)

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة فيشر	القيمة الاحتمالية
الإنحدار	19.048	1	19.048	56.108	0.000
الباقى	23.764	70	0.339		
المجموع	42.813	71			
الإنحدار	23.193	2	11.597	40.786	0.000
الباقى	19.619	69	0.284		
المجموع	42.813	71			

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الإحتمالية $\text{sig} = 0.000$ و هي أصغر من 0.05 و منه نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بوجود تأثير للصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط-

— استخراج قيم معاملات معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

من خلال الاعتماد على طريقة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (stepways) . الذي يعطينا أفضل نموذج يؤثر على التابع باقصاء المتغيرات التي لا تؤثر أو التي تؤثر بطريقة ضعيفة يمكن إهمالهما كما ذكرنا سابقا، حيث يستثنى المتغيرين الأول و الثاني وهما الصراع بين الأفراد و داخل المجموعة من النموذج الأول و الصراع داخل المجموعة من النموذج الثاني و يظهر ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): معاملات خط الانحدار المتعدد التدريجي

Sig	اختبار قيمة T	المعاملات المعيارية Beta	المعاملات المعيارية		النموذج	الرقم
			الخطأ المعياري	B		
0.043	2.063	0.667	0.292	0.602	ثابت	01
0.000	7.063		0.093	0.697	الصراع بين الجماعات	
0.775	-0.286	0.466	0.323	-0.093	ثابت	02
0.000	4.805		0.101	0.487	الصراع بين الجماعات	
0.000	3.818		0.114	0.437	الصراع بين الأفراد	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

يتم إختيار النموذج الثاني و ذلك بما أن مربع المعامل الخاص به أعلى من الأول و يظهر أن قيمة sig لكل المحاور المكونة للمتغير المستقل أقل من مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) مما يدل على معنوية النموذج و وجودته و ملائتمته.

ونخلص إلى وجود أثر دال إحصائيا للصراع التنظيمي في السونلغاز على عملية إتخاذ القرارات الإدارية تترجمه المعادلة التالية:

— معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = -0.093 + 0.487x_3 + 0.437x_1$$

$Y =$ المتغير التابع (إتخاذ القرارات الإدارية)

$x_1 =$ الصراع بين الأفراد

$x_3 =$ الصراع بين الجماعات

تدل المعادلة على أن هناك أثر للصراع بين الأفراد و بين الجماعات على عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، حيث يؤدي الزيادة في المتغيرات المتعلقة بدرجة واحدة إلى زيادة في المستوى المتغير التابع بمقدار (0.437) بالنسبة للصراع بين الأفراد و (0.487) بالنسبة للصراع بين الجماعات.

المطلب الخامس: دراسة الفروق المعنوية

في هذا المطلب يتم دراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز- الأغواط- تعزى للمتغيرات الشخصية التالية:

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- المستوى الوظيفي
- عدد سنوات الخدمة

1- بالنسبة للجنس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط- تعزى لمتغير الجنس.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للجنس عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (33): إختبار **T-test** بالنسبة للجنس

إختبار (t)					إختبار ليفين		المحور	
%95		متوسط الفرق	القيمة الإحتمالية الشائية	درجة الحرية	T	القيمة الإحتمالية sig		F
الدنيا	القصى							
0.03243	0.81659	0.42451	0.034	70	2.159	0.570	0.325	01
0.6228	0.78674	0.42451	0.24	20.546	2.440	-	-	
-	0.78821	0.29053	0.248	70	1.164	0.545	0.370	02
0.20716								
-	0.73774	0.29053	0.191	21.322	1.350	-	-	03
0.15669								
-	0.88287	0.43764	0.054	70	1.960	0.910	0.13	03
0.00760								
0.00348	0.87179	0.43764	0.048	19.233	2.108	-	-	04
-	0.58090	0.10365	0.666	70	0.433	0.538	0.384	
0.37360								
-	0.53800	0.10365	0.625	20.956	0.496	-	-	04
0.33070								

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنها لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حيث أن متوسطات أجابة الذكور و الإناث كانت متقاربة ، بالإضافة إلى أن كل القيم الإحصائية **sig** كانت أكبر من (0.05)، في جميع المحاور الأربعة و هو ما يثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

2- بالنسبة للسن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط- تعزى لمتغير السن.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للسن عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للسن عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (34) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للسن

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.173	1.709	0.718	3	2.155	بين المجموعات	المحور 01
-		420	68	28.583	بين المجموعات	
-		-	71	30.738	المجموع	
0.091	2.244	1.421	3	4.263	بين المجموعات	المحور 02
-	-	0.633	68	43.070	بين المجموعات	
-	-	-	71	47.333	المجموع	
0.484	0.827	0.460	3	1.379	بين المجموعات	المحور 03
-	-	0.556	68	37.823	بين المجموعات	
-	-	-	71	39.202	المجموع	

0.789	0.350	0.217	3	0.651	بين المجموعات	المحور 04
-	-	0.620	68	42.162	بين المجموعات	
-	-	-	71	42.813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيم الإحصائية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

3- بالنسبة للمستوى التعليمي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز- الأغواط- تعزى لمتغير للمستوى التعليمي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمستوى التعليمي عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (35) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى التعليمي

القيمة الإحصائية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.882	0.125	0.056	2	0.111	بين المجموعات	المحور 01
-		0.444	69	30.626	بين المجموعات	
-		-	71	30.738	المجموع	
0.293	1.250	0.827	2	1.654	بين المجموعات	المحور 02
-	-	0.662	69	45.678	بين المجموعات	

-	-	-	71	47.333	المجموع	
0.550	0.604	0.337	2	0.674	بين المجموعات	المحور 03
-	-	0.558	69	38.528	بين المجموعات	
-	-	-	71	39.202	المجموع	
0.391	0.952	0.575	2	1.149	بين المجموعات	المحور 04
-	-	0.604	69	41.663	بين المجموعات	
-	-	-	71	42.813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيم الإحصائية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

4- بالنسبة للمستوى الوظيفي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط- تعزى لمتغير للمستوى الوظيفي.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمستوى الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$.

الجدول رقم (36) : إختبار (ANOVA) بالنسبة للمستوى الوظيفي

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.019	3.558	1.390	3	4.171	بين المجموعات	المحور 01
-	-	0.931	68	26.567	بين المجموعات	
-	-	-	71	30.738	المجموع	
0.497	0.802	0.539	3	1.617	بين المجموعات	المحور 02
-	-	0.672	68	45.716	بين المجموعات	
-	-	-	71	47.333	المجموع	
0.738	0.422	0.239	3	0.717	بين المجموعات	المحور 03
-	-	0.672	68	38.486	بين المجموعات	
-	-	-	71	39.202	المجموع	
0.153	1.815	0.239	3	3.174	بين المجموعات	المحور 04
-	-	0.566	68	39.639	بين المجموعات	
-	-	-	71	42.813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، أي نقبل الفرضية العدمية ، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

عادا المحور الاول مستوى الصراع بين الأفراد اقل 0.05 مما يوجب علينا إجراء إختبار آخر لتحديد معنوية الفرق كإختبار LSD إختبار أقل فرق معنوي.

الجدول رقم (37) : إختبار أقل فرق معنوي LSD

مجال الثقة 95%		القيمة الإحتمالية sig	الخطأ القياسي	فرق المتوسط	الوظيفة (J)	الوظيفة (I)
0.6131	-0.2906	0.479	0.22645	0.16125	إطار	إطار سام
0.1187	-0.8147	0.141	0.23387	-0.34800	عون تحكم	
0.3032	-1.0632	0.271	0.34236	-0.38000	تنفيذي	
0.2906	-0.6131	0.479	0.22645	-0.16125	إطار سام	إطار
-0.1763	-0.8422	0.003	0.16684	-0.50925	عون تحكم	
0.0585	-1.1410	0.076	0.30058	-0.54125	تنفيذي	
0.8147	-0.1187	0.141	0.23387	0.34800	إطار سام	عون تحكم
0.8422	0.1763	0.003	0.16684	0.50925	إطار	
0.5790	-0.6430	0.917	0.30621	-0.03200	تنفيذي	
1.0632	-0.3032	0.271	0.34236	0.06563	إطار سام	تنفيذي
1.1410	-0.0585	0.076	0.30058	0.54125	إطار	
0.6430	-0.5790	0.917	0.30679	0.03200	عون تحكم	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss 24.0

من الجدول السابق نلاحظ وجود فروق معنوية في المستوى الوظيفي بين إطار و عون تحكم بقيمة 0.509 لصالح عون تحكم أي أن مستوى الصراع التنظيمي بين الأفراد أكبر من مستوى الصراع عند الاطارات و قد يعزى ذلك إلى المستوى التعليمي لدى الإطارات، و كذا تضارب المصالح لدى أعوان التحكم من حيث الرغبة في الترقية في المستوى الوظيفي و مختلف الضغوط التي يتعرضون لها.

5- بالنسبة لسنوات الخدمة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات الموظفين حول مدى تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز-الأغواط- تعزى لمتغير لسنوات الخدمة.

H_0 لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

H_1 هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية تعزى لسنوات الخدمة عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

الجدول رقم (38) : إختبار (ANOVA) بالنسبة لسنوات الخدمة

القيمة الإحتمالية	F	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.053	3.0702	1.257	2	2.513	بين المجموعات	المحور 01
-	-	0.409	68	28.225	بين المجموعات	
-	-	-	71	30.738	المجموع	
0.005	5.706	3.358	2	6.717	بين المجموعات	المحور 02
-	-	0.589	68	40.616	بين المجموعات	
-	-	-	71	47.333	المجموع	
0.237	1.471	0.802	2	1.603	بين المجموعات	المحور 03
-	-	0.545	68	37.599	بين المجموعات	
-	-	-	71	39.202	المجموع	
0.472	0.759	0.461	2	0.922	بين المجموعات	المحور 04
-	-	0.607	68	41.891	بين المجموعات	
-	-	-	71	42.813	المجموع	

المصدر : من إعداد الطالب على ضوء مخرجات **spss 24.0**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن جل القيم الإحتمالية بالنسبة لكل المحاور أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي نقبل الفرضية العدمية، مما يدل على عدم وجود فروقات في إجابة المبحوثين نحو الصراعات التنظيمية و إتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$.

خلاصة الفصل الثاني:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة حول موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، حيث تطرقنا إلى تقديم لمحة عامة حول الشركة انطلاقاً من تعريفها وكذا أبرز المهام و الخدمات التي تقوم بها مع الإشارة إلى الوسائل المتاحة إليها من مورد بشري.

أما في ما يتعلق في دراسة الميدانية، فقد استخدمنا طريقة التحليل من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مجتمع الدراسة (78) مفردة تم إلغاء (06) منها، تم التوصل إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراعات التنظيمية و عملية إتخاذ القرارات الإدارية، بحيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وكذا فرضياتها الفرعية الثلاث.

الخطمة

بناءً على ما تم إجرائه من الدراسة حول تأثير الصراعات التنظيمية على عملية القرارات الإدارية لدى الموظفين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط، و إنطلاقاً من ما تم تناوله من مفاهيم و جوانب متعددة في الإطار النظري و أدبيات الدراسة، إضافة إلى ما تم جمعه من بيانات خلال الإستبانة، و بعد التحليل الإحصائي لمحاور الدراسة و تفسيرها، خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج و التوصيات و ذلك كما يلي:

أولاً: النتائج:

1. نتائج الدراسة:

- يؤدي الصراع إلى تعطيل وسائل إتخاذ القرار.
- تعتبر ظاهرة الصراع متجددة متربطة بالتفاعل التنظيمي ووجودها أمر حتمي.
- كما أن لصراعات التنظيمي آثاره سلبية، فإن لها آثار إيجابية يمكن للمؤسسة إستغلالها في لزيادة من أداء العاملين.
- يوجد العديد من النماذج التي عاجلت مراحل إتخاذ القرار أمها نموذج هيربرت سايمون.

2. نتائج الدراسة التطبيقية:

أ. النتائج المتعلقة بالصراعات التنظيمية :

- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات المبحوثين لأبعاد الصراعات التنظيمية جاءت بدرجة موافق إلى حد ما للمحاور الثلاثة (بين الأفراد، داخل المجموعة و بين المجموعات) و حسب الملاحظة أثناء توزيع الإستبانة و جمعها أن الصراع لا يزال في نظره الكلاسيكية مما يدفعنا إلى إعزاء ذلك إلى تخوف الموظفين من الظاهرة.

ب. النتائج المتعلقة بإتخاذ القرارات الإدارية:

- بينت النتائج من خلال المتوسطات الحسابية أن تصورات المبحوثين لإتخاذ القرارات الإدارية جاءت بدرجة موافق إلى حد ما وهو ما قد يعتبر نتيجة جيدة نظراً إلى المركزية السائدة في البلد.

ج. النتائج المتعلقة بفروض الدراسة :

- أشارت النتائج إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية عند موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.

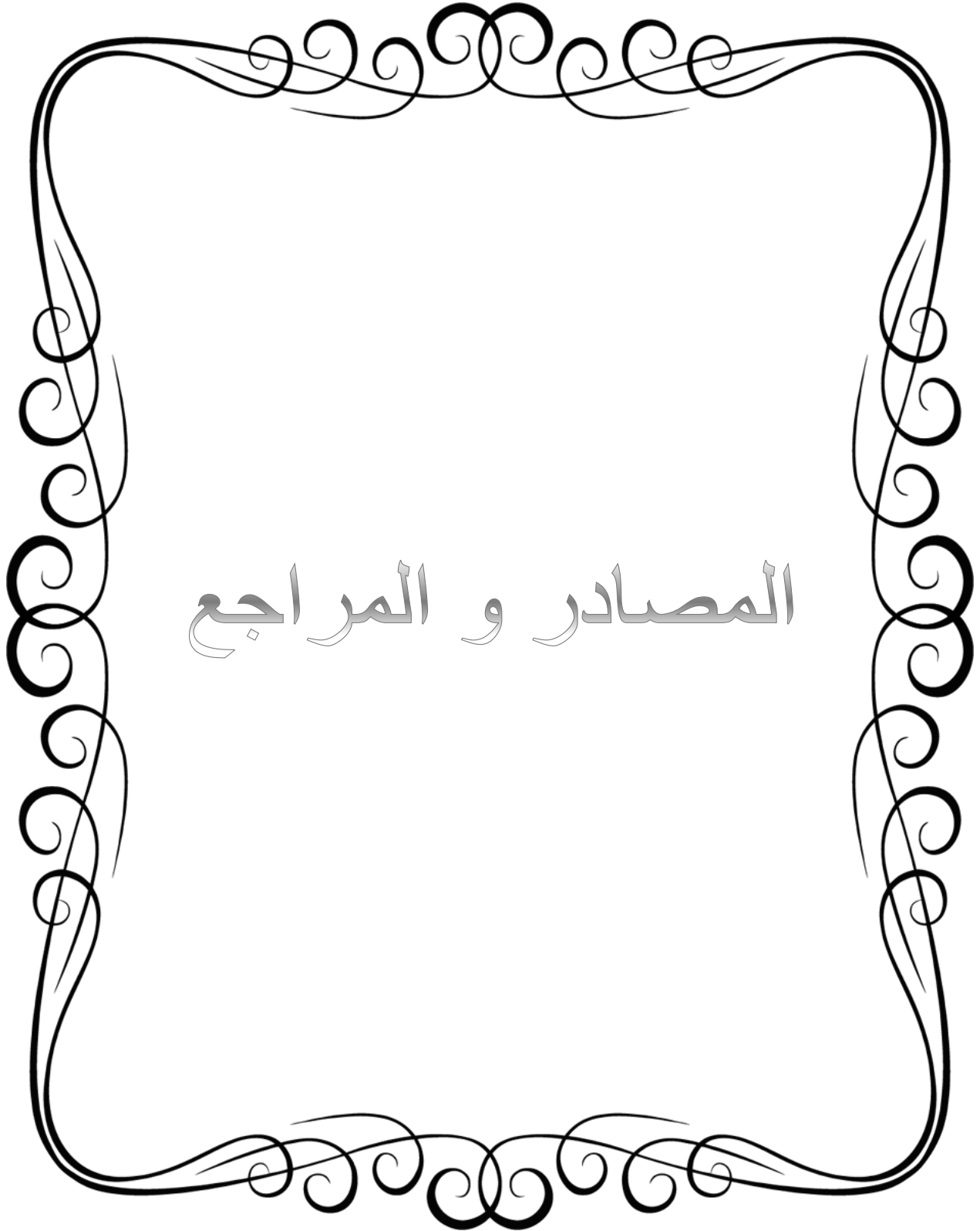
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الصراعات التنظيمية بين الأفراد على عملية إتخاذ القرارات الإدارية عند موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الصراعات التنظيمية داخل المجموعة على عملية إتخاذ القرارات الإدارية عند موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمستوى الصراعات التنظيمية بين المجموعات على عملية إتخاذ القرارات الإدارية عند موظفي الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط.
- لا وجود لروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية عدا مستوى بين الأفراد في متغير المستوى الوظيفي بين الإطارات و أعوان التحكم.
- لا وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيري إتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية

ثانيا: التوصيات:

- 1- ضرورة تطوير مفهوم الصراع التنظيمي في الشركة حيث لوحظ أن النظرة الكلاسيكية للصراع لا تزال قائمة في الشركة.
- 2- التحديد الدقيق لمهام و مسؤوليات الموظفين في الشركة تجنباً للصراعات التنظيمية المتعلقة بغموض الدور.
- 3- تعزيز الصراعات البناءة للزيادة في المنافسة بين الموظفين داخل الشركة.
- 4- دراسة الصراعات داخل الشركة و محاولة إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارتها.
- 5- زيادة إشراك الأفراد في عملية إتخاذ القرارات لدى الموظفين مما يجعلهم يلتزمون بالخطط.

ثالثا: آفاق الدراسة:

- تأثير صراع الدور على عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و تأثيره على عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- علاقة التسرب الوظيفي بالصراعات التنظيمية .
- فرق العمل كمدخل لإدارة الصراعات التنظيمية .



المصادر و المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- وائل حافظ خلف، الجوهر المكنون شرح مقدمة ابن خلدون ، دار الكتب العلمية ،بيروت،لبنان،1971
- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة،بيروت،لبنان،1989
- محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر،2004
- مجد الدين الفيروز آبادي، قاموس المحيط، دار الرسالة، بيروت، لبنان، ط8،2005
- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007
- محمد الصريفي، إدارة الصراع، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، 2008
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل، ط1، دار الحامد، الأردن، 2008
- أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وإنعكاستها على الرضا الوظيفي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008
- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة، عمان، الأردن 2008
- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر،2008
- إسمهان خلفي، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر،2008/2009
- حسين حریم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الحامد، عمان، الأردن،2009
- نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق،دار الثقافة ، عمان ، الأردن 2009
- سليم بطرس جلدة ، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، ط 1 ، دار الراية ، عمان ، الأردن ، 2009
- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،2009
- عثمان قدور، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، علم نفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009

- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة ، ط4 ، دار المسيرة للنشر و الطباعة ، عمان ،الأردن ،2009
- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009
- سعيدة خويلدات، نظام المعلومات المحاسبي ودوره في عملية إتخاذ القرار، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص محاسبة وجباية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر،2010/2009
- حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجامعية، مسيلة، الجزائر،2010
- رقية نجاري، أساليب إتخاذ القرار في عملية الإنتاج، مذكرة ماستر، تخصص تقنيات كمية مطبقة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر،2011
- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط1، دار صفا للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ،2011
- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المظمة، داراليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1،2011
- طيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص العلوم الإقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، الجزائر 2012/2011
- مصطفى الأمين صلاح، عبد الرحمن شحوم، نظام المعلومات الصحي ودوره في إتخاذ القرار فالمستشفيات، مذكرة ماستر، إدارة مستشفيات والمؤسسات الصحية، جامعة عمار ثليجي،الأغواط، الجزائر، 2013
- يوسف بن محمد بن موسى العمري، معوقات تطبيق الأساليب العلمية في إتخاذ القرار الإداري، مذكرة ماستر تخصص إدارة تربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية، 2014
- بغدادي خيرة، الصراع التنظيمي وأثره على فرق العمل، مجلة العلوم الإنسانية و الإجتماعية،العدد16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014
- مختار الداخنة ومرزوق بلال، أثر الإتصال الداخلي في إتخاذ القرار على المستوى المؤسسة الصحية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مستشفيات ومؤسسات صحية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2015/2014
- عائشة بن الصحرابي، ياقوت الساسي، أثر تمكين العاملين على عميلة إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2015/ 2014

- آمنة مسغوني، شوية سهيلة، آليات إتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة
 ماستر، علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،
 الأردن، ط1، 2015
- أمينة قهوج، الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك واداء العاملين في المنظمة، أطروحة دكتوراه، تسيير
 المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2015
- وردة برويس، فعالية الإتصال الإداري في إنجاح عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسها على أداء
 العاملين، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015
- أميرة مدفوني، دور نظم المعلومات في إتخاذ القرار، مذكرة ماستر، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة
 العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر، 2016/2015
- نسيم الواع، الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص سياسات
 عامة مقارنة، جامعة العربي بن مهدي، أم بواقي، الجزائر، 2016/2015
- سمية زروقي، أثر القيادة التحويلية على عملية إتخاذ القرارات، مذكرة ماستر إدارة أعمال، تخصص إدارة أعمال،
 كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم بواقي، الجزائر، 2016/2015
- بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في إتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الجزائر، العدد7،
 2016
- سعدية عيساوي وأمينة قندور، إدارة الصراع داخل المستشفى بين الشركاء الاجتماعيين والطواقم الطبي وشبه
 الطبي، مذكرة ماستر، إدارة مستشفيات والمؤسسات الصحية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2016
- إيمان حوداسي و طرباخ محمد، أثر أنماط إدارة الصراع على التطور التنظيمي، مذكرة ماستر، إدارة موارد بشرية،
 جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2016
- ميسون الفقعاوي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء لدى العاملين، مذكرة ماستر، إدارة
 أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2017
- بوزربة رشيد، التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية،
 جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017/2018

- فتيحة العباسي و العيادي مريم ، التغيير الثقافي و تأثيره على الصراع التنظيمي ، مذكرة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة عمار الثليجي ، الأغواط، الجزائر 2018
- حسين صلاح جعيم، إستراتيجية إدارة الصراع التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في أمانة العاصمة صنعاء وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى معلمي التربية الرياضية ومعلمي المواد الأخرى، مجلة علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد4، جامعة العلوم والتكنولوجيا محمد بوضياف، وهران، الجزائر، 2018
- سمية فضيلي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على عملية إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة ، الجزائر، 2018/2019
- موقع 14:48 [http:// www.swmsa.net/art/s_vu.20/02/2019.at](http://www.swmsa.net/art/s_vu.20/02/2019.at)
- إبراهيم علي رابعة، إدارة الصراع والنزاع ،شبكة الألوكة، تاريخ الدخول، 2019/05/29
- عبد الرحمن الدوغان، مبادئ الإدارة الدقيقة، المحاضرة رقم6، (45:27، 02.06.2019)، (الساعة 02:30)، www.youtub.com

قائمة المراجع الأجنبية:

- Wall Jr, James A., and Ronda Roberts Callister."Conflict and its management." *Journal of management* 21, no. 3 1995.
- Herbert.simon, administrative behavior,a study of decision making process in administrative organization, 2000
- L .Sikou, et autres , gestion de ressources humaine ,4eme ,ed de boeck, universiteq 2001
- ¹Rahim,Afzalur,Managing conflict in organization ,3rded, Westport:Connecticut , London, 2001
- Korsgaard, M. Audrey, Sophia SoyoungJeong, Douglas M. Mahony, and Adrian H. Pitariu."A multilevel view of intragroup conflict." *Journal of Management* 34, no,2001
- Brahnam,and,sheryld,margavio,Thomas m,hignite,Michael a. "A gender-based categorization for conflict resolution." *Journal of management development* 24, no. 3 2005

-
- Thomas, Kenneth W. "Thomas-Kilmann Conflict Mode." *TKI Profile and Interpretive Report* ,2008.
 - Salami, Samuel O. "Conflict resolution strategies and organizational citizenship behavior: The moderating role of trait emotional intelligence." *Social Behavior and Personality: an international journal* 38, no. 1 ,2010
 - Abiodun, AshimiRashidat. "Organizational conflicts: Causes, effects and remedies." *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences* 3, no. 6,2014
 - BojanaJokanović",Organizational conflict resolution",*International Scientific Conference on Industrial Systems*,07 ,2017

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الأستاذ المحكم	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	بعاج الهاشمي	01
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	نعيجات عبد الحميد	02
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	حمدي أبو قاسم	03
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	ريان أمينة	04
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	مطابس أمال	05
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي الأغواط	الشارف عبد القادر	06

الملحق رقم (02): الإستبيان قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي الأنواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

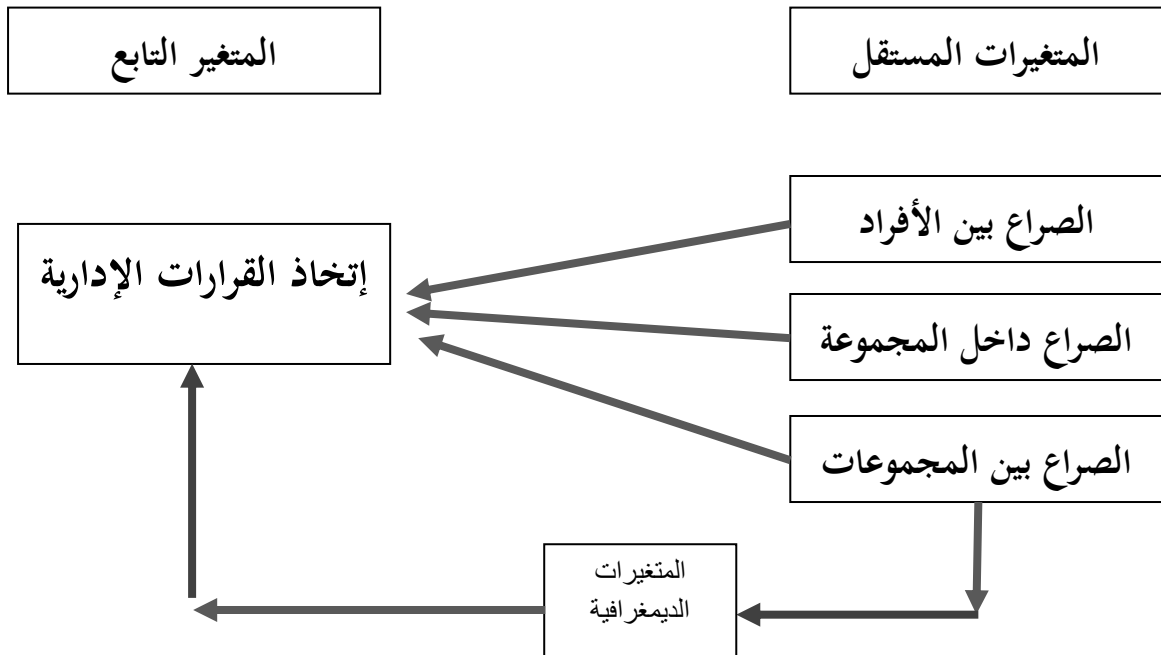
قسم العلوم التسيير

إلى الأستاذ(ة) المحترم(ة):

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان : "تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: ما مدى تأثير الصراع التنظيمي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية؟

أنموذج الدراسة



طريقة القياس:

استبان

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
----------------	-----------	-------	-------	------------

تحت إشراف الأستاذ:

د.برطال عبد القادر

إعداد الطالب:

قويدري هشام

السنة الجامعية 2023-2024

القسم الأول : البيانات الشخصية و الوظيفية:

في الخانة المناسبة Xضع علامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: أقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة من 30 إلى 39 سنة من 40 إلى 49 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: دراسات عليا جامعي ثانوي متوسط أو أقل
- 4- المستوى الوظيفي : إطار سامي إطار تنفيذي عون تحكم
- 5- عدد سنوات الخدمة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات أكثر من 10 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

الجزء الثاني: تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية

المحور الأول: مستوى الصراع التنظيمي "بين الأفراد"

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أتعارض مع أحد المسؤولين لأنه يفرض سلطته					
02	أختلف مع زميلي لأنه يعيقني عن الوصول إلى أهدائي.					
03	أرى أن بعض الفوارق الوظيفية (العمر، التعليم الخيرة.....) يمكن أن تتسبب في حدوث سوء تفاهم بين الأفراد .					
04	أرى أن صراع الأجيال داخل المؤسسة يتسبب في إختلاف الأفراد.					
05	أختلف مع بعض الأفراد بسبب عاداتهم و تقاليدهم .					
06	أتعارض مع بعض الأفراد لشعوري بتحديهم لي.					

المحور الثاني: مستوى الصراع التنظيمي " داخل المجموعة

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
01	أرى أن عدم إلتزام بعض الأفراد داخل المجموعة (وحدة ، مصلحة ...) التي أعمل معها يسبب الصراع.					
02	يوجد تعارض بين أفراد المجموعة التي أعمل معها بسبب إختلاف وجهات النظر.					
03	يوجد صراع داخل المجموعة التي أنتمي إليها بسبب عدم وضوح و غموض الصلاحيات .					
04	داخل المجموعة يحدث الصراع بسبب عدم توافق الأهداف.					
05	يوجد صراع داخل المجموعة بسبب عدم الإلتفاق في القرارات المناسبة للعمل.					
06	عدم إلتزام بعض الأفراد بالقواعد لا يؤدي إلى الإختلاف داخل المجموعة التي أعمل معها					
07	يحدث الخلاف داخل المجموعة بسبب سوء توزيع الأفراد.					

المحور الثالث: مستوى الصراع التنظيمي "بين الجماعات"

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
01	تحدث خلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها و المجموعات الأخرى.					
02	تختلف مع المجموعات الأخرى بسبب إخفائهم للمعلومات اللازمة للعمل.					
03	داخل المنظمة التي أعمل بها يسود جو من الخصام و العداة بين المجموعات.					
04	تختلف المجموعات مع بعضها بسبب قلة الموارد داخل المنظمة					
05	يحدث سوء تفاهم بين المجموعات داخل المنظمة بسبب المستويات الوظيفية.					
06	يحدث الخلاف بين المجموعات بسبب الإعتماد المتبادل					

المحور الرابع: المتغير التابع

الرقم	العبارة	مدى وضوح العبارة		مدى ملائمة العبارة للمحور		اقتراحات وتعديلات
		لا	نعم	لا	نعم	
01	يشركني رئيسي أو أحد المسؤولين في إتخاذ القرارات					
02	أتلقي المساعدة من زميلي في عملية إتخاذ القرار					
03	يشارك الأفراد في إتخاذ قرارات المجموعة					
04	يوفر أفراد مجموعتي المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار					
06	يشارك الأفراد داخل المجموعة (وحدة ، مصلحة) في عملية إتخاذ القرار					
07	تتشارك المجموعات داخل المنظمة المعلومات اللازمة لحل المشكلات					
08	تعتمد المجموعات داخل المنظمة على بعضها في إتخاذ القرار					
09	أعتمد في إتخاذ القرارات على معلومات المجموعات الأخرى					

الملحق رقم (03): الإستبيان بعد التحكيم

جامعة عمار ثلجي - الأغواط -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي ، أختي الموظف (ة)

تعد الإستمارة التي بين أيديكم جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر الموسومة بعنوان " تأثير الصراعات التنظيمية على عملية إتخاذ القرارات الإدارية " و التي نهدف من خلالها إلي معرفة رأيكم في بعض الجوانب في عملكم، لذا نود من حضرتكم المحترمة مد جسور التعاون لنا، لتجسيد هذا البحث النظري في إطاره الواقعي، من خلال التفضل والتكرم بالإجابة لنا. وتؤكدوا كل الثقة والأمانة أن المعلومات التي ستدونها ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث فقط وشكراً. يرجى وضع علامة (X) أمام العبارة التي تنطبق عليكم.

إعداد الطالب:

قويدري هشام

تحت إشراف الأستاذ:

ديرطال عبد القادر

الجزء الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر ، أنثى ،
- 2- السن : أقل من 30، من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة ، أكبر من 50 سنة
- 3- المستوى التعليمي: دراسات عليا، جامعي، ثانوي، متوسط أو أقل،

قائمة الملاحق

4- المستوى الوظيفية: إطار سام، إطار ، ممنون تحكم، تنفيذي ،

5- عدد سنوات الخدمة : أقل 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات
 أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني:

الرقم	الأسئلة (العبارات)	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
1. المحور الأول: مستوى الصراع التنظيمي " بين الأفراد "						
01	أتعارض مع مسؤولي المباشر لأنه يفرض سلطته علي .					
02	أختلف دائما مع زميلي في العمل لأنه يعيقني عن تحقيق أهدافي بالعمل .					
03	أرى أن بعض الفوارق الوظيفية (التعليم و الخبرة) يمكن أن تتسبب في حدوث سوء تفاهم بين الموظفين .					
04	أرى ان صراع الأجيال داخل المؤسسة يتسبب في إختلاف وجهات النظر و العمل بين الموظفين .					
05	أتعارض مع كثير من الموظفين لشعوري بتحديهم لي .					
2. المحور الثاني: مستوى الصراع التنظيمي داخل المجموعة						
06	أرى أن عدم إلتزام بعض الموظفين داخل المجموعة التي أعمل معها (وحدة أو مصلحة...) يخلق صراعا دائما بين الموظفين.					
07	يوجد تعارض بين أفراد المجموعة التي أعمل معها بسبب إختلاف وجهات النظر .					
08	يوجد صراع داخل المجموعة التي أنتمي إليها بسبب عدم وضوح و غموض الصلاحيات .					
09	داخل المجموعة يحدث الصراع بسبب عدم توافق الأهداف الشخصية للأفراد .					
10	يوجد صراع داخل المجموعة بسبب عدم الإتيافاق في القرارات المناسبة للعمل بين الموظفين					
11	يحدث الخلاف داخل المجموعة بسبب سوء توزيع المهام و تداخل المسؤوليات					

3. المحور الثالث: مستوى الصراع بين المجموعات						
					12	تحدث الخلافات بين المجموعة التي أنتمي إليها 'وحدة أو مصلحة ...' و المجموعات الأخرى .
					13	تختلف مع المجموعات الأخرى (الوحدات أو المصالح ...) بسبب إخفائهم للمعلومات اللازمة .
					14	داخل المؤسسة التي أعمل بها يسود جو من الخصام و العداء بين المجموعات (وحدات أو مصالح ..)
					15	تختلف المجموعات (الوحدات او المصالح ...) مع بعضها بسبب قلة الموارد داخل المنظمة .
					16	يحدث سوء التفاهم بين المجموعات داخل المنظمة بسبب تدخل المستويات الأعلى .
					17	يحدث الخلاف بين المجموعات بسبب الإعتماد المتبادل (أي ترابط عمل المجموعات)
إتخاذ القرارات الإدارية						
					18	لا يشاركني رئيسي في عملية إتخاذ القرارات .
					19	أرى أن زملائي لا يساعدوني في عملية إتخاذ القرار .
					20	لا يشارك الموظفون في عملية إتخاذ قرارات مجموعاتهم (وحدات أو مصالح ...)
					21	أرى أن المجموعات (وحدات أو مصالح ...) لا تتشارك المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار .
					22	لا تعتمد المجموعات (وحدات أو مصالح ...) على بعضها في إتخاذ القرارات .
					23	أرى أنني لا أعتد في الحصول على المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات على المجموعات الأخرى (وحدات أو مصالح ...)
					24	أرى أنني غير فعال من خلال عدم إبداء رأيي داخل منظمتي .
					25	لا أملك الصلاحيات لحل المشكلات التي يمكن أن تحدث أثناء أدائي لعملي

الملحق رقم (04): إختبارات الثبات والصدق

1- إختبار الثبات باستخدام الفا كرومباخ :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	72	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	72	100,0

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	25

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

2- إختبار الثبات بالتجزئة النصفية :

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	72	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	72	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,874
		Nombre d'éléments	13 ^a
	Partie 2	Valeur	,863
		Nombre d'éléments	12 ^b
Nombre total d'éléments			25
Corrélation entre les sous-échelles			,904
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,950
	Longueur inégale		,950
Coefficient de Guttman			,947

- a. Les éléments sont : ع1, ع3, ع5, ع7, ع9, ع11, ع13, ع15, ع17, ع19, ع21, ع23, ع25.
b. Les éléments sont : ع25, ع2, ع4, ع6, ع8, ع10, ع12, ع14, ع16, ع18, ع20, ع22, ع24.

-3 الصدق البنائي :

Corrélations

		INTR	x1	x2	x3	y
INTR	Corrélation de Pearson	1	,789**	,884**	,855**	,888**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72
x1	Corrélation de Pearson	,789**	1	,653**	,542**	,623**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72
x2	Corrélation de Pearson	,884**	,653**	1	,715**	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	72	72	72	72	72
x3	Corrélation de Pearson	,855**	,542**	,715**	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	72	72	72	72	72
y	Corrélation de Pearson	,888**	,623**	,662**	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (05): إختبار التوزيع الطبيعي و كاي للإستقلالية

-1 إختبار التوزيع الطبيعي :

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
x1	,094	72	,193	,982	72	,374
x2	,095	72	,181	,976	72	,186
x3	,167	72	,000	,976	72	,196
y	,072	72	,200	,979	72	,279

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

- a. Correction de signification de Lilliefors

الوظيفة * الجنس * Tableau croisé

Effectif

		الوظيفة				Total
		سام إطار	إطار	تحكم عون	تنفيذي	
الجنس	ذكر	9	24	22	4	59
	أنثى	1	8	3	1	13
Total		10	32	25	5	72

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	2,114 ^a	3	,549
Rapport de vraisemblance	2,160	3	,540
Association linéaire par linéaire	,038	1	,845
N d'observations valides	72		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.

الخدمة * الجنس * Tableau croisé

			الخدمة			Total
			5 من أقل	10 إلى 6 من	10 من أكثر	
الجنس	ذكر	Effectif	18	10	31	59
		Effectif théorique	16,4	10,7	32,0	59,0
	أنثى	Effectif	<5	<5	8	13
		Effectif théorique	3,6	2,3	7,0	13,0
Total		Effectif	20	13	39	72
		Effectif théorique	20,0	13,0	39,0	72,0

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)

قائمة الملاحق

khi-deux de Pearson	2,114 ^a	3	,549
Rapport de vraisemblance	2,160	3	,540
Association linéaire par linéaire	,038	1	,845
N d'observations valides	72		

a. 4 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.

الوظيفة * المستوى * Tableau croisé

			الوظيفة				Total
			سام إطار	إطار	تحكم عون	تنفيذي	
المستوى	عليا دراسات	Effectif	<5	10	<5	<5	17
		Effectif théorique	2,4	7,6	5,9	1,2	17,0
	جامعي	Effectif	7	20	14	<5	42
		Effectif théorique	5,8	18,7	14,6	2,9	42,0
	ثانوي	Effectif	<5	<5	7	<5	13
		Effectif théorique	1,8	5,8	4,5	,9	13,0
Total		Effectif	10	32	25	5	72
		Effectif théorique	10,0	32,0	25,0	5,0	72,0

Tests du khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
khi-deux de Pearson	12,169 ^a	6	,058
Rapport de vraisemblance	11,448	6	,075
Association linéaire par linéaire	4,538	1	,033
N d'observations valides	72		

a. 6 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,90.