

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: أولاد العيد بوحفص, بهاز حمزة

بعنوان:

دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية

- دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/21

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	د. شرقي مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ -	د. قمبر عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - ب -	د. حجاج مراد

السنة الجامعية: 2020/2019

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين: أولاد العيد بوحفص, بهاز حمزة

بعنوان:

دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية

- دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2020/09/21

أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر - أ -	د. شرقي مهدي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - أ -	د. قمبر عبد الرؤوف
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد - ب -	د. حجاج مراد

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله
و صحبه أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام خاصة الأستاذ المشرف قمبر عبد
الرؤوف على مساعدته وتوجيهاته والنصائح القيمة التي مكنتنا من إتمام هذا العمل وإلى
كل من ساعدنا على إعداد هذا البحث سواء أكانت المساعدة من الناحية العلمية أو
المعنوية، ولا يفوتنا أن نشكر نائب المدير بالمؤسسة محل الدراسة السيد: مسعود حنيشي
والمدير الفرعي للموارد البشرية السيد: ابراهيم بوجلال على التسهيلات والمساعدات التي
قدموها لنا.

أولاد العيد بوحفص وبهاز حمزة

إهداء

إلى روح أبي الغالي أسكنه الله فسيح جنانه، و ملأ روحه بالرضا و الرضوان، إلى والدي
الغالية حفظها الله وأطال الله عمرها و أمدّها بالصحة و العافية، إلى زوجتي و أولادي
و كل أفراد عائلتي إلى كل من وقف بجاني

إلى كل أساتذتي الأفاضل اللذين كانوا مصدرًا لتعلمي بعد الله إلى كل من ساهم في انجاز

هذا العمل

إلى هؤلاء جميعًا أهدي هذا العمل و اسأل الله أن يكون خالصًا لوجهه الكريم



إهداء

إلى الوالدة الكريمة
إلى زوجتي و أولادي إلى كل أفراد عائلتي الأفاضل
عرفانا بفضلهم عليا و بما غمراني به من عطف ودعوات أنارت لي الطريق
إلى كل من وقف بجاني وساندني
إلى جميع الأحبة و الأصدقاء



تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مساهمة الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعابنة، وذلك من خلال التعرف على توافر أبعاد الائتلاف الداخلي بأبعاده (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) لدى المؤسسة، ودراسة مساهمة تلك الأبعاد على تخفيض الصراع التنظيمي بالمؤسسة، كما هدفت الدراسة للإجابة عن سؤال فيما ما إذا هناك فروق في إجابات عينة الدراسة تعزى للمستوى الدراسي وسنوات الخبرة. وبغرض معالجة الإشكالية قمنا بتوزيع سبعين (70) استبياناً على مجتمع الدراسة البالغ عدده ثلاثمائة وعشرين (320) فرداً، في حين استرجعنا ثمانية وخمسين 58 استبياناً، ولتحليل الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج SPSS نسخة 19 وخلصت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من مفهوم الائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي لدى العاملين، كما وجدنا أن الائتلافات الداخلية لها مساهمة مرتفعة في تخفيض الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ببعديها السلطة والإيديولوجيا، ومنخفضة عند البعدين الكفاءات المتخصصة والسياسات.

الكلمات المفتاحية: ائتلافات داخلية، صراعات تنظيمية، سلطة، إيديولوجيا.

Abstract

This study aims to identify the contribution of internal coalitions in reducing organizational conflicts from employees view point of the public hospital institution February 18 Mellili Chaanba ، by identifying internal coalition dimensions availability (Authority ، Ideology ، Specialized Competencies and Policies) at the organization ، and studying the contribution of those dimensions of reducing the organizational conflict in the institution. The study also aimed to answer a question whether there are differences in the answers of the study sample attributed to the academic level and experience years.

to address the problem ، we distributed seventy (70) questionnaires to the study population numbering three hundred and twenty (320) individuals ، while we retrieved fifty-eight (58) questionnaires. Was used SPSS program version 19 to analyze the questionnaire.

The study concluded that there is a high level of the concept of internal coalitions and organizational conflict among workers ، and we also found that internal coalitions It has a high contribution to reducing organizational conflict in the institution under study in its dimensions of Authority and Ideology ، and low in both dimensions ، Specialized Competencies and Policies.

Key words: Internal coalition, Organizational conflict, Authority, Ideology.



الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر
II	إهداء
III	إهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية	
09	المبحث الأول: الجانِب النظري لمتغيرات الدراسة
09	المطلب الأول: الائتلافات الداخلية
16	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي
25	المطلب الثالث: العلاقة بين الائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
29	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية دراسة تطبيقية	
39	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي الشعانبة محل الدراسة
43	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
51	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات و مناقشتها
51	المطلب الأول: نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
65	المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج
69	خلاصة الفصل
70	الخاتمة
73	قائمة المصادر و المراجع
77	الملاحق
85	الفهرس

قائمة الجداول والأشكال
والملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	تطور النظرة إلى الصراع حسب المدارس الإدارية المختلفة	1-1
44	يوضح توزيع رتب أو إختصاصات الموارد البشرية بالمؤسسة	1-2
44	درجات الإجابة حسب مقياس ليكارت الحماسي	2-2
45	مقياس تحديد الأهمية النسبية اعتمادا على المتوسط الحسابي	3-2
46	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	4-2
47	معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان	5-2
47	معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد السلطة والدرجة الكلية للبعد.	6-2
48	معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد الإيديولوجيا والدرجة الكلية للبعد.	7-2
48	معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد الكفاءات المتخصصة والدرجة الكلية للبعد.	8-2
49	معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد السياسات والدرجة الكلية للبعد	9-2
49	معامل الارتباط بين درجات فقرات محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور	10-2
50	قيم معامل الالتواء	11-2
50	قيم معامل التفلطح	12-2
51	توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس	13-2
52	توزيع المستجوبين حسب متغير العمر	14-2
53	توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الدراسي	15-2
54	توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	16-2
55	نتائج اختبار t test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد محور الائتلافات الداخلية	17-2
56	نتائج اختبار t test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لمحور الصراع التنظيمي	18-2
56	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد السلطة	19-2
57	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لفقرات بعد الإيديولوجيا	20-2
58	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لفقرات بعد الكفاءات المتخصصة	21-2
59	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد السياسات	22-2
59	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات العينة لفقرات محور الصراعات التنظيمية	23-2
61	معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	24-2
62	الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها	25-2
62	قيم VIF و Tolérance	26-2
62	قيم Mahalanobis و distance de cook	27-2
62	لتحليل تباين الانحدار للتأكد من معنوية الانحدار	28-2
63	نتائج الانحدار المتعدد	29-2
64	تحليل التباين الأحادي Anova تبعا للمستوى الدراسي	30-2
65	تحليل التباين الأحادي Anova تبعا لسنوات الخبرة	31-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أبعاد الائتلاف الداخلي حسب التسلسل الهرمي	1-1
12	العلاقة بين الصراع و البقاء	2-1
20	النظرة التقليدية للصراع	3-1
21	العلاقة بين الصراع و فعالية التنظيم	4-1
26	مراحل الصراع التنظيمي ل(Pondy)	5-1
41	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة	1-2
51	يمثل التوزيع الطبيعي للبيانات	2-2
52	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس	3-2
53	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير العمر	4-2
54	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المستوى الدراسي	5-2
55	توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة	6-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان
02	استمارة الاستبيان
03	ألفا كرونباخ الإجمالي
04	ألفا كرونباخ لمحور الائتلافات الداخلية
05	ألفا كرونباخ لمحور الصراعات التنظيمية
06	الاتساق الداخلي بين درجات فقرات بعد السلطة و درجة المحور ككل للائتلافات الداخلية
07	معامل الارتباط بين محاور الاستبيان
08	معامل تضخم التباين VIF
09	جداول تحليل الانحدار المتعدد(01)
10	جداول تحليل الانحدار المتعدد(02)
11	جداول تحليل الانحدار المتعدد(03)
12	جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمستوى الدراسي
13	جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لسنوات الخبرة
14	جدول قيمة Mahal. Distance و distance de cook للتحقق من التوزيع الطبيعي للبقايا وعدم وجود قيم متطرفة
15	جدول يبين قيمة "ت" الجدولية
16	جدول يبين قيمة "F" الجدولية

المقدمة العظمة

توطئة:

الإنسان اجتماعي بفطرته، فطبعه يجافي العزلة والعيش الفردي الذي يشد عن فطرته و ينأى عنها ، لذا وجدت التجمعات السكانية ابتداءً من الأسرة الفلحي فالقرية ثم المدينة، ولم يقتصر تجمع الفرد داخل الأسرة أو الحي أو المجتمع بل امتد إلى مكان عمله بما أين كون جماعات وتحالفات عمل مبنية على عدة اعتبارات منها إيديولوجية وجماعات مهنية لأصحاب المهن وإدارية تشمل أصحاب السلم الإداري فكان التجمع والتركز ضمن مجموعات سمة وظاهرة مألوفة داخل المجتمع والحكومات و المنظمات، ولما كان الفرد والمنظمات على السواء يسعون دائما لتحقيق أهدافهم والحفاظ على مصالحهم ، أصبح اللجوء لتكوين ائتلافات مع الآخرين أمرا حتميا.

فالمنظمة التي تفتقر لبعض المقومات والموارد والمزايا التي تمكنها من البقاء أو إكتساح السوق تلجأ لعقد ائتلافات مع منظمات أخرى كذلك بالنسبة للأحزاب السياسية والجمعيات وحتى الحكومات، فكل غايته أولا تحقيق الأهداف وثانيا الحفاظ على المصالح، والأمر كذلك يمتد للأفراد داخل المنظمة بتكوين ائتلافات داخلية تحكّمها وتؤثر في تكوينها ونهجها تركيبة الأفراد داخل المنظمة و إيديولوجياتهم وتخصصاتهم المهنية، كما أن هذا النوع من الائتلافات يتكون في الغالب في طابع غير رسمي لا تحكّمه قوانين وعقود رسمية إذا استثنينا ائتلاف النقابات الذي يرسم عليه طابع الرسمية ، لذا يكون أفراده يكتسبون استعدادا وجرأة للدفاع عن مصالحهم ومواجهة التأثيرات الخارجية التي يفرضها المجتمع والسوق والأوضاع الاقتصادية والتي تولد صراعات داخل وخارج المنظمة.

فالصراع ظاهرة اجتماعية طبيعية و حتمية تعيشها كل المنظمات بمختلف أنواعها و أحجامها نتيجة التفاعل اليومي بين الجماعات و الأفراد لتضارب آرائهم و أهدافهم و مصالحهم مع أهداف أو مصالح طرف آخر، و هي سنة من سنن التجديد تقود إلى الإبداع و الابتكار و التغيير بدل التقوقع و الجمود، كما يرى الكتاب و الباحثون أن قانون التغيير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات، حيث أن كل فكرة تقابلها فكرة مضادة و الصراع بينهما يولد فكرة جديدة و التغيير نفسه، و من هنا تبرز مهارة إدارة الصراع و توجيهه الوجهة الصحية التي تمكن المنظمة من الاستفادة منه ايجابيا و منع وصوله إلى مرحلة الإرباك و تعطيل العمل، فكما قد سلف فإن الصراع ظاهرة انسانية اجتماعية و طبيعية يختلف أثرها و مداها حسب نمط معالجتها و التعامل معها، إذ بإمكانها أن تكون أداة للتجديد و الإبداع و التميز أو سببا للتدمير و الهدم، و تتميز التنظيمات الإدارية دوما بمعايشة الصراع بدرجة أكبر من الفرد و على مستويات مختلفة و متفاوتة .

ولدراسة هذا الموضوع والتطرق لكل جوانبه المتعددة والمتفرعة، والقيام بالتحليل المطلوبة قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة للتعرف على مساهمة الائتلافات

الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال التعرف على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية بأبعادها (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) لدى المؤسسة، ولدراسة كيفية مساهمة تلك الأبعاد على تخفيض الصراعات التنظيمية بالمؤسسة قمنا بصياغة الإشكالية كما يلي:

الإشكالية الرئيسية:

كيف تساهم الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا ، الكفاءات المتخصصة، السياسات) في المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة؟
- هل هناك إتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة؟
- كيف تساهم أبعاد الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات البحث:

- سنحاول إثبات أو نفي الإشكالية المطروحة من خلال الإجابة عليها في هذا البحث كمايلي:
- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا ، الكفاءات المتخصصة، السياسات) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة.
- هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة.
- تساهم أبعاد الائتلافات الداخلية بشكل كبير في تخفيض الصراعات التنظيمية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

-أسباب اختبار الموضوع :

تنقسم أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

أ-أسباب ذاتية:

- رغبة الطالبين في دراسة وتحليل موضوع يمكن من خلاله إيجاد حلول من شأنها معالجة مشكل الصراعات داخل المنظمات.
- دخول الموضوع ضمن ميولنا أكثر من غيره من المواضيع مما أوجد راحة في تناول هذا الموضوع.
- الارتباط الوثيق لهذا الموضوع بالتخصص والرغبة في تعميق المعارف حوله وتكوين رصيد معرفي ومعلوماتي.

ب- أسباب موضوعية:

- إلى جانب الأسباب الذاتية هناك أسباب موضوعية لهذا الموضوع وتتمثل في:
 - قلة اهتمام أغلب المنظمات بإدارة الصراعات واعتبارها سلوك عابر لا يدخل ضمن السلوك التنظيمي.
 - إبراز أهمية ودور الائتلافات الداخلية في التأثير على مستوى الصراعات بالمنظمة.
 - عدم وجود دراسات كثيرة في هذا المجال.
 - التعرف على واقع الصراعات التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.

-أهمية الدراسة

- إبراز أهمية معالجة وإدارة الصراعات التنظيمية بالنسبة للفرد والمنظمة.
- تحسيس وتوعية المسؤولين بضرورة الاهتمام بإدارة الصراعات التنظيمية .
- استنباط النقائص الموجودة و السعي إلى معالجتها .

-أهداف الدراسة :

نهدف من خلال إنجاز هذه الدراسة إلى:

- إيجاد أهم الأساليب المناسبة للائتلافات الداخلية والتي من شأنها المساهمة بشكل فعال في تخفيض الصراعات داخل المنظمة.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة محل الدراسة تنتهج أسلوب معين أو عدة أساليب لمعالجة الصراعات داخلها .
- تقديم بحث علمي يهدف لتحسين طرق تسيير المنظمات ومحاولة الكشف عن بعض الحقائق داخل المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الجانب النظري والعمل الميداني.

حدود الدراسة :

- 1- **الحدود الموضوعية:** ركزت دراستنا على أربعة أبعاد للائتلافات الداخلية لـ Mintzberg "ميتزبارغ" وهي أسلوب السلطة، وأسلوب الإيديولوجيا وأسلوب الكفاءات المتخصصة وأسلوب السياسات، و قمنا بدراسة مدى تأثيرها على تخفيض الصراعات داخل المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين .

ب-الحدود المكانية: أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري الواقعة بحي تيمكرت متليلي الشعابنة ولاية غرداية.

- الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى آخر شهر ماي من سنة 2020.

- منهج الدراسة :

- بهدف معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري من خلال أهم الدراسات والكتب أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي بحيث تم الاستعانة باستبيان، تم تصميمه انطلاقا من دراسات سابقة في الموضوع وتم الاعتماد في تحليله على برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 19.

- صعوبات الدراسة :

- قلة الوقت المستغرق أثناء الدراسة نظرا لطبيعة المؤسسة محل الدراسة والوضع الصحي الراهن بالبلاد.

- قلة الدراسات المتعلقة بالائتلافات الداخلية.

- صعوبات تتعلق بتوزيع الاستبيان و الاسترجاع خاصة في ظل الظروف الخاصة التي تمر بها المؤسسة بصفة خاصة و العالم أجمع بصفة عامة و صعوبة الاتصال نظرا لانتشار فيروس كورونا المستجد و اهتمام المؤسسة للحد من انتشار العدوى المتعلقة بالظاهرة.

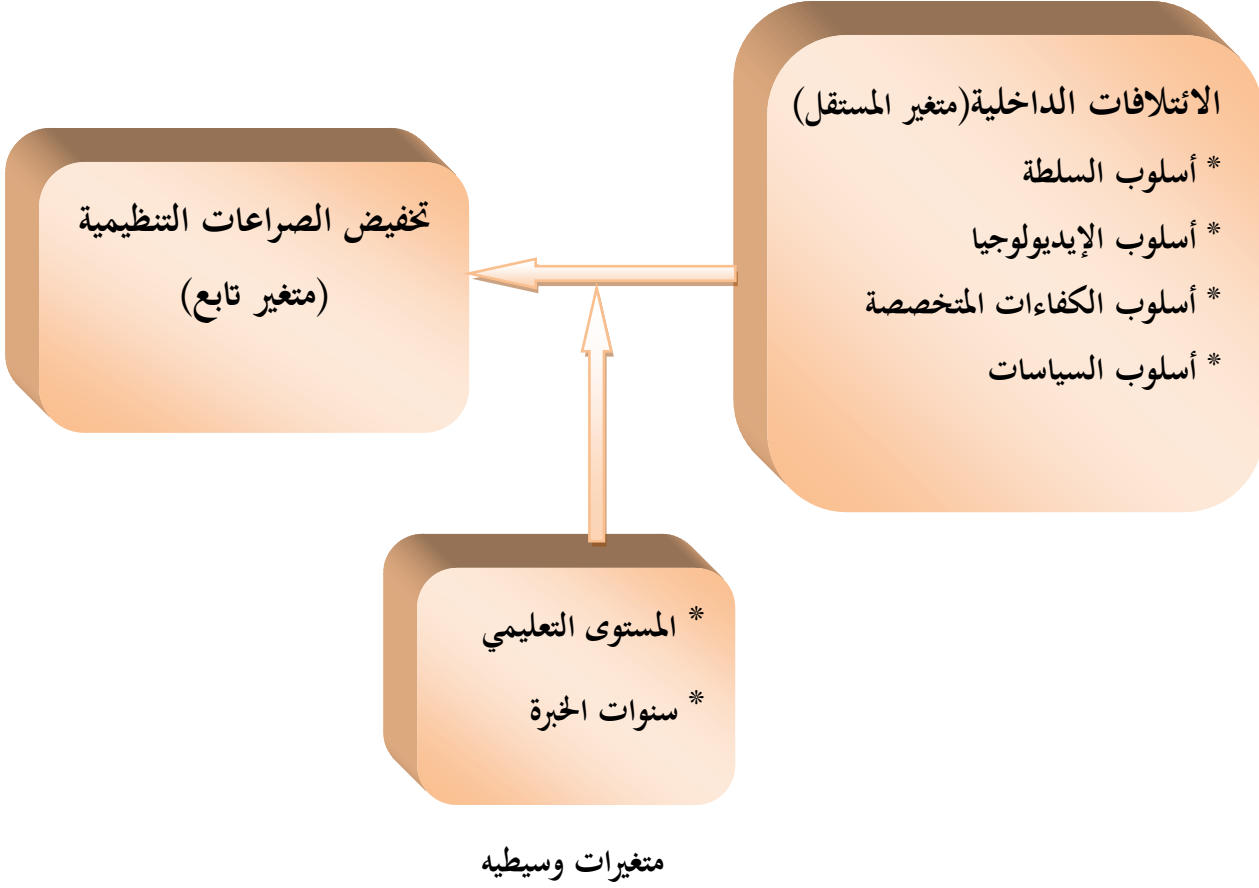
هيكل الدراسة:

للإحاطة بإشكالية الدراسة ومعالجتها، تم تقسيم هذه الدراسة لفصلين:

الفصل الأول: متعلق بالجانب النظري والدراسات السابقة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتضمن الإطار النظري لمتغيري الدراسة مقسم إلى مطلبين نحاول فيهما التوسع في شرح الائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي، أما المبحث الثاني نستعرض فيه الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما.

الفصل الثاني: متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين، المبحث الأول يتضمن تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أين يتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعابنة وكيفية سيرها وبيان هيكلها التنظيمي بالمطلب الأول أما بالمطلب الثاني فنعرض طريقة و أدوات الدراسة، أما المبحث الثاني نتناول فيه المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشتها، ثم الخاتمة وعرض نتائج الدراسة، ثم بعد ذلك عرض مجموعة من الاقتراحات التي خلصت لها الدراسة و اقتراح لبعض الدراسات المستقبلية التي تتعلق بالائتلافات الداخلية.

- نموذج الدراسة:



الفصل الأول
الأسباب النظرية و التطبيقية
للانتلاقات الداخلية والصراعات التنظيمية

تمهيد:

الائتلاف كمفهوم ليس بالحديث بل حاضر في أغلب التجمعات سواء التنظيمية أو في المجتمع الممثل بالجمعيات وأفراد المجتمع المدني الناشطين في المجتمع وكذا المنظمات والأحزاب فيما بينها والذي حتم على كل هذه الأصناف بناء ائتلافات سواء رسمية أو غير رسمية خدمة لتحقيق أهدافها وتماشيا مع مصالحها كل على حسب هيكله و احتياجاته ومن هنا جاء الائتلاف الداخلي والذي يعبر عن تكتل منظم ومنسق داخل المنظمة يتشكل من أفراد تحكمهم روابط وأهداف مشتركة، هذه الائتلافات يمكن أن تلعب دورا في توجيه السلوك التنظيمي للمنظمة ومن بينها الصراع التنظيمي والذي لا يكاد يخلو من أي منظمة إذ يعتبره البعض إيجابيا بالنسبة لها، وسنحاول في هذا الفصل التوسع في شرح الائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية من خلال مبحث متغيري الدراسة مقسم إلى مطلبين ومبحث نستعرض فيه الدراسات السابقة لمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما كما يلي:

المبحث الأول : الجانب النظري لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الائتلافات الداخلية

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالائتلافات الداخلية

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالصراعات التنظيمية

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي.

الائتلاف مفهوم يغيب عن الكثير ويمدى ارتباطه بجانب السلوك الإداري أو بشكل أشمل بالجانب التنظيمي ولا يكاد أي فرد يسمع هذا المصطلح إلا ويربطه بالجانب السياسي غالباً وسنحاول في هذا المطلب الإلمام بأغلب المفاهيم حول مفهوم الائتلاف والائتلاف الداخلي المرتبطة بالمنظمة.

المطلب الأول: الائتلاف الداخلي

-الفرع الأول: مفهوم الائتلاف الداخلي:

1- مفهوم الائتلاف لغة: المصدر ائتلف معناه وحدة أو اتفاق بين جماعتين أو أكثر من أجل العمل سوياً لتحقيق أهداف مشتركة، أو بهدف ممارسة نشاط تعاوني محدود، وقد يكون بين الأحزاب السياسية ذات الإتجاهات المختلفة وقد يحدث بين الأمم.¹

2- اصطلاحاً: عرفه Luc Brunet "لوك بريني" و André Savoie "أندري سافوا" بأنه تحالف بين الأفراد الذين يجمعون الموارد لتعزيز مصلحة تنظيمية ويمكنه أيضاً حماية الموقف الرسمي لأحد الأعضاء أو انتهاج أعمال عدائية ضد المنظمة، كما يمكن تعريفه بأنه تحالف لمجموعات مختلفة لتقليل أوجه عدم التأكد واليقين الذي يؤثر عليهم.²

أما الائتلاف الداخلي فعرفه Henry Mintzberg "هنري مينتزابغ" على أنه السلطة داخل المنظمة والتي تتألف من مجموعة الأفراد المؤثرين الداخليين الذين يعملون بدوام كامل داخل المنظمة، و يتميزون بثلاث خصائص: أولاً هم جادون في المنظمة من حيث الالتزام بالنظر إلى اعتمادهم عليها، ثانياً هم يعرفون المنظمة عن كثب لأنهم يقضون معظم وقتهم داخلها، ثالثاً هم الذين يتخذون الإجراءات اللازمة ولديهم المبادرات في اتخاذ القرارات.³

كما عرفه Pam Satterwhite "بام ساتروايت" بأنه اتحاد الأشخاص العاملين للتأثير على نتائج مشكلة محددة، كما أنه مفيد لإنجاز مجموعة واسعة من الأهداف التي تتجاوز قدرة أي فرد على حدى، حيث تتراوح هذه الأهداف من مشاركة المعلومات إلى التنسيق، كما يمكنه أن يكون وسيلة فعالة لمنع الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة.⁴

¹ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص 111.

² Luc Brunet, André Savoie, *La face cachée de l'organisation (groupes, cliques et clans)*, les Presses de l'Université de Montréal, 2003, p49.

³ Henry Mintzberg, *Le pouvoir dans les organisations*, nouvelle édition, Paris Éditions d'Organisation, 2003, p173.

⁴ Pam Satterwhite, *developing effective coalitions*, unpublished, prevention institute, Oaclang, p 02. Website link: www.preventioninstitute.org.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

أما Annabelle Jaouen "أنابال جاوين" و Katherine Gundolf "كاترين غاندولف" فعرفتاه على أنه اتفاق تعاون متمائل بين أفراد المنظمة على أساس عقد رسمي أو غير رسمي يهدف إلى تحقيق مشروع مشترك أو إقامة تعاون مستدام¹.

وقد عد Franz Wohlgezogen "فرانز والجزوغن" الائتلاف بأنه ظاهرة تنظيمية معقدة بشكل خاص يمكن أن تشمل الائتلافات التي يتم استخدامها عبر مجموعة واسعة من السياقات، ومجموعة واسعة من تكوينات الأفراد الشركاء للسعي لتحقيق العديد من الأهداف المحددة².

كما ذكر Karthik Iyer "كارثيك إيار" أن الائتلافات تسهل التعلم التنظيمي وهي ترتيبات تعاونية دائمة نسبياً، تتضمن التدفقات والروابط التي تستخدم الموارد وهياكل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الفردية المرتبطة بالمهمة المؤسسية³.

يظهر مما سبق وجود مفهوم يكاد يكون متطابق لما تطرقنا له ولا يمكننا التغاضي عنه وعدم ذكره إلا وهو مفهوم جماعة العمل، حيث أن تعاريف هذا المفهوم تأخذنا لمفهوم الائتلاف الداخلي.

حيث عرفه فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد أنه عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عدداً من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤديون أدواراً معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانيات⁴.

كما عرفه محمد الفاتح محمود بشير المغربي بأنه جمع من الأفراد يمثل بناء اجتماعي متكاملًا، ويقوم على علاقات اجتماعية أولية ومتفاعلة، يستخدم في تحقيق أهدافه، وفي إطار المساعدة المهنية لطريقة العمل مع الجماعة⁵.

بينما عرف مصطفى كامل أبو العزم عطية الجماعات الرسمية بأنها جماعات تتكون داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام ووظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت هذه المنظمات بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون أين بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقاً لطبيعته وظيفته، أما الجماعات غير الرسمية تتكون داخل المنظمات بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه

¹Annabelle Jaouen, Katherine Gundolf, **strategic alliances between microfirms: specific patterns in the french context**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, January 2009, p49.

²Franz Wohlgezogen, **Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective**, Journal of Management, May 2013, p7.

³Karthik Iyer, **Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective**, Article in Academy of Marketing Science Review · Vol No:10, January 2002; p2.

⁴فاروق عبده فليبه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار المسيرة، مصر، 2005، ص 94.

⁵محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 149.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

الجماعات الأفراد في ترابط اجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الأحاديث والآراء وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات... الخ.¹ من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نخلص إلى أن الائتلافات الداخلية هي تكتل يمكن أن يكون رسمي أو غير رسمي لأفراد من داخل المنظمة تحكمهم توجهات وروابط وأهداف مشتركة يسعون لتحقيقها، إما خدمة لمصالحهم الشخصية أو خدمة لمصالح المنظمة.

الفرع الثاني: عناصر الائتلاف الداخلي:

سنتطرق في هذا الفرع إلى تحديد المتطلبات والعناصر التي يشتمل عليها الائتلاف الداخلي أي بتوافرها سواء أأحدها أو بعضها يمكن تشكيل ائتلافات داخل المنظمة.

1- أسلوب السلطة:

عرف ابن خلدون السلطة بأنها إجماع إنساني ضروري للإنسان مدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع، ثم إن هذا الاجتماع إذا حصل للبشر كما قرر وتم عمران العالم بهم فلا بد من وازع يدفع بعضهم لما في طباعهم الحيوانية من العدوان و الظلم، كما بين ذلك الوازع: أنه واحد منهم يكون عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان².

يمكن تعريف السلطة بأنها قدرة أفراد معينين أو مجموعات معينة على أفراد أو مجموعات أخرى.³ كما أنها تتوافق مع القوة المرتبطة بالموضع أو الوظيفة الهرمية، هذا ما يسمى بالسلطة الرسمية التي تشكل شكلاً من أشكال السلطة الشرعية، فكل من لديه السلطة يمكنه تفويضها لآخر، كما أن السلطة تنشأ في الائتلاف الخارجي حيث يتم العثور على وكلاء النفوذ والذين يتمتعون بسلطة شرعية مثل أصحاب المنظمة ثم يتم تفويض جزء كبير من هذه السلطة إلى المدير التنفيذي، الذي ينشئ هيكلًا هرميًا لتمرير جزء من سلطاته الشرعية أو الرسمية اللازمة لتنفيذ قراراته.

هناك نوعان من أنظمة التحكم في أسلوب السلطة:

1- تحكم شخصي يتوافق مع الرقابة والمراقبة المباشرة للمؤسسة من قبل المديرين، وذلك من خلال إنشاء قاعدة للقرار، وإرسال الأوامر المباشرة، ومراجعة اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد المالية وفقاً للمشروعات المقترحة.

¹مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص95.

²علي محمد الصلاحي، التداول على السلطة التنفيذية، الطبعة 1، دار المعرفة، بيروت، 2014، ص9.

³Réal Romuald Mbida, *Gestion des organisations*, non publiée, université de Poitiers, 2009/2010, p40.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

ب-تحكم بيروقراطي أين يتم وضع معايير للأهداف، وهو نموذج لسلوك الموظف بشكل عام، لهذا، ثلاثة أنواع من المعايير المفروضة، أولا من ناحية ما يقوم به الموظف في عمله، ثانيا معاير الأداء أو النتائج، وثالثا معاير مهارات ومعرفة الناس في عملهم.¹

2-أسلوب الإيديولوجيا:

نقول أن منظمة ما أو أفراد في منظمة ما يحملون إيديولوجيا نعني بها مجموع القيم والأخلاق والأهداف التي تنوي هذه المنظمة أو هؤلاء الأفراد تحقيقها على المدى القريب والبعيد²، كما أن الإيديولوجيا تتشكل في جميع المجالات من التمثيل الذي يقدمه الأفراد لعلاقات حقيقية، سواء كان التمثيل مناسبا لهذه العلاقات أم لا، لذلك تتشكل الإيديولوجيا الاقتصادية من تمثيل الأفراد للعلاقات التي أقيمت فيما بينهم بمناسبة الإنتاج الاجتماعي، كما يعتبر البعض الإيديولوجيا كنظام للأفكار من أي جانب، والبعض الآخر كنظام للأفكار السياسية والاجتماعية، أو كنظام للقواعد والقيم³.

تعد الإيديولوجيا عامل حشد وتكتل في الائتلاف الداخلي ومحفز وجداني في المنظمة، الإيديولوجيا التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم المتعلقة بالمنظمة التي يشترك فيها جميع أعضاء المنظمة، إذ يجب أن يثبط الأسلوب الإيديولوجي خطط الهروب ويشجع الولاء.

الرئيس التنفيذي هو الشخص الذي يجسد الإيديولوجيا في المنظمة. من المعتقد أنه كلما كانت الإيديولوجيا أقوى، كان من السهل على أعضاء المنظمة التماشي مع المنظمة وأهدافها الإيديولوجية. في هذا النموذج، تكون أنظمة السلطة والمهارات والسياسات المتخصصة ضعيفة بوجه عام.⁴

3- الكفاءات المتخصصة:

عرف Coimbatore Krishnarao Prahalad "كاومباتور كريشنارو براهالد" و Gary Hamel "غاري هاميل" الكفاءات المتخصصة أو الرئيسية على أنها القدرات التي تقوم عليها الصدارة في مجموعة من المنتجات والخدمات، أو كمجموعة من المعارف والتكنولوجيا التي تمكن الشركة من تقديم ميزة خاصة للعملاء بشكل أكثر تحديدا، لتكون هذه الكفاءات مؤهلة وذات مهارات من الأساس يجب أن تتوفر على ثلاث معاير: المعيار الأول جلب قيمة مضافة حقيقية للعملاء، المعيار الثاني: أن تكون مختلفة عن المنافسين أي أن تكون فريدة من نوعها لا يوجد ما يعادلها في السوق، هذا لا يعني وجود حصريّة للشركة في هذا المجال بل أن تظهر المنظمة التي ينتمي لها ذوو الكفاءات المتخصصة مستوى عال من الكفاءة أعلى بكثير من منافسيها،

¹Henry Mintzberg, Op. Cit, p.209.

²عبد الله العروي، مفهوم الإيديولوجيا، المركز الثقافي العربي، الطبعة 8، الدار البيضاء، 2012، ص 9.

³Stéphane Anguélov, **Idéologie et science**, Revue européenne des sciences sociales, T. 17, No. 46, L'ubiquité de L'idéologie: Hommage à Raymond Polin, 1979, p.174.

⁴Henry Mintzberg, Op. Cit, p.223.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

المعيار الثالث: توفير مجموعة متنوعة من العروض في الأسواق المختلفة، الكفاءات المتخصصة تخدم نقطة إنطلاق إلى أسواق جديدة ويمكن نقلها وتحويلها لهذا تقاس الكفاءات المتخصصة والأساسية بمدى مرونتها¹.

إعتبر كل من "Michel Crozier" ميشيل كروزيه" و "Erhard friedberg" إرهارد فريدبرغ" أن من بين أربع مصادر للسلطة في المنظمة الكفاءات المتخصصة غير قابلة للاستبدال، فالخبرة تعطي السلطة إذا كانت مرتبطة بوضع مستقر ومعترف به في المنظمة، الخبر هو الوحيد الذي يمتلك الدراية والمعرفة والتجارب التي تسمح له بإيجاد حلول حاسمة لبعض المشاكل والمعضلات التي تتلقاها المنظمة، فهو يمتلك أفضلية في التفاوض مع أفراد المنظمة.²

كما عد "Mintzberg" مينتزيبرغ" الكفاءات المتخصصة على أنها القوة المرتبطة بالمهارات المتخصصة، وهي قوة الخبراء الذين يتمتعون بحرية نسبية في المنظمة مقارنة بالسلطة بسبب معرفتهم. تقع قوة المنظمة على عاتق الخبراء الذين يجدون أنفسهم وظيفة "حرجة"، أي أن الوظيفة وحدها تتيح الوصول إلى الوسائل والموارد النادرة. وبالتالي فإن السلطة في المنظمة تقع على عاتق الخبراء الذين يمارسون مهارات متخصصة لا يمكن استنساخها³.

4-أسلوب السياسات:

في سنة 1963 قدم "cyert" سيرت" و "March" مارش" النظرية السلوكية للمنظمة جاء فيها أن تحالف الأفراد يتمثل في تشاركهم في المفاوضات فيما بينهم لتحديد أهداف المنظمة، إذ أن تطوير هذه الأهداف يتحول إلى منافسة القوة التي يتنافس فيها العديد من أفراد المنظمة على المنافع الشخصية، أين سمحت هذه النظرية باستبدال سلطة واحدة في مركز القوة بهيئات متعددة بحيث لم تعد المنظمة تعمل من أعلى إلى أسفل، فالسلطة يتم تقديمها لأي شخص مستعد للاستيلاء عليها أثناء التفاوض⁴.

وحسب "Mintzberg" مينتزيبرغ" يظهر أسلوب السياسات نتيجة لأوجه القصور في أساليب النفوذ الأخرى، أو بسبب الرغبة في مقاومة أو الاستفادة من أساليب النفوذ هذه. أسلوب السياسات هو صراع على السلطة يسعى فيه الجميع للتأثير على سلوك المنظمة، من أجل توجيهها في اتجاه مصالحها، فهناك أساليب سياسية مختلفة في الائتلاف الداخلي تتمتع جميعها باستخدامات مختلفة، على سبيل المثال، هناك أساليب تستخدم لمواجهة السلطة مثل الإضرابات، وأساليب لمواجهة المعارضة للسلطة مثل منافسة الموظفين، وأساليب لبناء أسس القوة مثل البناء التحالفات والألعاب لهزيمة المنافسين مثل المعركة بين مدرء الخط الهرمي وتلك الخاصة

¹Sabrina loufrani-fedida, **management des competences et organisation par projets**, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, institut d'administration des entreprises, universite de nice-sophia antipolis, 2006, pp.54 -55.

²Réal Romuald Mbida, Op. Cit, pp.42.43.

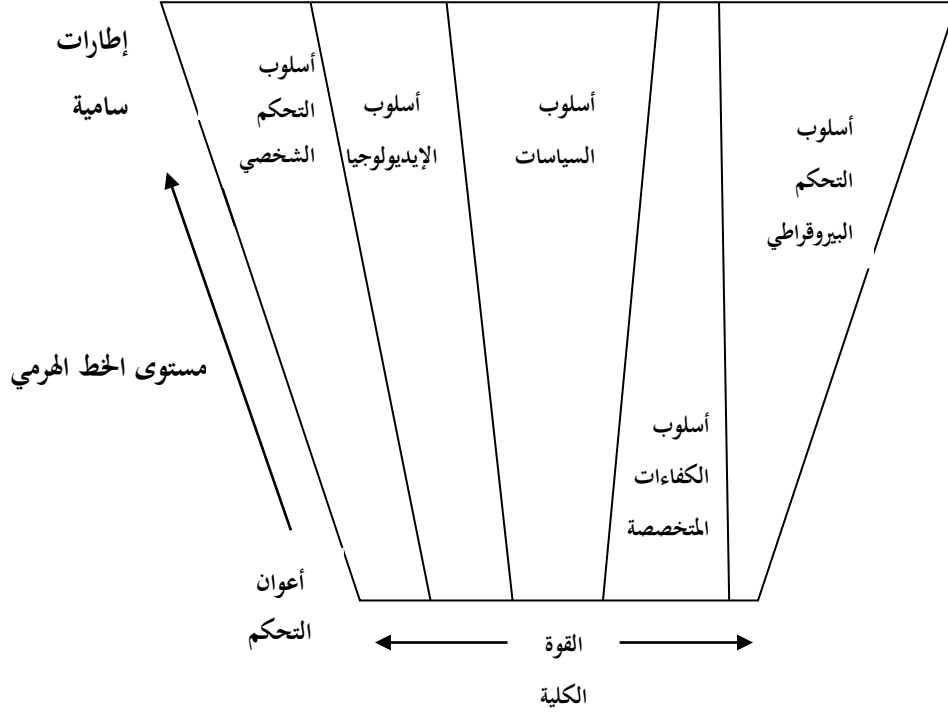
³Henry Mintzberg, Op. Cit, p.238.

⁴Kirsten Burkhardt, **Le rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d'alliances stratégiques**, Iste Edition, first published in London, 2018, p.103.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

بوظائف الدعم اللوجستي والأساليب لتطبيق التغييرات التنظيمية مثل أسلوب المرشحين للمناصب الاستراتيجية¹.

الشكل: (1-1): يوضح أبعاد الائتلاف الداخلي حسب التسلسل الهرمي



المصدر: Henry Mintzberg، Op.Cit، p.194.

الفرع الثالث: أهداف و استراتيجيات الائتلاف:

1-أهداف الائتلاف:

من أهم أهداف الائتلاف هو حل المشكلات التي تعترض الإدارة كما أن من أهداف تشكيل الائتلاف في حد ذاته هو وجود أهداف غامضة للمنظمة أو أهداف تشغيلية غير متسقة مما يحدث اختلاف لدى مديري ومسيري المنظمة في تحديد أولويات المشكلة،² كما أن الهدف الأساسي للمشاركين في الائتلافات هو تعزيز أهدافهم الشخصية، على الرغم من الأهداف التي يسعى الائتلاف لتحقيقها جزء منها من أهداف العضو، حيث تعتمد الأهمية النسبية لأهداف الفرد على قوتهم ونفوذهم في المنظمة³.

اعتمادا على الغرض من إنشاء الائتلاف تكون الأهداف إما للمدى الطويل أو القصير وتكون إما محددة أو عامة، فالبعض ينظر إلى الائتلافات على أنها وسيلة تنظيمية مؤقتة لهدف التغيير، كما أنها آلية عابرة

¹Henry Mintzberg، Op.Cit،pp.248-249.

²Richard L.Daft؛ **Organization Theory and design**،cengage learning،Twelfth Edition،Boston،2015،p482.

³P.Humphreys،O.Svenson and A.Vari،**Analysing and Aiding Decision Processes**،north holland publishing company،without edition،Hungary،1983،p153.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

يتم استخدامها حسب الحاجة من قبل ممثلي أكثر المجموعات الدائمة، غير أن المدة الزمنية ليست عاملاً من عوامل نجاح الائتلاف فالأهداف تميل إلى أن تكون قصيرة الأجل ومحددة¹. ونذكر بعض الأهداف التي تنبني عليها الائتلافات:

أ- **هدف على المدى القصير ومحدد:** ويكون هذا النوع من الأهداف في حالة الكوارث والأزمات التي تتطلب إجراءات فورية، ففعالية الائتلاف المتبني لهذه الأهداف تقاس بعد تحقيق الهدف وبعدها يتوقع انتهاء الائتلاف.

ب- **هدف طويل المدى ومحدد:** يكون هذا الهدف عند تمرير قوانين وإجراءات تشغيلية جديدة، ومن المتوقع في هذا الصنف أن النتيجة المرجوة يستغرق تحقيقها أكثر من سنة ويكون فيه على كل عضو الوفاء بجزء من مختلف من العمل لمحاولة تقليل الزمن المستغرق لتحقيق الهدف.

ج- **هدف طويل المدى وعام:** ويشمل هذا النوع مجموعة واسعة من المخاوف ذات الصلة، فلا يوجب هدف محدد أو مهلة محددة بوضوح غالباً، فالطبيعة غير المتبلورة للهدف العام تستلزم إلتزام لفترة طويلة للتغيير والتطوير.

د- **هدف قصير المدى وعام:** هذا النوع من الائتلاف غالباً ما يكون اهتمامه عام ولا يتلقى الاهتمام الكافي لمثل هذا النمط، وعادة ما تشكل عندما تكون المجموعات تعمل بشكل جيد في القضايا الأخرى ولديها متسع من الوقت وموارد كافية لتوسيع تركيزها².

2- استراتيجيات الائتلاف:

من عوامل نجاح الائتلافات تضمناها لاستراتيجيات تخطيط مناسبة، ومن الخطوات الأولى التي يمكن اتخاذها في تحليل المشكلة أو تقييم الاحتياجات هو كون اعتبار تحليل المشكلة أو تقييم الاحتياجات كأول نشاط من الأنشطة ذات الصلة التي بدورها تشكل عملية التخطيط للائتلاف، وحسب نموذج Hahn "هان" للتدخل التعليمي هناك ثمان خطوات:

1- التعرف على المشكلة والتعبير عنها.

2- تحديد جميع المشاركين في الائتلاف.

3- توضيح المشكلة، التفكير في جميع الأطراف وإبقاء الوضع مفتوح للأفكار الجديدة من خلال وضع التحيزات الشخصية جانبا.

4- النظر في حلول بديلة، فحص جميع البدائل وتشجيع أعضاء الائتلاف على تحديد الحلول الحالية وطرح حلول جديدة.

¹ Beth Rosenthal, Terry Mizrahi, **How to create and maintain interorganizational collaborations and coalitions**, Education center for community organizing at hunter college school of social work, unpublished, New York city, USA, 1994, p37.

² Beth Rosenthal, Terry Mizrahi, Op. Cit, pp.37-38.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

- 5- النظر في عواقب كل بديل، استكشاف العواقب الإيجابية والسلبية لأفراد المنظمة على جميع جوانب القضية.
- 6- إبلاغ الآخرين بالاختيار، التعرف على كيفية اتخاذ القرارات العامة ومن يتخذها .
- 7- تفعيل الاختيار، تقديم مدخلات لصانعي السياسات، أو تنفيذ الخطة.
- 8- تقييم الاختيار، يحدث التقييم بشكل غير رسمي خلال العملية، قد يؤدي التقييم الرسمي في نهاية المشروع إلى تحويل الائتلاف إلى مخاوف ومشكلات جديدة¹

أ- أنواع الاستراتيجيات:

1-1- استراتيجية المشاركة وتضم: التخطيط والبحث والمعلومات والتعليم والإقناع والمشاريع التجريبية.

1-2- استراتيجية الصراع: وتضم التفاوض والمساومة والضغط و الاحتجاجات والمواجهة والمساءلة.

ب- اختيار الاستراتيجيات:

الاستراتيجيات المختلفة تجذب المشاركين المختلفين كما أنها تتطلب أنواع مختلفة من الموارد و الالتزامات، لذا ينبغي اتخاذ قرارات صائبة حول نوع الاستراتيجية مع الوعي حلو عواقب هذا الاختيار، من اجل تحقيق أقصى قدر من التأثير وضمان الدعم المستمر لاختيار الاستراتيجية يحتاج الائتلاف إلى النظر في العناصر التالية:

- أي مستوى من أعضاء الائتلاف يشاركون في القرارات المتعلقة بالاستراتيجية؟.
- مقدار الاتفاق المطلوب بين أعضاء الائتلاف.
- كيف سيتم التعامل مع الشقاق؟.
- من الذي يتحدث عن الائتلاف ومن يمثله؟.
- هل الاستراتيجية عملية ممكنة بالنظر إلى موارد التحالف؟.
- هل تتفق الاستراتيجية مع فلسفة وقيم الائتلاف؟
- هل ستستدعي الاستراتيجية تضارب المصالح أم تضعف مواقف أعضاء الائتلاف؟²

المطلب الثاني: الصراع التنظيمي

يعد الصراع التنظيمي من المظاهر الطبيعية الحدوث في المجتمعات و المنظمات بمختلف أشكالها، بل هو موجود بداخل الفرد بحد ذاته، وهو أمر حتمي يعود لتعدد المؤثرات الداخلية والخارجية، النفسية والاجتماعية و الاقتصادية التي تفرضها الحياة اليومية حيث يعد بعض العلماء أن الصراع سبيل للتجديد والابتكار وبالتالي فهي ظاهرة لا بد منها كونها تقود إلى التغيير بدل الجمود الذي يعد غير مناسب في المنظمات، و سنطرق في هذا

¹Edward J. Heaton, *Action strategies for effective coalitions*, National Council on Disability, unpublished, Washington, DC, 2001, pp.5-6.

²Beth Rosenthal, Terry Mizrahi, *Op. Cit.*, pp.42-43.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

الموضوع إلى التعريف اللغوي و الاصطلاحي للصراع و أهم التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي حسب الباحثين و الدارسين و تطوره التاريخي عبر رؤية المدارس الإداري.

الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و تطوره التاريخي

1- مفهوم الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع من الظواهر الطبيعية الموجودة في الحياة الانسانية حيث لا تخلو منه، فهو كائن بين الافراد و المجتمعات و المنظمات و هو أمر حتمي، فالثبات و الاستقرار يكاد يكون أمرا مستحيلا، لأن التغير مستمر و دائم و غير متوقف في كل نواحي الحياة، فهي ظاهرة طبيعية تفسر وجود الصراع في المنظمات مما دفع بالعديد من كتاب الإدارة إلى دراسة هذه الظاهرة و القيام بالتحليل و البحث و التنقيب.

التعريف اللغوي للصراع: يعرف الصراع لغويا بـ "النزاع أو الخصام أو الخصومة أو الخلاف"، أما في اللغة الإنجليزية "Conflict" و هي من أصل لاتيني و تعني عملية الضرب أو الطرق و في اللغة الانجليزية القديمة تعني "العراك أو الخصام"¹

اصطلاحا: لا يوجد اجماع من طرف الباحثين على تعريف موحد للصراع التنظيمي و ذلك لتعدد مدارسهم الفكرية، لذا تباين اتجاه كل مدرسة فكرية في النظر إلى الصراع من زاوية عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية "الكلاسيكية" الصراع أمرا خطيرا، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، بينما كان اتجاه النظرة الحديثة إلى ضرورة وجود الصراع و استثارته من أجل استمرار التنظيم للبحث عن التغيير لاعتباره سمة المنظمات المبدعة لإثارة الاهتمامات و اعطاء الفرصة للسمو بالأفكار إلى مستويات عالية، و من هذا المنطلق نحاول ادراج بعض تعاريفه:

التعريف الأول: يعتبر محمد حسن لعمامرة الصراع على أنه "حالة تفاعلية تظهر عند عدم الاتفاق و الاختلافات أو عدم الانسجام داخل الأفراد أو فيما بينهم أو داخل الجماعات أو فيما بينها"².

التعريف الثاني: هو إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة و الاختيار بين البدائل.³

مجموعة تعاريف:

¹ أكرم محسن الباسري و علاء فرحان طالب، مفاهيم معاصرة في الادارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة ، الصراع التنظيمي، استراتيجيات ادارة الصراع، الأداء الاستراتيجي، الجزء الأول، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 24.

² رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، 09-2012، رقم النشر 4.03.5347، ص 13.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

عرفه Wright & Noe "رايت و نو" 1996 الموقف التي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات و التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات.

و ذهب Robbins "روبينس" 2000 بأنه نشاط متعمد يقوم به الفرد(س) لإفساد جهود الفرد الآخر(ص) بشكل معين من أشكال الاعاقة التي قد تؤدي إلى احباط الفرد(ص) و التي تتسبب بعدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه.

عرفه (Rondeau) كما يلي "نقول أن هناك صراعاً داخل منظمة عندما يرى الفرد فرداً آخر على أنه عقبة أمام إرضاء اهتماماته ، مما قد يؤدي به إلى الشعور بالإحباط والذي يمكن أن يؤدي إلى رد فعل تجاه الآخر"¹

بينما اتجه كل من Gibson & Blackard "جيسون و بلاكارد" 2002 إلى التعريف التالي "الصراع شكل من أشكال التفاعل الشخصي الديناميكي المكثف بين طرفين أو أكثر تربطهما علاقة اعتماد متبادلة و هو ينتج عن بروز قدر من الاختلاف و عدم التوافق في الرؤى و المصالح و الأهداف.

و يرى Jones "جونيس" 2007 هو الاشتباك الذي يحدث عندما يتم منع هدف مباشر لجماعة معينة من قبل جماعة أخرى.

يرى الخليل 2009 بأن الصراع هو "عملية الخلاف أو التضارب التي تنشأ كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أو منظمة على فرد آخر أو مجموعة أو منظمة أخرى سواءا من داخل ميدان عملها أو في ميدان مجتمع آخر بهدف احداث تغيير ايجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو تلك المجموعة أو المنظمة."²

ويعرف الصراع بأنه "حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار"³ اختلاف القيم والاتجاهات واختلاف التجارب والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتداخل المسؤوليات و الصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.

تعريف الصراع حسب المشرع الجزائري: استخدم المشرع الجزائري مصطلح «النزاع» بدل الصراع و قد حدد بين نوعين من النزاع، النزاع الفردي و النزاع الجماعي.

تعريف منازعات العمل الفردية:

¹ Lorraine Charlebois, **les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales: l'analyse de trois récits de pratique**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pmo, université du québec, 1995, p 25.

² أكرم محسن الياسري و علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 26،27.

³ نادر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، الأردن عمان، 2016، ص

بحسب المادة 02 من القانون 04/90 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل

«يعد نزاعا فرديا في العمل بحكم هذا القانون كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير و مستخدم بشأن تنفيذ علاقة عمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة¹»
تتمثل إجراءات تسوية النزاعات الفردية من خلال التزام الأطراف أولا بأحكام التسوية الودية، و تتمثل التسوية الودية بتلك التي تتحقق داخل الهيئة المستخدمة، أو تلك التي تباشر خارجها في إطار المصالحة، ثم في حالة فشلها يتم اتخاذ إجراءات التسوية القضائية.

تعريف منازعات العمل الجماعية:

عرفتها المادة 02 من القانون 02-90 المتضمن الوقاية من المنازعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الضراب.

«يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لأحكام هذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقة العمل و الشروط العامة للعمل، ولم يجد تسويته بين العمال والمستخدم²»
لكي تكون المنازعة جماعية يجب توفر شرطين أساسيين:

أولا من حيث الشكل: تعدد أطراف المنازعة يجب أن تشمل المنازعة عمال المؤسسة أو مجموعة منهم كما يمكن أن يكون الطرف الثاني في المنازعة صاحب عمل واحد أو عدة أصحاب عمل
ثانيا من حيث الموضوع: أن يكون موضوع المنازعة متعلق بالمصلحة الجماعية للعمال:

حيث يكون موضوع المنازعة جماعي عندما يقوم العمال بالمطالبة بحقوقهم المتعلقة بشروط العمل أو المطالبة بزيادة الأجور و غيرها من موضوعات النزاع كون المصلحة مشتركة بين هؤلاء العمال أو متعلق بتطبيق نص قانوني.

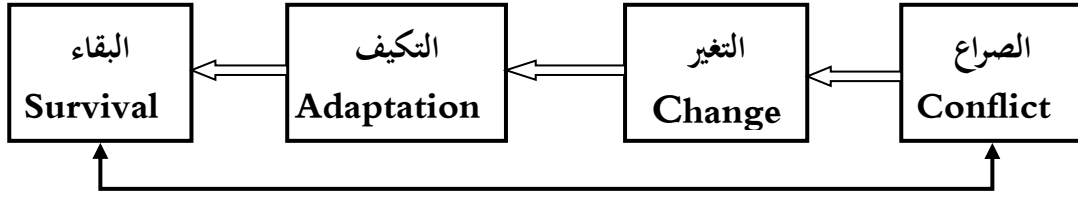
و بالرجوع الى القوانين المنظمة لإبرام الاتفاقيات الجماعية نجد انها تعتمد اسلوبين للوقاية من هذه النزاعات منها ما هو وقائي ومنها ما هو علاجي.

و من خلال ما تم طرحه من تعاريف نلخص إلى أن الصراع عملية تفاعل داخل التنظيم يهدف إلى تغيير وضع معين يكون سبب لعدم التلاؤم و التوافق إلى وضع جديد مرغوب فيه قد يكون نحو الأفضل سواء كان هذا التفاعل من مصدر تنظيمي أو شخصي.

¹ المادة 02 من القانون 04-90 ، مؤرخ في 06 نوفمبر 1990 المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل.(الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخة في 07 فبراير 1990 ص 240).

² المادة 02 من القانون 02-90، مؤرخ في 06 فيفري 1990 المتضمن الوقاية من المنازعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الاضراب (الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخة في 07 فبراير 1990 ص 231).

الشكل رقم(1- 2)العلاقة بين الصراع و البقاء



المصدر: رزيق حنان فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص ادارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019/2018، ص 69.

يوضح الشكل أن الصراع يكون أحد أدوات التغيير في المنظمة من خلال معالجته مما يؤدي إلى تحقيق التكامل والاندماج، واستعادة التوازن والاستقرار، وزيادة كفاءة معدلات التنسيق بين أطرافه و يمكن المنظمة من الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها فهو بذلك أداة للتكيف و البقاء.

2-مراحل تطور الصراع التنظيمي:

تباينت و جهات النظر المفسرة لظاهرة الصراع التنظيمي، و مرت عبر تطورات مختلفة ترافقت مع التطورات التي حصلت في الفكر الاداري التنظيمي، و يمكننا تلخيص هذه المراحل كما يلي:

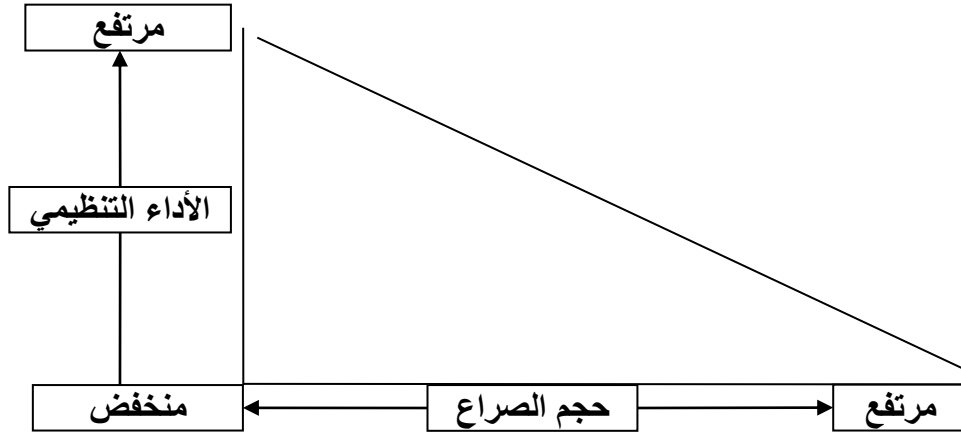
1- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة و أنه شيء غير مرغوب فيه و يجب إزالته أو تقليله إلى أدنى حد ممكن، و ذلك من خلال تطبيق الأسس و المبادئ الإدارية السائدة، و يمكن تلخيص هذه النظرة كما يلي:

- يجب تجنب الصراع داخل المنظمة لأنه نوع من المرض.
- الصراع هو نتيجة لمشاكل شخصية و ليست تنظيمية.
- ينتج ردود فعل سلبية و غير سليمة.
- إدراكات و مشاعر الأفراد و سلوكهم متناقضة و لا يمكن حشدها جميعا لتحقيق أهداف المنظمة.¹

¹ أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص485.

الشكل رقم (1-3) النظرة التقليدية للصراع



المصدر: إبراهيم علي رابعة، إدارة الصراع و النزاع، شبكة الألوكة، بدون طبعة، سنة النشر 2015، ص 4.

من الشكل و حسب رؤية المدرسة الكلاسيكية أنه كما زادت حدة الصراع أدى إلى انخفاض الأداء التنظيمي فهو بذلك شيء مضر و سلبي و أمر غير مرغوب فيه، كما أن الأداء يزيد و يتحسن عند ازالة الصراع و القضاء عليه نهائياً.

المدرسة السلوكية

حيث كانت الرؤية للظاهرة على أنها أمر طبيعي و حتمي، أي أنه لا يمكن تجنبها كما يمكن أن تكون هذه الظاهرة نافعة للمنظمة، و تتمثل الوسيلة الأساسية للحد من التناقضات التنظيمية نحو بناء علاقات إنسانية جيدة.¹ كما أن كل المنظمات و حسب طبيعتها و بنيتها لا تكاد تخلو من هذه الظاهرة، كما أن الصراع لا يكون بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة و ايجابية في أداء الجماعة.

2- المدرسة الحديثة:

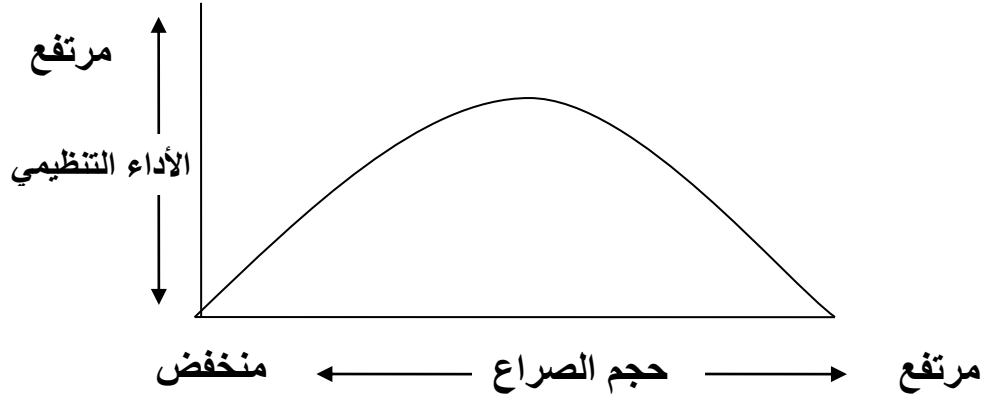
و تسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، حيث يرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاساً ايجابياً نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين، و إجمالي النقاط التي تتميز بها هذه النظرية التفاعلية كالتالي:
أ-أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع البناء.
ب-أنها تشجع صراحة المعارضة، البناء أو الوظيفية.

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 490.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

ج-أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها.¹

الشكل رقم: (1-4) العلاقة بين الصراع وفعالية التنظيم



المصدر: عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق ص 231

يظهر الشكل أن غياب الصراع يعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم، مما يعيق عملية التطور وطرح الأفكار الإبداعية في المنظمة و انخفاض الأداء التنظيمي أما زيادة حدة الصراع فقد تؤدي إلى تحطيم معنويات العاملين ومنعهم من إنجاز أعمالهم بكفاءة و انخفاض الأداء التنظيمي.

جدول رقم(1-1) يوضح تطور النظرة إلى الصراع حسب المدارس الإدارية المختلفة

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/دخيل	طبيعية/داخل في تركيب التنظيم	ضروري محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية و شخصية
خصائص الصراع	ضار	صار/مفيد	مفيد/ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: فوزي عبد الرحمان حامد ابو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة (إدارة الأعمال) 2008، ص 14.

¹ ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، كلية أصول التربية الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص 22

الفرع الثاني: أسباب و مستويات الصراع التنظيمي

سنطرق في هذا الفرع إلى أهم الأسباب و المستويات المتعددة التي تقود نشوء الصراع و أهم المراحل التي يمر بها.

1- أسباب الصراع:

تعددت وجهات نظر الباحثين في مجال السلوك التنظيمي حول أسباب نشوء الصراع داخل المؤسسات، التي يمكن تصنيفها إلى أسباب العامة والمشاركة لحدوث الصراع، و التي ترجع إلى نوعين من الأسباب، وهما: الأسباب التنظيمية والأسباب الشخصية، و في ما يلي عرض لتلك الأسباب المشتركة:

1-1 التنافس للحصول على الموارد المحدودة:

تزداد شدة التنافس داخل المنظمة حول تقسيم الموارد المحدودة و أحقية كل قسم لتلك الموارد عن غيره و أنه الأكثر مصداقية و شفافية في العمل، مما يؤدي إلى حدوث الصراع بين الأفراد داخل المنظمة كأن يكون الصراع حول الموارد النادرة و الأفراد و خدمات الدعم و المساندة و الترقيات و التجهيزات أو فرص للتدريب مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها.

2-1 التخصص: يظهر العاملون ميلهم اتجاه وظائفهم و ما يقومون به و الحصول على معرفة عامة لعدد من المهمات، و اذا كان معظم العاملين من المتخصصين فإنه من الممكن أن يؤدي إلى صراع و ذلك بسبب معرفتهم البسيطة في ماهية عمل المتخصصين الآخرين و المسؤوليات الموكلة إليهم.¹

الاعتمادية المتبادلة:

تعتمد بعض الجماعات أو الأفراد أو الوحدات التنظيمية على عمل البعض الآخر، فالمخرجات لنشاط جماعة معينة أو وحدة تنظيمية تكون مدخلات عمل جماعة أو وحدة تنظيمية أخرى، و طالما أن أداء كل مجموعة أصبح مرتبطا بأداء المجموعة الأخرى فإن احتمال نشوب الصراع واردة جدا.²

معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

و تتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص و الواجبات و المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة، كعدم وجود غدارة للمعلومات أو المشاكل التي تحدث بين وحدات الاستشارة و التنفيذ.³

التباين في قيم و أهداف الأفراد

¹ هبة منير "طويرش الحوراني"، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان و علاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص 37.

² حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 317.

³ محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، الطبعة 1، دار البداية ناشرون و موزعون، عمان الأردن، 2012، ص 107.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

إن القيم الشخصية للفرد الذي يقبل العمل في وظيفة البحوث تختلف عن تلك القيم الخاصة لمن يعمل في وظيفة الإنتاج، فرجل البحوث يستهدف البحث عن المجهول للوصول للحقيقة العلمية، فقد يستغرق سنوات للوصول على اجابة وافية، بينما مدير الإنتاج يفضل التعامل مع ظواهر محددة و معلومة، و يهتم بما هو ممكن من الناحية العملية و يريد اجراء فوريا و ايجابيا.¹

مشاكل الوضع او المكانة:

يحدث الصراع أيضا عندما تحاول ادارة ما تحسن مكانتها و وضعها، حيث تنظر الادارات الأخرى إلى ذلك على أنه تهديد لمكانتها في الهيكل التنظيمي، و يحدث هذا النوع من الصراع أيضا في حالة عدم المساواة في توزيع المكافآت و تحديد المهام و ظروف العمل و غيرها.

الحواجز الاتصالية:

إن غياب قنوات الاتصال المناسبة يمكن أن تعيق محاولات تحقيق التنسيق بين الأطراف التي تعتمد مهامها على بعضها البعض، فالصعوبات اللغوية و التفسير الانتقائي للمعلومات يولد سوء الفهم و يشجع على عدم الثقة بين الأطراف، كما أن الاتصال المفتوح يمكن أن يولد انواعا من الصراع، فالمعرفة التامة يمكن أن تكشف عدم المساواة أو الاختلافات في القيم بين الأطراف مما يثير نزعات العداة و المقاومة.²

و هناك من صنفها و أرجعها إلى الأسباب التالية:³

1- أسباب متعلقة بسير عمل المنظمة:

- **معلومات متعلقة بوظيفة التنبؤ:** مثل عدم تشخيص انجازات المنظمة، عدم وجود أهداف واضحة و مقبولة، عدم وجود مؤشرات لقياس الأداء الفردي و الجماعي
- **معلومات متعلقة بوظيفة التنظيم:** سوء تحديد المهام، سوء توزيع المهام، الاعتماد المتبادل (عمل شخص يعتمد على عمل شخص آخر)، أساليب و اجراءات العمل تكون ثقيلة (الأعمال الروتينية، التسلسل الهرمي المفرط).
- **خلل في التنسيق:** عدم تامين الجهود و النتائج المحققة، عدم وجود معلومات منسقة، عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، عدم وجود علاقة فاعلة مع التسلسل الهرمي.
- **خلل في وظيفة الرقابة:** غياب متابعة نتائج الوحدة، عدم متابعة الأداء الفردي.
- **ندرة في الموارد:** تزداد احتمالية نشوب الصراع في ضل محدودية الموارد مثل: المعدات، المساحة، التدريب، الموارد البشرية و المالية.
- **عدم توافق الأهداف و غياب الاتصال**

¹ علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، مرجع سابق، ص 504.

² أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، مرجع سابق، ص 488.

³ Yvan Potin, **La gestion des conflits dans les organisations**, Centre de Ressources en Économie, Gestion Académie de Versailles, 2008, p 8,9.

2- عوامل نفسية:

يمكن أن تجد الصراعات مصدرها في شخصية الأفراد، هذه الأسباب النفسية لها أصول متنوعة وغالبًا ما تكون مصدرها خارج المنظمة، و تتجسد بأشكال مختلفة مثل: العنف، القلق، الاكتئاب، العدوانية و الإحباط.

-خصائص الصراع

يتسم الصراع بالخصائص التالية¹:

1. يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة أي يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة.
2. لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توقيت معين لحدوثه.
3. إن الصراع ديناميكي و متنامي.
4. إن الصراع ينشأ من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه.
5. يختلف الصراع عن المنافسة، حيث أن الصراع يكون موجهاً ضد طرف ما، أما المنافسة تكون موجهة نحو هدف مرغوب.
6. قد يتدخل طرف ثالث " لحل الصراع، وهذا الطرف يجب أن يتصف بالحيادية والنزاهة والتجرد والمعرفة باهتمامات ورغبات الأطراف المتصارعة ويعمل على التقريب فيما بينها.
7. إن إدارة الصراع تستوجب التحلي بمهارات التفاوض للتقريب بين وجهات نظر واهتمامات الأطراف المتعارضة.
8. إن الصراع قد يكون ظاهرة صحية، ومن ثم قد تعمل الإدارة على استثارة الصراع وذلك لإحداث التطوير و توليد الإبداع لأن هناك بعض المواقف التي تستفيد من وجود الصراع مثال:
 - انخفاض غير طبيعي في الأداء، نقص في الأفكار الجديدة، المقاومة الكبيرة و القوية للتغيير و أيضا ظهور اعتقاد مؤداه أن التعاون أكثر أهمية من المنافسة الحادة

3-مستويات الصراع:

يعيش الانسان وسط صراعات متعددة و متباينة فهو يعاني على المستوى الشخصي من الصراع بين طموحاته و امكانية تحقيقها و في علاقاته مع الآخرين نتيجة المتغيرات التي تفرضها البيئة المتغيرة الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و القانونية و التكنولوجية، اضافة إلى الصراعات في المنظمة بسبب الهيكل التنظيمي و تعدد المستويات الادارية أو التخصص الوظيفي أو نوع السلطة أو القوة التي يمارسها أو أهداف المنظمة التي قد تتعارض أو تتفق معها بدرجة متفاوتة و قد يكون عضواً في أكثر من منظمة و بالتالي فهو يتعرض لتعدد في الأدوار و ربما التناقض بينها.

¹ نفيسة محمد باشرى، فوزى شعبان مذكور، رهاب فهمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، طبعة 2017، ص

3-1- الصراع بين الفرد و نفسه (الفردى): Intrapersonal conflict

يقع هذا النوع من الصراع بين الفرد و ذاته و مصدر هذا الصراع يتضمن الأفكار و المعتقدات و القيم و العواطف، أو تناقض أهداف الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل مما يشكل عائقا بينه و بين تحقيق أهدافه بالشكل الذي ينتج عنه إحباط يؤدي إلى ردود فعل دفاعية و ينشأ للأسباب الآتية (Gordon، 1993: 99)

- **عدم تقبل القرار:** و ذلك نتيجة عدم توفر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية أو توفر البديل الأفضل إلا أنه لا يتأتى لكل أو معظم النتائج التي يتوخى الفرد تحقيقها
- **عدم امكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة):** و ذلك نتيجة عدم امكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، إذ أن الفرد يعرف التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة من القرار (حالة المخاطرة)، إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل اللازم لتحقيق النتائج المفضلة.
- **عدم التأكد:** نتيجة تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق الأهداف.
- **تناقض الأهداف الإيجابية:** صعوبة المفاضلة بين بدلين ايجابيين معا
- **تناقض بين تحقيق هدف ايجابي و في نفس الوقت له نتائج سيئة:** يسعى الفرد لتحقيق هدف معين مرغوب لكنه يتردد نتيجة لبعض النواحي غير المرغوب فيها¹

3-2- الصراع بين الأفراد: (Interpersonal conflict)

و هذا النوع من الصراع يحدث بين فرد و آخر و بين مجموعة أفراد، كالصراع الذي يقع بين الفرد و رؤسائه و زملائه أو مرؤوسيه داخل المنظمة، و يحدث هذا نتيجة لاختلاف في وجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و معتقداتهم و أهدافهم.²

3-3- الصراع بين جماعات المنظمة: (Intergroup conflict)

يحدث هذا النوع من الصراع بين الإدارات أو وحدات و أقسام المنظمة و الجماعات داخل المنظمة، الاستشاريين و التنفيذيين و يأخذ الأشكال التالية:

- **الصراع الأفقي:** (بين الأجهزة الفرعية) و يكون في المستوى الإداري نفسه مثلا قد يحدث بين إدارة التسويق و إدارة المبيعات و التخطيط و المالية و الصراع بين إدارة المشتريات و إدارة المستودعات.

¹ أكرم محسن الياسري و علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 31، 32

² رحالي حجيلة، مصدر سابق، ص 73.

- **الصراع العمودي:** ينشأ بين مستويات إدارية عليا و دنيا (مدير إدارة و رئيس قسم) و يرجع هذا الصراع إلى سوء الفهم أو الاختلاف حول طرق العمل أو المسؤوليات أو التنافس أو السلطة أو التدخل و عدم الالتزام بمحدود المسؤولية (العميان، 2002).¹

3-4- الصراع بين المنظمات: Organizational conflict

و يحدث هذا بصورة شائعة بسبب المنافسة بين هذه المنظمات، و التي تتميز الاقتصاد القائم على المشروعات الخاصة، و المثل على هذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد ما تمكنها من القيام بأعمالها.²

4-مراحل الصراع التنظيمي:

4-1-مرحلة الصراع الكامن: (Latent conflict)

اختلاف و تشعب الأهداف، الرغبة في الاستقلالية، محدودية الموارد... الخ تعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع.³

4-2-مرحلة الصراع المدرك: (Perceived conflict)

و هي المرحلة التي يبدأ الأفراد فيها بادراك أو ملاحظة وجود الصراع و هنا يتخذ أحد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية و من ثم يمكن ادراك الصراع على الرغم من عدم وجود حالات سابقة من الصراع الكامن.

4-3-مرحلة الشعور بالصراع: (Felt conflict)

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبا.

و تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، و غالبا ما يصعب الفصل بينهما، و تتولد فيها أشكال القلق المشجعة على الصراع، و هكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيرا على طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

4-4-مرحلة الصراع العلني: (Manifest conflict)

بمارس الفرد و مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري و يتضح في عدة صور كالمجاهمة و العدوات و المشاحنات العلنية و التي تحرمها القواعد التنظيمية.

¹ ابراهيم علي رابعة، إدارة الصراع و النزاع، بدون طبعة، شبكة الألوكة، 2015، ص303.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 265.

³ عبد الله عبد الغني الطجيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، الطبعة 4، دار حافظ للنشر و التوزيع جدة ، المملكة العربية السعودية، 2003. ص 228.

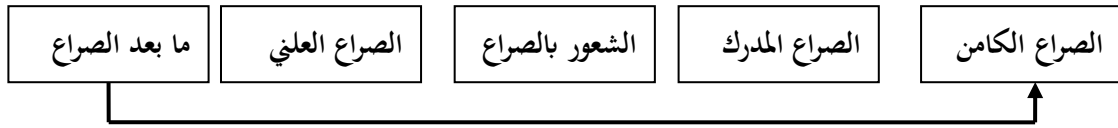
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر، و يتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، و وسائل دفاعية أخرى.¹

4-5- مرحلة ما بعد الصراع:

و تمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون، أو تسود حالة عدم الرضا و في هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع و تنفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة.²

الشكل رقم (1-5) مراحل الصراع التنظيمي لـ (Pondy)



المصدر: أكرم محسن الياسري ، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 47

الفرع الثالث: آثار و أساليب إدارة الصراع التنظيمي

يسمح الصراع للأفراد بالتعبير عن الاحباطات ويمثل مجالاً للتنفيس عنها، و يشجع على رفض الوضع الراهن والبحث عن ظروف تساهم في التغيير الاجتماعي، و تشجيع واحترام التنوع في وجهات النظر، كما أشار الباحثون إلى المحافظة على الصراع عند مستوى معين للمحافظة على فعالية التنظيم و سنطرق في هذا الفرع إلى الآثار الايجابية و السلبية للصراع و استراتيجيات إدارته.

1- آثار الصراع التنظيمي:

بالرغم من الاعتقاد بأن نتائج الصراع دائما سلبية و يجب تفاديها، فإن الصراع يمكن أن ينتج جوانب ايجابية للمنظمة و للأفراد إذا ما تم التعامل معه و ادارته بطريقة جديدة، و يمكن تلخيص نتائج الصراع كما يلي:

1-1- الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- يؤدي الصراع إلى تغيير الوضع القائم في التنظيم فقد تزيد هذه الخلافات من حيوية و فعالية المنظمة و ذلك باستثمار هذه الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- يؤدي إلى ظهور مواهب ابتكارية عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع فيما بينهم ما يؤهلهم لمواجهة المواقف الصعبة التي قد تعترضهم خلال العمل.

¹ محمد الفتاح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، مرجع سابق، ص 308.

² عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، مرجع سابق ص 229.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

- نشوء حالة من التعاون و الانسجام بين بين الأفراد، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع.
- تكوين قاعدة من المعلومات تستطيع المنظمة الرجوع إليها مستقبلا في حل صراعات قد تنشأ مستقبلا و تكوين خبرة في هذا المجال.¹
- تحفيز الإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات، وزيادة الحماس للعمل وتحسين نوعية القرارات المتخذة.
- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين، والبحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.²
- اكتشاف مسببات للصراع بحيث يسهل معالجتها عما لو كانت مجهولة .
- إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم و اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر .
- إشاعة الايجابية والتنافس بين الأفراد وفرق العمل.³

1-2- الآثار السلبية للصراع التنظيمي

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.
- يحول الجهد و الطاقة عن المهمة الحقيقية للمؤسسة
- يهدم المعنويات و يهدر الوقت و الجهد و المال، مما يضعف مستوى الكفاءة و الفعالية.
- فقدان الثقة بين الادارة و العاملين و لجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام.
- انخفاض الروح المعنوية لعدم الشعور بالرضا و بالتالي عدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- انخفاض الانتاجية و تعرض الأداء إلى الجمود.
- الشلل و التوتر النفسي في المؤسسة.⁴
- قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته.
- يؤدي إلى صعوبة الاتصال بين الجماعات مما يحفز على بث المعلومات الخاطئة و الاشاعات المغرضة.
- يدفع إلى ضعف المنظمة و زيادة دوران العمل.

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، طبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2012، عمان الأردن ص 329.

² صفاء جميل الجعافرة، أساليب ادارة الصراع، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية عمان، الأردن، المجلد 40، العدد 2 سنة 2013، ص 1266.

³ فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة واستراتيجية الحد منها، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جبجل، العدد الثالث سنة 2018، ص 46،47.

⁴ يوسف السند، ادارة الصراع في المؤسسة و ايجابياتها، مجلة المجتمع، العدد 2095، سنة 2016، الكويت، ص 65.

2- أساليب إدارة الصراع التنظيمي

تتعدد الأنماط و الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع التنظيمي إذ لا توجد استراتيجيات محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، إذ أن معظم الاستراتيجيات تكون مكتملة لبعضها البعض، و أن فعالية كل استراتيجية مرتبط بعدد من المتغيرات يجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع، فهناك موضوع الصراع و أطراف الصراع و ما يحملونه من فروقات فردية و شخصيات متباينة، و البيئة التي ينشأ فيها الصراع كلها عوامل تتحكم في اختيار الاستراتيجية و مدى نجاحها في الوصول إلى علاج الصراع¹ و من أهم الاستراتيجيات المتبعة ما يلي:

أ- استراتيجية التجنب:

و يقصد بالتجنب عملية الانسحاب من الصراع، أو التغاضي عنه لفترة مؤقتة، و تشمل استراتيجية التجنب ثلاث أساليب هي: الإهمال، الفصل الجسدي، و التفاعل المحدود، وقد لا يكون مفيداً في جميع الحالات حيث يؤدي إلى نتائج سلبية على المنظمة ويستخدم في الحالات التالية:

- ضالة حجم المشكلة بحيث لا تستحق الوقت و الجهد لمواجهة الصراع.
- ضالة فرص المدير في الوصول إلى حل بين الأطراف لأسباب قد تتعلق بقدرات المدير الذاتية.
- وجود أطراف أخرى قادرة على إيجاد حل للصراع بشكل أفضل من إمكانيات المدير.²

ب- استراتيجية التهدئة:

و هذا الأسلوب يقوم على تقليل الاختلافات عن طريق تأكيد الاهتمامات المشتركة بين طرفي الصراع، و التركيز على وجود المصالح المشتركة و الأهداف الموحدة، أي مواجهة الشدة باللين و خلق جو من الهدوء و السكينة، و تلطيف المناخ.³

ج- استراتيجية المواجهة:

يتم استخدام هذا الأسلوب عندما يكون هناك اعتراف صريح بوجود حالة من الصراع التنظيمي بين أي من الأطراف داخل التنظيم، إذ تعتبر من الاستراتيجيات الفعالة، يتم التركيز على معالجة أسباب الصراع، لقاء

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، مرجع سابق ص 320.

² سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامله و طرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 7، العدد الأول، 1994، ص 55.

³ رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع، مرجع سابق، ص 84.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

طربي الصراع وجهها لوجه وطرح محار الخلاف للنقاش بحضور المدير الذي يجب أن تتوفر لديه السلطة الكافية ليتمكن من حل الصراع بفعالية.¹

د- استراتيجية التسوية:

تعد وسيلة فاعلة للتفاعل مع الصراع، ويتم فيها التوصل إلى حل وسط يرضي الأطراف المتصارعة وقد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية، و تعتمد هذه الاستراتيجية إذا كانت الأهداف مهمة جداً وتتطلب حلولاً سريعة.²

هـ- استراتيجية القوة:

وهو اتجاه يميل إلى استخدام وسائل السلطة الرسمية والقوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع، وقبول حلول معينة، قد تتضمن سيادة أو تغليب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

المطلب الثالث: العلاقة بين الائتلاف الداخلي والصراع التنظيمي:

الائتلافات المشكلة داخل المنظمة يتم إنشاؤها على هدف التوفيق بين مصالح أرباب العمل ومصالح العمال وتفادياً لكل صراع أو نزاع مستقبلي، حيث تقوم المنظمة بتشكيل ائتلاف يضم أفراد ضمن تشكيلة أصحاب العمل وأفراد من العمال يعمل فيه كل فرد على تزكية مصالحه في إطار تعاون صراع يشبه لعبة معضلة المسجون. مجرد إدراك حقيقة أن العداء في الواقع لايزال غير مكتمل وعلى مستوى ضعيف نظراً لوجود مصالح مشتركة، فإن أي نزاع أو صراع عمالي يقع في إطار تعاوني يتم قبوله، حيث أن هذه الاستراتيجية تهدف إلى العمل على قيم الخصم من خلال الانخراط في صراع مفتوح معه أو ببساطة بالعمل على تثنيته عن استعمال القوة.³

كما وجدت Catherine Moury "كاترين موري" أن الصراعات يتم تسويتها في كثير من الأحيان إذا كان هناك اتفاق بالفعل أي وجود اتفاقية تحالف وائتلاف يتم الرجوع إليها لحل هذا الصراع، كما أشارت النتائج أن تحت كل الظروف التي تتعامل تحتها الائتلافات يتم إنفاذ وتنفيذ البنود التي تم الاتفاق عليها في بنود اتفاق الائتلاف.⁴

كما يرى Lewis A. Coser "لويس كوزر" أن المجموعات المتماسكة للغاية التي يوجد فيها درجة عالية من التفاعل والالتزام الشخصي القوي من الأعضاء تؤكد ميلاً إلى قمع الصراعات، كما تظهر أنه إذا اندلع الصراع في مجموعة بذلت الجهد المستمر لقمع التعبير عن مشاعر الكراهية، واستنتج أنه مشاعر الأفراد من ود

¹ حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 321.

² محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع الأنبار، العراق سنة 2013، ص 54.

³ Gilles Plante, *Le conflit du travail: stratégie et tactique*, les presses de l'université Laval, Québec, 1984, p.33.

⁴ Catherine Moury, *Inter-Party Conflict Management in Coalition Governments: Analyzing the Role of Coalition Agreements in Belgium, Germany, Italy and the Netherlands*, Politics and Governance journal, Vol 1, No 2, 2103, p129.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

وكراهية تتحكم في صراعات ونزاعات أفراد الائتلافات العمالية وبالتالي كلما زاد ارتباط المجموعة، كلما زاد الصراع حدة أو كانت مشاركة الأعضاء تدل على شخصيتهم الكاملة و في المقابل يتم قمع الصراعات إذا نشأت نزاعات موع ذلك فإنها يمكن أن تهدد أسس الائتلاف ذاته.¹

¹Lewis A.Coser, **Théories de l'organisation personnes**, groupes, systèmes et environnements, presse de l'université du Québec, tome 3, 1991; p128

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم الدراسات السابقة والحديثة التي تناولت الائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي في مختلف المنظمات سواء كان تطرقها لأحد المتغيرين أو المتغيرين معاً، مع إجراء مقارنة بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية .

المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية

أولاً: الدراسات المحلية:

1- دراسة رزيق حنان ، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال قسم علوم التسيير جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2019/2018.

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة التفاوض الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان والتي كانت محل الدراسة، و تركزت على مدى اعتماد مدخل التفاوض الإداري في إدارة المؤسسة محل الدراسة، و الاستراتيجيات التفاوضية التي يمكن أن يتبناها المسؤولون والمشرفون بالمؤسسة، لحل الخلافات وحالات عدم الاتفاق التي قد تحدث بينهم على مستوى الأقسام أو مع الإدارة أو بين العاملين. شمل عينة الدراسة 151 فرد من المسؤولين والمشرفين بالمؤسسة أي الإطارات وأعاون التحكم، للتعرف على مدى فاعلية التفاوض الإداري في إدارة النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة، وتم توزيع استبيان على أفراد عينة من المجتمع والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية، و إجراء مقابلة مع أحد أعضاء النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة، للتعرف على مدى اعتماد التفاوض الإداري في حل النزاعات القائمة، وما هي الاستراتيجية التفاوضية المعتمدة في ذلك و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية.

-وجود نزاعات جماعية وفردية تحاول المؤسسة جاهدة إلى حلها قبل أن تأخذ نطاقاً واسعاً يصعب بعدها التعامل معها، و تعتمد في المقام الأول على آلية التفاوض الإداري القائم على الحوار والنقاش وتبادل الآراء مع الأطراف المعنية.

-الاستراتيجية التفاوضية الأكثر اعتماداً في حل النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي الاستراتيجية التعاونية، والتي تقوم على: - لغة حوار بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم؛ - السعي نحو إبقاء العلاقات جيدة بالاتصال المباشر بين الأطراف المعنية.

-أهم أسباب النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي أسباب تنظيمية إدارية بالدرجة الأولى، ومنه ننفي صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن أسباب الصراعات التنظيمية بمؤسسة الإسمنت هي أسباب سلوكية ونفسية.

2- دراسة بن معتوق حمزة، القيادة الإدارية و دورها في احتواء الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة محمد خيضر بولاية بسكرة، 2015/2014.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي، التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارته أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها القائد من أجل احتوائه، معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع و معرفة مستوياته، شمل مجتمع البحث مجموعة أفراد مكونة من 374 موظف باستخدام عينة عشوائية طبقية لعينة الدراسة المكونة من 70 موظفا بنسبة 20% من مجتمع الدراسة كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة و أسفرت نتائج الدراسة على:

أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه، كما أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع، القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي و النمط القيادي الديمقراطي نسبيا هو النمط المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

ثانيا: الدراسات العربية:

1-دراسة غازي فالح العدواني ، أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين دراسة تطبيقية على وزارة التربية بدولة الكويت، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة قسم ادارة الأعمال جامعة عين شمس، مصر ، 2019.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الأنماط القيادية على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في وزارة التربية بدولة الكويت، من خلال مفهومهما، أبعادهما، مكوناتهما، وذلك توفير اطار نظري لمتغيرات الدراسة. اعتمد الباحث علي اخذ عينة عشوائية، وكانت الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي 384 استمارة. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

تميل آراء عينة الدراسة إلى توافر وإدراك أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي بوزارة التربية بدولة الكويت.

توجد علاقة ارتباط طردية (إيجابية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الأنماط القيادية وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط التسلسلي الاستغلالي على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات التعليمية في الكويت.

2-دراسة زينب عبد العزيز حسين، فعالية مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معلمي و معلمات مراحل التعليم العام في منطقة حولي التعليمية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية (الدرجة الموحدة) جامعة الكويت، دولة الكويت، 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية مدير المدرسة في إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر معلمي و معلمات منطقة حولي التعليمية، معرفة أسباب الصراع و الأساليب الادارية الفعالة في ادارته، تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، طبقت الدراسة على عينة عشوائية عنقودية مكونة من (788) معلم و معلمة و استخدم الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
كانت استجابة أفراد عينة الدراسة حول محور دور مدير المدرسة الفعال بدرجة عالية، و المتوسطات الحسابية لأسباب الصراع التنظيمي كانت متوسطة، و أكثر الأساليب اتباعا في ادارة الصراع التنظيمي مرتبة كالاتي، أسلوب التعاون ثم أسلوب التنافس و أخيرا أسلوب التجنب، وجود فروق ذو دلالة احصائية حول أساليب الادارة المدرسية في ادارة الصراع التنظيمي في كل من أسلوب التعاون و التنازل لصالح الذكور و عدم وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة .

3-دراسة لخالد عبد الله بريكان الرشدي، دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

هدفت الدراسة إلى بيان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية بمؤسسة الخطوط الجوية الكويتية شملت الدراسة مسحا لكافة مجتمع الدراسة والمتمثل في العاملين في الخطوط الجوية الكويتية البالغ عددهم 47 عامل تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم وأسترد منها 34 استبيان صالح للدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss أين توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج وهي كالاتي:
-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05)

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05)

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتحالفات على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

-وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأسلوب الإيديولوجي على تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عند مستوى دلالة (0.05).

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

4-دراسة ل:العتيبي, بعنوان: الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض, دراسة مكتملة للحصول على درجة الماجستير,الرياض, 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستويات الصراع و أسبابه و إلى الأساليب المناسبة لمعالجته بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض دولة المملكة العربية السعودية من وجهة نظر الضباط العاملين بها.

كما هدفت أيضا إلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض اتجاه مستويات و أسباب و أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي، وفقا لخلفيتهم الشخصية و الوظيفية المتمثلة في العمر، المؤهل العلمي و الرتبة العسكرية.

يتكون مجتمع الدراسة من (270) ضابط بالمديرية العامة للجوازات و قد شملتهم عينة الدراسة جميعهم، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

خلصت الدراسة إلى أن مستوى الصراع كان متوسطا و من أسبابه بالترتيب حسب الأهمية (الموارد، تحديد الصلاحيات، المسؤوليات و تعارض الأهداف) و كان التعاون ثم التجنب ثم التنافس هي الأساليب المستخدمة في التعامل معه.

5-دراسة ل: المطيري , بعنوان: علاقة الرضا الوظيفي بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية شملت موظفي جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية، مذكرة متممة للحصول على درجة الماجستير, جامعة الملك سعود بالمملكة العربية السعودية 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين في جامعة الملك سعود و التعرف على محددات الرضا الوظيفي و تحديد مستوى الصراع التنظيمي و تحديد مستوى الرضا الوظيفي بمستوى الصراع التنظيمي المتعلق بالخصائص الشخصية و الوظيفية للموظفين، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهمية وضع أسس عادلة و موضوعية للترقية و رؤية واضحة لمتطلبات و شروط الترقية بشكل واضح لإمكانية فهما من طرف الموظفين.
- إتاحة قدر معقول من فرص الترقية عن طريق استحداث بعض الوظائف للحد من المشاكل.
- بناء أسس و معايير موضوعية لتوزيع المكافآت المالية على الموظفين.
- ضرورة مشاركة الموظفون في اتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بحمل الجد من طرف القادة الإداريين في جامعة الملك سعود.

المطلب الثاني:الدراسات السابقة الأجنبية:

1-دراسة ل: Guillaume Benoit بعنوان:

‘Les coalitions hétérogènes comme stratégie de renouveau syndical

mémoire présenté en vu de l'obtention du grade de maitre (M.Sc) en relation

2017. ‘Université de Montréal ‘industrielles

"الائتلافات غير المتجانسة كاستراتيجية لتجديد النقابات "

هدفت الدراسة إلى معرفة كيف يؤثر بناء الاختيارات التي تتخذها منظمة نقابية داخل ائتلاف على أساليب مشاركتها فيها ؟ وكيف يمكن لطرق إشراك منظمة نقابية في ائتلاف أن تؤثر على إمكانية التجديد المرتبطة بهذه الاستراتيجية؟. اعتمدت استراتيجية البحث على إجراء مقابلات شبه منظمة والبحث في الأرشيف والملاحظة غير المشاركة وقد أجريت مقابلات شبه منظمة مع كل من ممثلي النقابة داخل الائتلاف، كذلك أربع مقابلات مع ممثلي الجماعات المجتمعية في الائتلاف، كما استخدمت الملاحظة غير المشاركة لفهم أفضل للأداء الحقيقي للائتلاف كما مكن البحث الأرشيفي من تتبع دقيق لمختلف مراحل الائتلاف ومكن من تسهيل صياغة أسئلة المقابلات شبه المنظمة .

خلصت نتائج الدراسة إلى:

- 1- أن الهوية المتنازع عليها تعزز تطوير علاقات قوية وحقيقية مع شركاء من مجموعات المجتمع وان الهوية التنظيمية تخلق علاقات معاملاتية.
- 2- أن النمط المختلفة للتحقق الداخلي الديمقراطي لمنظمية تنظيمية تفضل وجود أعضائها في مختلف مستويات عمل الائتلاف، وهذا الحضور ضروري لتدريب النشطاء السياسيين الجدد داخل المنظمة النقابية.
- 3- أن الهوية والهياكل الديمقراطية للمنظمات النقابية تعدل الإمكانيات التحويلية لإستراتيجية التحالف غير المتجانسة.

2-دراسة ل: Khairil Izam Che Ibrahim and Seosamh B. Costello and S. Wilkinson

بعنوان:

Making sense of team integration practice through the “lived experience” of alliance, Faculty of Civil Engineering, Universiti Teknologi MARA, Shah Alam, Malaysia and Department of Civil and Environmental Engineering, University of Auckland, New Zealand, 2016.

" فهم ممارسة تكامل الفريق من خلال "التجربة الحية" للتحالف"

هدفت الدراسة إلى تطوير فهم أعمق لتكامل الفريق من خلال "التجربة الحية" للممارسين في تحالف. استخدم في هذه الدراسة منهجية بحث نوعي باستخدام الفحص الفينومينولوجي، من خلال التجارب الحية لأربعة وعشرين ممارسا(24) للتحالف، أين تم التحقيق في تكامل الفريق بناء على المؤشرات الرئيسية التي تعزز تكامل فريق التحالف، حيث أن الأسلوب له تفاعل مباشر ومتعمق المناقشة مع من أجريت معهم المقابلات نظراً لطبيعة المعلومات المطلوبة وتم استخدام ثلاثة معايير محددة مسبقاً في تحديد المرشحين المناسبين لذلك الدراسة بما

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

في ذلك: خبرة عملية واسعة في مشاريع alliancing في نيوزيلندا؛ وجود مشاركة حديثة / مستمرة ومباشرة في فريق إدارة التحالف وكذا فريق تحالف أوسع؛ وامتلاك المعرفة والفهم السليمين .
وتم التوصل إلى أن التحالف:

- يمنح فرق المشروع مرونة في التغيير والتكيف مع النهوض بالبيئة التعاونية والتكامل الناجح لفرق المشروع المتعددة الاختصاصات والذي يتطلب الإلتزام بالمؤشرات المحددة.
- يساعد على تطوير إطار عمل القيادة للممارسات الائتلاف المتكاملة الناجحة.

3-دراسة ل: Shannon Bowen بعنوان:

"Exporing the role of the dominant coalition in greating an ethical culture for internal stakeholders" ،research project was funded by the Arthur W.page center for integrity in public communication at penn State University ،2015.

"اكتشاف دور الائتلاف المسيطر في تعميق الثقافة الأخلاقية لأصحاب المصلحة الداخليين"

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو دراسة دور الائتلاف المسيطر للقيادة في بناء تواصل أخلاقي وثقافة تنظيمية أخلاقية، اعتمدت استراتيجية البحث على إجراء مقابلات مع المديرين التنفيذيين في أعلى مجالات اختصاصاتهم "مقابلات النخبة"، حيث أجريت المقابلات مع 28 مديرا تنفيذيا(6 رؤساء تنفيذيين و22 مديرا تنفيذيا) باستخدام دليل للمقابلات المرنة وتم إجراء تحليل البيانات النوعية على النسخ المكتوبة باستخدام الترميز المفتوح والمحوري و الانتقائي.

خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يجب على الائتلاف المسيطر استخدام أسلوب القيادة الأصيل كما يمكنه أن يعزز دور الأخلاقيات في المنظمة ويخلق مناقشة أخلاقية حول القيم الأساسية للمنظمة، كما يمكن مشاركة أصحاب المصلحة في العلاقات الداخلية حول الأخلاقيات من خلال المناقشة.
كما أثبتت هذه الدراسة أن الاهتمام بهذه الأنشطة من خلال الائتلاف مسيطر يعزز ثقافة تنظيمية منخرطة بشكل أخلاقي و استراتيجي واستباقي على نحو أمثل بدلا من مجرد مساواة الأخلاق بمسائل الامتثال القانوني.

4-دراسة ل: Émilie Lessard-Mercier، بعنوان:

Organisation interne d'une coalition de mouvements sociaux : l'influence des relations interpersonnelles ، Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Maîtrise ès Science (M.Sc.) en science politique ، Département de science politique Université de Montréal ، 2015

"التنظيم الداخلي لائتلاف الحركات الاجتماعية: تأثير العلاقات الشخصية"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

هدفت الدراسة إلى فهم العوامل التي تؤثر على الديناميكيات الداخلية لائتلاف الحركات الاجتماعية، أين ركز الباحث على مدى وجود روابط شخصية مسبقة في تشكيل الائتلاف بين أعضائه ومدى تأثيرها على أدائهم وعملهم وكذا تحليل الروابط الشخصية بين أفرادها من خلال الأجواء في الاجتماعات. اعتمد الباحث أولاً على الملاحظة لمدة امتدت لأكثر من شهرين إضافة إلى المقابلات لـ 24 عضو من صناع القرار الرئيسيين في الائتلاف. خلصت نتائج الدراسة إلى النتائج التالية:

- تعتبر العلاقات بين الأشخاص عاملاً رئيسياً في ضمان السير الحسن للائتلاف وطول أمده.
- العلاقات الشخصية الجيدة هي عنصر أساسي للعمل الفعال لائتلاف الحركات الاجتماعية.
- تساهم المصالحات التي تتم في الاجتماعات بين أفراد الائتلاف في ضمان مناخ جيد وتعاون أفضل داخله.
- عندما تتدهور العلاقات بين أفراد الائتلاف، لا تصبح لديهم الرغبة في الالتقاء والعمل على الملفات المشتركة مما يؤثر ذلك على وتيرة الأنشطة الاجتماعية واستمرارية الائتلاف نفسه.

5- دراسة لـ: Jean-François Lebel بعنوان:

Les coalition comme stratégie de renouveau syndical: un cas aux Philippines, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maitre és sciences (M.Se) en relations industrielles, Ecole de relations industrielles Faculté des arts et des sciences, Université de Montréal, 2015.

" الائتلافات كاستراتيجية لتجديد النقابات: حالة في الفلبين "

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الحاجة لتجديد النقابة بالإعتماد على الائتلافات وبالخصوص على الائتلافات غير المتجانسة، ولدراسة هذه المتغيرات إعتد الباحث على 24 مقابلة شبه منظمة مع ممثلين لأكثر المنظمات العمالية في الفلبين وممثلو المنظمات غير النقابية الحلفاء والمشاركين خارجها. وخلصت نتائج الدراسة إلى:

- الدور الأساسي الذي تلعبه الهوية في توجيه العمل الجماعي للمنظمة النقابية.
- وجود قدرة تنظيمية قوية التأثير بشكل إيجابي على اختيار المنظمات لتشكيل ائتلاف، مع الأخذ في الإعتبار أنه يسمح لها بتحديد فرص العمل وتنفيذ استراتيجيات جديدة وكذا تضمن شرعية وتعبئة للأعضاء أهمية التعليم في زيادة القدرة التنظيمية.
- التفاعل بين المستويات المختلفة للتحويلات الناتجة عن مشاركتها في أنواع مختلفة من الائتلافات والحصول على مستوى من التحول داخل المنظمة.
- السياق القمعي للفلبين وأهداف المنظمة النقابية المدروسة تبدو مواتية لاختيار الائتلاف على مختلف المستويات (المحلية والإقليمية والوطنية والدولية).

6- دراسة لـ: Célia Marlène, بعنوان:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

إدارة الصراعات على مستوى فريق متعدد الثقافات" بجامعة كيبيك في ريموسكي كندا، مذكرة كشرط جزئي للحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع بعنوان: 2008 .

تهدف هذه إلى ادارة الصراعات التنظيمية على مستوى فريق ذات خلفية متعددة في الثقافات و معرفة و تحديد عوامل الصراعات و تكوين الملف الشخصي لمدير مشروع مثالي و قادر على إدارة فريق متعدد الثقافات بافتراض أن عوامل النجاح لفريق متعدد الثقافات مرتبط من بين عوامل أخرى على القدرة الادارية لمدير فريق المشروع، لذلك يبدو مثييراً للاهتمام ومبرراً علمياً معرفة المهارات والمعرفة التي يمتلكها مدير المشروع، لمساعدة الفريق العابر للحدود والقدرة على تطوير التآزر الثقافي.

تهدف هذه الدراسة على إدارة الصراع ضمن فريق ذات خلفية متعددة الثقافات، من أجل معرفة و فهم عوامل الصراع في فريق متعدد الثقافات وبناء الملف الشخصي لمدير مشروع مثالي قادر على إدارة فريق متعدد الثقافات من خلال افتراض أن عوامل نجاح الفريق المتعدد الثقافات تعتمد ، من بين أمور أخرى ، على القدرة الإدارية لمدير فريق المشروع ، لذلك يبدو من المثير للاهتمام علمياً ومبرر معرفة المهارات والمعرفة التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع ، من أجل المساعدة فريق عبر الوطني ويكون قادراً على ذلك تطوير التآزر الثقافي و لتحقيق اجريت الدراسة في اربع منظمات بمقاطعة كيبيك و خلصت للنتائج التالية:

- أن مديري المشاريع من الفرق المختارة هم ركائز هذه الفرق
- هناك أشخاص يرصدون العلامات المبكرة للصراع و يكونون قادرين تطوير أوجه التآزر داخل الفرق.
- أظهرت نتائج هذا البحث، في المنظمات الأربع المختارة أن التعددية الثقافية ليست عنصر احتكاك وأن هناك تماسكاً كبيراً بين أعضاء الفريق.
- تؤكد هذه النتائج تصريحات العديد من المؤلفين على وجه الخصوص (Adler (1983، Hofstede (1982، Cox and Black (1991) بالنسبة لهؤلاء المؤلفين، تعد التعددية الثقافية مصدرًا للإبداع والابتكار ، ويشكل التنوع الثقافي ميزة تنافسية هائلة للمنظمات.

7-دراسة ل: JOËLLE BOUDREAU بعنوان:

إدارة الصراعات في فرق العمل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، جامعة كيبيك في تروا ريفيير، مذكرة كشرط جزئي للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال "2008 .

الموضوع الأساسي لهذه المذكرة هو ادارة الصراعات داخل مجموعات العمل الفاعلة، و الهدف النهائي منه معرفة كيف يدير أعضاء مجموعات العمل الفاعلة الصراعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. بداية لم يتم طرح أي فرضية بحكم أن هذا البحث يحاول من خلاله الباحث وصف ظاهرة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية

تم التركيز على اتباع المنهج الوصفي لجمع البيانات من المشاركين، أي بواسطة تقنية الحوادث الخطيرة، و ذلك عن طريق مقابلة أبع مجموعات عمل و جمع 37 تقرير عن حوادث العمل الخطيرة، التي بفضلها يتم أخذ المعلومات الثرية والمفصلة للأشخاص الذين يواجهون حالة الصراع بشكل مباشر، أي أعضاء فرق العمل. بمجرد جمع البيانات، يتم تحليل تقارير الحوادث الخطيرة باتباع منطق تحليل المحتوى المتعارض. مبدأ هذه التقنية هو أن يتم تشكيل الفئات أولاً ثم يتم توزيع البيانات التي تم جمعها على هذه الفئات، و تم استعمال نموذج (Thomas,1992) كإطار مفاهيمي.

تم التوصل إلى:

أظهرت النتائج بأن مجموعات العمل تستعمل النماذج الخمسة المقترحة من طرف (توماس، 1992) في إدارة الصراعات، هذه النماذج تكون فعالة بحسب الموقف، تسير هذه الرؤية في نفس الاتجاه الذي وجد في المنهج. - تم من خلال هذا البحث ملاحظة أن ادارة الصراع يمن أن تتأثر بالوضع الوظيفي أو المستوى الهرمي لأعضاء الفريق.

- يؤثر هذا الوضع على توزيع السلطة بين الأعضاء ، وبالتالي على الطريقة التي يديرون بها صراعاتهم. - في سياق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتأثر توزيع السلطة في بعض الحالات كون قائد الفريق يكون هو نفسه المالك و المسير و في بعض الحالات يكون المؤسس جزء من المجموعة. - كما كشفت النتائج عن استدعاء شخص ثالث ، وهو عضو أعلى في الفريق ، في حالات معينة لتسوية الخلاف بين طرفين متنازعين داخل الفريق. - يتوافق هذا الموقف مع كتابات توماس (1992) و بويتراس (2007) نظرًا لأن هذه الدراسة استكشافية وتستند إلى عينة صغيرة.

8-دراسة ل: Ann Pace، بعنوان:

Make conflict your ally : Conflict between co-workers can add value if managed effectively، 2008.

"اجعل الصراع حليفك. يمكن أن يضيف الصراع بين زملاء العمل قيمة إذا تمت إدارته بفعالية "

تناولت الدراسة صراع العمل و كيف يمكن للإدارة الاستفادة منه لتحقيق النجاح، اجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (5000) عامل تابع لمؤسسة (CCP Global) الأمريكية عبر فروعها في أوروبا و أمريكا الشمالية لمعرفة اتجاهاتهم حول الصراع التنظيمي و دلت النتائج على أن (85%) من عمال الشركة واجهوا أنواعا من الصراع بدرجات مختلفة، بينما ذكر (49%) من عينة الدراسة أن صدمات الشخصية و نزاعات الأناية كانت سبب صراعات العمل، و كانت آراء (76%) من العينة أن لصراعات العمل نتائج ايجابية.

9-دراسة ل Francis Bloch ، بعنوان:

Coalitions and Networks in Industrial والشبكات و التحالفات في الصناعة، 2002 .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المداخل المعاصرة للائتلافات و الشبكات في المنظمات الصناعية الأمريكية، بالإضافة إلى اقتراح اطار للمقارنة بين المداخل المختلفة، و توصلت هذه الدراسة إلى وجود عدد من الائتلافات في المنظمات الصناعية الأمريكية و تم اقتراح اطار للمقارنة بين المداخل المختلفة للائتلافات القائمة في هذه المنظمات

من خلال الدراسات السابقة يمكن التعقيب كما يلي:

1-الدراسة الحالية المقدمة تعد امتدادا للدراسات السابقة التي تناولتها الدراسات العربية والوطنية والأجنبية وغيرها من الدراسات التي لها صلة بموضوع الدراسة في الجانب النظري.

2-ندرة الدراسات على المستوى المحلي والتي تدرس المتغيرين الائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي وذلك على مستوى مختلف المؤسسات.

3-لم تتطرق الدراسات السابقة بشكل مباشر إلى بحث دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية إلا دراسة خالد عبد الله بريكان الرشيدى، دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، 2012.

4-تتفق الدراسة الحالية مع دراسة خالد عبد الله بريكان الرشيدى في تطرقهما إلى متغيري الدراسة بينما اختلفتا في أبعاد المتغير المستقل للدراستين، أين اعتمدت دراسة خالد عبد الله بريكان على ما أورده Stevenson "ستيفنسون" و Olsson "أولسون" بينما اعتمدت دراستنا على ما أورده Mintzberg "مينتزربرغ" حول الائتلافات الداخلية في كتابه Le Pouvoir dans les Organisations .

تم إجراء دراستنا في قطاع الوظيفي العمومي بينما دراسة خالد عبد الله بريكان الرشيدى كانت في مؤسسة خدمية ذات طابع اقتصادي.

5- من حيث المكان كافة الدراسات كانت مؤسسات ومنظمات مختلفة تختلف كلياً عن المؤسسة محل الدراسة الحالية وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعابنة ولاية غرداية وهي دراسة سابقة على مستوى المؤسسة من حيث المتغيرات المدروسة.

6- من حيث المقارنة الزمنية فإن الدراسات كانت ما بين 1991 و2019، بينما الدراسة الحالية في 2020.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالائتلافات تعريفها، أهدافها، استراتيجياتها كما تطرقنا إلى الصراع التنظيمي، مفهومه، أسبابه ومستوياته ومراحله، آثار وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، كما تطرقنا إلى العلاقة بين الائتلافات الداخلية والصراع التنظيمي، كما تم التطرق في دراستنا إلى الدراسات السابقة الأجنبية، العربية، الوطنية التي لها صلة بالموضوع، فأغلب الدراسات التي تطرقنا لها كانت تعالج أحد متغيري دراستنا الحالية إلا دراسة واحدة عالجت دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في حين خلصت هذه الدراسات السابقة التي تطرقت لمتغيري الدراسة سواء التابع أو المستقل إلى نتائج معظمها ترى أن للائتلافات داخل المنظمة وبين المنظمات والجمعيات دور في تحقيق أهدافها وتحقيق مصالحها من بينها حل وتثنية الصراعات والنزاعات في المنظمة، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني المتعلق بالجانب التطبيقي الميداني من خلال دراستنا لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة ولاية غرداية.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق من هذه الدراسة إلى الجانب النظري لمتغيري الائتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية والذي حاولنا من خلاله الإحاطة بالجوانب الأساسية لمفهوميهما وتبيين أهميتهما وأهدافهما والعناصر المتعلقة بكل متغير على حدى و هذا كله بغية توضيح الدور الذي تلعبه الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية للعاملين في المؤسسة أردنا في هذا الفصل إسقاط دراستنا النظرية على الواقع لمعرفة كيف تؤثر الائتلافات الداخلية على تخفيض الصراعات التنظيمية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة ولاية غرداية، ولإضفاء الموضوعية على دراستنا قمنا بإعداد استبيان به مجموعة من الأسئلة تعطي للعامل الفرصة لإبداء رأيه بكل أريحية دون تدخل أو إحراج، وقد تطرقنا في الفصل إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات و مناقشتها.

المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

تضمن هذا المبحث مطلبين، المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة نعرض فيه تقديمًا للمؤسسة محل الدراسة، ومطلب ثان: طريقة وأدوات الدراسة، تناول فيه الأدوات المستخدمة في دراستنا.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة ولاية غرداية

يعتبر الميدان الصحي ركيزة أساسية في قطاع الخدمات الذي تقدمه الدولة، وعنصرًا مهمًا بالنسبة لأفراد المجتمع، فمستوى تفوق الدول والمجتمعات يقاس بمدى تفوق نظامها وجهازها الصحي بالمرتبة الأولى، فصحة الإنسان هي أعلى ما يملك "الصحة تاج فوق رؤوس الأصحاء لا يراه إلا المرضى" فالدعاء بالعافية لا يعدله دعاء إذ أن أفضل الدعاء للمرء هو دعاء طلب العافية كما صح عن النبي صلى الله عليه وسلم أنه قال ((هُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ الْعَافِيَةَ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ، اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ الْعَفْوَ وَالْعَافِيَةَ فِي دِينِي وَدُنْيَايَ، وَأَهْلِي وَمَالٍ... (إلى آخر الحديث))¹، وفي هذا المبحث سوف نتطرق إلى إعطاء تقديم مبسط حول المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة ولاية غرداية من خلال نشأته و التعريف به.

الفرع الأول:-تعريف المؤسسة (نشأتها و موقعها):

تضم ولاية غرداية هياكل صحية متعددة متمثلة في أربع(04) مؤسسات عمومية استشفائية و أربع(04) مؤسسات عمومية للصحة الجوارية و مؤسسة استشفائية مخصصة في الأمومة و الطفولة تتوزع على كل من غرداية، متليلي الشعانبة، القرارة و المنيعه إضافة إلى المؤسسات العمومية الخاصة.

و تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري يوم الشهيد بمتليلي الشعانبة من أهم المؤسسات الصحية على مستوى ولاية غرداية لاسمه و مكانته، و يتضح لنا هذا الدور من خلال الأعمال التي تقوم بها على مستوى الدوائر الإدارية التي تغطيها، إضافة إلى فئة البدو و الرحل.

تقع هذه الأخيرة بدائرة متليلي الشعانبة ولاية غرداية التي تبعد عنها بمسافة 45 كلم و عن عاصمة الجزائر بـ 642 كلم، و قد تم إنشاءها في 01 أفريل 1981 و التي كانت تسمى القطاع الصحي بمتليلي الشعانبة، كما أنها تغطي حوالي 72633 نسمة معظمهم يقطنون بالمناطق الحضرية وشبه حضرية، 90% موزعة على مساحة 25 كم² بكثافة سكانية تختلف من بلدية إلى أخرى بـ 2.28 نسمة/كم².

أما بالنسبة للحدود الصحية الإقليمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية تحدها:

- شمالا: المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بغرداية والقرارة.
- جنوبيا: المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالمنيعه.
- شرقا: المؤسسة العمومية الاستشفائية و المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بورقلة.

¹ محمد بن إسماعيل البخاري، الأدب المفرد، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، 1998، ص681.

- غربا: المؤسسات الصحية لكل من البيض و الأغواط.

كما تضم المؤسسة خمسة (05) بلديات و هي: متليلي الشعانبة، زلفانة، سبب، حاسي لفحل و المنصورة. تم إنجاز المؤسسة العمومية الاستشفائية من طرف شركة فرنسية تسمى بويغ بتاريخ: 1981/04/01 وفتحت أبوابها بصفة رسمية بتاريخ: 1985/01/01 بالبناء الجاهز بـ 120+30 سرير، مجهز بأحدث الوسائل و معدات طبية و موارد بشرية مختصة في شتى المجالات الصحية، إضافة إلى إنجاز وحدات صحية قاعدية بمختلف الأحياء عبر البلديات، حيث تجاوزت 17 وحدة قاعدية صحية، وهذا كله يتجه نحو القاعدة التي بنيت عليها الصحة العمومية تحت شعار " الصحة للجميع " .

و في سنة 2007 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 140/07 المؤرخ في: 19 ماي 2007 أجريت تعديلات جديدة في قطاع الصحة، حيث انقسم القطاع الصحي إلى مؤسستين و هما: المؤسسة العمومية الاستشفائية الذي أصبح المقر الجديد (الذي أنجز من النوع الجاهز) بحي تيمكرت بطاقة إستعاب 120+30 سرير، وسمي بمستشفى 18 فيفري تخليدا لذكرى "يوم الشهيد".

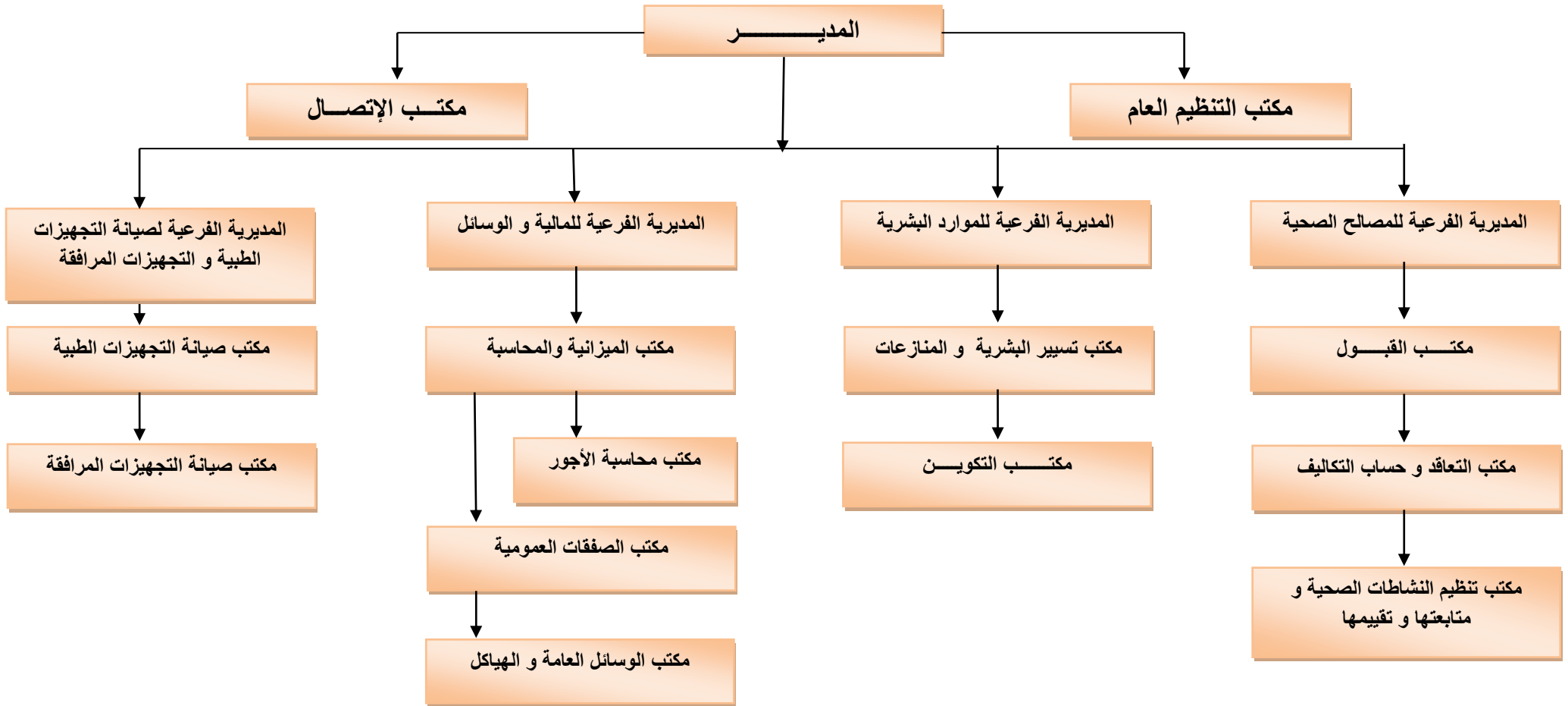
و كذلك المؤسسة العمومية للصحة الجوارية مع خلق مصالح و وحدات جديدة و استغلال بعضها التي كانت في السابق شبه مغلقة.

وحسب مقاييس الوزارة الوصية صنفت المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة في الدرجة " ج " أي " C " نظرا للتطورات التي استحدثتها وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات في السنوات الأخيرة و المتمثلة في زيادة طاقة الاستيعاب للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة بـ 20 سرير تتوزع عبر المصالح الاستشفائية.

الفرع الثاني- الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله:

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

الشكل رقم (02-1): يوضح الهيكل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة



المصدر: المديرية الفرعية للمصالح الصحية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة

تشكل المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة تبعا للقرار الوزاري المشترك رقم: 2014/07 المؤرخ في: 19 ماي 2007 المتعلق بتحديد مخطط التنظيم الإداري للمؤسسات العمومية الاستشفائية من مديرية عامة و أربع (04) مديريات فرعية تضم عدة مكاتب تتوزع مهامها و مسؤولياتها حسب طبيعة المديرية التابعة لها دون وجود مرجع تنظيمي يحدد مهام كل مديرية و مكتب، و الشكل التالي يوضح ذلك.

2-2- تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية:

تتكون المؤسسة العمومية إداريا حسب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 20 ديسمبر 2009 المتعلق بتحديد النظام الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية من مدير يعين من طرف الوزير مكلف بالمهمة الإدارية و التنفيذ و له كامل الصلاحيات بصفته المسؤول الأول على مستوى المؤسسة و يساعده في إدارة مهامه أربعة مدراء فرعيين و هم كالاتي:

2-2-1- المكاتب الملحقة بالمدير:

- مكتب التنظيم العام أو الأمانة: كان يعرف سابقا بالأمانة العامة، تقوم بالإشراف على بعض الأعمال كتنظيم مواعيد المدير، تسجيل الوارد و الصادر، استقبال البريد والمكالمات.....إلخ.
- مكتب الاتصال: مكتب أستحدث في ظل الإصلاحات الجديدة، من مهامه:
 - الاتصالات الداخلية و الخارجية و التنسيق بين مختلف المكاتب التابعة للمؤسسة.
 - الإشراف على الاجتماعات التي تخص المؤسسة (اجتماعات مجلس الإدارة، المجلس الطبي، اللجان المختلفة.....إلخ).

2-2-2- المديرية الفرعية للمصالح الصحية:

تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثل في:

- تنظيم و متابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الاستشفائية و الوقائية و تقييمها.
 - إعداد تقارير النشاطات السنوية.
 - تشرف على جميع النشاطات الاستشفائية و غير الاستشفائية.
- كما تضم المديرية ثلاث مكاتب: مكتب القبول، مكتب التعاقد و حساب التكاليف، مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها و تقييمها.

2-2-3- المديرية الفرعية للموارد البشرية:

تدعم المصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء، شبه الطبيين و الإداريين، كما تهتم بجميع الأعمال المتعلقة بها من الناحية الوظيفية:

- التعيين، الترقيات و العقود.

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية و العمل على تنفيذه.

- تحديد احتياجات المؤسسة الآتية و المستقبلية من العمال.

و تضم مكاتبين و هما: مكتب تسيير البشرية و المنازعات و مكتب التكوين.

كما تضم المؤسسة موارد بشرية تشغل عدة مناصب موزعة حسب الرتب والإختصاصات, نستعرض في الجدول رقم(1-2) توزيعها على عدة معايير ومقاييس تساعد في تحليل النتائج المتوصل إليها, مع إعتقاد معيار الخبرة بمجالين يفصلهما فارق زمني لدراسة كل جيل على حدى.

الجدول رقم(1-2) يوضح توزيع رتب أو إختصاصات الموارد البشرية بالمؤسسة

الرتبة أو الإختصاص	التعيين	من داخل الولاية	من خارج الولاية	من البلدية	من خارج البلدية	خبرة أقل من 10 سنوات	خبرة أكثر من 20 سنة	منتمين للنقابة الرسمية
متصرفوا مصالح الصحة	21	0	21	0	13	8	15	
سلك الممارسين الطبيين المتخصصين في الصحة	5	27	2	0	27	7	5	
أطباء عامون	27	3	25	2	25	10	3	
سلك الممرضين في الصحة	224	5	221	3	109	120	10	
أعوان الوقاية والحراس	18	0	18	0	2	16	12	
المجموع	295	35	288	5	176	161	45	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإستعانة بالمدير الفرعي للموارد البشرية

2-2-4- المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:

تدعم المصالح الصحية بالوسائل المادية و تقوم هذه المديرية بوظيفتين أساسيتين و هما:

- التسيير الإداري للموظفين و تنسيق عملهم.

- التسيير المالي و ذلك بمتابعة الميزانية العامة للمؤسسة.

و تضم هذه المديرية ثلاث مكاتب: مكتب الميزانية و المحاسبة و الذي بدوره يتفرع إلى مكتب محاسبة الأجور، مكتب الصفقات العمومية و مكتب الوسائل العامة و الهياكل، و من مهام المكتب الأول نذكر:

- إعداد كشوفات الأجور. - إعداد حوالات الدفع.

- متابعة عمليات التسديد. - التأكد من الاعتمادات الممنوحة لكل عملية على حدى.

2-2-5- المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة:

تتم هذه المديرية بالسهر على التموين للمؤسسة بل اللازمة، وهي تتكون من المتطلبات الضرورية للهياكل الصحية و الإدارية من معدات طبية، مستلزمات المكاتب، تجهيزات مختلفة و غيرها من الوسائل اللازمة و هي تضم مكتبين: مكتب صيانة التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة .

سنترك في هذا المطلب إلى وصف منهج الدراسة وأفراد مجتمع الدراسة والعينة المختارة وتتمثل فيمايلي:

الفرع الأول: منهج الدراسة

يمثل موضوع دراستنا دراسة كيفية مساهمة الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية وعلى هذا الأساس ولتحقيق أهداف الدراسة وقياس فعاليتها لدى المؤسسة محل الدراسة، سنستخدم في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يصف خصائص الدراسة بدقة من خلال إظهار التعاريف والمفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما فيما يخص الجانب التطبيقي المتعلق بالدراسة الميدانية اعتمدنا المنهج التحليلي لدراسة متغيرات الدراسة وواقعها بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

سنتناول في هذا الفرع مجتمع الدراسة، و العينة المختارة منه لغرض إجراء الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي الشعابنة ولاية غرداية من أطباء وشبه طبيين وإداريين المداومين بالفترة النهارية لإمكانية التوصل إليهم نظرا لوجود عمال مناوبين في الفترة الليلية لا يمكن التوصل إليهم نظرا لفترة الحجر المطبقة في هذه الفترة، حيث بلغ عدده 320 فردا، قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 70 فردا من العمال وتم توزيع 70 استبيان، وتم استرجاع 58 استمارة استبيان صالحة للدراسة أي بنسبة 82,85% من إجمالي مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

سنتناول في هذا المطلب الأدوات المستخدمة في الدراسة، بدأ بالمصادر الأولية والثانوية ثم الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بعد ذلك نتطرق في هذا المطلب إلى الأساليب الإحصائية المستعملة.

الفرع الأول: أدوات الدراسة وجمع البيانات والمتمثلة في:

أولا: المصادر الأولية والمتمثلة في:

1-الإستمارة:

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، حيث تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة والفرضيات المطروحة وبعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة، وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، لتليها معلومات تعريفية بالحالة الشخصية للمجيبين تخص السن والعمر، المستوى الدراسي، الأقدمية في الوظيفة أو سنوات الخبرة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

القسم الأول: تضمن معلومات عامة تتعلق بخصائص أفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني : خاص بالعبارات المرتبطة بموضوع الدراسة والتي تمكن على إظهار واقع المتغيرين لدى المؤسسة محل الدراسة ومدى مساهمة الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، حيث تضمن هذا القسم على محورين ,الأول الائتلافات الداخلية متكون من أربعة أبعاد بعشرين 20 عبارة أو فقرة، والمحور الثاني الصراع التنظيمي متكون من عشرة 10 عبارات أو فقرات وكانت إجابات الفقرات وفقا لمقياس ليكارت الخماسي الموضح بالجدول رقم:(1-2).

الجدول رقم(2-2) يوضح درجات الإجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبين

2- الملاحظة: من خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، و احتكاكنا ببعض العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها بحكم العلاقات الشخصية ببعض العاملين بها، يمكننا ذلك من تكوين نظرة مسبقة لا بأس بها تساعد على التحليل والتفسير و الاستنتاج.

ثانيا: المصادر الثانوية:

والمتمثلة في الكتب والدوريات والمجلات والرسائل الجامعية بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بأحد متغيري الدراسة الحالية أو كليهما , كما تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها و وثائق تخص تركيبة العمال وتعدادهم .

الفرع الثاني: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة ومقياس التحليل:

سنتطرق في هذا الفرع إلى الأدوات والأساليب الإحصائية التي استخدمناها في تحليل البيانات، وكذا عرض مقياس تحليل أوزان فقرات الاستبيان.

أولاً: الأساليب الإحصائية

بهدف تحليل البيانات اعتمدنا في دراستنا هذه على برنامج إكسل (Excel) بغرض إنشاء الأشكال البيانية وكذا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الذي يحتوي على عدة اختبارات منها أساسية في أغلب الدراسات ومنها ما يتم استخدامه وفقا لفرضيات الدراسة و هي كما يلي:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى ثبات و صحة أداة الدراسة.

- النسب المئوية والتكرارات للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة.

ثانيا: مقياس التحليل

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

استخدمنا مقياس ليكارت الخماسي لتحديد الاتجاه العام لآراء العاملين تبعا لكل محور من محاور الاستبيان اعتمادا على المتوسط الحسابي لكل فقرة كما هو موضح بالجدول (2-2) يلي:

الجدول رقم (2-3) يمثل مقياس تحديد الأهمية النسبية اعتمادا على المتوسط الحسابي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المتوسط المرجح	من 4.2-5	من 3.4-4.19	من 2.6-2.59	من 1.8-2.59	من 1-1.79
الدرجة	من 5-3.67	من 3.66-2.34		من 1-2.33	
الأهمية	مرتفع	متوسط		منخفض	

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث تم حساب المتوسط المرجح لهذا المقياس عن طريق حساب المدى ثم قسمته على عدد في المقياس للحصول على طول الفئة ثم يتم إضافة هذه القيمة إلى أدنى قيمة في المقياس $0.8 = 5/4 = 5/(1-5)$.
حساب المتوسط المرجح للدرجة لاستخلاص مستويات الأهمية بنفس الطريقة $5-1/1$ عدد المستويات أي $5-1.33 = 3/1$.

- معاملي الالتواء والتفلطح لاختبار اعتدالية توزيع البيانات.
- مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها وكذا تحديد اتجاهها و المتمثلة في: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.
- اختبار t للعينة الواحدة one sample t test لاختبار معنوية فقرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار مدى مساهمة المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق في تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

أولاً: تحكيم الاستبيان: لأجل الحصول على الصدق الظاهري للاستبيان عرضنا هذا الأخير على مجموعة من المحكمين تكونت من ثلاثة أعضاء في الهيئة التدريسية اثنين في اختصاص إدارة الأعمال والثالث متخصص في الإحصاء، وذلك لإبداء آرائهم والحكم على صلاحيته وإمكانيته للقياس، وتم تعديل الاستبيان وفقاً لآراء المحكمين، ليخرج في صيغته النهائية (انظر الملحق رقم: 01).

ثانياً: ثبات الاستبيان: لقياس مصداقية الاستبيان إحصائياً اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، حيث انه كلما اقتربت قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى الواحد تكون النتيجة المتحصل عليها مقبولة أي العبارات المكونة للاستبيان متناسقة ومترابطة، و كلما اقتربت من الصفر تكون النتائج غير مقبولة ويعني ذلك ان الثبات منخفض، وفي يلي النتائج المتحصل من خلال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والمبينة بالجدول (2-2).

الجدول رقم: (2-4) يبين نتائج اختبار ألفا كرونباخ

المحور	معامل ألفا كرونباخ
كل فقرات الدراسة	88.5%
محور الائتلافات الداخلية	79.9%
محور تخفيض الصراع التنظيمي	74.5%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم: 03, 04, 05)

من خلال نتائج الجدول (2-3) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ بلغ 79,9% بالمائة بالنسبة لمحور الائتلافات الداخلية، و 74,5% بالمائة بالنسبة لمحور الصراع التنظيمي ، أما الإجمالي بلغ 88,5% بالمائة وتعتبر كل النسب المحصل عليها جيدة على اعتبار أنها أعلى من النسبة المقبولة في دراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي 60 بالمائة، وهذا يدل على ثبات الاستبيان الموزع وصلاحيته لتحليل النتائج، أي سيعطي نفس النتائج لو تم توزيعه مرة أخرى على عينة لها نفس خصائص عينة الدراسة.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان:

من أجل قياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان أو الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة و البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق البنائي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50 % وآخرون يقدرون النسبة بـ 70% وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، وفيما يلي الجداول التالية توضح ذلك:

1-معامل الارتباط بيرسون بين درجات أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم(2-5):معامل الارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان

أبعاد محور الائتلافات الداخلية	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
السلطة	0.885**	0.000
الإيديولوجيا	0.800**	0.000
الكفاءات المتخصصة	0.493**	0.000
السياسات	0.709**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS(أنظر الملحق رقم: 07)

** مستوى الدلالة عند 1 % .

* مستوى الدلالة عند 5 % .

يتضح من الجدول(2-4) أن معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان كانت ما بين 49.3% بالمائة

و 88.5% بالمائة وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

وهي أقل من 0.01 ورغم أن معامل الارتباط بين محور الصراع التنظيمي وبعد الكفاءات المتخصصة لمحور الائتلافات الداخلية كان أقل من 50 بالمائة إلا أنه كان دال إحصائياً، وهذا ما يؤكد الصدق البنائي لل فقرات محاور الاستبيان وصدقها و اتساقها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

2-معامل الارتباط بيرسون بين درجات فقرات بعد السلطة والدرجة الكلية للبعد

الجدول رقم(2-6):معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد السلطة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد السلطة
0.000	0.520**	1) تتحكم إدارة المؤسسة بشكل فعال في مضمون العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات
0.008	0.345**	2) تسعى إدارة المؤسسة إلى التوفيق بين رغبات إدارتها والسلطة الوصية والقرارات التي تتخذها
0.000	0.607**	3) تستخدم إدارة المؤسسة كل أشكال السلطة الشخصية والسلطة البيروقراطية لغرض تحقيق أهدافها
0.000	0.683**	4) تعتمد إدارة المؤسسة على معايير محددة لمكافأة العاملين لقاء أدائهم الجيد
0.000	0.639**	5) يدخل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة في مواجهات مع بعضهم

** مستوى الدلالة عند 1 % .

* مستوى الدلالة عند 5 % .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم:06)

يتضح من الجدول(2-5) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد السلطة والبعد ككل لمحور الائتلافات الداخلية كانت ما بين 34,5% بالمائة و 68,3% بالمائة وهي أكبر من 50 % عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 رغم أن معامل الارتباط بين محور السلطة و الفقرة الثانية (02) لنفس المحور كان أقل من 50 بالمائة إلا أنه كان دال إحصائياً، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي و الصدق البنائي لل فقرات هذا البعد وصدقها و اتساقها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

3-معامل الارتباط بيرسون بين درجات فقرات بعد الإيديولوجيا والدرجة الكلية للبعد

الجدول رقم(2-7):معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد الإيديولوجيا والدرجة الكلية للبعد.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد الإيديولوجيا
0.000	0.602**	1) تعمل المؤسسة على تعزيز مبدأ الولاء و الانتماء لخدمة هيكلها
0.000	0.630**	2) يعتمد العاملون بالمؤسسة إلى إتباع المدير في كافة توجهاته الفكرية وآرائه في تسيير المؤسسة
0.000	0.632**	3) تسيطر التقاليد والعادات المحلية (مجتمع محافظ، روابط اجتماعية، شبه تقارب عائلي) على توجهات المؤسسة
0.000	0.613**	4) يخضع تكوين مجموعات داخل المؤسسة إلى حكم توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين
0.000	0.707**	5) تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف و تطلعات العاملين

** مستوى الدلالة عند 1 % .

* مستوى الدلالة عند 5 % .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

يتضح من الجدول (2-6) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الإيديولوجيا والبعد ككل لمحور الائتلافات الداخلية كانت ما بين 60,2% بالمائة و 70,7% بالمائة وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 و هي أقل من 0.01 و هذا ما يؤكد الاتساق الداخلي و الصدق البنائي للفقرات هذا البعد و صدقها و اتساقها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

4-معامل الارتباط بيرسون بين درجات فقرات بعد الكفاءات المتخصصة والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (2-8):معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد الكفاءات المتخصصة والدرجة الكلية للبعد.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد الكفاءات المتخصصة
0.000	0.661**	(1) يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة
0.000	0.603**	(2) يشكل العاملون ذوو الخبرة والكفاءة العنصر الأساسي لسير أعمال المؤسسة
0.000	0.693**	(3) تقع سعة ومدى تقييم المؤسسة على عاتق أفرادها ذوي الكفاءة
0.000	0.529**	(4) يتمتع المستخدمون أصحاب الكفاءة والخبرة بسلطة واسعة داخل المؤسسة
0.000	0.774**	(5) يتعاون أفراد المؤسسة من أصحاب الخبرة والكفاءة على تحقيق أهداف المؤسسة.

** مستوى الدلالة عند 1 % .

* مستوى الدلالة عند 5 % .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (2-7) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد الكفاءات المتخصصة والمحور ككل لمحور الائتلافات الداخلية كانت ما بين 52,9% بالمائة و 77,4% بالمائة وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 و هي أقل، و هذا ما يؤكد الاتساق الداخلي والصدق البنائي للفقرات هذا البعد و صدقها و اتساقها و صلاحيتها لتحليل النتائج.

5-معامل الارتباط بيرسون بين درجات فقرات بعد السياسات والدرجة الكلية للبعد.

الجدول رقم (2-9):معامل الارتباط بين درجات فقرات بعد السياسات والدرجة الكلية للبعد.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات بعد السياسات
0.000	0.704**	(1) ليس هناك سيطرة للسلطة العليا بالمؤسسة
0.000	0.630**	(2) لا يتحكم العاملون ذوو الخبرة والكفاءة وليس لهم أي دور في مقاليد التسيير والإدارة.
0.000	0.752**	(3) يوجد أفراد عاملون داخل المؤسسة من غير الإطارات وذوي الكفاءات يحاولون السيطرة على تسيير المؤسسة
0.000	0.642**	(4) يستخدم العاملون أسلوب الإضرابات لتمرير مطالبهم
0.000	0.712**	(5) يلجأ العاملون لتشكيل ائتلافات غير رسمية لمواجهة منافسيهم في المؤسسة

** مستوى الدلالة عند 1 % .

* مستوى الدلالة عند 5 % .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

يتضح من الجدول (2-8) أن معاملات الارتباط بين فقرات بعد السياسات والبعد ككل لمحور الائتلافات الداخلية كانت ما بين 63% بالمائة و 75,2% بالمائة وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل، وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي والصدق البنائي للفقرات هذا البعد وصدقها و اتساقها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

6-معامل الارتباط بيرسون بين درجات فقرات محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.
الجدول رقم(2-10):معامل الارتباط بين درجات فقرات محور الصراع التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	فقرات محور تخفيض الصراع التنظيمي
0.000	0.739**	(1) يحدث الخلاف دوما في المؤسسة
0.000	0.483**	(2) توجد جماعات ذات مصالح تقوم بخلق الصراع في المؤسسة.
0.000	0.582**	(3) تربط العمال علاقة ممتازة مع بعضهم و مع الإدارة
0.000	0.574**	(4) يوجد غموض في مهام وأهداف العمل الموكلة للفرد
0.000	0.535**	(5) يتمتع العامل بالسلطات الكافية للقيام بالمهام الموكلة له
0.000	0.775**	(6) يمنح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم دون أسباب موضوعية
0.000	0.499**	(7) تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من المستخدمين
0.000	0.775**	(8) تتم بصفة دورية مقابلات بين المديرين والعمال للتحدث في شؤون العمل
0.000	0.443**	(9) المناصب في المؤسسة محدودة
0.000	0.434**	(10) توجد قلة في الموارد المالية للمؤسسة من أجل الترقية

** مستوى الدلالة عند 1% .

* مستوى الدلالة عند 5% .

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول(2-9) أن معاملات الارتباط بين فقرات محور الصراع التنظيمي والمحور ككل كانت ما بين 48,3% بالمائة و 77,5% بالمائة وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل، ورغم أن معامل الارتباط بين محور الصراع التنظيمي والمحور ككل والفقرات الثانية (02) والتاسعة(09) والعاشر(10) لنفس المحور كان أقل من 50 بالمائة إلا أنه كان دال إحصائيا وهذا ما يؤكد الاتساق الداخلي والصدق البنائي للفقرات هذا المحور وصدقها و اتساقها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

رابعا: اختبار توزيع البيانات:

من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الاحتمالي للبيانات هو التوزيع الطبيعي، و لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نستخدم معامل الالتواء ومعامل التفلطح والرسم البياني، وعليه نفترض ما يلي:

-الفرضية الصفرية H_0 :البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

-الفرضية البديلة H_1 :البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

ومن خلال الجدولين التاليين تتضح النتائج التالية:

الجدول رقم(2-11): قيم معامل الالتواء

المتغيرات	الالتواء	الخطأ المعياري	الالتواء/الخطأ المعياري
الائتلافات الداخلية	0.319	0.314	-1.015
الصراع التنظيمي	0.055	0.314	0.175

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الجدول رقم(2-12): قيم معامل التفلطح

المتغيرات	التفلطح	الخطأ المعياري	التفلطح/الخطأ المعياري
الائتلافات الداخلية	0.332	0.618	0.537
الصراع التنظيمي	0.51	0.618	0.825

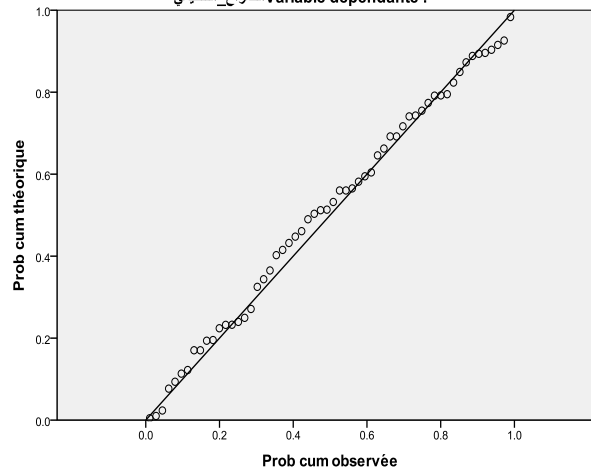
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدولين (2-10) و(2-11) والشكل (2-1) أن معاملي الالتواء والتفلطح جاءا بين قيمة ZQ أي أكبر من - 1,96 وأقل من 1,96, وهذا يعني أن توزيع البيانات لمحوري الائتلافات الداخلية و الصراع التنظيمي يخضع للتوزيع الطبيعي, أي أننا نقبل الفرض الصفري H_0 ونرفض الفرض البديل H_1 ونقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل (2-2):يمثل التوزيع الطبيعي للبيانات

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : الصراع_التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات و مناقشتها:

يتضمن هذا المبحث مطلبين، المطلب الأول نعرض فيه نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، بينما المطلب الثاني سنقوم فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

الفرع الأول: نتائج الدراسة المتعلقة بالمتغيرات التي تصف الخصائص الشخصية و الوظيفية

شملت الدراسة الحالية أربع متغيرات تصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة بغرض إعطاء صورة واضحة عن المستجوبين كما هو مبين أدناه:

1- خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الجنس:

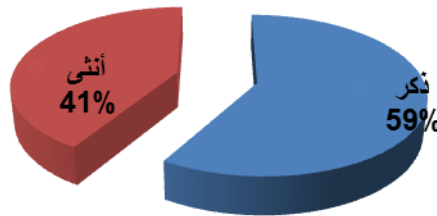
الجدول رقم(2-13): توزيع المستجوبين حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
58,6%	34	ذكر
41,4%	24	أنثى
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من نتائج الجدول رقم(2-12) يتضح لنا أن نسبة الذكور تقدر بـ 58,6%، ونسبة الإناث تقدر بـ 41,4% وهما نسبتين متقاربتين لكون طبيعة النشاط في المؤسسة محل الدراسة والذي تمثل قطاع الصحة وهو ميدان يلائم عمل المرأة وتميل له فئة كبيرة من الإناث عند إستكمال الدراسة الثانوية، حتى أن هناك مناصب خاصة بالمرأة دون سواها في هذا القطاع ألا وهي وظيفة القابلة إضافة إلى نسبة عدد المتعلمات العالية لدى فئة الإناث، وكذا تمكثها من إجراء مسابقات التوظيف بسبق عن الذكور لعدم وجود عائق الوضعية اتجاه الخدمة الوطنية، والشكل المبين أدناه يوضح جيدا نسبة التقارب بين نسبي الفئتين.

الشكل رقم: (2-3) توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel تبعاً لمخرجات البرنامج الإحصائي

2- خصائص عينة الدراسة من حيث متغير العمر:

الجدول رقم (2-14): توزيع المستجوبين حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	فئات العمر
12,1%	07	أقل من 25 سنة
34,5%	20	من 26 إلى 35 سنة
37,9%	22	من 36 إلى 45 سنة
15,5%	09	فوق 45 سنة
100%	58	المجموع

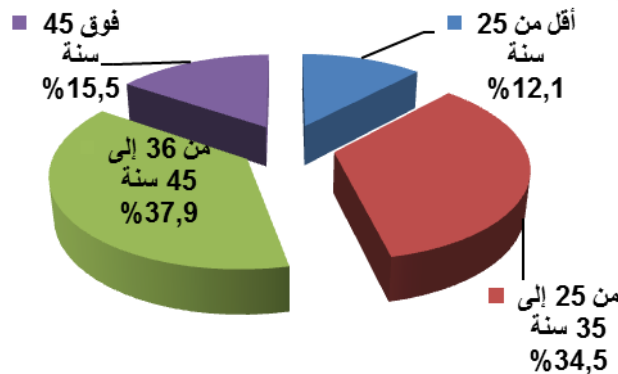
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

أما فيما يخص توزيع العينة تبعا لمتغير العمر فنلاحظ من نتائج الجدول رقم (2-13) أن نسبة 37,9% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم ما بين 36 و 45 سنة و 34,5% تراوحت أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة يليها نسبة 12,1% للذين بلغت أعمارهم أقل من 25 سنة بينما كانت أقل نسبة وهي 15,5% للذين تفوق أعمارهم 45 سنة، أين أن أعلى النسب كان للفئة العمرية بين 26 و 45 سنة أي أن أفراد المؤسسة محل الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة أغلبهم من فئة الشباب ويمكن تفسير هذه النتائج لعدة أسباب أهمها:

1- قلة التوظيف نسبيا في السنوات الأخيرة وخاصة بدءا من سنة 2015 إثر سياسة التقشف نظرا لانخفاض عائدات البترول وهذا بالنسبة للوظائف الأقل الأهمية.

2- وجود فئة عمرية نسبيا قليلة فوق 45 سنة نظرا لصدور قانون سنة 2016 يلغي التقاعد المسبق الذي كان يعطي الحق لمن بلغ الخمسين سنة الإستفادة من التقاعد المسبق وتمديد سن التقاعد إلى 60 سنة والذي اضطر كافة من استوفى الشروط آنذاك بطلب التقاعد المسبق والخروج من العمل.

الشكل رقم (2-4) توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel تبعا لمخرجات البرنامج الإحصائي

3- خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الدراسي:

الفصل الثاني: دور الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

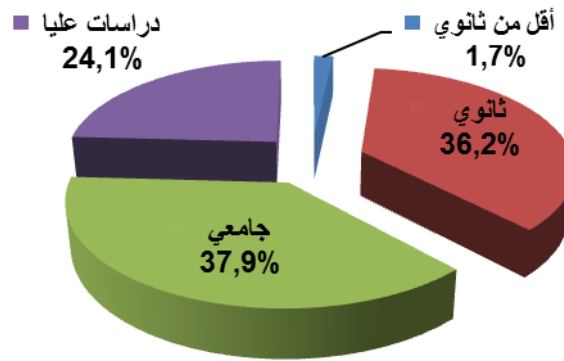
الجدول رقم (2-15): توزيع المستجوبين حسب متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	فئات المستوى الدراسي
01,7%	1	أقل من ثانوي
36,2%	21	ثانوي
38%	22	جامعي
24,1%	14	دراسات عليا
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (2-14) أن نسبة 38% بالمائة من إجمالي عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بتمليلي الشعابنة لديهم مستوى جامعي، يليها ما نسبته 36,2% بالمائة من عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي ونسبة 24,1% بالمائة تمثل أفراد لديهم دراسات عليا، مقابل نسبة 1,7% بالمائة من إجمالي عينة الدراسة لديهم مستوى أقل من ثانوي، بما أن الأغلبية يحملون شهادات جامعية ودراسات عليا بمجموع (38%+24,1%) أي 62,1% فإن هذا يدل على أن أغلب الوظائف لدى المؤسسة محل الدراسة تتطلب مستوى جامعي فما فوق (أطباء عامون، أطباء متخصصون، تقنيون سامون في الصحة، متصرفون إداريون) ثم تليه الوظائف الأقل مستوى كمرض ومساعد ممرض وأعاون إدارة، وتقنيون، بينما المستوى الأدنى فيقتصر على الأعوان المهنيون والذين يكون أغلبهم متعاقدون وخاصة بعد صدور الأمر 03-06 المتعلق بالوظيفية العمومية متعاقدون .

الشكل رقم: (2-5) توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel تبعا لمخرجات البرنامج الإحصائي

4- خصائص عينة الدراسة من حيث متغير سنوات الخبرة:

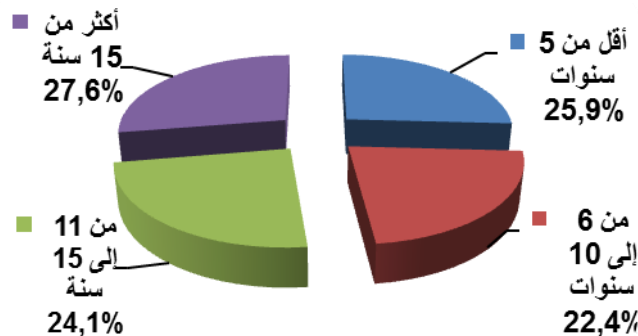
الجدول رقم(2-16): توزيع المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	فئات سنوات الخبرة
25,9%	15	أقل من 5 سنوات
22,4%	13	من 06 إلى 10 سنوات
24,1%	14	من 11 إلى 15 سنة
27,6%	16	أكثر من 15 سنة
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من نتائج الجدول رقم(2-15) أن نسبة 27,6% بالمائة من إجمالي عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة لديهم خبرة أكثر من 15 سنة، يليها ما نسبته 25,9% بالمائة من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 05 سنوات ونسبة 24,1% بالمائة تمثل أفراد لديهم سنوات عمل تتراوح ما بين 11 و 15 سنة، ونسبة 22,4% بالمائة من إجمالي عينة الدراسة لديهم سنوات عمل ما بين 06 و 10 سنوات، فنستنتج أن فئات سنوات الخبرة لديها تقارب في العدد، وبناء على النتائج التي سجلناها لدى أفراد العين بالنسبة لمتغير العمر أي وجدنا أن أقل نسبة كانت للذين لهم أقل من 25 سنة بينما وجدنا لدى الأفراد المنتمين لفئة أقل من 5 سنوات خبرة تقارب في العدد مع الفئات أخرى وهذا لا يدعو إلى التناقض بل يفسر على أن المؤسسة تستقطب وتوظف الفئات العمرية المتوسطة ولا تقتصر على صغار السن وهذا ما نلاحظه عند توظيف الأطباء خاصة، فالأطباء عند توظيفهم ينتمون للفئة العمرية ما بين 26 و 35 سنة من متغير العمر في دراستنا الحالية ويكون له خبرة أقل من 5 سنوات، فالطبيب عند تخرجه يكون على سنه على الأقل 26 سنة هذا في حالة طبيب عام وفي حالة طبيب خاص يكون سنه على الأقل 30 سنة هذا إذا لم نحتسب الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور منهم فلذا وجدنا تقارب في النسب بالنسبة لسنوات الخبرة مقارنة بالعمر، كذلك يفسر هذا التقارب في عدد العمال مقارنة بفئات سنوات الخبرة إلى وجود استقرار في المورد البشري لدى المؤسسة من يوم التوظيف إلى غاية التقاعد، أي لا يوجد دوران .

الشكل رقم:(2-6) توزيع نسبة المستجوبين حسب متغير سنوات الخبرة



الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel تبعاً لمخرجات البرنامج الإحصائي

الفرع ثاني: اختبار الفرضيات:

1- اختبار الفرضية الأولى و الثانية

من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية نستخدم اختبار T للعينة الواحدة أي اختبار one sample t test والمتوسطات الحسابية لفقرات محاور الاستبيان.

1- اختبار t sample test:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: نصها: هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة.

الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0,05$.

الفرضية البديلة: H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0,05$

الجدول رقم (2-17): نتائج اختبار T.s.test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لأبعاد محور الائتلافات الداخلية

أبعاد المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
السلطة	4,01	0,341	22,64	0,000	57	دال
الإيديولوجيا	4,00	0,329	23,17	0,000	57	دال
الكفاءات المتخصصة	3,76	0,445	13,02	0,000	57	دال
السياسات	3,56	0,397	10,77	0,000	57	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (2-16) نرى أن قيمة المتوسطات الحسابية لأبعاد محور الائتلافات الداخلية جاءت أكبر من قيمة المتوسط الفرضي بانحرافات معيارية أقل من الواحد وبمستويات دلالة أقل من 0,05، أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ونقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في حالة الإيجابية كما أنها جاءت أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (n-1) أي 57 التي تساوي (1,671)، وعلى هذا الأساس فالفرق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة بالتالي: هناك اتفاق في إجابات عينة الدراسة على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: و التي نصها: هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة.

الفرضية الصفرية: H_0 : لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0,05$.

الفصل الثاني: دور الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

الفرضية البديلة: H_1 : يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط إجابات أفراد العينة عند $\alpha \leq 0,05$

الجدول رقم (2-18): نتائج اختبار t sample test لمتوسطات إجابات أفراد العينة لمحور الصراع التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت" المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
تخفيض الصراع لتنظيمي	3,99	0,323	23,47	0,000	57	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال نتائج الجدول (2-17) نرى أن قيمة المتوسط الحسابي لمحور الصراع التنظيمي جاء أكبر من قيمة المتوسط الفرضي بانحراف معياري أقل من الواحد وبمستوى دلالة أقل من 0,05، أي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل ونقول أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة، وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في حالة الإيجابية كما أنها جاءت أكبر من قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (n-1) أي 57 التي تساوي (1,671)، وعلى هذا الأساس فالفرق لمتوسطات إجابات عينة الدراسة جوهرية ولا ترجع إلى الصدفة بالتالي: هناك اتفاق في إجابات عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة.

ب - نتائج المتوسطات الحسابية:

توضح الجداول التالية والتي تم الحصول عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية إجابات عينة الدراسة لفقرات محاور الاستبيان، والتي نستعرضها لأجل بيان أهمية عبارات كل بعد من وجهة نظر العاملين ومدى موافقتهم عليها .

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد السلطة

عبارات بعد السلطة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1) تتحكم إدارة المؤسسة بشكل فعال في مضمون العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات	التكرار	9	46	3	0	0	4,10	0,447	مرتفع
2) تسعى إدارة المؤسسة إلى التوفيق بين رغبات إدارتها والسلطة الوصية والقرارات التي تتخذها	التكرار	12	43	3	0	0	4,16	0,489	مرتفع
3) تستخدم إدارة المؤسسة كل أشكال السلطة الشخصية والسلطة البيروقراطية لغرض تحقيق أهدافها	التكرار	12	33	13	0	0	3,98	0,662	مرتفع
4) تعتمد إدارة المؤسسة على معايير محددة لمكافأة العاملين لقاء أدائهم الجيد	التكرار	11	33	13	1	0	3,93	0,697	مرتفع

الفصل الثاني: دور الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

مرتفع	0,667	3,90	0	1	13	35	9	التكرار	(5) يدخل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة في مواجهات مع بعضهم
مرتفع	0,341	4,013	إجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول (2-18) نجد أن نتائج توافر بعد السلطة لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي الشعانبة كانت مرتفعة وفقا لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى قيمة بالفقرة الثانية (تسعى إدارة المؤسسة إلى التوفيق بين رغبات إدارتها والسلطة الوصية والقرارات التي تتخذها) بمتوسط حسابي قدره: 4,16 وانحراف معياري قدره: 0,489، في حين جاءت الفقرة الخامسة (يدخل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة في مواجهات مع بعضهم) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,90 وانحراف معياري قدره: 0,667، ورغم أنها جاءت مرتفعة بالنسبة لمقياس الأهمية، كما نلاحظ من الجدول عدم وجود تشتت في الإجابات لابتعاد كافة قيم الانحراف المعياري للفقرات عن الواحد مما يبين عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، مما يدل على توافر بعد السلطة.

الجدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد الإيديولوجيا

عبارات بعد الإيديولوجيا	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
1) تعمل المؤسسة على تعزيز مبدأ الولاء و الانتماء لخدمة هيكلها	التكرار	13	36	9	0	0	4,07	0,617	مرتفع
2) يعتمد العاملون بالمؤسسة إلى إتباع المدير في كافة توجهاته الفكرية وآرائه في تسيير المؤسسة	التكرار	7	42	8	1	0	3,95	0,575	مرتفع
3) تسيطر التقاليد والعادات المحلية (مجتمع محافظ، روابط اجتماعية، شبه تقارب عائلي) على توجهات المؤسسة	التكرار	17	39	2	0	0	4,26	0,515	مرتفع
4) يخضع تكوين مجموعات داخل المؤسسة إلى حكم توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين	التكرار	3	32	23	0	0	3,66	0,579	متوسط
5) تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وتطلعات العاملين	التكرار	13	37	8	0	0	4,09	0,601	مرتفع
إجمالي البعد							4,00	0,329	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول (2-19) نجد أن نتائج توافر بعد الإيديولوجيا لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي الشعانبة كانت مرتفعة وفقا لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الثالثة (تسيطر التقاليد والعادات المحلية (مجتمع محافظ، روابط اجتماعية، شبه تقارب عائلي) على توجهات المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 4,26 وانحراف معياري قدره: 0,515 أي بدون تشتت في الإجابات، في حين جاءت الفقرة

الفصل الثاني: دور الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

الخامسة) يخضع تكوين مجموعات داخل المؤسسة إلى حكم توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,66 وانحراف معياري قدره: 0,579 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة , أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للبعد جاء مرتفع 4,00 مع انحراف معياري قدره: 0,329 أي بدون تشتت في الإجابات, مما يدل بشكل عام عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد , مما يدل على توافر بعد الإيديولوجيا.

الجدول رقم(2-21): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد الكفاءات المتخصصة

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات بعد الكفاءات المتخصصة
مرتفع	0,591	3,97	0	1	8	41	8	التكرار	(1) يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة
مرتفع	0,612	3,90	0	1	11	39	7	التكرار	(2) يشكل العاملون ذوو الخبرة والكفاءة العنصر الأساسي لسير أعمال المؤسسة
مرتفع	0,612	3,90	0	0	14	36	8	التكرار	(3) تقع سمعة ومدى تقييم المؤسسة على عاتق أفرادها ذوي الكفاءة
مرتفع	0,630	3,76	0	1	17	35	5	التكرار	(4) يتمتع المستخدمون أصحاب الكفاءة والخبرة بسلطة واسعة داخل المؤسسة
متوسط	0,918	3,29	0	14	17	23	4	التكرار	(5) يتعاون أفراد المؤسسة من أصحاب الخبرة والكفاءة على تحقيق أهداف المؤسسة.
مرتفع	0,445	3,76	إجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول(2-20) أن نتائج توافر بعد الكفاءات المتخصصة لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة كانت مرتفع وفقاً لكافة الفقرات, حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الأولى(يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 3,97 وانحراف معياري قدره: 0,591 أي بدون تشتت في الإجابات, وفي حين جاءت الفقرة الخامسة(يتعاون أفراد المؤسسة من أصحاب الخبرة والكفاءة على تحقيق أهداف المؤسسة.) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,29 وانحراف معياري قدره: 0,918 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة , أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للبعد جاء مرتفع 3,76 مع انحراف معياري قدره: 0,445 أي بدون تشتت في الإجابات, , مما يدل على توافر بعد الكفاءات المتخصصة.

الجدول رقم(2-22): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات بعد السياسات

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات بعد السياسات
متوسط	0,816	3,00	0	17	26	13	2	التكرار	(1) ليس هناك سيطرة للسلطة العليا بالمؤسسة
متوسط	0,683	3,24	0	8	28	22	0	التكرار	(2) لا يتحكم العاملون ذوو الخبرة والكفاءة وليس لهم أي دور في مقاليد التسيير و الإدارة.
مرتفع	0,695	3,73	0	1	18	31	8	التكرار	(3) يوجد أفراد عاملون داخل المؤسسة من غير الإطارات وذوي الكفاءات يحاولون السيطرة على تسيير المؤسسة
مرتفع	0,614	3,79	0	0	18	34	6	التكرار	(4) يستخدم العاملون أسلوب الإضرابات لتمرير مطالبهم
مرتفع	0,737	3,98	1	1	7	38	11	التكرار	(5) يلجأ العاملون لتشكيل ائتلافات غير رسمية لمواجهة منافسيهم في المؤسسة
متوسط	0,397	3,56	إجمالي البعد						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-21) أن نتائج توافر بعد السياسات لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية كانت متوسط وفقاً لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الخامسة (يلجأ المستخدمون لتشكيل ائتلافات غير رسمية لمواجهة منافسيهم في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 3,98 وانحراف معياري قدره: 0,737 أي بدون تشتت في الإجابات، في حين جاءت الفقرة الأولى (ليس هناك سيطرة للسلطة العليا بالمؤسسة) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,00 وانحراف معياري قدره: 0,816 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة، مع ذلك تدل النتائج بشكل عام لعدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، مما يدل على توافر بعد السياسات.

الجدول رقم (2-23): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة لفقرات محور الصراع التنظيمي

الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المقياس	عبارات محور الصراع التنظيمي
مرتفع	0,447	4,10	0	0	3	46	9	التكرار	(1) يحدث الخلاف دوماً في المؤسسة
مرتفع	0,489	4,16	0	0	3	43	12	التكرار	(2) توجد جماعات ذات مصالح تقوم بخلق الصراع في المؤسسة.
مرتفع	0,662	3,98	0	0	13	33	12	التكرار	(3) تربط العمال علاقة متميزة مع بعضهم و مع الإدارة

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

مرتفع	0,660	3,95	0	0	14	33	11	التكرار	4) يوجد غموض في مهام وأهداف العمل الموكلة للفرد
مرتفع	0,667	3,90	0	1	13	35	9	التكرار	5) يتمتع العامل بالسلطات الكافية للقيام بالمهام الموكلة له
مرتفع	0,617	4,07	0	0	9	36	13	التكرار	6) يمنح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم دون أسباب موضوعية
مرتفع	0,575	3,95	0	1	8	42	7	التكرار	7) تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من المستخدمين
مرتفع	0,617	4,07	0	0	9	36	13	التكرار	8) تتم بصفة دورية مقابلات بين المديرين والعمال للتحديث في شؤون العمل
متوسط	0,579	3,66	0	0	23	32	3	التكرار	9) المناصب في المؤسسة محدودة
مرتفع	0,511	4,14	0	0	4	42	12	التكرار	10) توجد قلة في الموارد المالية للمؤسسة من أجل الترقية
مرتفع	0,323	3,99	إجمالي المحور						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من خلال الجدول (2-22) أن نتائج توافر الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة كانت مرتفعة وفقا لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الأولى (يحدث الخلاف دوما في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 4,10 وانحراف معياري قدره: 0,447 أي بدون تشتت في الإجابات، في حين جاءت الفقرة التاسعة (المناصب في المؤسسة محدودة) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,66 وانحراف معياري قدره: 0,579 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة، أما الاتجاه العام للفقرة كان إيجابيا لوجود أغلب التكرارات في ناحية الإيجاب، ولذلك تدل النتائج بشكل عام بعدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، مما يدل على توافر محور الصراع التنظيمي.

2- نتائج اختبار الفرضية الثالثة: نص الفرضية: تساهم أبعاد الائتلافات الداخلية بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة.

لاختبار الفرضية نستخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد باستخدام طريقة المربعات الصغرى (Entry) وذلك لكون أداة الربط تساهم تدخل ضمن أدوات الربط للفرضية التأثيرية « الفرضية التأثيرية: الهدف منها تحديد تأثير متغير (أو عدة متغيرات) مستقل على متغير تابع (أو عدة متغيرات) بحيث يكون التأثير في اتجاه واحد فقط، كتأثير الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الصناعية، وتستعمل فيها أدوات الربط ك: يؤثر، يؤدي، يساهم...»¹

¹ يعلى فروق، إعلام أي: اختبار الفرضيات، لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري (السداسي الثاني)، مطبوعة غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 2، جانفي 2017، ص 12.

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

, حيث نجري الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين: الفرضية الصفرية H_0 : كل أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) تساهم بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي.

-الفرضية البديلة H_1 : هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة،

الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) يساهم بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي.

و لكن قبل إجراء الاختبار يجب إجراء بعض الاختبارات لضمان ملاءمة المعطيات للافتراضات وضمان صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، وهي خمس اختبارات نقوم بعرضها كالتالي:

1-الشرط الأول:العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع يفضل أن تكون أكبر من 30 %.

الجدول رقم(2-24):معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

مستوى الدلالة	معامل الارتباط الخطي	المتغيرات المستقلة	(المتغير التابع) الصراع التنظيمي
0.000	0.885**	السلطة	
0.000	0.800**	الإيديولوجيا	
0.000	0.493**	الكفاءات المتخصصة	
0.000	0.709**	السياسات	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول(2-23) نلاحظ أن معاملات الارتباط لكافة المتغيرات المستقلة أكبر من 0,30 أو 30% وبالتالي تحقق الشرط الأول .

2-الشرط الثاني: الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها يفضل أن تكون العلاقة أقل من 0,70 (70%) أو 0,90 (90%).

الجدول رقم(2-25): الارتباط الذاتي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها

مستوى الدلالة	معامل الارتباط الخطي	المتغيرات المستقلة	(المتغير المستقل) السياسات
0.000	0.698**	السلطة	
0.000	0.515**	الإيديولوجيا	
0.000	0.463**	الكفاءات المتخصصة	

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول(2-24) نلاحظ أن معاملات الارتباط للمتغيرات المستقلة فيما بينها أقل من 0,70 أو 70% وبالتالي تحقق الشرط الثاني .

3-الشرط الثالث: اختبار معامل تضخم التباين VIF للتأكد من عدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة وذلك بوجود قيمة VIF أقل من 3 و التباين المسموح tolerance يجب ألا يقل عن 0,1.

الجدول رقم(2-26): قيم VIF و Tolérance

المتغيرات المستقلة	قيمة VIF	قيمة Tolérance
السلطة	2.382	0.420
الإيديولوجيا	1.587	0.630
الكفاءات المتخصصة	1.387	0.721
السياسات	2.077	0.481

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم:08)

من خلال الجدول(2-25) نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين VIF جميعها أقل من 3 وجميع قيم التباين المسموح Tolérance أكبر من 0.1 وبالتالي تحقق الشرط الثالث .

3-الشرط الرابع: اختبار اعتدالية التوزيع أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو المحقق حسب نتائج الجدولين(2-10) (2-11) والشكل:(2-1) أعلاه.

3-الشرط الخامس: التحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي وعدم وجود قيم متطرفة وذلك بكون قيمة Mahalanobis أقل من 18,47 لوجود أربع متغيرات مستقلة ولا تزيد عن 1 بالنسبة قيمة distance de cook.

الجدول رقم(2-27): قيم Mahalanobis و distance de cook عند مستوى دلالة إحصائية

تساوي: 0,001 وقيمة مرجعية جدولية عند أربعة أبعاد والتي تساوي: 18,47

قيمة distance de cook	قيمة Mahalanobis
0,257	16,391

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم:14)

من خلال الجدول(2-26) نلاحظ أنه عند دلالة إحصائية تساوي: 0,001 وقيمة مرجعية جدولية عند أربعة أبعاد والتي تساوي: 18,47 كانت قيمة Mahalanobis أقل من 18,47 وكانت قيمة distance de cook أقل من 1، وبالتالي تحقق الشرط الخامس.

بعد تحقق شروط ضمان وملاءمة المعطيات للافتراضات وضمان صلاحية البيانات وعدم وجود تعددية خطية بين المتغيرات المستقلة، نجري اختبار تحليل التباين للانحدار للتأكد من معنوية الانحدار ومدى استطاعة المتغيرات المستقلة التنبؤ بالمتغير التابع.

الجدول رقم(2-28): لتحليل تباين الانحدار للتأكد من معنوية الانحدار

معامل التحديد (R ²)	Bêta	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
0,779	0,882	197,061	0,000
الانتلافات الداخلية (مستقل)			
تخفيض الصراع التنظيمي (تابع)			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

نلاحظ من خلال الجدول (2-27) أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة 197,061 بدلالة (0,000) أصغر من مستوى المعنوية (0,05) وتفسر على أن المتغيرات المستقلة تفسر 77,9% من التباين الحاصل في تخفيض الصراع التنظيمي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R^2), كما جاءت قيمة beta التي توضح العلاقة بين تخفيض الصراع التنظيمي والائتلافات الداخلية 0,882 ذات دلالة إحصائية كما هو ثابت من قيمة F والدلالة المرتبطة بها وبالقيمة 0,000, ويعني ذلك أنه كلما زاد الائتلافات الداخلية زاد مقدار تخفيض الصراعات التنظيمية بمقدار: 0,882 وحدة, مما يدل على أن العلاقة طردية قوية بين المتغيرين, وعلى إثر هذه النتائج نستطيع المضي قدما في تحليل نتائج اختبار المتعدد على ضوء الجدول التالي:

الجدول رقم (2-29): نتائج الانحدار المتعدد

متغير تابع	متغير مستقل	(R)	(R ²)	F	دلالة F	Bêta المعيارية	Bêta اللامعيارية	B الثابت	T	دلالة T
تخفيض الصراع التنظيمي	السلطة	0,953	0,908	130,66	0,000	0,575	0,545	0,102	8,935	0,000
	الإيديولوجيا					0,412	0,404		7,844	0,000
	الكفاءات					0,012	0,009		0,240	0,811
	المتخصصة					0,090	0,073		1,503	0,139
السياسات										

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم: 09, 10, 11)

من خلال الجدول (2-28) نستطيع كتابة معادلة الانحدار اعتمادا على قيم Beta اللامعيارية كالتالي:

$$Y = 0.102 + 0.545x_1 + 0.404x_2 + 0.009x_3 + 0.073x_4$$

Y: تمثل تخفيض الصراع التنظيمي, x_1 : تمثل السلطة, x_2 : تمثل الإيديولوجيا, X: تمثل الكفاءات المتخصصة, x_4 : تمثل السياسات.

كما يتضح من خلال الجدول (2-28) وجود أثر ذو دلالة إحصائية على الأقل لبعدين من أبعاد الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية, على الرغم من وجود أثر عام لكامل المحور على تخفيض الصراعات التنظيمية استنادا إلى معامل الارتباط (R) المرتفع جدا والمقدر ب: 0,953 أي 95,3% وكما هو الحال أيضا بالنسبة لمعامل التحديد (R^2) المقدر ب: 0,908 أي 90,8%, لكن وحسب نتائج الجدول فإن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر, فالمتغير المستقل السلطة يعد أعلى متغير تأثيرا بقيمة 0,575 أي كلما زاد هذا المتغير زاد المتغير التابع (تخفيض الصراع التنظيمي) بمقدار 0,575 وحدة, أما بالنسبة لمتغير الإيديولوجيا جاء بقيمة 0,412, أما بالنسبة للمتغيرين المستقلين الكفاءات المتخصصة والسياسات جاءت نسبتهما ضعيفة وهي على التوالي 0,012 و 0,090 كما أنهما غير دالتين إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05).

الفصل الثاني: دور الانتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

ومنه نرفض الفرضية H_0 الصفرية ونقبل الفرضية البديلة H_1 و نقول: هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد الانتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) يساهم بشكل كبير على تخفيض الصراعات التنظيمية.

2- نتائج اختبار الفرضية الرابعة: نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة

حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى الدراسي، سنوات الخبرة)"
لاختبار الفرضية نستخدم اختبار التباين الأحادي **One Way Anova**، وهو أسلوب إحصائي يهدف إلى المقارنة بين ثلاث مجموعات أو أكثر أي عند وجود ثلاث متغيرات مستقلة أو أكثر وذلك بالكشف عن الفروق أو بينها في متغير تابع واحد.

وفي حالتنا هذه يتم دراسة ما إذا هناك فروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لمجموعات المتغير المستقل المستوى الدراسي ومجموعات المتغير المستقل سنوات الخبرة.

لذا نجزي الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين، الفرضية الجزئية الأولى وتنقسم إلى فرضيتين جزئيتين:
الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

الجدول رقم (2-30): تحليل التباين الأحادي Anova تبعا للمستوى الدراسي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,164	3	0,055	0,511	0,676
داخل المجموعات	5,795	54	0,107		
المجموع	5,959	57			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم: 12)

يتضح من الجدول (2-29) أن قيمة F المحسوبة لمستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا للمستوى الدراسي لأفراد العينة تقدر بـ: 0,511 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات (54) وبين المجموعات (3) بمستوى دلالة قدره: 0,676، كما جاءت أصغر من قيمة "F" الجدولية التي تساوي (2,79) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات، وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا للمستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة.

الفرضية الجزئية الثانية وتنقسم إلى فرضيتين جزئيتين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(2-31): تحليل التباين الأحادي Anova تبعا لسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,371	3	0,124	1,197	0,320
داخل المجموعات	5,588	54	0,103		
المجموع	5,959	57			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم:13)

يتضح من الجدول(2-30) أن قيمة F لمستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة لأفراد العينة تقدر ب:1,197 وهي غير دالة عند درجات الحرية داخل المجموعات(54) وبين المجموعات(3) بمستوى دلالة قدره: 0,320, كما جاءت أصغر من قيمة "F" الجدولية التي تساوي(2,79) وبالتالي لا توجد فروق جوهرية بين المجموعات, وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج .

الفرع الأول:النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الأول والثاني:

أولا:تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

من خلال الجداول(2-16),(2-18),(2-19),(2-20), (2-21) كانت النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الأول المتضمن مدى توافر أبعاد الائتلافات الداخلية(السلطة,الإيديولوجيا ,الكفاءات المتخصصة,السياسات) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليبي الشعانية بالنسبة لاختبار معنوية الفقرات ومدى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول أبعاد الائتلافات الداخلية,كانت النتيجة بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في حالة الإيجابية وبالتالي نستنتج أن هناك اتفاق في إجابات عينة الدراسة على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بغرداية.

أما بالنسبة لاختبار المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة ولكل بعد على حدة كان المتوسط الحسابي لإجمالي كل بعد بمستوى أهمية مرتفع, إلا بعد السياسات الذي جاءت نتيجة الأهمية متوسط بمتوسط حسابي لإجمالي البعد مقدر ب:3,56 وانحراف معياري:0,397, مما تدل هذه النتائج على أن عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية على توافق في إجاباتهم على ما تقوم به الإدارة وعلى ما يدور حولها وكذا على دراية كاملة بما تقوم به الإدارة ومدى توافق هذا الأخيرة مع السلطة العليا, كما أنهم يمارسون أسلوب الائتلافات وإن كانوا لا يعطونها المصطلح الحقيقي, إلا أننا استطعنا بفضل هذه الدراسة استخلاص ما هو واقع بخصوص هذا المتغير, كما

لاحظنا أن أعلى أهمية بالنسبة لأبعاد الائتلافات الداخلية كان بعد السلطة، الأمر الذي يفسر تحكم الإدارة في مقاليد التسيير بكافة الأوجه سواء عن طريق نفوذ أصحاب المصالح أو عن طريق القواعد والإجراءات ومدى تطبيقها والحرص على حسن سيرها، كما بينت النتائج أن الأعراف والتقاليد والمحيط البيئي تلعب دورا في تسيير المؤسسة وطريقة تفكير أفرادها كما نلاحظه خاصة عند أوقات الزيارة بالرغم أن هناك أوقات للزيارة محددة وتجدها في اغلب مستشفيات الوطن فترة واحدة إلى أننا نلاحظ لدى المؤسسة محل الدراسة وبحكم المحيط وما غلب على مجتمعتنا الزيارات في أوقات المساء وبعد المغرب اتخذت المؤسسة فترتين للزيارة، في حين جاءت الفقرة الخامسة (يخضع تكوين مجموعات داخل المؤسسة إلى حكم توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,66 وانحراف معياري قدره: 0,579 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة، مما يدل على أن هناك عدة اعتبارات لتكوين مجموعات داخل المؤسسة بالإضافة إلى توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين، كالمصلحة المشتركة، توافق المسار الوظيفي أي من يربطهم مصير واحد في المسار المهني كما حصل في السنوات الأخيرة عند إلغاء قانون التقاعد المسبق أصبح كل المعنيين بالتقاعد في تلك أي 2016 والذين ينطبق عليهم القانون قبل إلغائه والذي حدد أقصى حد مواليد سنة 1966، أصبحت هذه الفئة تشكل تحالف وتكتل فيما بينها، للمساعدة في اتخاذ القرار ومدى استجابة الإدارة لذلك إلى غيرها من الأمور التي نتجت، كما جاءت نتائج توافر بعد الكفاءات المتخصصة بأهمية مرتفعة وفقا لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الأولى (يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 3,97 وانحراف معياري قدره: 0,591 أي بدون تشتت في الإجابات، الأمر الذي يبين أن الكفاءات المتخصصة لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي الشعانية تساهم وتلعب دورا في تحديد ما تحتاجه وما تريد عمله المؤسسة، وهذا ما عملت به المؤسسة محل الدراسة بعدم إهمال كفاءاتها وإدراجهم في الخطة الاستراتيجية لتفادي اتخاذ قرارات غير صائبة، في حين جاءت الفقرة الخامسة (يتعاون أفراد المؤسسة من أصحاب الخبرة والكفاءة على تحقيق أهداف المؤسسة). كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,29 وانحراف معياري قدره: 0,918 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة، مما يدل على أن هناك من أفراد العينة من ليس له وضوح اتجاه ما تفعله الكفاءات غير ناف أو معارض، وهذا طبيعي في مثل هذا الشأن فعمل النخب في المنظمات وما تسعى هذه الفئة لإنجازه يخفى في الغالب على أكثر العاملين، أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام للبعد جاء مرتفع 3,76 مع انحراف معياري قدره: 0,445 أي بدون تشتت في الإجابات، مما يدل بشكل عام عدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، أما بالنسبة للمتوسطة لبعدها السياسات فهذا أمر منطقي بالنسبة لدراستنا هذا فبعدها السياسات يتحقق بنسبة أعلى وسيطر عند غياب السلطة، مما يدل على أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي الشعانية مؤسسة مستقرة من ناحية التسيير الإداري وهناك تحكم واضح للسلطة الإدارية على أمورها التسييرية، ومن نتائج اختبار معنوية فقرات الدراسة ونتائج المتوسطات الحسابية لفقرات كل بعد نستنتج على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر متطلبات أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتملي الشعانية.

ثانيا: تفسير ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ومن خلال الجداول (2-17)، (2-22)، كانت النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الثاني المتضمن مدى توافر محور الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي الشعابنة بالنسبة لاختبار معنوية الفقرات ومدى وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول محور الصراع التنظيمي، كانت النتيجة بأنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة وبما أن قيمة "ت" المحسوبة جاءت موجبة فالظاهرة في حالة الإيجابية وبالتالي نستنتج أن هناك اتفاق في إجابات عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي

أما بالنسبة لاختبار المتوسطات الحسابية لفقرات الدراسة لبعده الصراع التنظيمي كانت نتائج توافر الصراع التنظيمي لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة بالنسبة للمتوسط الحسابي لإجمالي البعد بأهمية مرتفعة وفقا لكافة الفقرات، حيث كانت أعلى للمتوسط الحسابي بالفقرة الأولى (يحدث الخلاف دوما في المؤسسة) بمتوسط حسابي قدره: 4,10 وانحراف معياري قدره: 0,447 أي بدون تشتت في الإجابات، وهذه النتيجة تؤكد وجود الصراعات التنظيمية بالمؤسسة أي توافر هذا المحور كما تفسر نتيجة هذه الفقرة أن مؤسسة دراستنا الحالية تعتبر من المؤسسات الكبيرة الحجم لذا تكون فيها الخلافات أمر طبيعي، فالخلافات في المؤسسة متباينة المستوى، فهناك خلافات عرضية وخلافات ظرفية كالخلاف حول مواقيت المناوبات وترتيب رزنامة العطل وكذا التأخر بالإلتحاق بالمنصب مما يؤدي بتأخير المناوب من الإنصراف، في حين جاءت الفقرة التاسعة (المنصب في المؤسسة محدودة) كأقل قيمة للمتوسط الحسابي الذي بلغ: 3,66 وانحراف معياري قدره: 0,579 أي بدون تشتت في الإجابات، أي بأهمية متوسطة، تفسر هذه النتيجة لهذه الفقرة على عدم إطلاع نسي لبعض العمال على وضعية المؤسسة من ناحية التوظيف ليس إلا، أما الاتجاه العام للفقرة كان إيجابيا لوجود أغلب التكرارات في ناحية الإيجاب، ولذلك تدل النتائج بشكل عام بعدم تباين في آراء المستجوبين بخصوص هذا البعد، ومن نتائج اختبار معنوية فقرات الدراسة ونتائج المتوسطات الحسابية لفقرات المحور، نستنتج على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر الصراع التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة.

الفرع الثاني: النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الثالث:

كانت النتائج المتوصل عليها بخصوص التساؤل الثالث على وجود أثر عام لكامل المحور على تخفيض الصراعات التنظيمية استنادا إلى معامل الارتباط (R) المرتفع جدا والمقدر ب: 0,953 أي 95,3% وكما هو الحال أيضا بالنسبة لمعامل التحديد (R^2) المقدر ب: 0,908 أي 90,8% فإن الائتلافات الداخلية تساهم بشكل كبير على تخفيض الصراعات التنظيمية، لكن وحسب النتائج فإن درجة التأثير تختلف من بعد لآخر، حيث مثل بعدي السلطة والإيديولوجيا أعلى مساهمة في التأثير على تخفيض الصراع التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعابنة، بعد السلطة بقيمة 0,575 أي كلما زاد هذا البعد زاد المتغير التابع (تخفيض الصراع التنظيمي) بمقدار 0,575 وحدة، أما بالنسبة لبعدي الإيديولوجيا جاء بقيمة 0,412، وهذا ما يفسر على أن الإدارة بشقيها الرسمي والبيروقراطي هما المتكفلان بالحد من نشوب وتأجيج الخلافات في المؤسسة، أي أن الصراع في المؤسسة يحل بشكل إجرائي مع نوع من الجدية والصرامة تفاديا لانفلات الأمور، كما يفسر على أن الخلفيات الأيديولوجية

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية

كالأعراف والتقارب العائلي والجيرة وصغر البيئة المحيطة للمجتمع المحلي تلعب دورا مهما في عدم تفاقم الصراعات والعمل على إيجاد حلول لها, بينما كان بعدي الكفاءات المتخصصة والسياسات بتأثير ضعيف حيث جاءت نسبتها على التوالي: 0,012 و 0,090 أي كلما زادت نسبة الكفاءات المتخصصة بمقدار وحدة زادت قيمة تخفيض الصراع التنظيمي بمقدار: 0,012 وحدة, وهذا ما يفسر على أن الكفاءات المتخصصة في المؤسسة محل الدراسة بعيدة عن الصراعات ولا تدخل في الأمور الخلافية وهذا لخصوصية هذه الفئة والدور الذي تلعبه في المؤسسة إذ تعبر فئات النخبة فئة تعمل على تكوين ائتلافات وتحالفات لخدمة أهداف مسطرة, كالاتجاه على جلب موارد مادية وبشرية جديدة وتجهيزات وعتاد للمؤسسة من السلطات العليا والسهر على العناية بها وصيانتها, كل هذا يفسر عدم ارتفاع تأثير هذه الفئة على تخفيض الصراع في المؤسسة, أما بخصوص السياسات فالأمر منطقي نظرا لأن عوامل وخصائص هذا البعد هي عوامل وخصائص تعمل على السيطرة والإضراب والمنافسة وتحييد السلطة, أي أن الفئات من العمال بهذه الخصائص لا تعمل ولا تساعد على حل الصراعات والتقليل منها. من خلال ماسبق نستنتج تحقق الفرضية البديلة H1: هناك مساهمة على الأقل لبعد واحد من أبعاد الائتلافات الداخلية على تخفيض الصراع التنظيمي,

الفرع الثالث: النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الرابع:

أولا: تبعا للمستوى الدراسي:

كانت النتائج المتوصل عليها المتعلقة بالتساؤل الرابع بخصوص المستوى الدراسي على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا للمستوى الدراسي لعمال المؤسسة, أي أن أفراد العينة من كافة المستويات الدراسية كان رأيهم غير متباين بخصوص مستوى تخفيض الصراع التنظيمي, ذلك أن أغلب عمال المؤسسة ذوو مستوى تعليمي جامعي فما فوق ويحملون شهادات جامعية ودراسات عليا بمجموع (38%+24,1%) أي 62,1%, كما يفسر ذلك أن عمال المؤسسة بمختلف مستوياتهم الدراسية عندهم وعي كاف حول موضوع الصراع في المؤسسة وعوامل تخفيضه, وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا للمستوى الدراسي لأفراد عينة الدراسة.

ثانيا: تبعا لسنوات الخبرة:

كانت النتائج المتوصل عليها المتعلقة بالتساؤل الرابع بخصوص سنوات الخبرة على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة لعمال المؤسسة, مما يدل كذلك أن عمال المؤسسة بمختلف سنوات خبرتهم اكتسبوا وعيا ونظرة واسعة حول موضوع الصراع في المؤسسة, ولعل ميلهم إلى فك الخلافات والعمل في جو مستقر هو السبب في ذلك, وهذا ما يعني أننا نقبل الفرضية الصفرية H_0 ونرفض الفرضية البديلة H_1 ونقول أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تخفيض الصراع التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل إلى إسقاط دراستنا النظرية على الواقع لمعرفة كيف تساهم الائتلافات الداخلية على تخفيض الصراعات التنظيمية لدى المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري متليلي الشعانبة ولاية غرداية، أين تطرقنا التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والتقديم المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة الميدانية، واختبار الفرضيات ومناقشتها.

وفي نهاية هذا الفصل تم الوقوف على مدى توافر أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال نتائج إجابات عينة الدراسة وراية مدى معنويتها ودرجة أهمية المتوسطات الحسابية لها، إضافة إلى دراسة كيفية مساهمة أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) على تخفيض الصراعات التنظيمية وكذا الفروق في إجابات عينة الدراسة حول تخفيض الصراع التنظيمي تبعا للمستوى الدراسي وسنوات الخبرة، وتوصلنا إلى جملة من النتائج:

- اتفاق لعينة الدراسة على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية في المؤسسة محل الدراسة.
- اتفاق لعينة الدراسة على توافر محور الصراعات التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة.
- هناك على بعدين (السلطة، الإيديولوجيا) من أبعاد الائتلافات الداخلية يساهمان بشكل مرتفع في تخفيض الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وبعدين (الكفاءات المتخصصة، السياسات) يساهمان بشكل ضعيف.
- لا توجد فروقات معنوية في مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى الدراسي.
- لا توجد فروقات معنوية في مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.
- وجود مساهمة كبيرة وأثر عام لكامل أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) على تخفيض الصراعات التنظيمية استنادا إلى معامل الارتباط (R) المرتفع جدا والمقدر ب: 0,953 أي 95,3% وكما هو الحال أيضا بالنسبة لمعامل التحديد (R^2) المقدر ب: 0,908 أي 90,8%
- سيتم في الخاتمة عرض أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، مع تقديم بعض الاقتراحات بناء على هذه النتائج.

الخلاصة

الائتلافات الداخلية هي شكل من أشكال التحالفات الواقعة في العالم بين المنظمات والحكومات والتي تكون ضمن خطط واستراتيجيات محددة ومدروسة، بينما الائتلافات الداخلية التي تكون داخل المنظمة أين يكون عناصرها عمال وموظفون يطغى عليها غالبا جانب التلقائية وعدم الرسمية فلا تحكمها قوانين وبنود إلزامية، لذا كان على المنظمات إعطاءها جانبا عاليا من الاهتمام وعدم تجاهلها للتحكم فيها واستغلالها للجانب الإيجابي لها، فأفراد المنظمة يمارسون جملة من السلوكيات التنظيمية دون علمهم بمفهومها وصيغتها و تأطيرها العلمي، لذا تأتي هذه الدراسات لتكشف عن هذه السلوكيات الحاصلة في المنظمات وتدرس مدى توافرها ومساهماتها وتأثيراتها في عدة جوانب، مما يسهل على المنظمات اكتشاف مصدر النقص وتصحيح الأخطاء، كما هو الحال في دراستنا الحالية أين اكتشفنا أن لهذه الائتلافات داخل منظمة دور في تخفيض الصراعات التنظيمية وهو جانب إيجابي للمنظمة، يقيها ويجعلها في منأى من تدني أدائها وتدهور خدماتها .

من خلال الدراسة الميدانية وبعد جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة " كيف تساهم الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية " بواسطة الفرضيات توصلنا إلى نتائج تتمثل في:

(1 - كانت الفرضية الأولى: " هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية " أين حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثاني من الاستبيان، وتوصلنا إلى هناك اتفاق عام للأفراد العاملين على ممارسة المؤسسة لأبعاد الائتلافات الداخلية أين كانت قيمة المتوسطات لكافة فقرات الأبعاد ما بين (4,01) و(3,56), وهو يؤكد صحة الفرضية الأولى.

(2- كانت الفرضية الثانية: " هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة على توافر الصراعات التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية " أين حاولنا إثبات هذه الفرضية من خلال أسئلة المحور الثالث من الاستبيان، و توصلنا إلى هناك اتفاق عام للأفراد العاملين على وجود صراعات تنظيمية بالمؤسسة أين كانت قيمة المتوسط لكافة فقرات المحور (3,33) , وهو يؤكد صحة الفرضية الثانية.

(3- تمثلت الفرضية الثالثة: " تساهم أبعاد الائتلافات الداخلية بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانية " أين قمنا بتجزئة الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين: -الفرضية الصفرية H_0 : كل أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) تساهم بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي.

-الفرضية البديلة H_1 : هناك على الأقل بعد واحد من أبعاد الائتلافات الداخلية (السلطة، الإيديولوجيا، الكفاءات المتخصصة، السياسات) يساهم بشكل كبير في تخفيض الصراع التنظيمي. أين حاولنا إثبات الفرضيتين الجزئيتين من خلال اختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة المربعات الصغرى وتوصلنا إلى هناك على الأقل بعدين (السلطة، الإيديولوجيا) من أبعاد الائتلافات الداخلية يساهمان بشكل مرتفع في تخفيض الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وبعدين (الكفاءات المتخصصة، السياسات) يساهمان بشكل ضعيف، وهو ما ينفي صفة الفرضية الصفرية H_0 ويؤكد صحة الفرضية البديلة H_1 .

(4- تمثلت الفرضية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)" أين حاولنا إثبات الفرضية من خلال اختبار تحليل التباين الأحادي Anova وجزأنا الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين، الفرضية الجزئية الأولى تنقسم إلى فرضيتين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير المستوى الدراسي. وتوصلنا إلى تحقق الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الجزئية الأولى. - الفرضية الجزئية الثانية تنقسم إلى فرضيتين:

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

-الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تخفيض الصراعات التنظيمية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. وتوصلنا إلى تحقق الفرضية الصفرية H_0 للفرضية الجزئية الثانية.

-مقارنة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة:

كانت الدراسة الوحيدة الموافقة للدراسة الحالية من حيث متغيري الدراسة دراسة خالد عبد الله بريكان الرشيدى بعنوان دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، والتي جاءت نتائجها عموماً موافقة للدراسة الحالية، رغم اختلاف أبعاد الدراسة أين اعتمدت دراسة خالد عبد الله بريكان على ما أورده Stevenson "ستيفنسون" و Olsson "أولسون" بينما اعتمدت دراستنا على ما أورده Mintzberg "مينتزرغ" حول الائتلافات الداخلية في كتابه Le Pouvoir dans les Organisations "السلطة داخل المنظمات"

المقترحات:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالائتلافات الداخلية واستخدامها لفض النزاعات.
- عدم إهمال وتجاهل المؤسسة للتحالفات والائتلافات التي تجري داخلها والعمل على تنظيمها وهيكلتها لتعمل لمصلحتها.
- عمل تنسيق بين النقابات الرسمية للمؤسسة والائتلافات والتحالفات الداخلية للحد من الإنقسامات والصراعات الناتجة عن محاولة السيطرة.
- عدم إهمال الفئات الدنيا والمهمشة في المؤسسة ومحاولة احتوائها وتشكيلها لتفادي انطوائها تحت تحالفات معادية لأهداف المؤسسة.

آفاق الدراسة:

موضوع الائتلافات الداخلية يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثرائه, وعليه نقترح بعض الدراسات:

- 1- دور الائتلافات الداخلية في تقليل ضغوط العمل.
- 2- دور الائتلافات الداخلية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- 3- دور الائتلافات الداخلية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 4- دور الائتلافات الداخلية في تحسين أداء العاملين.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1-المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- 1-نيفيسة محمد باشرى، فوزى شعبان مذكور، رهاب فهمي، السلوك التنظيمي، بدون طبعة، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
- 2- محمد بن إسماعيل البخاري، الأدب المفرد، الطبعة الأولى، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، 1998.
- 3-رحالي حجيلة، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكامن في المجتمع، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، رقم النشر 4.03.5347, 09-2012
- 4-أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع، عمان 2009.
- 5-علي محمد الصلابي، التداول على السلطة التنفيذية، طبعة 1، دار المعرفة، بيروت، 2014.
- 6-عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، المفاهيم، الطبعة 4، النظرية، التطبيقات، دار حافظ للنشر و التوزيع جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 7-حسين أحمد الطراونة، أحمد يوسف عريقات، توفيق صالح عبد الهادي، شحادة العرموطي، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012.
- 8-عبد الله العروي، مفهوم الإيديولوجيا، الطبعة 8، المركز الثقافي العربي، الدار البيضاء، 2012.
- 9-مصطفى كامل أبو العزم عطية، بدون طبعة، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 10-أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، ط 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 11-فاروق عبده فليه والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، دار المسيرة، مصر، 2005.
- 12-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، الطبعة 6، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2012، ص 265.
- 13-مصطفى يوسف كاني، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2015.

- 14-ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، الأردن عمان، 2016.
- 15-علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16-محمد محمود مصطفى، الإدارة العامة، دار البداية ناشرون و موزعون، الطبعة 1، عمان الأردن، 2012.
- 17-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 18-أكرم محسن الياسري و علاء فرحان طالب، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية و نظرية المنظمة، الصراع التنظيمي، استراتيجيات إدارة الصراع، الأداء الاستراتيجي، الجزء الأول، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- ب-البحوث العلمية:
- 19-هبة منير "طويرش الحوراني"، الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية الحكومية في العاصمة عمان و علاقتها باستراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي التي يمارسها المديرين من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، 2017.
- 20-رزيق حنان،فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SCSEG)، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال استراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2019/2018.
- 21-محمد حسين عساف، إدارة الصراع التنظيمي و أثرها في التغيير الاستراتيجي للمنظمة، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول شهادة الدكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، فرع الأنبار، العراق، 2013.
- 22-فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، كلية التجارة (إدارة الأعمال) 2008.

23-ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة و علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، كلية أصول التربية، 2011.

ج- القواميس:

24-أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.

د-المجلات العلمية والمطبوعات:

25-صفاء جميل الجعافرة، أساليب إدارة الصراع، مجلة دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية عمان، الأردن، المجلد 40، العدد الثاني، 2013.

26-فروانة حازم، عباس عبد الحفيظ، أسباب المنافسة والصراع الوظيفي بمستشفيات وزارة الصحة في غزة واستراتيجية الحد منها، مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، جامعة الصديق محمد بن يحيى، جيجل، العدد الثالث، 2018.

27-يوسف السند، إدارة الصراع في المؤسسة و ايجابياته، مجلة المجتمع، العدد 2095، 2016، الكويت.

28-سعود بن محمد النمر، الصراع التنظيمي: عوامله و طرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، المجلد 7، العدد الأول، 1994.

29- يعلى فروق، إعلام ألي: اختبار الفرضيات، مطبوعة غير منشورة، لطلبة السنة أولى ماستر علم الاجتماع الحضري(السداسي الثاني)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، جانفي 2017.

30- ابراهيم علي رابعة، إدارة الصراع و النزاع، شبكة الألوكة، بدون طبعة، 2015.

-الجريدة الرسمية:

31- القانون 90-04، مؤرخ في 06 نوفمبر 1990، المتعلق بتسوية النزاعات الفردية في العمل، الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخة في 07 فبراير 1990.

32- القانون 90-02، مؤرخ في 06 فيفري 1990. المتضمن الوقاية من المنازعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب، الجريدة الرسمية العدد 06 المؤرخة في 07 فبراير 1990.



-المراجع باللغة الأجنبية:

- 33-Stéphane Anguélov, **Idéologie et science**, Revue européenne des sciences sociales, T. 17, No. 46, L'ubiquité de L'idéologie: Hommage à Raymond Polin, 1979
- 34-Luc Brunet, André Savoie, **La face cachée de l'organisation (groupes, cliques et clans)**, les Presses de l'Université de Montréal, 2003.
- 35-Kirsten Burkhardt, **Le rôle des sociétés de capital-investissement dans la formation d'alliances stratégiques**, Iste Edition, first published in London, 2018
- 36-Richard L. Daft; **Organization Theory and design, cengage learning**, Twelfth Edition, Boston, 2015
- 37-Lorraine Charlebois, **les comportements de gestion envers les conflits familiaux dans les petites et moyennes entreprises familiales: l'analyse de trois récits de pratique**, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en gestion des pmo, université du québec
- 38-Sabrina loufrani-fedida, **management des competences et organisation par projets**, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, institut d'administration des entreprises, université de nice-sophia antipolis, 2006
- 39-Edward J. Heaton, **Aaction strategies for effective coalitions**, National Council on Disability, Washington, DC, 2001
- 40-P. Humphreys, O. Svenson and A. Vari, **Analysing and Aiding Decision Processes**, north holland publishing company, without edition, Hungary, 1983
- 41-Karthik Iyer, **Learning in Strategic Alliances: An Evolutionary Perspective**, Article in Academy of Marketing Science Review · Vol No:10, January 2002.
- 42-Annabelle Jaouen, Katherine Gundolf, **strategic alliances between microfirms: specific patterns in the french context**, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research · January 2009
- 43-Réal Romuald Mbida, **Gestion des organisations**, non publiée, université de Poitiers, 2009/2010
- 44-Henry Mintzberg, **Le pouvoir dans les organisations**, Paris, Éditions d'Organisation, nouvelle édition; 2003.
- 45-Yvan Potin, **La gestion des conflits dans les organisations**, Centre de Ressources en Économie, Gestion, Académie de Versailles, 2008
- 46-Beth Rosenthal, Terry Mizrahi, **How to create and maintain interorganizational collaborations and coalitions**, Education center for community organizing at hunter college school of social work, unpublished, New York city, USA, 1994
- 47-Pam Satterwhite, **developing effective coalitions**, unpublished, prévention institute, Oacland, Website link: www.preventioninstitute.org.
- 48-Franz Wohlgezogen, **Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective**, Journal of Management, May 2013

الملاحق

الملحق رقم: (01)

قائمة بأسماء الأساتذة محكمي الاستبيان

الإمضاء	الجامعة	الرتبة العلمية والاسم	الرقم
	جامعة غرداية	(استاذة محاضرة) شرفي مهدي	01
	غرداية	رحمة بوسنوكيا أستاذ مساعد	02
	جامعة غرداية	جديد عبد الحميد أستاذ مساعد-أ-	03

الملحق رقم: (02)

إستمارة الاستبيان

جامعة عرديية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



استمارة استبيان

السيد والسيدة الفاضلة تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها تحت عنوان " دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية " لإنجاز مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة الأعمال، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة المطروحة عليكم بدقة والإجابة عنها بموضوعية، وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعلمية. ونؤكد لكم بأن بياناتكم الشخصية وإجاباتكم الواردة في هذا الاستبيان سيتم التعامل معها بمنتهى السرية ولن توظف لأي غرض سوى لغرض البحث العلمي. شاكرين حسن تعاونكم.

تعريف بعض المصطلحات حسب Henry Mintzberg "هنري مينتزيارغ":

الائتلاف الداخلي: (Coalition interne) هو السلطة داخل المنظمة والتي تتألف من مجموعة الأفراد المؤثرين الداخليين الذين يعملون بدوام كامل داخل المنظمة، و يتميزون بثلاث خصائص: أولاً هم جادون في المنظمة، ثانياً هم يعرفون المنظمة عن كثب، ثالثاً هم الذين يتخذون الإجراءات اللازمة ولديهم المبادرات في اتخاذ القرارات.

السلطة: هي تحكم بيروقراطي أين يتم وضع معايير للأهداف، وهو نموذج لسلوك الموظف بشكل عام، لهذا، ثلاثة أنواع من المعايير المفروضة، أولاً من ناحية ما يقوم به الموظف في عمله، ثانياً معايير الأداء أو النتائج، وثالثاً معايير مهارات ومعرفة الناس في عملهم.

الإيديولوجيا: الرئيس التنفيذي هو الشخص الذي يجسد الإيديولوجيا في المنظمة. من المعتقد أنه كلما كانت الإيديولوجيا أقوى، كان من السهل على أعضاء المنظمة التماشي مع المنظمة وأهدافها الإيديولوجية.

بجاز حمزة: 0661.47.27.72 أولاد العيد بوحفص: 0664.28.32.75

المحور الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>		
العمر	أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/>	من 26 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/>	من 36 إلى 45 سنة <input type="checkbox"/>	فوق 45 سنة <input type="checkbox"/>
المستوى الدراسي	أقل من ثانوي <input type="checkbox"/>	ثانوي <input type="checkbox"/>	جامعي <input type="checkbox"/>	دراسات عليا <input type="checkbox"/>
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 15 سنة <input type="checkbox"/>

المحور الثاني: أبعاد الائتلافات الداخلية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المعبرة عن رأيكم لكل عبارة مقابلة لها:

رقم	العبـارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01: بعد السلطة						
01	تتحكم إدارة المؤسسة بشكل فعال في مضمون العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات					
02	تسعى إدارة المؤسسة إلى التوفيق بين رغبات إدارتها والسلطة الوصية والقرارات التي تتخذها					
03	تستخدم إدارة المؤسسة كل أشكال السلطة الشخصية والسلطة البيروقراطية لغرض تحقيق أهدافها					
04	تعتمد إدارة المؤسسة على معايير محددة لمكافأة العاملين لقاء أدائهم الجيد					
05	يدخل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة في مواجهات مع بعضهم					
02: بعد الإيديولوجيا						
06	تعمل المؤسسة على تعزيز مبدأ الولاء والانتماء لخدمة هيكلها					
07	يعتمد العاملون بالمؤسسة إلى إتباع المدير في كافة توجهاته الفكرية وآرائه في تسيير المؤسسة					
08	تسيطر التقاليد والعادات المحلية (مجتمع محافظ، روابط اجتماعية، شبه تقارب عائلي) على توجهات المؤسسة					
09	يخضع تكوين مجموعات داخل المؤسسة إلى حكم توافق الأفكار والمعتقدات بين العاملين					
10	تتوافق أهداف المؤسسة مع أهداف وتطلعات العاملين					

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
03: بعد الكفاءات المتخصصة						
11	يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية على أساس الكفاءات الموجودة في المؤسسة					
12	يشكل العاملون ذوو الخبرة والكفاءة العنصر الأساسي لسير أعمال المؤسسة					
13	تقع سمعة ومدى تقييم المؤسسة على عاتق أفرادها ذوي الكفاءة والخبرة					
14	يتمتع المستخدمون أصحاب الكفاءة والخبرة بسلطة واسعة داخل المؤسسة .					
15	يتعاون أفراد المؤسسة من أصحاب الخبرة والكفاءة على تحقيق أهداف المؤسسة.					
04: بعد السياسات						
16	ليس هناك سيطرة للسلطة العليا بالمؤسسة					
17	لا يتحكم العاملون ذوو الخبرة والكفاءة وليس لهم أي دور في مقاليد التسيير والإدارة.					
18	يوجد أفراد عاملون داخل المؤسسة من غير الإطارات وذوي الكفاءات يحاولون السيطرة على تسيير المؤسسة					
19	يستخدم المستخدمون أسلوب الإضرابات لتمرير مطالبهم					
20	يلجأ المستخدمون لتشكيل ائتلافات غير رسمية لمواجهة منافسيهم في المؤسسة					
المحور الثالث: تخفيض الصراعات التنظيمية						
21	يحدث الخلاف دوما في المؤسسة					
22	توجد جماعات ذات مصالح تقوم بخلق الصراع في المؤسسة					
23	ترتبط العمال علاقة ممتازة مع بعضهم ومع الإدارة					
24	يوجد غموض في مهام وأهداف العمل الموكلة للفرد					
25	يتمتع العامل بالسلطات الكافية للقيام بالمهام الموكلة له					
26	يمنح بعض العمال سلطات أوسع من غيرهم دون أسباب موضوعية					
27	تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من المستخدمين					
28	تتم بصفة دورية مقابلات بين المديرين والعمال للتحدث في شؤون العمل.					
29	المناصب في المؤسسة محدودة					
30	توجد قلة في الموارد المالية للمؤسسة من أجل الترقية					

شكرا على حسن تعاونكم

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.885	30

الملحق رقم: (04) ألفا كرونباخ لمحور الانتلافات الداخلية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.799	20

الملحق رقم: (05) ألفا كرونباخ لمحور الصراع التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.745	10

الملحق رقم: (06) الاتساق الداخلي بين درجات فقرات بعد السلطة و درجة المحور ككل للانتلافات الداخلية

		السلطة
تتحكم إدارة المؤسسة بشكل فعال في مضمون العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد والإجراءات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.520** .000 58
تسعى إدارة المؤسسة إلى التوفيق بين رغبات إدارتها والسلطة الوصية والقرارات التي تتخذها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.345** .008 58
تستخدم إدارة المؤسسة كل أشكال السلطة الشخصية والسلطة البيروقراطية لغرض تحقيق أهدافها	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.607** .000 58
تعتمد إدارة المؤسسة على معايير محددة لمكافحة العاملين لقاء أدائهم الجيد	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.683** .000 58
يدخل أفراد الإدارة العليا للمؤسسة في مواجهات مع بعضهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	.639** .000 58
السلطة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 58

الملحق رقم: (07) معامل الارتباط بين محاور الاستبيان

		الصراع_التنظيمي
السلطة	Corrélation de Pearson	.885**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
الإيديولوجيا	Corrélation de Pearson	.800**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
الكفاءات_المتخصصة	Corrélation de Pearson	.493**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
السياسات	Corrélation de Pearson	.709**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
الصراع_التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	58

الملحق رقم: (08) اختبار معامل تضخم التباين VIF

Coefficients^a

Modèle		Statistiques de colinéarité	
		Tolérance	VIF
1	السلطة	.420	2.382
	الإيديولوجيا	.630	1.587
	الكفاءات_المتخصصة	.721	1.387
	السياسات	.481	2.077

الملحق رقم: (09) جداول تحليل الانحدار المتعدد (01)

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.882 ^a	.779	.775	.15346

a. Valeurs prédites : (constantes), الداخلي_الانتلاف

الملحق رقم: (10) جداول تحليل الانحدار المتعدد (02)

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.411	4	1.353	130.668	.000 ^a
	Résidu	.549	53	.010		
	Total	5.959	57			

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.411	4	1.353	130.668	.000 ^a
	Résidu	.549	53	.010		
	Total	5.959	57			

الملحق رقم: (11) جداول تحليل الانحدار المتعدد (03)

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	-.102-	.184		-.551-	.584
السلطة	.545	.061	.575	8.935	.000
الإيديولوجيا	.404	.051	.412	7.844	.000
الكفاءات_المتخصصة	.009	.036	.012	.240	.811
السياسات	.073	.049	.090	1.503	.139

الملحق رقم: (12) جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا للمستوى الدراسي

ANOVA

الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.164	3	.055	.511	.676
Intra-groupes	5.795	54	.107		
Total	5.959	57			

الملحق رقم: (13) جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA تبعا لسنوات الخبرة

ANOVA

الصراع التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.371	3	.124	1.197	.320
Intra-groupes	5.588	54	.103		
Total	5.959	57			

الملحق رقم: (14) جدول قيمة Mahal. Distance و distance de cook للتحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي

وعدم وجود قيم متطرفة

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0966	4.8351	3.9966	.30810	58
Erreur Prévision	-2.921-	2.722	.000	1.000	58
Erreur standard de la prévision	.016	.056	.028	.010	58
Prévision corrigée	3.0955	4.8466	3.9978	.30829	58
Résidu	-.26543-	.21652	.00000	.09811	58
Erreur Résidu	-2.609-	2.128	.000	.964	58
Stud. Résidu	-2.694-	2.181	-.006-	1.009	58
Résidu supprimé	-.28309-	.22733	-.00129-	.10780	58
Stud. Résidu supprimé	-2.873-	2.264	-.011-	1.032	58
Mahal. Distance	.342	16.391	3.931	3.671	58
Distance de Cook	.000	.257	.020	.045	58
Bras de levier centré	.006	.288	.069	.064	58

a. Variable dépendante : التنظيمي_الصراع

الملحق رقم: (15) جدول قيمة بين قيمة "ت" الجدولية

40	0.000	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	3.307	3.551
60	0.000	0.679	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.232	3.460
80	0.000	0.678	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	3.195	3.416
100	0.000	0.677	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	3.174	3.390
1000	0.000	0.675	0.842	1.037	1.282	1.646	1.962	2.320	2.581	3.098	3.300

الملحق رقم: (16) جدول قيمة بين قيمة "F" الجدولية

	.100	2.79	2.39	2.18	2.04	1.95	1.87	1.82	1.77	1.74
	.050	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04
60	.025	5.29	3.93	3.34	3.01	2.79	2.63	2.51	2.41	2.33
	.010	7.08	4.98	4.13	3.65	3.34	3.12	2.95	2.82	2.72
	.001	11.97	7.77	6.17	5.31	4.76	4.37	4.09	3.86	3.69

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر
II	إهداء
III	إهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ا-هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للاتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: الجانب النظري لمتغيرات الدراسة
09	المطلب الأول: الاتلافات الداخلية
09	الفرع الأول: مفهوم الاتلاف الداخلي
11	الفرع الثاني: عناصر الاتلاف الداخلي
14	الفرع الثالث: أهداف وإستراتيجيات الاتلاف الداخلي
16	المطلب الثاني: الصراع التنظيمي
17	الفرع الأول: مفهوم الصراع التنظيمي و تطوره التاريخي
22	الفرع الثاني: أسباب و مستويات و مراحل الصراع التنظيمي
22	الفرع الثالث: آثار و أساليب إدارة الصراع التنظيمي
25	المطلب الثالث: العلاقة بين الاتلافات الداخلية والصراعات التنظيمية
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المحلية والعربية
27	أولا: الدراسات المحلية
28	ثانيا: الدراسات العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
37	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية. دراسة تطبيقية	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم الإطار المنهجي للطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي الشعانبة محل الدراسة
40	الفرع الأول: تعريف المؤسسة (نشأتها و موقعها)
42	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحليله
45	المطلب الثاني: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة
45	الفرع الأول: منهج و مجتمع وعينة الدراسة
46	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
47	الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان
53	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ومناقشتها
53	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
53	الفرع الأول: نتائج الدراسة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية
57	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
67	المطلب الثاني: تحليل وتفسير ومناقشة النتائج
67	الفرع الأول: النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الأول والثاني
69	الفرع الثاني: النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الثالث
70	الفرع الثالث: النتائج المتوصل إليها بخصوص التساؤل الرابع
71	خلاصة الفصل
72	الخاتمة
76	قائمة المصادر والمراجع
81	الملاحق
90	الفهرس