



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون . تيارت .

قسم العلوم الإجتماعية

الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية

" دراسة نظرية وتطبيقية "

دراسة ميدانية بمقر بلدية سيدي علي ملال دائرة . وادليلى .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

. مرباح مليكة

إعداد الطالبتين:

. هدية أحلام

. سعدي خالدية

السنة الجامعية

2023/2022

شكرو وتقدير

الحمد لله الذي وسع كل شئ علما والذي هدانا لهذا،

وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

ربي لك الحمد كما ينبغي للجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه،

إذا وقفنا لإتمام هذا العمل ويسرتنا لنا العسير، اللهم تقبل منا هذا وأنت راض عنا

ففي هذا المقام لايسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلي الأستاذة المشرفة

مرباح مليكة.

التي كانت سندا لنا، والتي لم تبخل علينا بالتوجيهات القيمة الصائبة، فلها منا كل

الإحترام والتقدير لصبرها علينا خلال إنجاز هذه المذكرة.

إهداء

إلى الذي أحمله إسمه بكل فخر... كان دائما بجانبني

صاحب الفضل ومصدر الرعاية

إلى الذي لايسعني إلا أن أفأ أمامه وقفة إآحرام وعرفان

أبي الغالي

إلى التي أرضعني حنانا وأطعمتني عطايا ومنحتني الدفأ

إلى أأنا ماألق في هذا الوجود

أمي الغالية

إلى شقيقتي وأشقائي الغالين على قلبي حفظهم الله

" ميمونة، طيب، رابأ، آيلالي، ياسين "

إلى شريك حياتي زوجي حفظه الله " نأال مأأ ياسين "

إلى أكثر من تعب معي وقاسمني عناء العمل سعدي آالدية

إلى أفراد عائلتي الثانية رعاهم الله

" آالء، بآة، أألام شهرزاد، آيرة، وليء "

إلى الأمورة الصغيرة " ميار أألام "

إلى صديقاتي الغاليات " فاطمة، أألام، وفاء، هآيرة، رانيا، آياة، نآاة، هوارية "

إلى بنات عمي حفظهم الله " فريءة، ممية "

إلى كل من يحمل ذرة آب في قلبه إآجاهي

هءية أألام

إهداء

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح
الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى

والدي العزيز

إلى أعز و أعلى إنسانة في حياتي، التي أنارت دربي بنصائحها، وكانت بحرا صافيا يجري بفيض
الحب، والبسمة إلى من منحني القوة والعزيمة، لمواصلة الدرب، إلى من علمتني الصبر و الإجتهد،
إلى الغالية على قلبي

والدتي العزيزة

إلى زوجي رفيق الدرب والحياة

إلى من شاركتني حمل الأمانة وأعانتني بعد الله على أداء هذا العمل إلى صديقتي وزميلتي

هدية أحلام

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي

فريال و منار

إلى من سهرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف
زهرة تعلمنا صديقتاتي وزميلاتي جميلة، أحلام، رانيا، هجيرة، حياة، وفاء، نجاة، هوارية

إلى كل من نسيه القلم وحفظه القلب

أهدي هذا العمل المتواضع

سعدى خالدية

فهرس المحتويات:

الصفحات	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ ب	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
02	تمهيد
03	أولاً: أسباب إختيار الموضوع
03	ثانياً: أهداف الدراسة
04	ثالثاً: أهمية الدراسة
05	رابعاً: إشكالية الدراسة
06	خامساً: فرضيات الدراسة
09	سادساً: مفاهيم الدراسة
11	سابعاً: المقاربة السوسولوجية للدراسة
24	ثامناً: الدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل حول الصراع التنظيمي	
28	تمهيد
29	أولاً: أساسيات الصراع التنظيمي
29	1.1: خصائص الصراع التنظيمي
31	2.1: أنواع الصراع التنظيمي
33	3.1: أهمية الصراع التنظيمي
34	ثانياً: أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي
35	1.2: أسباب الصراع التنظيمي
37	2.2: مظاهر الصراع التنظيمي

38	ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي
44	رابعا: نظريات الصراع التنظيمي
45	خامسا: آثار الصراع التنظيمي
45	1.5: الآثار السلبية للصراع التنظيمي
46	2.5: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي
48	سادسا: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي
51	سابعا: مستويات إتخاذ القرارات الإدارية
52	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل نظري للقيادة الإدارية	
55	تمهيد
56	أولا: علاقة القيادة بالإدارة
56	1.1: الإدارة جزء من القيادة
56	2.1: القيادة جزء من الإدارة
57	ثانيا: أساسيات القيادة الإدارية
57	1.2: خصائص القائد الناجح
59	2.2: تصنيف القيادة الإدارية
60	3.2: أهمية القيادة الإدارية
61	ثالثا: فنون ونماذج القيادة الإدارية
61	1.3: فنون القيادة الإدارية
62	2.3: نماذج القيادة الإدارية
67	رابعا: نظريات القيادة الإدارية
67	خامسا: القيادة الإدارية والصراع التنظيمي
69	سادسا: أمراض القيادة الإدارية
69	1.6: الآثار الناجمة عن أمراض القيادة الإدارية
70	2.6: سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية
71	سابعا معوقات القيادة الإدارية:
72	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة	

74	أولاً: مجالات الدراسة
74	1.1: المجال الزمني
74	2.1: المجال البشري
74	3.1: المجال المكاني
78	ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة
78	1.3: المنهج المتبع في الدراسة
79	ثالثاً: أدوات جمع بيانات
79	1.3: ملاحظة
80	2.3: إستمارة
107	رابعاً: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة
108	خامساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية
110	1.5: عرض نتائج الملاحظات الميدانية
111	2.5: عرض نتائج الإستمارة
115	3.5: مناقشة وتحليل النتائج
116	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
83	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	01
84	يمثل توزيع العينة حسب العمر	02
84	يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	03
85	يمثل توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	04
86	يمثل توزيع العينة حسب المهنة	05
87	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	06
88	يمثل عدد العمال في المكتب يسهل المهام	07
89	يمثل الخلافات التي تحدث بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة حسب متغير الجنس	08
90	يمثل وجود الخلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة حسب متغير المهنة	09
91	يمثل إختلاف قيم العاملين داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	10
92	يمثل زيادة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة حسب متغير الجنس	11
93	يمثل دمج الوحدات التنظيمية تؤدي إلى حدوث صراع العمال والإدارة حسب متغير المهنة	12
94	يمثل كيفية التعامل مع أقطاب الصراع في حالة بروز نزاع مع العاملين حسب متغير المهنة	13
95	يمثل نمط القيادة المتبع في المؤسسة حسب متغير المهنة	14
96	يمثل كيفية ممارسة العمل في حالة غياب المدير والمشرف حسب متغير الجنس	15
97	يمثل القيادة الإدارية داخل المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل	16
98	يمثل المعاملة الطيبة للمسؤول إزاء المرؤوسين حسب الجنس	17
99	يمثل الوسيلة الأكثر فعالية للإتصال بالمدير حسب متغير المهنة	18
100	يمثل إجتماعات المدير مع المرؤوسين حسب متغير المهنة	19
101	يمثل تشجيع المؤسسة على مبدأ التفاوض حسب متغير الجنس	20

102	يمثل إستماع المدير للموظفين قبل إتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية في العمل	21
103	يمثل علاقة المسؤول بالموظفين حسب متغير الجنس	22
103	يمثل تفويض المسؤول بعض الصلاحيات للموظفين حسب متغير المهنة	23
104	يمثل علاقة الموظف بزملائه حسب متغير المهنة	24
105	يمثل القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة حسب متغير الجنس	25
106	يمثل إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل داخل العمل حسب متغير المؤهل العلمي	26
107	يمثل كيفية قيام المسؤول بتحليل النتائج لتفادى الوقوع في الخطأ حسب متغير المهنة	27

مقدمة:

تعتبر المنظمات الإدارية إحدى دعائم التفاعل الإنساني الذي يسعى إلى تحقيق التوازن بين أفراد المؤسسة خاصة العمال داخل المؤسسة و ذلك من خلال التعاون و التضامن فيما بينهم إضافة إلى تجاوز المشاكل بمختلف أنواعها.

ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنظمة لتحقيق اهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية فكل مؤسسة ايا كان نوعها تساهم بعمالها في تقديم مستواها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية وطرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمؤوسين، أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة.

وقد يكون الصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين أفراد المنظمة، فهو أمر طبيعي وحتمي بالمنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، وتعددت أسباب هذه الصراعات بين أسباب تنظيمية كنمط إتخاذ القرارات بالمشاركة وتعدد الوحدات الإدارية والعاملين فيها، وهناك أسباب شخصية للصراعات مثل تفاوت الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين. ومن هنا تتدخل القيادة الإدارية لإدارة هذا الصراع من خلال النمط القيادي الذي يتبعه القائد فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية من تبادل المعلومات والتعاون والتنسيق وغيرها، فالقيادة الإدارية تشكل محورا أساسيا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتعرف على العلاقة بين الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية.

أما الدراسة فقسمت إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث تم ضم الجانب النظري ثلاثة فصول وتمثل الفصل الأول في الإطار النظري والتصوري للدراسة تم فيه عرض أهمية الموضوع والأسباب التي دفعته للبحث فيه وماهي الأهداف المرجوة منا إضافة إلى وضع الإشكالية وفرضيات البحث وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالصراع التنظيمي والقيادة الإدارية، والتطرق إلى مداخل النظريات ورؤيتها لهذا الموضوع إلى جانب تدعيم هذا الفصل بالدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فتناول التراث النظري للمتغير الأول ألا وهو الصراع التنظيمي أما الفصل الثالث فتناول التراث النظري للمتغير الثاني ألا وهو القيادة الإدارية .

أما الجانب الميداني، يضم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدءاً من المجال المكاني والزمني ومنهج الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وكيفية إختيارها، وتم عرض شبكة الملاحظة وعرض نتائج الإستمارة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة شاملة وعامة لموضوع الدراسة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد:

أولاً: أسباب إختيار الموضوع .

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تطورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه، من خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث، بدأ بأسباب إختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من أبرز الخطوات وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أولا: أسباب إختيار الموضوع:**. أسباب موضوعية:**

. الموضوع يدخل ضمن تخصص علم إجتماع عمل وتنظيم.

. محاولة فهم الواقع المهني ومايدور فيه من قضايا ومشاكل وصراعات.

. إرتباط موضوع القيادة والصراع التنظيمي بالحياة المهنية.

. معرفة كيفية إدارة الصراع التنظيمي من طرف قادة المؤسسة.

. أسباب شخصية:

. إكتشاف الأمور الخفية في مجال الدراسة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.

. الرغبة الذاتية والميول الشخصي لمعالجة أساليب القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

. التعرف على الأساليب القيادية وكيفية التعامل مع الصراعات التنظيمية على مستوى المنظمة الجزائرية.

ثانيا: أهداف الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في :

. توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والصراع التنظيمي.

. معرفة أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي.

. التعرف على العملية القيادية كآلية لخلق الإستقرار داخل المؤسسة والتقليل من حدة الصراع التنظيمي.

. التعرف على النمط القيادي السائد في المجلس الشعبي لبلدية سيدي علي ملال.

. إثراء المكتبة الجامعية بهذا الموضوع.

ثالثا: أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة في:

. دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

. التعرف على الأسباب الحقيقية في بروز الصراع التنظيمي.

. الفهم الحقيقي لمفهوم القيادة والأساليب القيادية، ودور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي.

رابعا: الإشكالية:

تعاني الكثير من المؤسسات الجزائرية تردّي في مستوى أداء ومخرجات عمالها، وهذا على خلفية

المشاحنات والصراعات النفسية والاجتماعية الناشئة بينهم، قد تتعاقم وتحتد درجتها إذا تم إغفالها أو

تجاهلها، فالتعامل مع الصراع التنظيمي أصبح مهمة روتينية من مهام المدير، فالصراع التنظيمي ظاهرة

سلوكية وطبيعية موجودة في حياة الأفراد والمنظمات، من الطبيعي عند إجتماع الناس لا يمكن منع

الصراعات لما حظيت هذه الدراسة بإهتمام الباحثين في الفكر التنظيمي حيث إنصبوا بالبحث والدراسة

وتحليل إنعكاسات هذه الظاهرة على المنظمة لكونه ظاهرة سلبية خطيرة تهدد التنظيم.

ترى النظرية الكلاسيكية أن الصراع التنظيمي نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي الغير مناسب للمنظمة وإختلاف الأهداف، حيث يزداد الصراع من خلال تسير المنظمة من طرف قادة غير مؤهلين يفكرون للخبرات المهنية والمهارات القيادية في إتخاذ قراراتهم إذ يعتمدون على الفردانية في التنظيم وعدم التقيد بالقوانين التنظيمية. فيما رأت النظرية الحديثة أن الصراع ظاهرة طبيعية مادام هناك تفاعل مستمر بين الأفراد حيث يسهم في دفع وتطوير الكفاءات والمهارات العمالية وذلك إذا تفهمت الإدارة حقيقة الصراع القائم وأحسنّت إدارته بإيجابية.

وفي ظل هذا التنوع الداخلي للعلاقات وتشابكها وتأثرها بالبيئة الداخلية والخارجية لاهي أمور تستدعي مواصلة البحث والإستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية. فالقيادة تشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، ومتغير أساسي يحفز العاملين لأداء العمل الجيد، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، ويختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل واحد منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديمقراطي والمتسلط والفوضوي، فحسب نظريات القيادة فإنه يوجد مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرووسيتهم.

وقد تعددت أدوار القيادة الإدارية في الوقت الراهن بسبب كبر المنشآت مما أدى إلى نوع من التشديد للعملية الإدارية وظهور الصراع بين المصالح المختلفة وبين الإدارة والعمال وعليه سنحاول ضمن مسعى دراستنا للإجابة على التساؤل المركزي التالي:

كيف نفسر أسباب الصراع بالمنظمة الجزائرية وما هو أسلوب القيادة الأمثل لتسيير الصراع؟

. التساؤلات الفرعية:

. كيف نفسر أسباب الصراع التنظيمي بالمنظمة الجزائرية؟

. كيف تسهم القيادة الإدارية في التقليل من حدة الصراع التنظيمي؟

. ماهي المؤشرات التي تسهم في التقليل من حدة الصراع؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضيات الجزئية:

. إختلاف الأهداف وقيم العاملين يسبب الصراع داخل بلدية سيدي علي ملال.

. يسهم الأسلوب الديمقراطي المتبع في تسير بلدية سيدي علي ملال في التقليل من الصراع التنظيمي.

. كلما ساهمت الإدارة في إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات تراجع الصراع وتحققت فعالية تسير بلدية

سيدي علي ملال.

سادسا: مفاهيم الدراسة:

1.6.1: الصراع التنظيمي:

. **لغة:** النزاع والخصام أصل لاتيني تعني الخلاف، فالصراع إشتقاق والتعارض بين المصالح والأراء.

- **إصطلاحا:** يعني التفاعلات الإجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علنيبيغية تحقيق هدف معين،

فالصراع أمر خطير يعبر عن الظواهر السلبية التي تصيب المنظمات أو جماعات العمل.

. **عرفه روبنز:** الصراع يحدث حين يدرك الأطراف بأن الآخر يوتر عليه سلبيا، أو يوشك أن يوتر عليه في شيء ما يهتم به الطرف الآخر.¹

. **عرفه الحنيطي:** الصراع عبارة عن تنافر بين طرفين ويعتقد أن أهدافهما متضاربة، وتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيام بتحقيق الأهداف.

. **عرفه سميث:** أنه عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير، من فرد معين أو مجموعة أفراد من داخل ميدان العمل.

. **عرفه كيلى:** الصراع التنظيمي نتيجة جانبية للتغير ويمكن الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية.²

وبصفة عامة الصراع التنظيمي يقصد به التوترات التي يشهدها النسق التنظيمي على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية والأعضاء والبناء الطبقي.³

. **الصراع التنظيمي:** يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أنشطة غير متوقعة، ويمكن أن يحدث في المواقف التي يؤدي تصرف أحد العاملين إلى إضرار بالأنشطة الوظيفية، أو التدخل معها أو تعارضها، مما يؤدي إلى إنخفاض كفاءة تلك الأنشطة.¹

¹ هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 27.

² فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة الجزائرية، جامعة سكيكدة، ص 302.

³ محمدعلي محمد، علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، 2006، ص 206.

1.1.6.1. التعريف الإجرائي:

الخلافاً للقائم بين أفراد التنظيم نتيجة إختلاف حاجاتهم ووجهات نظرهم، ويعد الصراع التنظيمي أعلى درجات الخلاف، وهو أحد الملامح الطبيعية التي يتعرض لها التنظيم ولعل سبب ذلك هو تعدد وتباين المتغيرات والعوامل التي تتداخل وتتشابك داخل البيئة التنظيمية مثل: العلاقات بين العمال أو علاقة العمال بالتنظيم، أو الخلافات بين الجماعات الرسمية أو اللارسمية.

2.6.1: القيادة الإدارية:

. تعددت تعريفات القيادة عند رواد علم الاجتماع حيث عرفها:

- **إردوي تيد:** يقول إن القيادة ممارسة شخص التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق يرغبون في تحقيقه.²

- **عرفها همفل:** القيادة على أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة حيث تتفاعل الجماعة نحو حلول المشكلات المتعددة.

. **عرفها ستورقدل:** على أنها تأثير في نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرغوبة.³

¹ زهير عبد اللطيف، أحمد العبد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، طبعة عربية، 2014، ص 99.

² عبد عريفج، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 178.

³ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط3، 2008، ص 138.

- عرفها أستاذ سيكلر هدرسون: القيادة في التنظيم الإداري واسعة تعني قدرة التأثير في الأفراد وتحفيزهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم.

- كونتر وادونيل: القيادة عملية تأثير المدير على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.¹

- وبصفة عامة القيادة جوهر العملية الإدارية وكلمة قديمة وحديثة. وهي تعني القدرة على التأثير في الآخرين ، وهي عملية توجيه وتأثير في المجموعات التي تقوم بأعمال متداخلة ومترابطة في المنظمات.²

1.2.6.1. التعريف الإجرائي:

القيادة عملية تأثير المدير على المرؤوسين من أجل كسب ولائهم وإحترامهم لأداء جيد داخل المؤسسة الإقتصادية بأكثر فعالية وكفاءة. وهي فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه سلوك الجماعة نحو هدف معين بطريقة معينة تتضمن إحترامهم وتعاونهم.

3.6.1: إتخاذ القرار:

- تعددت تعاريف حول مفهوم إتخاذ القرار ، وذلك راجع إلى إختلاف المنطلقات الفكرية لكل باحث، فقد عرفه برنارد " brnard " على أنه عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لاتكون في الغالب أنه إستجابات أوتوماتكية أو ردود أفعال مباشرة.³

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 98.

² مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 138.

³ بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد20، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان 2017، ص581.

- وحسب الباحث "bull ut serge" فإن القرار هو "إختيارالإجراء الذي يتعين إتخاذه بين ما هو متاح ويمكن، حيث أن صاحب القرار يتخذ قراره بناء على خبرته وحده الشخصي، وهذا دلالة على مدى درجة تعقد وطبيعة القرار.

- إن إتخاذ القرار يعتبر روح العملية الإدارية بكل أبعادها ومؤشراتها، فهو عملية ضرورية في جميع المؤسسات والمنظمات على إختلاف أنواعها ونشاطاتها، فباقي عمليات الإدارة مرتبطة إرتباطا وثيقا بعملية إتخاذ القرار.¹

1.3.6.1:التعريف الإجرائي:

يعد القرار على أنه ذلك الإجراء الروتيني المعقد الذي يضمن سير المؤسسة من خلال الحكم والتقدير الشخصي إستنادا لجملة من المعطيات وتقييمها بطريقة موضوعية مؤسّسة.

سابعا: المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

إن البحث السوسيولوجي يستوجب إتباع خطوات وإجراءات معرفية ومنهجية دقيقة التي تعمل على رسم الإطار البحثي الذي يسير وفقه الباحث، وتعتبر المقاربة النظرية أهم هذه الإجراءات إذ أنها ترافق البحث وتساعد الباحث في فهم الظاهرة المراد دراستها خلال كامل خطوات البحث، فهي تزوده بمجموعة من المفاهيم المنظمة التي تعمل على التنبؤ بالظاهرة وتحدد العلاقات بين متغيراتها، كما أنها تزود البحث بالفرضيات التي تكون بمثابة الطريق الموجه له. وإعتمدنا على المقاربة الخلدونية في تحليل ظاهرة الصراع حيث درس إبن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الإجماعي وتحديد في مستوى التنظيمات السياسية التي لها خصائص تشترك بها مع التنظيمات الأخرى، فالعلاقة الإجماعية داخل التنظيم وحالة

¹ رضاني عفيف، مكيد علي، إطار مفاهيمي لإتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مجلة دراسات مقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد3، العدد2، 2020، ص 73.

التفاعل اليومي، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطبائع المتباينة، لذا نجد أشخاص بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب¹.

وإعتمدنا كذلك على النظرية الماركسية حيث سجل ماركس " إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي" ولعل ذكر هذا الصراع الطبقي هو من أهم ما يميز ماركس، بل إن هذا التميز والتأثير قد إستمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الإشتراكية قبيل نهاية القرن 20، حيث ينظر أصحاب إتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الإجتماعية ويتجه نحو التوتر والتغير وتبدو عملية الصراع في الحياة الإجتماعية نتيجة لإختلاف الأهداف.

أما بالنسبة للقيادة الإدارية فقد مثلت نظرياتها شكلا من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الأساسية التي يقوم عليها علم الإدارة، كما إختلفت النظريات في تحديد أهم الطرق والسمات المتوفرة للقادة الإداريين وإستغلال المواقف من أجل البحث عن مميزات القيادة الإدارية الفعالة. حيث تطرقنا في بحثنا هذا إلى نظرية السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات والصفات الشخصية التي تميز القائد الكفء عن غيره كما إنطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القادة يولدون ولا يصنعون وأكد أصحاب هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على توافر مجموعة من السمات والخصائص المكتسبة في شخصية القائد. وقد قسمت هذه السمات إلى سمات شخصية وسمات وظيفية، وسمات إجتماعية.²

أما النظرية الموقفية حيث قام فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه إسم نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة والذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى ملائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال

¹ الزوبرير بن عون عيسى، تحليل سوسولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتجة، مذكرة ماجستر في علم الإجتماع والإتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 40.

² توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2007، ص 73.

عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويرى فيدلر أن ملائمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية:

علاقة القائد بالموظفين أي تقبل المرؤوسين بالقائد وثقتهم به، هيكله المهام يقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق وتحديد معايير الأداء، ودرجة قوة المنصب يعني به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي. ويرى فيدلر متى توفرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد.¹

ثامنا: الدراسات السابقة:

1.8.1: الدراسات المحلية:

أ: الدراسة الأولى: دراسة عبد الله محمد نذير بعنوان القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم والإتصال، جامعة السانوية، الجزائر، 2009.2010.

. إتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي و منهج دراسة الحالة إضافة إلى الأدوات المستخدمة و المقابلة و الإستمارة.

- إشكالية الدراسة: هل نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية (نفاط أنموذجا).

¹ عبيد بن عبد الله بن بختير السبيعي، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، دكتوراة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1435، ص44.

. إضافة إلى التساؤلات الفرعية غي الدراسة:

. مامفهوم إتصال القيادة الإدارية في التنضيمات البشرية ؟

. كيف تطورت نظرية القيادة الإدارية ؟

. هل يؤثر الجانب العلاقتي على نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال لمؤسسة نفعال ؟

. هل يؤثر الجانب المهاماني على نجاح ، مشروع إستراتيجية الإتصال بمؤسسة نفعال؟

. هل هناك عقبات تواجه مؤسسة نفعال في تطبيق مشروع إستراتيجية الإتصال ؟

وعليه تطرقت هذه الدراسة إلى فرضيات :

. **الفرضية الرئيسية:** فعالية القيادة الإدارية تساهم في نجاح مشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة نفعال.

. **الفرضيات الفرعية:**

. **الفرضية الأولى:** القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تهتم بالجانب المهاماني في التأثير على نجاح

مشروع إستراتيجية الإتصال.

. **الفرضية الثانية:** القيادة الإدارية تهتم بالجانب العلاقتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية

الإتصال.

. **الفرضية الثالثة:** القيادة الإدارية بمؤسسة نفعال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الإتصال.

. النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

. حتى تتصف القيادة بالفعالية لابد أن تتسم بالسمات والمهارات المتفق عليها.

. العلاقة بين القائد والأتباع تؤثر على المردودية والإنتاجية.

. علاقة القائد بالأتباع ومشاكل القيادات وتسييرهم بالأزمات في هذه المؤسسة إنها تحتوي على قيادات ذوى

الخبرة أكثر من الجامعين.

. واقع القيادة في مؤسسة نفعال يطغى على الجانب السلطوي في إتخاذ القرارات .

- العوائق التي تشهدها مؤسسة نفعال هي إستقرار في نظام التسلسلي ومشكل الكفاءات والعوامل

الإجتماعية كحل للمؤسسات الوطنية.

. التعقيب على هذه الدراسة:

تمكنت هذه الدراسة من إبراز فعالية القيادة الإدارية وأسسها ومبادئها ومعرفة التقنيات الحديثة لقيادة

التنظيم التي تساهم في نجاح القائد، إضافة إلى تبيان دور القيادة في إنجاح إستراتيجيات الإتصال

بالمؤسسة الوطنية وتفعيل الدور القيادي الإداري في تسيير الموارد البشرية.

ب: الدراسة الثانية: دراسة زرار فؤاد بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف

من حدته في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في علم إجتماع التنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور،

2013-2014.

- إستخدمت المناج الثلاثة: المنهج الكمي، المنهج الكيفي، المنهج الوصفي، مستخدما أداة الملاحظة،

المقابلة، الاستمارة.

. إشكالية الدراسة: ماهي الأساليب والإستراتيجيات؟ وإلى أي حد أسهمت هذه الإستراتيجيات التي يتبعها

المسيرون لإدارة صراعات العمال داخل المؤسسة في التخفيف من حدتها؟

- **الفرضية الرئيسية:** إن لجوء المسيرين والمشرفين في هذه المؤسسة لإستراتيجيات وأساليب محددة

إتجاه الصراعات بين العمال من شأنه أن يخفف منها أو يحدها.

- **الفرضية الجزئية الأولى:** إن تبني المسيرين والمشرفين لإستراتيجية التعاون بين العمال في

صراعاتهم، يقلل من حدة تلك الصراعات بين العمال.

. **الفرضية الجزئية الثانية:** إن تجنب المسيرين والمشرفين للصراعات التي تحدث بين العمال يقللها

ويحدها المؤسسة.

. **الفرضية الجزئية الثالثة:** كلما عمل المسيرون والمشرفون على تبني إستراتيجية السيطرة كلما قل

الصراع بين العمال في المؤسسة.

. **النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:**

. إن مؤشر الخبرة في العمل بالنسبة للمسؤولية له علاقة بمدى إتباع المسيرين والمشرفين لأسلوب من

أساليب إدارة الصراع بين العمال.

. إتباع أسلوب التفاوض من طرف المبحوثين بنسبة قليلة ويعملون على فتح مجال الحوار بين الأطراف

المتنازعة.

. نسبة قليلة من المبحوثين يعملون على تجنب الصراعات والخلافات بين العمال.

. يختلف الأسلوب الذي يتخذه المبحوثون إتجاه الصراعات التي يواجهونها أمام العمال كما أنهم يستخدمون الإستراتيجية الأنسب لممارسة عملهم دون عراقيل ومشاكل تعود عل مسارهم المهني.

. أغلبية المبحوثين يتخذون السلطة القانونية كقوة لقمع الصراعات والخلافات التي يسببها العمال بينهم وذلك بإصدار قرارات وتعليمات صارمة بصورة متواصلة والتي تلحقها إجراءات عقابية لكل من يتسبب في الإخلال بالنظام الداخلي للمؤسسة.

. التعقيب على الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة من حيث تركيزها على الأساليب المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي بين العمال والتي تخص المؤسسة الصناعية وكذلك في محاولتها معرفة أسباب ومستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

ج: **الدراسة الثالثة:** دراسة بوفرورة زوينة تحت عنوان أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستر للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.

. إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المسحي، المنهج التاريخي إضافة إلى دراسة حالة، مستخدمة أداة الإستبان، المقابلة، الملاحظة.

. الإشكالية العامة:

. مامدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 03؟

. التساؤلات الفرعية:

. ماهي أسباب إدارة الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 03؟

. ماهي الإستراتيجيات المنتهجة للتعامل مع الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر 03؟

. فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئات التدريس في جامعة الجزائر 03؟

. مامدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر 03 على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة

التدريس؟

. **الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة إرتباطية بين إدارة الصراع التنظيمي ودرجات الرضا الوظيفي لدى

أساتذة جامعة الجزائر 03.

. **الفرضيات الفرعية:**

. **الفرضية الأولى:** يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03 لأسباب عديدة.

. **الفرضية الثانية:** تستخدم الهيئة الإدارية لجامعة الجزائر 03 جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي

بنسب متفاوتة(التعاون، التنافس، التسوية، التجنب، التنازل).

. **الفرضية الثالثة:** يتأثر مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريس لجامعة الجزائر 03 عوامل شخصية

وأخرى تنظيمية.

. **الفرضية الرابعة:** ساهمت إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر 03

في محافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

. **النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:**

. تخوف الإدارة من الإضرابات التي يقوم بها الأساتذة فتضطر لإيجاد الحلول وعودتهم إلى عملهم.

. الصراع التنظيمي مرتبط بالرضا الوظيفي.

. إعتقاد أساليب إدارة الصراع من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الأساتذة وبذلك التقليل من حدة

الصراع التنظيمي

. إن الصراع التنظيمي الموجود في جامعة الجزائر 03 لم يكن وليد الصدفة بل نتيجة عوامل مختلفة أغلبها

وأخطرها تتعلق بالإدارة وسياستها، مما يؤدي بالأساتذة إلى محاولة حل مشاكلهم بأنفسهم في ظل غياب

إدارة تهتم بشؤون هذه الفئة، فيلجؤون إلى تنظيم الإضرابات والإحتجاجات.

. **التعقيب على هذه الدراسة:**

. يتضح من خلال عرض هذه الدراسة غياب دراسات تناولت متغيري الصراع والقيادة معا، فقد تحصلنا

على دراسات خاصة بالقيادة الإدارية ومتغير آخر أو العكس، دراسات حول الصراع التنظيمي وعلاقته

بأحد المتغيرات.

د: الدراسة الرابعة: دراسة هبال عبد المالك بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغير التنظيمي،

أطروحة دكتوراة في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف 1، 2015.2016.

. إستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، المنهج المقارن، وإعتمدت على أداة الإستمارة، مقابلة، ملاحظة.

. **إشكالية الدراسة:** تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغير

التنظيمي متمثلا.

. **التساؤلات الفرعية:**

1. ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغير التنظيمي؟

2. مامدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد(ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

5. هل هناك علاقة تأثير دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقيق أهداف) نظام (ل.م.د)؟

. الفرضيات:

. الفرضية الأولى: ممارسة القادة الإداريين في الجامعة محل الدراسة لدورهم كقادة التغيير التنظيمي دون المتوسط.

. الفرضية الثانية: هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري).

. الفرضية الثالثة: نسبة تحقق أهداف نظام التعليم الجديد(ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون الوسط.

. **الفرضية الرابعة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى للبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية).

. **الفرضية الخامسة:** توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقق أهداف) نظام (ل.م.د).

. **النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:**

. إن الزيادة في ممارسة أدوار قيادة التغيير التنظيمي بوحدة واحدة يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

. دعم القيادة الإدارية للجهود إلزامية لإدارة التغيير والمساهمة في نشر مفاهيمها في أوساط المرؤوسين.

. المسير في مؤسسة التعليم العالي في الجزائر لايقوم حتى بأدوار المدير التقليدية المبنية على الأسس العلمية كوظيفة التخطيط والتي تنطلق من رؤية مستقبلية واضحة المعالم تبنى عليها الأهداف المرجوا تحقيقها مستقبلا.

. بالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية نجد أن ممارسة دور البناء رؤية مستقبلية كان دون المتوسط وقد جاء في المرتبة الأخيرة.

. أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن درجة ممارسة القيادة الإدارية في مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة أن هذا الدور كان بالدرجة دون المتوسط وهذا يدل على وجود فئة واسعة من القيادات في جامعة جزائرية لا تتوفر فيها على المهارات اللازمة القادرة على تغيير القيم والسلوكيات السلبية المرسخة لدى المرؤوسين.

. التعقيب على الدراسة:

. شخصت هذه الدراسة واقع المنظومة الجامعية في الجزائر في ظل تطبيق نظام التعليم العالي الجديد(ل.م.د)، لإعطاء صورة تقييمية أولية في نجاح أو فشل تجسيد أهداف هذا النظام على أرض الواقع. وتهدف هذه الدراسة إلى توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة وأدبيات التغيير ومدى إستخدام القادة الإداريين قيادة التغيير التنظيمي من أجل تطوير أدائهم ونهوض والإرتقاء بالعملية التعليمية لخدمة الجامعة والمجتمع معا.

2.8.1: الدراسة العربية:**أ. الدراسة الأولى:**

. دراسة ميسون إسماعيل الفقعاوي بعنوان إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الأزهر، 2017.2018.
. إستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على أسئلة الإستبانة.

. إشكالية الدراسة:

. ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الاهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟

. إعتدت على التساؤلات الفرعية الآتية:

. ما واقع إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة؟
. مامستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة؟

- . هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- . مآثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟
- . هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وبين مستوى أداء العاملين فيها؟
- . مآثر تطبيق إستراتيجيات الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظة قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟
- . هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية) الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، الموهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين)؟

. الفرضيات:

- . **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- أ. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التعاون والأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.
- ب. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التسوية (حل الوسط) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ت . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التنازل (المجاملة) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

ث . توجد علاقة ذات دلالة إحصائية مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين إستراتيجية التجنب والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في قطاع غزة.

- الفرضية الثانية: يوجد أثر دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وينبثق الفرضيات الفرعية التالية:

أ . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ب . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية السيطرة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ت . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التسوية (الحل الوسط) على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .

ث . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التنازل (المجاملة) على لاداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

ج . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإستراتيجية التجنب على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .

- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو إستخدام

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة

تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

. الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي لديهم تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، نوع المنظمة، عمر المنظمة، عدد الموظفين).

. النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- . وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- . وجود علاقة طردية بين إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .
- هناك تنوعا واضحا في إستخدام إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الضعيفة للصراع الناتج عن الصراع بين المنظمات وجماعات العمل والموظفين إجراءات حل الصراع غير فعالة .
- إن من أهم أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسات الفلسطينية التميز بعض موظفين في الترقيات والمزايا الوظيفية وتداخل المهام وإزدواجية الأعمال المطلوبة من الموظفين مايدفعهم إلى الإختلاف وجمود الهيكل التنظيمي.

التعقيب على الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي و أسبابه ، أنواعه ، أساليب التعامل معه فلا يمكن إدارته و الحصول على إيجابياته إلا و تجنب سلبياته إلا بعد التعرف على كيفية التعامل معه.

توصلت هذه الدراسة إلى تحسين الصورة السيئة عن الصراع التنظيمي و توضيح الإستراتيجيات المتبعة من طريقة إدارته و كشفت الدراسة عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى المنظمات الأهلية الفلسطينية محاولة إبراز العلاقة التي تربط بين الصراع التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي .

خلاصة الفصل:

في ختام الفصل الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لماسيتم عرضه في الجانب النظري والميداني ويمكن القول أنه ساعدنا في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر، وفي توضيحنا للقارئ من أجل أخذ فكرة عنها، كما أن هذا الفصل كان نقطة بداية فعالة لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية وتطبيقية والتي سنتناول الشطر الأول من عنوان دراستنا الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية " دراسة نظرية تطبيقية " .

الفصل الثاني: مدخل حول الصراع التنظيمي.

تمهيد:

أولاً: أساسيات الصراع التنظيمي.

1.1: خصائص الصراع التنظيمي.

2.1: أنواع الصراع التنظيمي.

3.1: أهمية الصراع التنظيمي.

ثانياً: أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي.

1.2: أسباب الصراع التنظيمي.

2.2: مظاهر الصراع التنظيمي.

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي.

رابعاً: نظريات الصراع التنظيمي.

خامساً: آثار الصراع التنظيمي.

1.5: الآثار السلبية للصراع التنظيمي.

2.5: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.

سادساً: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي.

سابعاً: مستويات إتخاذ القرارات الإدارية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن الإعتراف بحتمية تفاعل العاملين في المنظمات مع بعضهم البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف التنظيمية بين الأفراد تقودنا إلى حقيقة إتفاقهم في بعض المواقف وتعارضهم في بعضها الآخر، إن الإختلاف والتعارض في أهداف ومصالح كل طرف من الأطراف بشكل متزامن يؤدي إلى ما يعرف بالصراع التنظيمي، فإن الصراع ظاهرة بشرية لازمت وجود البشر منذ البداية فقد إتخذت صفة السلبية فذلك لم تخضع للدراسة ولم يتم التعامل معها كظاهرة إيجابية إلا حديثاً، حيث كان الإتجاه التقليدي ينظر إليه على أنه وضع ينبغي تجنبه، ووضع ينشأ الصراعات الشخصية أو فشل القيادة والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة.

أولاً: أساسيات الصراع التنظيمي:

1.1: خصائص الصراع التنظيمي: توجد عدة خصائص للصراع التنظيمي تتمثل في:

. يعد التوتر بعد أساسي في الصراع وهذا ما يجعل دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار طرف أو أكثر قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

. ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة لدى الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.

- تمتع أطراف بالقدرة على إضرار بعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تضل نتائج الصراع غير معلومة إلى حين إنتهاء الصراع.

. يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة طيلة فترة الصراع وما يجعل حل الصراع بطرق سلمية.¹

. يمثل الصراع وقتاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.

. ينطوي الصراع على محاولة من بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية، قد لا تكون الأطراف الأخيرة رغبة فيها.

- يتضمن الصراع تفاعلات تتم بين شخصين أو جماعتين وهذه التفاعلات من الممكن أن يتأثر بها أو يفوز طرف على طرف آخر.²

¹ عمر شعبان أبو قاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية، العدد الثالث، ليبيا، 2019،

² زاهد محمد ديرى، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 287.

يعتبر الصراع قضية حتمية من بداية نشأة الحياة إلى الآن، فالصراع موجود في كل مكان بالرغم من قضية حتمية، لكن إذا التعامل معه بشكل جيد قد يؤدي إلى نتائج إيجابية، والصراع التنظيمي يحتاج إلى تفاعل فعل ورد فعل، وبذلك يتولد التفاعل وبغير ذلك لن يتواجد الصراع.

2.1: أنواع الصراع التنظيمي: لقد صنف الصراع التنظيمي إلى ستة أنواع رئيسية:

1.2.1: الصراع الفردي: يكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد في إتخاذ قرارا، يوضع أمام عدة

إخيارات مثل: إختيار بين فرصتين لهما نفس المميزات، فقد يشعر ببعض القلق، ويحدث أيضا عندما يكون للفرد خيار بين شيئين لايرغب في أي منها، والصراع الفردي يحدث عندما يوضع أمام الفرد موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية.¹

2.2.1: الصراع بين الأفراد: يحدث بين إثنين أو أكثر من أعضاء المنظمة في نفس المستوى أو في

مستويات أخرى، وينشأ عنما يكون الإختلاف في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف.

3.2.1: الصراع داخل الجماعة الواحدة: يحدث هذا الصراع بين جماعة أوإثنين أوأكثر من

الجماعات الفرعية داخل الماعة الواحد وتظهر الخلافات والصراعات نتيجة الخلافات والتوترات بين أعضاء المجموعة.²

¹ عموري الميلود، شلالى عبد القادر، نموذج رعيم rocim في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث المحلية العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد 13، العدد1، جانفي 2021، ص 48.

² أحمد فتحي الحيث، سهى عبد الرؤوف عبد العالي، أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التكمين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، دون سنة، ص 5.

4.2.1: الصراع بين المجموعات: يكون بين المجموعات داخل المنظمة والذي يأخذ شكلين أساسيين

هما:

الصراع بين الأقسام المختلفة بين المنظمة والصراع بين الإستشاريين والتنفيذيين في المنظمة يشمل هذا النوع من الصراع التعارض والإختلاف في الأهداف حيث يقف منهما في طريق الآخر والنوع الأول من الصراع يشمل النزاع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق، كما ان إدارة المنظمة تستطيع السيطرة على النمطين من خلال إستخدام وسائل الإتصال الفعالة.¹

5.2.1: الصراع داخل المنظمة: يعتبر هذا النوع من الصراع شامل لكل الأنواع السابقة، فهو نزاع

داخل التنظيم أي صراع داخلي يظهر على مستوى المنظمة ذاتها.

6.2.1: الصراع بين المنظمات: هذه النزاعات تحدث بين المنظمة وبنيتها الخارجية، فالمنظمة

تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون وتتنافس معها من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.²

من خلال بحثنا حول أنواع الصراع التنظيمي وجدنا أن الصراع الفردي يتمثل في تناقضات الفرد مع ذاته ومع الأدوار التي يقوم بها داخل العمل الذي يؤديه وقد يكون للإحباط الذي يواجهه في حياته وعمله وعملية الأثار سلبية على حدوث هذا الصراع الذاتي، أما الصراع بين الأفراد هو إختلاف الأفراد حول أمر

¹ علي محمد جبران، الصراع التنظيمي بين المعلمين وإستراتيجية مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، العدد 04، الجزء 03، الأردن، ص 306.

² سارة زويتني، الصراع التنظيمي، مصادره، مستوياته، مراحل، أثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة الأبحاث التربوية والنفسية، جامعة الطارف، العدد 07، ديسمبر 2014، ص 83 84.

أو مسألة ما داخل المنظمة، فكل فرد تجاربه وخبرته تختلف نظريته للأمور، أما الأنواع الأخرى من الصراعات فهي صراعات داخلية تحدث ما بين الأفراد داخل العمل وقد ينشأ بسبب إتخاذ قرارات معينة خاصة إذا تباينت قدرات وخبرات الأفراد في العمل.

3.1: أهمية الصراع التنظيمي:

إختلف الباحثون في أهمية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

1.3.1: الصراع أداة التكيف والبقاء: إن وجود الصراع في المنظمة وإكتشافه يحتم على إدارتها

مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغير الذي يمكن المنظمة من إستمرار بقائها ونموها.

2.3.1: الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: عملية إدارة الصراع مهمة أساسية

من مهام المدير المعاصر والذي ينتظر منه القيام بعمليات تغير مناسبة لمواجهة الصراع وإدارته بشكل يجعل نتائجه تخدم المنظمة.

3.3.1: الصراع أداة للإبداع: توجد علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يوجد صراع فهذا

يعني الأداء يعاني من الجمود، فإذا كانت ظروف الصراع محدودة ومسيطر عليها، فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الإستعداد والدافعية للمبادرة و الإبداع وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع من الصراع يوصف بالعنف أو عدم التعامل واللامبالاة والذي يؤثر سلبا على الأداء والإبداع.¹

¹ محمد حسين، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التغير الإستراتيجي ، أطروحة دكتوراة، جامعة سانت كليمنيس العالمية، العراق، 2013، ص ص 27 30.

4.3.1: الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الإهتمام في الصراع لكونه سبب في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور وتحقيق أهدافها المرسومة وهذا هو السبب الذي دفع (lessy) إلى القول بأن المنظمات تعيش خلال فترات القادمة عصر تنظيمي منطلق في رأيه هذا وجود إيجابيات كثيرة للصراع.¹

يمكن للصراع أن يحفز على الإبداع والتكيف وإلى إتخاذ قرارات أفضل من أجل التقدم ومواجهته، كما أنه من الناحية السوسولوجية يشجع على رفض الوضع الراهن و البحث في ظروف تساهم في التغير الإجتماعي، وقد يكون مصدر تغير الحاجات، ويمكن أن تزداد دافعية العاملين نحو الافكار الإبداعية، فإن غياب الصراع يعد إشارة لجمود العاملين وعدم مشاركتهم.

ثانيا: أسباب ومظاهر الصراع التنظيمي:

1.2: أسباب الصراع التنظيمي: تعددت ظهور الصراعات داخل المنظمة التي تستدعي الحاجة للتسيق ومن بين هذه الأسباب:

1.1.2: إختلاف الأهداف والقيم: إختلاف الأهداف والقيم لدى الأشخاص يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها التناقضات مما يؤدي إلى الإضرار بالمصالح العامة، كلما كان الفرد ينتمي إلى جماعتين تختلف أهدافهما أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانية التعارض.

2.1.2: إختلاف في الإدراك: إن إختلاف مدركات الأفراد وإنتمائهم تجعلهم يرون الظاهرة بطرق مختلفة.

¹ أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع وستون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، 12 سبتمبر 2007 ص 81.

3.1.2: عدم الرضا عن العمل: عدم تأقلم العامل مع وظيفته أو عن موقعه التنظيمي الوظيفي مما

يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل: التغيب عن العمل وعدم إتقان للمهام المطلوبة وعدم التعاون مع الآخرين،

مما يؤدي إلى ترك العمل إذا تطور الصراع لدرجة يصعب الإستمرار في العمل.¹

4.1.2: العوامل التنظيمية: ينشأ الصراع لعوامل تنظيمية هيكلية بمعنى الهيكل التنظيمي له دور في

نشوء حالة صراع بسبب تعدد المستويات الإدارية وتداخل الأنشطة والفعاليات وعدم وضوح

الإختصاصات.

5.1.2: التغيير في المركز: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد

وإضراب في الهيكل التنظيمي.

6.1.2: التغيير في الصلاحيات: الصلاحيات التي يتمتع بها الأفراد أو الجماعات، حيث أن زيادة

الصلاحيات أو نقصانها يؤدي إلى نشوء الصراع.²

7.1.2: عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حيث يمكن أن يكون على مستوى التنظيم تداخل بين

السلطات والمسؤوليات، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث صراع بينهما.³

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص ص 163 164.

² أمين قهواجي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الإقتصادية، السنة الثامنة، 15 ديسمبر 2013، ص 80.

³ ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 2017، ص 15.

8.1.2: صراع الأدوار: يتمثل الدور في الشخصية التي يتمصصها الفرد من خلال قيامه بعمله بغية

تحقيق هدف معين، فمن خلال قيام الفرد بالدور المطلوب منه قد يقع في صراع مع فرد آخر يقوم بأداء دور معين.

9.1.2: تفاوت السمات الشخصية للأفراد: غالبا ما يكون التفاوت في السمات أو المواصفات

الشخصية للأفراد العاملين بالمنظمة يكون مصدر للصراع من بينهم السن، الجنس، الإتجاهات، المدركات، العقائد الدينية.¹

من خلال إطلاعنا حول موضوع الصراع التنظيمي إستنتجنا مؤشرات أخرى لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة وهي:

مشكلات الإتصالات الإدارية وتعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال وقنواته فالإتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمة ماقد يترتب من نتائج سلبية، إضافة للمشكلات والمعوقات تسببها البيئة تظهر في البيئة الداخلية و الخارجية تتمثل في اللغة المستعملة نتيجة لعدم وجود مناخ عمل ملائم، وينشأ الصراع من الضغوط التي يعاني منها الأفراد وعدم الشعور بالرضى الوظيفي، إضافة إلى طبيعة بعض الأفراد ذوى الطبيعة العدوانية في السلوك التنظيمي أوالغير عوانية لكنها لاترغب في التعامل مع الآخرين وتفضل العزلة والإنفراد.

2.2: مظاهر الصراع التنظيمي: إن جميع المظاهر التي تحدث في المنظمات فهي دليل على وجود

النزاع داخل هذة المنظمات والمتمثلة في:

¹ راجح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستر في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، 2009، ص 60.

1.2.2: الإضراب: يشكل الإضراب مظهراً من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تستوى حاجات العمال، وهو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل، فنجد أن الإضراب جزء من الضغط الإقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث عن مطالب العمال، ويعبر عن حالة من الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، وعن عدم الرضا، ويلجأ العمال إلى الإضراب رداً عن الوضعية التي يعيشونها. وهناك عدة أسباب للإضراب:

. ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.

. تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات.

. إعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.

. إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال بإعتباره نوع من العدوان المشروع والمصرح به.¹

2.2.2: التباطؤ في العمل: إن ظاهرة التباطؤ في العمل من الظواهر السلبية التي يتعرض لها العديد من المشاريع الصناعية، فالعامل أو مجموعة من العمال تحت هذه الظاهرة السلبية يتعمدون في تقليل قابليتهم على العمل والإنتاج، ولكن تباطؤ العامل في عمله يأتي من عدة مصادر أهمها:

إنشغال العامل خلال ساعات العمل بأمور تتعلق بالإنتاج كأنشغاله في التحدث مع رفاقه العمال، وذهابه للمطعم لتناول الشاي في الأوقات الغير محددة لها، ويعتمد في بطيء الحركة داخل المصنع خلال عمله

¹ زرفاي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم إجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة، 2014، ص 107.

على الماكنة، فهو لا يستثمر الماكنة إلى أبعد حدودها، ويأتي إلى المصنع متأخرا ويغادر العمل في وقت مبكر والنتيجة الحتمية لإنخفاض الإنتاج وهبوط نوعيته.

3.2.2: إنخفاض الإنتاجية: إن مشكلة إنخفاض الإنتاجية وهبوط نوعية البضاعة المنتجة تتعرض

لها العديد من المصانع، وتترك آثار سلبية على المصنع، حيث تقل أرباحه ويضطر إلى غلق أبوابه عن العمل وتسريح العمال مما يزيد من حجم البطالة في المجتمع، كما أن هبوط الإنتاجية لا يعزي إلى عامل الوقت أو عامل رأس المال، فالعمال نتيجة الظروف الإقتصادية و المهنية والإجتماعية والنفسية الصعبة التي يعملون بها يتولد عندهم الوعي الإجتماعي بسلبية أحوالهم وضرورة قيامهم بعمل جماعي منظم ضد الجهة المسؤولة عن تردي أحوالهم، وهذه الجهة هي أرباب العمل أو الإدارة والفعل السلبي الإنتقامي الذي يتخذه العمال إزاء الإدارة وأرباب العمل، كما أن إنخفاض الإنتاجية قد لا يرجع إلى العمل الجماعي المتعهد الذي يتخذه العمال إزاء الإدارة وأرباب العمل بل يرجع إلى جملة عوامل سلبية كإنخفاض أو عدم تدريبهم وهبوط كفاءتهم وعدم إستعمالهم للمعدات والماكنات الإنتاجية الحديثة، إضافة إلى وجود المشكلات والنزاعات بينهم وسوء ظروفهم الإنتاجية وبعثرة صيغ تنظيمهم وقيادتهم وضعف الإشراف على رعايتهم.¹

¹ زرار فؤاد، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التخفيف من حدته في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص ص 57 58 .

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي: تمر عملية الصراع بمراحل أهمها:

1.3: مرحلة الصراع الكامن: وهنا لا يكون أي إحساس أو إدراك بظهور الصراع وهي مرحلة الضغط

وفساد الجو الاجتماعي، تتميز بتوتر العلاقات اليومية وارتفاع عدد التأخيرات وكثرة طلبات تغيير

المناصب ورفض الساعات الإضافية.¹

2.3: مرحلة إدراك الصراع (الصراع المدرك): هذه المرحلة تبدأ عندما تدرك وحدات العمل بأن

وحداتهم باتت بالتعرق بسبب أفعال مجاميع أو وحدات أعمال أخرفي المنظمة وتبدأ كل وحدة عمل

بالبحث عن أسباب نشوء الصراع.

3.3: مرحلة الشعور بالصراع (الصراع المحسوس): تتطور الوحدات الداخلية في الصراع

وإستجابات وحدات إتجاه الآخر كإشارة لتحسس الصراع وفي حالة تقاوم الصراع تتراجع عملية التعاون بين

الوحدات وتتراجع الفعالية التنظيمية في المنظمة ويصبح من الصعب تطوير منتج جديد ويدرك وجود

صراع دون علم المدير بحالات القلق والتوتر داخل المنظمة.²

4.3: مرحلة إظهار الصراع: في هذه المرحلة يمكن ملاحظة السلوك الصادر من كل طرف ووجود

المشكلة المتصارع عليها، ومرحلة الظهور هي مرحلة قصيرة لا يستقر فيها الصراع وتكون فيها المطالب

متباينة وينجح التدخل القانوني في إحتواء الصراع من خلال المشاكل.

¹ محمود أحمد فحيل، دور القيادة الإدارية في الصراع التنظيمي، مجلة كلية للبحوث العلمية، العدد الثاني، ليبيا، 2015، ص 153.

² هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة جامعة العلوم الإدارية الإقتصادية، الكلية التقنية السليمانية، العدد الأول، 2014، ص ص 10 11.

5.3: مرحلة تسير الصراع: هذه المرحلة تلجأ إلى الحلول السلمية لتفادي العدوانية والحلول تكون

ترضي الطرفين ومتوقع أن يكون هناك تعاون ومودة بين الأطراف.¹

قد ينشأ الصراع وفق شروط مثل المنافسة على الموارد والإختلاف بين الاهداف، وقد تكون عملية نشوئه سهلة إذا لم تتم إدارة الموقف بحذر لتجنبه، حيث يبدأ الصراع فيما بينهما عبر قنوات الإتصال، كما تتضح طبيعة ومسببات ماسوف يؤدي إليه هذا الصراع، ثم يتبع الأطراف الأسلوب العلني لتعبير عن الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وفي الأخير تبدأ عملية إدارة الصراع بمواجهة الموقف بشجاعة محاولة معرفة جذور المشكلة وحلها، إذا مآدى إلي زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات.

رابعاً: نظريات الصراع التنظيمي:**1.4: العصبية الخلدونية وصراع العصبية القبلية من أجل البقاء والسلطة:**

درس ابن خلدون إشكالية الصراع على المستوى الإجتماعي في التنظيمات السياسية آنذاك ودرس عوامل الصراع والتي تتمثل في العامل الغقنصادي والسياسي، ومشاهدته لمظاهر الصراع بين طرفين من العصبية القبلية والبدوية وبين السلطة السلطانية والحاكم.

1: سيورة العصبية والملك:

يفسر ابن خلدون نشوء المجتمع البشري بحاجة للإجتماع والتعاون، والفرد بدون مجتمع لاقيمة له بالحياة، وإنما تكمن قيمته الإجتماعية من خلال فرض التعاون مع جماعته والإنصهار فيها والتكيف ومتطلباتها،

¹ محمود أحمد فحيل، مرجع سابق، ص 160.

فإن ابن خلدون ينطلق في دراسته للعصبية من فكرة الوازع الذي جعله ضرورة من ضروريات الإجتماع والتعاون، والعصبية عند ابن خلدون هي عبارة عن حالة نفسية ذهنية تظهر في العلاقات والسلوكيات التي تتسم جماعة من الناس في إجتماع البداوة.

2: الدولة وتطورها: قام ابن خلدون بالبحث عن العلل والأسباب التي أدت إلى نشأة الدولة وبداية العمران وظواهره وتبيان أثرالعصبية في تكوين الدولة وإنحلالها في نظرية قائمة على الصراع الإجتماعي، هذا الصراع لا يقوم إلا على مبدأ القوة والغلبة لأن الرئاسة لا تكون إلا بالغلب والغلب لا يكون إلا بالعصبية. ويقسم ابن خلدون المجتمعات الإنسانية إلى نوعين: مجتمع بدوي ومجتمع حضري ورأى أن المجتمعات البدوية تكون سابقة على المجتمعات الحضرية لأن البداوة مرحلة أولية من مراحل الحياة الإنسانية والانتقال من مرحلة الحضارة والتمدن، وأثناء عمر الدولة فإنها تنتقل من أطوار مختلفة ومجالات متعددة، ويكتسب القائمون بها في كل طور خلقا وأحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر، لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه، وحالات الدولة لاتعد وفي الغالب خمسة أطوار:

الطور الأول: طور الظفر بالبغيّة: المتمثل في الإستلاء على الملك وإنتزاعه من أيدي الدولة السالفة قبلها.

الطور الثاني: طور الإستبداد وفيه يستند صاحب الدولة على قومه وينفرد دونهم بالحكم، وإصطناعه الرجال وإتخاذ الموالى والمصانع لمقاومة أهل العصبية.¹

¹ ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراة دولة، قسم علم الإجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص 46 .

الطور الثالث: طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرات الملك مما تنتزع طبائع البشر إليه وهذا الطور آخر أطوار الإستبداد من صاحب الدولة.

الطور الرابع: طور القنوع والمسالمة، حيث يكون فيه صاحب الدولة قانعا بما بني أولوه، سلما لأنصاره من الملوك أقتاله، مقلد الماضيين من سلفه فيتبع أثارهم ويقتفي طرفهم ويرى أن الخروج عن تقليدهم سوء.

الطور الخامس: طور الإسراق والتبذير، ويكون فيه صاحب الدولة متلفا لملا جمع أولوه، في سبيل الشهوة والملاذ والكرم على بطانته ومجالسه، وإسطناع أذنان السوء، ويكون مخربا لما كان سلفه يؤسسون هادما لما كان بينوه. ومن خلال ما ذكرناه نتضح لنا الخلاصة التالية:

. تنشأ الدولة لضرورة إجتماعية إقتضاها الإجماع الإنساني.

. تنشأ الدولة عن طريق الصراع بين العصبيات بهدف الكسب والعيش ثم يتحول إلى صراع بين العصبيات من أجل تحقيق الملك ثم ينشأ صراع داخل الحكم ذاته وفي الأخير يتولد صراع بين العصبيات القبلية القوية ويتم بواسطة الغلبة والقوة، فالدولة لاتتحق لمن يطلبها بدون قوة.

- بداية تكون سلطة عصبية حاكمة إستشارية، غير قاهرة ولا ملزمة لغيره ثم تتطور إلى شكل أشد وأكثر نفوذا.

. الوازع لا يكون عند رئيس العصبية فحسب، بل حكم الجماعة والعرق القبلي.¹

. يندرج رئيس العصبية الحاكم في مراتب سلطوية بمراحل حتى يحقق غرضه بالقوة.

. تأتي مرحلة إنحطاط الدولة وإحلال مكانها عصبية قوية مكان العصبية المهزومة.

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 46 47.

3: العصبية والصراع العصبي علي الملك "السلطة": لقد نفت ابن خلدون الإنتباه إلى وجود دينامكية إجتماعية محددة ينبغي على الباحث الإجتماعي إكتشافها، وتتمظهر هذه القوانين صراع إجتماعي تقوده عصبية أو جماعة إجتماعية إستوفت كامل شروط تلاحمها، إن الإنتقال من خشونة البداوة إلى رفة الحضارة، يعني الإنتقال من مجتمع الحرمان الذي يشكل فيه التضامن والإلتحام السلاح الوحيد والفعال في الصراع بين الإنسان والطبيعة وضد أخيه الإنسان من أجل البقاء إلى مجتمع تعدد فيه الصراع لاصراعا من أجل البقاء بل صراعا من أجل الجاه المفيد للمال، إذا كان الصراع الإجتماعي يمثل مظهرا من مظاهر حركية المجتمع الإنساني فإن ماثير الإنتباه مايتخذه هذا الصراع في المجتمع من حدة وعنف بسبب التعصب للنسب ، أو السبب دفع التهديد الذي تتعرض له المصلحة المشتركة للعصبية والذي يحافظ على كيانها.

2.4: النظرية الماركسية: رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدال طوال هذه السنوات، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي، هذا هو ما سجله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي، والتاثير قد إستمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الإشتراكية قبل نهاية القرن العشرين. إن أصحاب إتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع، فالخلاف الجوهرى بين أصحاب الإتجاه الوظيفي "المحافظ" وبين أنصار الإتجاه النقدي في علم الإجتماع بدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع، بحيث ينظر أصحاب إتجاه الصراع على المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الإجتماعية.¹

¹ ناصر قاسمي ، مرجع سابق، ص 47.

وإن النسق الإجتماعي في حالة من عدم التوازن نتيجة للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الإجتماعية نتيجة لإختلاف الأهداف. ويمكن تحقيق النظام الإجتماعي العام من خلال إستخدام القوة، أي منظور الصراع لا يتصور الأنساق الإجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم مواقف الصراع في غالب الأحيان بعدم التوازن في القوى.

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة:

لقد إفترض كارل ماركس في بدء أن النظام الإقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر على المنظمات الإجتماعية بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقائدية وهذا ما أدى إلى الإفتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الإجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من إرتباطها بالمصالح المتصارعة، وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الإجتماعية هي المفجرة للصراع بإستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ويحدث الصراع عادة بسب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها.

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الإجتماعي:

. كلما زاد الظلم الإجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق وكلما زاد صراع المصالح بين القطاعات

المسيطرة.¹

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 48.

- كلما إزداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الحقيقية إزداد إحتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء وإستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما إزدادت الوحدة الإيديولوجية إزداد إحتمال بناء الزعامات السياسية.

- كلما إزداد إستقطاب الجماعات المسيطرة إزداد عنف الصراع.

- كلما إزداد عنف الصراع إزدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وإزدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.¹

3.4: النظرية السلوكية للصراع: ويقر أصحاب هذا الإتجاه بحتمية وإجبارية ظاهرة الصراع في أي

منظمة، ولا يمكن تجنبه، بل بالعكس على القائمين بتسيير شؤون المنظمات مواجهته وتسييره بطرق وأساليب تتماشى مع أهدافها من خلال تحديد مستوياته وإيجاد النقاط بين أطرافه في ظل الظروف التي تتواجد فيها المنظمة. ومن خصائص رؤية النظرية السلوكية للصراع فيما يلي:

إن الصراع أمر ضروري وحتمي، تقوم الإدارة بمراقبة مستوى الصراع السائد وعدم التدخل طالما كان الصراع في الحدود المسموع بها، والصراع أمر حيوي في عملية التغيير والتطوير.²

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 49.

² عبد الكريم زرمان، الصراع التنظيمي وإستراتيجيات تسييره مقارنة سوسيوتنظيمية للظاهرة في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة1، العدد الخامس جانفي 2018، ص 264.

خامسا: آثار الصراع التنظيمي:

1.5: الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

للصراع آثار متعددة مثل: العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل من التعاون، كما أن الصراع يبعد الطاقات عن أهداف المنظمة مما يؤثر على فعالية المنظمة ككل إضافة إلى إلقاء أخطاء أي إدارة أو قسم يلقي مسؤولية الخطأ أو الطرف الآخر.¹

قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإحاق الضرر بالطرف الآخر، أي هو الفعل الذي يضر بالمؤسسة في محصلته، حيث يتزايد العداء بين الجماعات المتنافسة ويتم البحث عن نقاط الضعف والسلبيات لديها بعيدا عن أخلاقيات المهنة، كذلك ضعف الإتصال على مستوى وحدة الجماعة ويترتب عن الصراع روح الشك وفقدان الثقة بين العاملين والمنظمة كما الصراع يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد بدلا من الإستفادة منه في أنشطة نافعة مما يؤدي إلى نقص الفعالية والكفاءة.²

إذا لم تتم إدارة هذا الصراع بطريقة جيدة قد تسبب المتاعب والإضطدام وإنتشار الإشاعات المظلمة وإنخفاض الروح المعنوية بين أطراف الصراع وتؤدي هذه الضغوط إلى المشاكل النفسية وعاطفية وجسمية للفرد وخيبة الأمل وفقدان الثقة وغيرها.

¹ مرياح مليكة، سوسيولوجيا الأزمة داخل المنظمة والتغير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة واثرها على مستقبل المنظمة الجزائرية، شهادة دكتوراه في علم إجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2017، ص 104.

² مهى مراد علي أحمد، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على نظرية المباريات، كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الحادي عشر، جامعة المنيا، نوفمبر 2018، ص 257.

2.5: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

الصراع يبرز الطاقات الكامنة والقدرات والإستعدادات التي لاتظهر في الظروف العادية كما أنه يساعد الفرد على البحث عن حل للمشكلة التي يتعرض لها ويساعد على تطوير الأفكار متجها نحو البحث عن أفكار جديدة، إضافة على أنه يساعد على إشباع حاجات الأفراد خاصة الشخص العدواني كما أنه يتيح فرصة للتعبير عن رأيه، ويساعد الصراع على التعرف على معلومات وحقائق وخبرات جديدة، مما يدفع إلى الإبداع والتطوير ويحسن نوعية الأداء الوظيفي، كما أن إدارة الصراع تعد مهارة تستهدف التغير البناء والمنتج للأفراد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وزيادة النمو، ويحسن مستوى الإلتزام، كما أن نهايته يؤدي إلى حالة من التعاون والتضامن بين أفراد جماعة العمل يشجع إلى الحلول الإبتكارية.¹

ونستنتج أن الإتصالات المنعدمة بين الإدارات تؤدي إلى الصراع ويزداد إحتمال حدوثه في المنظمة التي تزداد بها درجة التعقد التنظيمي، كما يولد الصراع التنظيمي لدى أفراد التنظيم ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لاتبرز في ظل الظروف العادية ويتضمن الصراع عادة بحثا عن حل للمشكلة ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة، كما يمكن أن يكون للصراع خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم ، وفي الأخير نستنتج بأن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل المنظمات وهو سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا أو إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، وهذا كله متوقف على طبيعة أثر الصراع على أهداف المنظمة، فإذا كان الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف إعتبر صراعا إيجابيا بناءا ومحسنا لمستوى أداء المنظمة، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى تحقيق إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.

¹ مها مراد علي أحمد، مرجع سابق، ص 258.

سادسا: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

في حالة الصراع تتبع الإدارة إستراتيجية معينة لتخفيف من حدة الصراع تلجأ إلى إستخدام بعض الأساليب التالية:

1.6: التجنب: يعني المدير يقوم بتأجيل والغياب عن حضور أحد اللقاءات ويترك واجبات العمل لفترة قصيرة، وإذا كان المدير لايقوم بحضور كبير يؤدي إلى تغير في المواقف، يعني أن يكون البديل يستطيع وضع الحلول في حالة غياب المدير.

2.6: التهدئة: يعني تدخل الإدارة في الصراع أولها عن طريق إتباع إستراتيجية سلوكية إن الصراع سوف يتلاشى تدريجيا مستخدما التعاون مع الأطراف مع تقدير عواقب الصراع على المنظمة الإدارية.

3.6: حلول الوسط: حيث يقوم المدير بإختيار البديل الذي يرضى الطرفين ولا تحدث أي خسارة لكلا الطرفين.¹

4.6: الإجبار: تلجأ الإدارة إلى إستخدام القوة القانونية في حل الصراع بين الأطراف، ولا تستخدم في جميع الحالات إلى مواقف وحالات طارئة.

¹ موسى الوزى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط5، ص 94.

5.6: المواجهة: الإعراف بوجود الصراع التنظيمي، ثم تلجأ الإدارة إلى إستخدام المنهج العلمي ودراسة البدائل للوصول إلى حلول ترضي الطرفين، وفي حالة حدوث الصراع بين المجموعات، تستخدم الإدارة إستراتيجيات وأدوات تختلف عما تستخدمه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي، والصراعات بين المجموعات داخل التنظيم تأخذ أحد الأشكال وهي إدارة التسويق، إدارة عليا، إدارة الإنتاج.¹

من خلال إطلاعنا على أساليب إدارة الصراع التنظيمي توصلنا إلى أن المدير يستخدم أسلوب الإهمال والتجاهل محاولاً كبت الصراع إذ حتى يتم التفاعل بين الأطراف المتنازعة وثم يتم تلطيف الجو ومحاولة تهدئة أطراف الصراع بإستخدام اللغة المؤثرة من أجل كسب الوقت وتسوية الخلافات بين الأطراف المتنازعة، أما عن حل الوسط يتميز بقدر معتدل من التعاون ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع، وفي أسلوب الإجبار يلجأ المدير إلى إستخدام المركز والسلطة والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط ، وهذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل ويتم إستخدامه عند الرغبة في إتخاذ قرار إذا كانت القضية طارئة والتصرف السريع في الأمر الضروري وبعد ذلك يأتي أسلوب المواجهة يتم فيه مواجهة الأطراف المتنازعة وجها لوجه لتحديد المشكلة وتوضيحها والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وإختيار الأنسب منها، ويفيد أكثر في المشاكل المعقدة التي يسودها سوء الفهم والتقدير الخاطيء ومن هنا تتضح المشكلة.

سابعا: مستويات إتخاذ القرارات الإدارية:

تنقسم عملية إحتواء القيادة الإدارية للصراعات داخل المنظمة ثلاث مستويات:

¹ محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 369.

1.7: المستوى الإستراتيجي (المستوى الأعلى):

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأ ككل، وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد هذا المستوى يحتاج لإتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم تنفيذ الإدارة العليا.

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيرا قويا في مجريات نشاطات المنظمة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الإستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات في الإدارة العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية التي تساعدهم في حل المشكلات.

2.7: المستوى المتوسط (التكتيكي):

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات إتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقا وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف غير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل إتخاذ القرار. حيث تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل لمشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة ويحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائم وتساعده في إختيار القرار الأمثل في كل حالة من الحالات.¹

¹ وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي للعام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية الجزائرية، 16 أكتوبر 2003، ص 274.

3.7: المستوى الأدنى (الفني):

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة هذا النوع من القرار يتطلب الإلتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الإلتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية إتخاذ القرار وتتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص. ويمكن التعامل مع هذا الصراع من خلال:

- **العقلانية:** يحاول الإنفعال بمعقولية حتى مع شدة إنفعال الطرف الآخر، ويعرض موقفه بوضوح وهدوء.

التفاهم: يحاول فهم الطرف الآخر حتى لو لم يفهمه، ويبحث عن جذور الصراع.

- **التواصل:** يشاور الطرف الآخر قبل أخذ قرار يؤثر عليه، وإمداده بالمعلومات سيشجع التواصل ويقلل مستوى الصراع.

- **الموثوقية:** لا يخدع الطرف الآخر حتى لو يحاول خداعك.

- **القبول:** قبول الطرف الآخر وأفكاره حتى لو قام هو برفضك وتكون الرغبة في التعلم.¹

ومن خلال هذا توصلنا إلى أن عملية صنع القرار تختلف تبعا للمستوى التنظيمي الذي يقوم بها وقسمت القرارات في المنظمة إلى ثلاثة أقسام :

¹ وفيق حلمي الأغا ، مرجع سابق ، ص 274.

قرارات إستراتيجية: وفيه تتخذ القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معها وهي التي تتخذ الأهداف والموارد والسياسات في المنظمة.

القرارات الإدارية: وفيه تتخذ القرارات التي تتعلق بكيفية الإِسْخْدام الفعّال والكفء للموارد ويتطلب إتخاذها تفاعل كبير مع أولئك الذين ينفذون المهام في المنظمة.

القرارات التشغيلية: وفيه تتخذ القرارات التي تحدد كيفية تنفيذ المهام المطلوبة، وتتعلق بتحديد الوحدات في المنظمة التي تقوم بإنشاء معايير الإنجاز وإِسْخْدام الموارد وبتقييم المخرجات.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل، نستنتج أن الصراع التنظيمي هو ظاهرة عامة لاتخلو منها أي منظمة مجتمعية كرد فعل للتفاعلات ومايتمخص عنها من صراعات. ويمكن القول بأن الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وإرتباط جوانبها الإقتصادية، الإجتماعية، الإنسانية مع بعضها البعض، لهذا نحن مرغمون عل التعامل معها وإيجاد الحلول المناسبة لها ومواجهتها لأنه ليس كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وتؤثر على الأمن والإستقرار داخل المنظمة.

الفصل الثالث: مدخل نظري للقيادة الإدارية.

تمهيد:

أولاً: علاقة القيادة بالإدارة.

1.1: الإدارة جزء من القيادة.

2.1: القيادة جزء من الإدارة.

ثانياً: أساسيات القيادة الإدارية.

1.2: خصائص القيادة الإدارية.

2.2: تصنيف القيادة الإدارية.

3.2: أهمية القيادة الإدارية.

ثالثاً: فنون ونماذج القيادة الإدارية.

1.3: فنون القيادة الإدارية.

2.3: نماذج القيادة الإدارية.

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية.

خامساً: القيادة الإدارية في الصراع التنظيمي.

سادساً: أمراض القيادة الإدارية.

1.6: الأثار الناجمة عن أمراض القيادة الإدارية.

2.6: سبل مواجهة أمراض القيادة الإدارية.

سابعاً: معوقات القيادة الإدارية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن القيادة ظاهرة إجتماعية هامة، تتأثر بظروف المجتمع الإجتماعية، الإقتصادية، السياسية كما أنها تؤثر تأثيرا فعالا في المجتمع. فالقادة هم الذين يقودون جماعتهم نحو الإصلاح والتقدم والنجاح، ومن هنا جاء دور القيادة داخل التنظيم فالقائد هو الذي يستطيع إمداد الأفراد بكل ما يحفزهم الى العمل و يرفع معنوياتهم ويقوم بالتاثير بالآخرين من أجل تحقيق الأهداف والتنسيق في نشاط وجهود الأفراد للوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل.

أولاً: علاقة القيادة بالإدارة.

1.1: الإدارة جزء من القيادة:

القيادة ليست فطرية في البشر ويمكن للقائد أن يطورها ،فسقطت نظرية القائد المولود، أو القيادة المولودة ويمكن تنميتها بالخبرة والممارسة على إعتبارها أنها مكتسبة ، فالقيادة دائما تكون في قمة الهرم هو التعامل مع المواقع الإدارية، فالإدارة ترتبط إرتباطا مباشرا وقوي بالسلطة ولا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، في حين أن القيادة تهتم بالإشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق جو ملائم والحوافز لديهم وإقناعهم، والإداري يحافظ على الوضع الذي يقوم به التنظيم وليس له دور في تغييره لأنه يوظف الوسائل والأساليب القائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

2.1: القيادة جزء من الإدارة:

يعتبر المدير أينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو أيضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة، وهناك من يعتقد أن جوهر الإدارة هو فرع صناعة القرار في جميع الإتجاهات ويشمل كل شيء في التنظيم بالإضافة لتوجيه الأتباع لتعرف على افضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتخطيط، فهناك من يقول من علماء الإدارة أن المدير الإداري هو القائد وهناك من يستخدم كلمة المدير التنفيذي وهناك من يقول أن المدير ليس صانع للقرار إنما هو يقوم بعملية التنظيم وتطبيق السياسة الموضوعة.¹

¹ عبد الله النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال ، جامعة السانوية، وهران، 2010، ص ص 29.30

ثانياً: أساسيات القيادة الإدارية.

1.2: خصائص القائد الناجح: من الخصائص المميزة للقائد الناجح في عملية القيادة تختلف من

وظيفة قيادية الى أخرى وتتوقف على عوامل متداخلة وهناك خصائص أساسية للقائد وهي:

1.1.2: الثقة في النفس والآخرين: تعاني المنظمات من ضعف الأداء نتيجة لإنعدام الثقة والإحترام

بين القادة ومرؤوسيه¹.

2.1.2: القدرة على الحسم: القائد زغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة والإقدام والتضحية

ونجاح الخطط ، لايمك الحرية في التصرف بل يعمل في حدود تفرضها رقابة تقييم أنشطة في النهاية

وتحكم عليها بالنجاح او الفشل.

3.1.2: الخلق والإبتكار: القائد الإداري لديه قدرة واضحة على الإبتكار وتوليد الأفكار والحلول وهو

شخص مجدد وغير تقليدي لا ينتظر قرارات الآخرين .

4.1.2: التواصل الإجتماعي: المشاركة الإجتماعية الإيجابية وتحقيق التعاون والتكيف مع أعمال

الجماعة وشعور بأحاسيسهم ومشكلاتهم²

5.1.2: التنظيم: وضع المحددات المختلفة لجوانب نشاط الجماعة وفقاً لضوابط وخطة زمنية محددة

مع القدرة على تحقيقها.

¹أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 50.

²محمد بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020، ص 100.

6.1.2: العمل لصالح الجماعة: العمل دون أنانية أو تركيز على منفعة شخصية مع القدرة على

تحمل المسؤولية.

7.1.2: الولاء: سواء له أو لوطنه أو وحدته، رؤسائه أو مرؤوسيه مع تنفيذ التعليمات والقوانين وطاعة

الرؤساء والدفاع عن المرؤوسين أمام الغير.¹

ومن هنا نرى أن القيادة هدف حيوي فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينتشطوا لأجل تحقيق هدفهم،

القائد الناجح هو الذي يوجه قدرات الأفراد توجيهها بناءاً لدعمهم وتحفيزهم من أجل تحسين أدائهم، ويبث

روح التعاون بين الأفراد عند قيامهم بأعمال لتحقيق أهداف مشتركة.

2.2: تصنيف القيادة الإدارية:

تصنف القيادة الإدارية إلى ستة أنواع وهي:

1.2.2: القيادة الديمقراطية: تخلق إحساس عميق في نفوس الجماعة بأن القرار ملكهم لإرتباطهم

العضوي به، وفيها يغير القائد قراره الذي رفضه الرأي الغالب إلا الإعتبار التي تجبره على التمسك به.

2.2.2: القيادة التسلطية: ينفرد القائد بإتخاذ القرارات دون تشاور مع العاملين وتفتقر لمزايا

الديمقراطية ومن سلبياتها إعتتماد المرؤوسين على القائد وإغرائه في تفصيلات للعمل.²

إن القيادة الديمقراطية تستفيد من المرؤوسين ومن الزملاء وتشاورهم وتأخذ بأرائهم وتشجع مبادراتهم.

¹ محمد شفيق، القيادة، تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1،

2007، ص ص 21.20

² علي عباس الحبيب، الإدارة العامة المدخل للعلوم الإدارية، ط1، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1997، ص 63.

3.2.2: القيادة الشخصية: تتصف بالفعالية والبساطة تتم عن طريق الإتصال الشخصي وهنا

يحدث تحفيز بالكلام شخصياً مع القائد.

4.2.2: القيادة الغير شخصية: يصعب إستخدامها وذلك لغياب التأثير الشخصي للقائد على

التابعين وتتم عن طريق وسائل الغير شخصية مثل الخطط والأوامر.

كما أن القيادة الشخصية تقوم عن طريق إتصال القائد بالآخرين، ويقوم بتوجيههم وتحفيزهم للعمل، اما

عن القيادة الغير شخصية ينعدم التأثير مما يصعب إستخدامها.

5.2.2: القيادة الأبوية: هذا النوع يهدف إلى الحماية والإرشاد ويكون من الصعب تنمية إستقلال

الجماعة وإعتمادهم على أنفسهم، ولكن إستمرار نجاح هذا النوع يتوقف على إستمرار الخدمات الأبوية

للقائد.

6.2.2: القيادة غير رسمية: تظهر بواسطة الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم

الإجتماعي غير رسمي وتشكل العمل المتداخل بين شخص واخر أثناء العمل ومن المحتمل أن يكون

لنفس الجماعة قادة مختلفين.¹

تكون القيادة الأبوية بمنزلة الأب بالنسبة للعائلة، تهتم بالنفوذ الأبوية في العلاقات بين القائد والجماعة

ويشعرون بالراحة والرفاهية مع القائد، وفيما يخص القيادة غير رسمية تنشأ من التنظيم غير رسمي والقائد

غير رسمي مع جماعة عمله يحبونه ويتحدونه وهذا راجع إلى قدراته ومواهبه الشخصية.

¹ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1984، ص 388.

3.2: أهمية القيادة الإدارية:

تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة، بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، وإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى أهداف المشروع، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد أي تنظيم إداري، ومن خلال هذا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، كما أن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ومفتاح الإدارة وتقوم بدور أساسي يسرى في كل الجوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها.¹

قد يتم إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل، الوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه وبينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.²

نستخلص أن تعد وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي، كما أنها تعتبر مرجعية عليا للرقابة والمحاسبة، وفيها يتم تنفيذ السياسات والعقوبات للمخالفين ضمن سياسات الردع المناسبة، كما أنها تحقق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والمرؤوسين، وإنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة والإتقان مع توفير اللازم لأداء العمل والوصول إلى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه بينه وبين غيره من الأعمال الأخرى.

¹ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص24

² زواتني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، 2015، ص89.

ثالثاً: فنون ونماذج القيادة الإدارية:**1.3: فنون القيادة الإدارية: يمكن إجازها كالآتي:****1.1.3: فن إصدار الأوامر:** يتطلب مركز القيادة توجيه الأوامر و الإرشادات إلى المرؤوسين،

ويجب ان ينتبه القائد إلى أن الأمر ليس إلغاء إرادات الآخرين او تحطيمها، ولكنه التأثير عليها وتوجيهها لتتوافق مع الأفعال اللازمة لتنفيذ المهامات الجماعية .

2.1.3: فن المراقبة والمتابعة: هذه المراقبة يجب ألا تكون بشكل مزعج، ويجب أن تطبق بكل

عقلانية، والمجموعات التي تهمل فيها المراقبة والمتابعة، تقع في الرتبة المملة والعطالة وفقدان الفاعلية، مما يفكك الروابط والمعنويات، أما المتابعة والمراقبة اللبقة فترفع من معنويات الأفراد وإنقاذهم.

3.1.3: فن إبداء الملاحظات والتأنيب: لا يجوز للقائد أت يبادر بالتأنيب قبل التأكد من وجود

تقصير أو إهمال، وإن المقصر أوالمهمل لم يكن يجهل المقدمات التي تحول بينه وبين وقوع الخطأ.¹

4.1.3: فن العقوبة: تتجم الأخطاء عادة من أسباب نذكر منها:

سوء إعطاء الأوامر من قبل القائد أو الموجه، الأوامر جيد ومفهوم لكن الفرد لم يتمكن من فهمه بدقة، فهنا الخطأ مزدوج. خطأ القائد الذي لم يتأكد من فهم الأوامر مثلاً. والفرد الذي لا يتمتع بكفاءة من الإمكانيات الفكرية والجسمية اللازمة للتنفيذ، فهنا خطأ القائد الذي أعطى المهمة الصعبة لفرد ليس لديه إمكانيات، وربما كان خطأ الفرد أيضاً لأنه لم يعلم قبل البدء بالتنفيذ بأنه غير قادر على القيام بمهمته.²

¹ كاتب غير محدد، في فن القيادة، دار الإسلامية للإعلام، ط1، 1998، ص ص 58 59.

² بشير علاق، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة عربية، 2010، ص 60.

الفرد الذي لم يبذل قصارى جهده بسبب كسله أو تقصيره، وهنا الخطأ يقع على عاتق الفرد وحده.

2.3: نماذج القيادة الإدارية:

يقف العديد من الباحثين في مجال السلوك الإنساني على ثلاثة نماذج وهي:

1.2.3: القائد المتسلط أو الأوتقراطي: يستخدم القائد اسوب التخويف والعقاب وفرض السلطة

على المسؤولين وهو قائد منعزل عن المشاركة الجماعية إلا في بعض الظروف ولا يقبل إلا بالإمتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها دون مناقشة وإبداء رأي.¹

2.2.3: القائد المتساهل: القائد غير قادر علي إصدار الأوامر ويترك الأشياء تسير وبذلك تختفي

المشكلات وهذا النموذج يخلق جو من الفوضى الإدارية بفعل إنعدام توجيهه و تشعب الآراء والإتجاهات أي لايعرف كل عامل عمله، و هذا يؤدي إنخفاض الروح المعنوية وعدم إستخدام كل الطاقات والكفاءات وهنا تنخفض الإنتاجية.²

3.2.3: القائد المشاور أوالديمقراطي: دور القائد التوجيه والبحث وتشجيع المبادرات وتزويد الموارد

البشرية بالإضاحات لمساعدتهم في أداء عملهم ومتابعة سير العمل ويقدم الأفكار والحلول اللازمة لإتخاذ قرارات فعالة في المؤسسة. يؤدي هذا النموذج إلى إشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية وخلق جو العلاقات الإنسانية الإيجابية وجماعات قادرة على الإبتكار والمبادرة ومواصلة العمل بدون قائد.³

¹ زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، تسير الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 48.

² نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 105.

³ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 103.

فالقائد المتساهل هو الذي لا يسعى للحصول على آراء ومقترحات المرؤسين فهو يصدر القرار بأمرهم بالموافقة عليه وتطبيقه دون مناقشة، وفيما يخص القائد المتساهل ليس لديه القدرة على تسيير المؤسسة في أحسن وضع، وعدم ضبط قوانين العمل مما يؤدي الى حدوث صراع داخل المنظمة. والقيادة تترك المرؤوسين حرية تصريف الأمور أي يكون للموظفين حرية تصريف الأمور، والقائد المشاور أوالديمقراطي يثق في المرؤوسين ويترك لهم الحرية في تصريف الأمور ويعطيهم الحق في إدارة الأعمال وفقا للأسلوب الذي يرونه مناسب وأفضل في وجهة نظرهم.

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية:

يرى البعض أن القيادة خاصة من خواص الجماعة يكون فيها القائد مركز على رأس الوظيفة ليحقق لها أهدافها بالطريقة والأسلوب الذي يلائمه والبعض يرى أنها خاصة من خصائص الفرد إذ يكون القائد يتسم بصفات معنية تهيء له أن يكون على رأس الجماعة.¹

1.4: نظرية السمات (المدخل الفردي): تقوم القيادة على مجموعة سمات يتصف بها فرد معين وليس جميع الأفراد يتمتعون بهذه السمات الشخصية والقدرات والسمات موروثه وليست مكتسبة، وإن القادة يلدون ولايصنعون وهذا الإتجاه يربط بما هو في الماضي من محاولات لإكتشاف صفات وقدرات القائد من خلال دراسة شخصيات القادة الذين ظهوروا في المواقف التاريخية القديمة وتحديد خصائصهم ونتج

¹ نجم العزاوي، عبد الله حمكت الفقار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص 121.

عن هذا الإتجاه بوجود قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد كالقدرة على قراءة أفكار الغير، والذي يملك قدرات خارقة لا يتصف بها الشخص العادي وتمثلت في نظرية الرجل العظيم.¹

إهتمت هذه النظرية بالقدرات والمواهب التي يتمتع بها القائد، وتفرض على وجود صفات يمتاز بها المدير كي يصبح قائد وقد تكون هذه الصفات موروثية.

2.4: نظرية الموقف (المدخل الإجتماعي): هذه النظرية لا تهمل شخصية القائد وتعتقد أن

المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند إتصاله بجماعات خاصة، قام العديد من الباحثين بدراسات تستمد إلى الإختبارات الموقفية للقيادة وتوصلوا إلى أن إختلاف المجتمعات والتنظيمات والمستويات الإدارية تجعل السمات والمهارات يطلب توافرها في القائد بدرجة كبيرة.

نظرية الموقف لا تصد بأن الموقف وحده يخلق ويصنع القائد وإنما السمات تحدد مدى الصلاحية للقيادة، كما الموقف يكون محتاجا إلى قائد بذاته يتصف بصفات تصلح لقيادته وليس من الضروري لنجاح القيادة أن تتوفر عناصر الموقف. حيث لكل موقف قيادي سمات محددة يتم من خلالها إختيار القائد المناسب والقائد الذي يشغل منصبا قيادي في موقف معين، لا يصلح العامل أن يشغل منصب ثاني في موقف مختلف ومغاير، ونرى أن السمات المطلوبة للقائد هي سمات ترتبط بالموقف القيادي المعين.

3.4: النظرية التفاعلية (المدخل التوفيقي): القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر

الموقف وخصائص الجماعة وإنما عملية التفاعل الإجتماعي ليس بين سمات القائد ومتطلبات الموقف، وإنما التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة وهذه النظرية تعد مدخل توفيقي بين المدخل

¹ أحمد بن عبد الرحمان الشهيري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2013، ص 91.

الفرد ي والمدخل الإجتماعي. وهذا الإتجاه يتصف بالدينامكية، ومن أجل أن يكون الشخص قائدا ناجحا يجب أن يملك نوعين من القابليات هما القابليات العقلية وتأتي عل مصدرين أساسين:الأول يوجد مع ولاية لشخص ويكون وراثيا ، أما الثاني يتولد عن طريق الدراسة والتعليم والتدريس، والنوع الثاني من القابلية هو الشعور الإنساني الذي يعود الشخص إلى الإهتمام بالغير فردا أو جماعة والقدرة على كسبهم إلى جانبه.¹

تقوم هذه النظرية عل فكرة الإمتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي.

4.4: النظرية البيروقراطية: أسس هذه النظرية ماركس فيبر ويقصد بها إدارة العمل عن طريق

الوظائف الرسمية، كما أن نمط العلاقة التي تسود العاملين تقوم على أساس الكفاءة والعقلانية، ويتم تحقيق الأهداف عن طريق التسيير العقلاني ومن المبادئ التي قام بها ماركس فيبرفي هذه النظرية :

التسلسل الهرمي للوظائف، التنفيذ الحرفي للوائح والقوانين، تعين العاملين عل أساس الكفاءة ، التدوين الكتابي لكل سيادة علاقات العمل بين العاملين فقط.

الديمقراطية تعني حسن التسيير داخل الإدارة وتقوم عل قوانين رسمية وشرعية صارمة ومضبوطة.

5.4: نظرية العلاقات الإنسانية: أكدت هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته

السيكولوجية الأساسية التي يمكن أن يتم إتساعها ضمن الإطار العام للمؤسسة الصناعية فالإنسان يحتاج

¹نجم العزاوي ، عبد الله حكمت الفقار، مرجع سابق، ص ص 122 123.

إلى إعراف الآخرين وتقديرهم، وفرصة لتنمية قدراته، تعمل نظرية العلاقات الإنسانية على تنمية قوى الأفراد الكامنة وتحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لإظهار أقصى إمكاناتهم الكامنة.¹

تسعى هذه النظرية إلى تنشيط سلوك الأفراد في موقف معين بهدف إلى تحقيق التوازن بين الرضا النفسي وتحقيق الاهداف، والقائد يسعى إلى تلبية رغبة الفرد وتحقيق هدف المؤسسة.

6.4: نظرية (y) و(x): تعتبر هذه النظرية من المداخل السلوكية حيث أن إفتراضات هذه النظرية تركز على سلوك أعضاء الجماعة أو فريق العمل، إضافة إلى الرغبة في تحفيزهم، ونظرية (y) إيجابية ونظرية (x) سلبية. ومن أهم إفتراضات نظرية (y) : يحب العاملون ويعتبرونه طبيعيا وضروريا، العمال لديهم القدرة في تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها، يفضل العاملون ممارسة الرقابة و الضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف. فيما يخص إفتراضات نظرية (x) : يكره العاملون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصلي، يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي وللحوافز المادية، يحب توجيه العاملون دوما.²

نظرية (x) تنظر للعامل مجرد آلة وتحتقره و العامل لا يحب العمل ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بينما (y) علاقة عكسية للنظرية (x) فنظرية (y) العامل يحب العمل وأدخلت عامل الحافز في العمل، والعلاقة بين المسؤول والعمال علاقة تقدير وإحترام داخل المؤسسة من أجل تحقيق الزيادة الإنتاجية.

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط3، 2014، ص 203 .

² محمد رضا شنة، إستراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص 27.

7.4: النظرية الوظيفية: القيادة في هذه النظرية تقوم بوظائف الجماعة فتساعد على تحقيق أهدافها وتحريكها وتحبس العلاقات القائمة بين الأفراد، والقيادة في هذه النظرية ليست مرتبطة بشخصية القائد إنما مرتبطة بالوظيفة التي يقوم بها الشخص في إدارة المؤسسة، وترتكز على الوظائف التي يقوم بها، ولم تهتم بالخصائص الشخصية للقائد ورضا العمال، فلهذا هي وظيفة تنظيمية غايتها القيام بمجموعة من الوظائف التي تحقق أهداف الجماعة.¹

خامسا: القيادة الإدارية والصراع التنظيمي:

القيادة الإدارية الفعالة تختلف في القضاء على الصراعات وعلى إقناع أفراد التنظيم بالقائد الذي سيحل مشكلتهم ويقوم بالقضاء على أزماتهم، تركز القيادة على قدرات وإستعدادات الطبيعية الكامنة للقضاء على الصراع وذلك لإحداث تأثير في الأفراد والتغير في النتائج وإيجاد الحلول في المشاكل الناتجة عن الصراع التنظيمي، وتختلف القيادة الإدارية عن الزعامة في القضاء على الصراعات لأنها صفة تغلب عليها الموهبة، بينما القيادة صفة تغلب عليها القدرة على تطوير الذات لتصبح قادرة على إدارة الصراعات، إذ توجد صفات مشتركة بين الزعامة والقيادة الناجحة كالصفات الشخصية مثل الصبر والشخصية القومية.²

ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي لإحتواء الصراع التنظيمي وتدبير القادة على الإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وبناء فرق عمل، كون أن هذه الفرق تقوم على

¹ توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء ، مذكرة ماجستر في علم الاجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2007، ص 74.

² محمد حكمت، إدارة الصراعات والخلافات والكوارث، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان، 2014، ص 167.

التعاون والعمل الجماعي وتجنب الإنفرادية وهذا يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية.

ومن خلال ما ذكرناه سابقا نرى القيادة الإدارية لها دور مهم في التقليل من وحدة الصراع عن طريق إتباع إستراتيجية فعالة في إنهاء الصراعات وتوحيد الأفراد داخل المنظمة، وتعتبر محورا أساسيا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات ، كما تساهم في تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، فإذا كانت القيادة الإدارية ناجحة وفعالة تقل الصراعات التنظيمية.

سادسا: أمراض القيادة:

1.6 الأثار الناجمة عن أمراض القيادة: قد فسر علماء الإدارة مصطلح الأثار بأمراض القيادة

الإدارية وقاموا بشرح مفصل لهذه الأثار المتعلقة بالمرؤوسين، التنظيم، المجتمع ككل.

1.1.6 الأثار المتعلقة بالمرؤوسين:

إن بعض الممارسات القيادية السلبية قد تؤدي إلى مجموعة من الأثار السلبية لدى المرؤوسين، مما تؤدي الى ضعف الإنتاجية، ونشوب صراعات داخل جماعات العمل، إرتفاع معدلات التغيب، زيادة معدلات حوادث العمل، إنخفاض درجة رضا المرؤوسين، وغياب الأفكار المبدعة وظهور مراكز نفوذ غير رسمية.¹

2.1.6: الأثار المتعلقة بالتنظيم: نجد صور ناتجة من التنظيم أبرزها:

¹ سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثاره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 64.

عدم بلوغ الأهداف المتوقعة، تكس المخزون السلبي لعدم تصريفه نظرا لإنخفاض الجودة أو لضعف الخطط والقدرات التسويقية، زيادة الأعطال، تراكم المشكلات الفنية المطلوب حلها، تخبط السياسة الإدارية وظهور العديد من العواقب السلبية للقرارات المتخذة، زيادة نسبة المنتجات المعيبة.

3.1.6: الآثار المتعلقة بالمجتمع ككل:

تتعرض أمراض القيادة على المجتمع بكافة مكوناته وذلك بشكل مباشر أو غير مباشر، وتكون هذه الآثار متقدمة عن الآثار السابقة، فمن أبرزها:

إنخفاض الناتج القومي، غياب المناخ الإيجابي الذي يصنعه القادة الأكفاء الكفيلة بتنمية المرؤوسين وتوظيف قدراتهم وطاقاتهم يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع ككل، تضائل إمكانية التصدير، تدني مستوى المعيشة بما يترتب عليه من آثار سلبية على الحياة الإقتصادية والإجتماعية.¹

2.6: سبل مواجهة أمراض القيادة:

لمواجهة أمراض القيادة الإدارية وللتغلب على الأسباب التي تقلل من فعالية القادة، ينبغي تصميم إستراتيجيات لتنمية المهارات القيادية تراعي هذه الأمراض القيادية من جهة، وتحاول القضاء عليها من جهة ثانية، لهذا يجب أن تأخذ هذه الإستراتيجية بالشروط التالية:

يجب أن تتسق أهداف الإستراتيجية مع النسق الإجتماعي والثقافي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأي تعارض سيحول دون نجاح هذه الإستراتيجية. كما يجب أن تتبع محتويات البرامج التدريبية من العناصر التراثية والبيئة السائدة والمحيطية بالمتدربين فضلا عن خبراتهم الشخصية وخبرات القادة السابقين أو

¹ حمزة بن معتوق، القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم إجتماع عمل وتنظيم، جامعة بسكرة، 2008، صص 67 68.

الحاليين في نفس المجالات حتى ينشأ الشعور بين المتدرب والبرنامج التدريبي، ومن هنا تزداد فعالية العملية التدريبية.¹

كما توجد مجموعة من القدرات والإمكانات يجب تنميتها والتي يمكن أن تكون لها أثر بالغ في عملية مواجهة القيادة، حيث أن عملية إتخاذ القرار تأتي من التجارب السابقة ومحاولة الإستفادة منها، وكذلك القيام بتنمية مهارات التواصل والإقناع سواء مع الأفراد أو الجماعات داخل وخارج المنظمة، تنمية القدرة على إثارة التصدي والدافعية ذاتيا والسعي على إثبات الذات، إقامة علاقات وثيقة مع الآخرين والمرونة الفكرية والإجتماعية والإمتياز بالطلاقة اللغوية والفكرية، وعليه إبتكار حلول للمشكلات بعيدا عن النمطية أو المواجهة المنفردة للمشكلات، الإتحاد ومحاربة كل السلوكيات المثبطة كالشعور بالتعب والمشقة والرغبة في الإسترخاء، كذلك تنمية مهارات إدارة الوقت وإعتبار هذا المورد أهم مورد بالنسبة للمنظمة دون التسرع أو تردد في إنجاز الأعمال بإتقان.²

سابعا: معوقات القيادة الإدارية:

. نقص المعلومات الضرورية في سير العمل وخاصة المتعلقة في القرارات الإدارية.

. الإجراءات الروتينية المملة.

. معاناة بعض القيادات الإدارية من الجمود وعدم قدرتها على مماشاة التطورات.

. اللجوء إلى إتخاذ القرارات الفردية والإستشارة مع الآخرين.

. وجود المصادر المتعددة للتعين وإزدواج منابع المسؤولية يعملان على شكل عمل القائد الإداري.¹

¹ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص ص 130 131.

² حمزة بن معتوق، مرجع سابق، ص 69.

- وجود التوتر داخل الدائرة بين من يريد أن يعمل أو يغير وبين من يريد المحافظة على الوضع القائم، وهناك عوامل تساعد على وجود بيئة مشحونة وتوتر يستنزف معظم وقت القائد الإداري.

. عدم توفر الكوادر القيادية الكفؤة.

. عدم سلامة طرق وأساليب إختيار القيادات الإدارية.

. عدم توفر الإستقرار الوظيفي والإطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.

. خوف القائد من إتخاذ القرارات الإدارية.²

وقد نرى عدم القدرة على ضبط القيادة وإتخاذ القرار المناسب في المؤسسة ومعالجة المشاكل، وإنعدام التحفيز والدعم النفسي للمرؤوسين في بعض المؤسسات، وعدم الإلتزام بالقوانين والأنظمة التي تقوم عليها المؤسسة، وفي بعض الأحيان عدم وجود الإحترام والثقة المتبادلة بين المرؤوسين.

¹ جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال مبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 116.

² علي خلف إبراهيم، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 260.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن القيادة تعتبر عملية إدارية ضرورية ومهمة في جميع المؤسسات والمنظمات رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة نشاط خاص بها، وهي طريقة يتبعها القائد إنطلاقاً من سياسات ومبادئ وقيم معينة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. فالقيادة عملية لاغنى عنها في كل المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على إستمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق الفعالية في أدائها الوظيفي وتحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة.

1.1: المجال الزمني.

2.1: المجال البشري.

3.1: المجال المكاني.

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.

1.2: المنهج المتبع في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

1.3: الملاحظة.

2.3: الإستمارة.

رابعاً: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة.

خامساً: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

1.5: عرض الملاحظات الميدانية.

2.5: عرض نتائج الإستمارة.

3.5: مناقشة وتحليل النتائج.

أولاً: مجالات الدراسة: تتمحور دراستنا حول موضوع الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية " دراسة نظرية تطبيقية " .

لقد تم الإعتماد على الجانب الزمني والمجال الميداني والمتمثل في مقر بلدية سيدي علي ملال لدائرة وادليلي ولاية تيارت، من خلال المبحوثين المتواجدين في مقر البلدية من رئيس مجلس و نائب رئيس مجلس وموظفين.

1.1: المجال الزمني:

هو الفترة الزمنية التي أجرى فيها الباحث دراسته، فبالنسبة لموضوع دراستنا، الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية "دراسة نظرية وتطبيقية " في مؤسسة عمومية، مقر بلدية سيدي علي ملال لدائرة وادليلي، ولاية تيارت. فقد بدأت الدراسة من 2021/10/25 إلى غاية 2022/05/14 ودامت حوالي ستة أشهر.

2.1: المجال البشري:

يضم مقر بلدية سيدي علي ملال حوالي 80 عامل، رئيس مجلس واحد، 07 نواب رئيس مجلس، 72موظف يشغلون مناصب مختلفة.

3.1: المجال المكاني:

سميت بلدية سيدي علي ملال بهذه التسمية عقب الإستقلال، إثر التقسيم الإداري لسنة 1963 حيث تم ضم كل من بلديتي بوشطوط وتيغرمتين اللتان كانتا تشكلان إقليم البلدية. تقع في أقصى شمال ولاية تيارت، تبعد عنها ب43كم يحدها من الشمال ولاية غليزان، من الشرق بلدية تيدة، من الجنوب بلديتي وادليلي وقرطوفة ومن الغرب بلدية الرحوية.

خصائص بلدية سيدي علي ملال:

المناخ: يسود المنطقة مناخ حار جاف صيفا، بارد شتاء، تتراوح درجة الحرارة صيفا بالمنطقة ما بين 38 إلى 40، أما الشتاء فيمكن أن تصل درجتين تحت الصفر، كما تتميز المنطقة بهبوب الرياح وتساقط الثلوج في السنوات الأخيرة .

السكان: حسب الإحصاء العام للسكن والسكان لسنة 2008 فقد بلغ عدد سكان بلدية سيدي علي ملال 7147 نسمة، منهم 1754 نسمة بسيدي علي ملال مركز و1110 بالمنطقة الثانوية و4283 بالمناطق المبعثرة.

التعليم: تتوفر البلدية على مدرستين، وتوجد متوسطة واحدة وثانوية واحدة.

النقل المدرسي: وفرت بلدية سيدي علي ملال للتلاميذ حافلات تنقلهم للمؤسسات التعليمية البعيدة عن مقر سكنهم.

الصحة: يوجد في بلدية سيدي علي ملال عيادة واحدة متعددة الخدمات وقاعة للعلاج.

الثقافة: تتوفر البلدية على دار للشباب ومكتبة بلدية بها مختلف العناوين التي يستفيد منها تلاميذ المدارس في إنجاز بحوثهم .

الرياضة: تعرف المرافق الرياضية والترفيهية بالبلدية نقصا فادحا فهي لا تتوفر إلا على ملعب بلدي.

البريد والمواصلات: يوجد بالبلدية مركز بريدي واحد.

الفلاحة: يغلب على المنطقة الطابع الفلاحي وتقدر نسبة الأراضي الفلاحية بها أكثر من 4000 هكتار منها أكثر من 2000 هكتار مساحات مستغلة في حين تقدر بـ 1869 مساحة الأراضي الغير منتجة ويعتمد سكان المنطقة بالدرجة الأولى على زراعة الحبوب إضافة إلى تربية المواشي والدواجن والنحل.

الطرق: يعبر تراب بلدية سيدي علي ملال الطريق الوطني رقم 90 الرابط بين ولايتي تيارت وغيليزان على مسافة 17 كلم بالإضافة إلى شبكة الطرق البلدية والمسالك المؤدية إلى المشاتي والقرى التابعة للبلدية.

السكن: إستفادت البلدية سنة 2008 من 295 حصة سكنية منها 267 مسكنا مستغلا.

شبكة الغاز: تجري حاليا ببلدية سيدي علي ملال أشغال ربط السكنات بمادة الغاز الطبيعي.

المياه: من إحدى روافد وادي رهيو الذي تشتهر به المنطقة ويقطعها على مسافة 74.641 كلم نجد وادي تيقست الواقع غرب بلدية سيدي علي ملال الذي تستفيد منه البلدية في مجال التزود بالمياه.

المجلس الشعبي البلدي: يحتوي الهيكل التنظيمي له على مايلي:

أ- ديوان رئيس المجلس الشعبي البلدي: يتكفل بالقضايا الأمنية والخاصة، الإغاثة التدخلات، الإعلام، التوجيه والإستقبال، الزيارات، التشرifications.

ب . الأمانة العامة: الهيئة التنسيقية بين جميع مصالح البلدية وتتكون من 5 فروع:

فرع البريد المركزي، فرع الأرشيف، فرع المداولات، فرع الإعلام الألي والإحصاء، فرع التوثيق والتخليص.

ج . المصالح: وهي ثلاثة:

1. مصلحة المالية والوسائل العامة: وتضم أربع (04) مكاتب:

1. مكتب تسيير وتكوين الموارد البشرية: من مهامه تسيير الحياة المهنية للموظفين.
- 2 . مكتب المالية والمحاسبة: ومن مهامه كل ما يتعلق بميزانية البلدية بقسميها التسيير والتجهيز، إرادتها ونفقاتها وتضم ثلاثة فروع وهي: فرع التسيير، فرع التجهيز، فرع الوكالات.
- 3 . مكتب الممتلكات: من مهامه متابعة ومراقبة كل ممتلكات البلدية المنقولة وغير المنقولة: فرع متابعة الأملاك وتحصيل المداخل.
- 4 . مكتب الوسائل العامة: يهتم بكل ما يتعلق بالتموين، التخزين وتسيير الأشغال والحظيرة وأعمال التصليح والصيانة وممتلكات البلدية تضم فرعين إثنين (02) فرع تسيير المخزن، فرع تسيير الحظيرة.

2- مصلحة التنظيم والشؤون العامة: من مهامها كل ما يتعلق بالقضايا ذات الطابع التنظيمي

وتنقسم إلى خمسة مكاتب (05):

1. مكتب الشؤون الإجتماعية، الثقافية والرياضية.
2. مكتب النشاط الإجتماعي.
3. مكتب الإنتخابات والخدمة الوطنية.
4. مكتب التنظيم والمنازعات الإدارية والشؤون القانونية. فرع النشاط الفلاحي.

5. مكتب الحالة المدنية وتضم ثلاثة فروع (03): فرع مسك العقود ووثائق الحالة المدنية، فرع إصدار ورقمنة سجلات الوثائق البيومترية، فرع الملحقات الإدارية.

3. مصلحة التعمير والتهيئة: تهتم بكل ما يتعلق بالتعمير وتنقسم إلى أربعة مكاتب (04):

1. مكتب التعمير والبناء.

2. مكتب الدراسات التقنية وحماية البيئة.

3. مكتب الصفقات العمومية ومتابعة البرامج.

4. مكتب النظافة والوقاية ويضم ثلاثة فروع (03): فرع التكنيس وجمع النفايات، فرع صيانة المساحات الخضراء، فرع الصحة العمومية.

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:

1.2: المنهج المتبع في الدراسة: لكي يستطيع أي باحث دراسة مشكلة بحث بطريقة علمية وهادفة

فذلك يقتضي منه إتباع خطوات علمية لتحديد نوع الطريقة التي يتبعها في مواجهة مشكلة موضوع الدراسة وهو ما يسمى بموضوع البحث، وتختلف المناهج باختلاف المواضيع والظواهر المدروسة والمنهج المعتمد في دراستنا: هو المنهج الوصفي.

1.1.2: المنهج الوصفي: إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتماشى مع موضوع الدراسة

وأهدافها فهو يساعد على الحصول على البيانات والمعلومات الشاملة، وواقعية، حيث يسمح بدراسة أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية، بحيث هذا المنهج يصف فعالية القيادة الإدارية للتخفيف من حدة الصراع داخل المؤسسة، من خلال جمع البيانات والمعلومات التي تخص الصراع التنظيمي و القيادة

الإدارية، فالوصف الدقيق للصراعات التي حلت بالمؤسسة تعد اللبنة الأساسية التي تركز عليها الدراسة العلمية، ومعرفة دور إتخاذ القرار في فعالية القيادة الإدارية.

2.1.2: العينة: هي إختيار الجزء من الكل وهذا الجزء يتكون تشكليا للكل، والعينة تسهل عملية البحث العلمي، وهي عبارة عن عدد من المفردات التي يتعامل معها الباحث منهجيا ويشترط ان تكون متمثلة لمجتمع البحث، وفي دراستنا إتمدنا على العينة القصدية وعرفها البحث العلمي بأنها مجموعة محدودة من الأفراد يختارهم الباحث من مجموعة أكبر، وتعد طريقة جمع العينات واختيارها من أكثر الطرق فعالية لإجراء البحوث، حيث أن المؤسسة تتضمن 80 عامل، 20 من أصل 80 عامل يعملون خارج نطاق بلدية سيدي علي ملال لذلك وجدنا صعوبة في التوصل إليهم، فتم قصد 60 عامل الذين يعملون داخل المؤسسة، فتم توزيع 60 إستمارة في حين 50 من العامل أرجعوا لنا الإستمارة والبقية لم ترجع الإستمارة.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

1.3: الملاحظة: تم الإعتماد على هذه الأداة كتقنية للتعرف على الميدان وطبيعة العمل ومعرفة طبيعة ظروف إجراء الدراسة. حيث نعني بالملاحظة المراقبة الدقيقة لسلوك ما أوظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة.

2.3: الإستمارة: إتمدت دراستنا في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية "دراسة نظرية تطبيقية". على تقنية أساسية هي الإستمارة فهي أحد أدوات البحث العلمي الأكثر إستخداما في مرحلة جمع البيانات، وتشتمل على عدد من الأسئلة التي تخضع لترتيب محدد، وقد يتوافر لتلك الأسئلة عدد من الخيارات التي يجيب عليها الباحث، حيث تكونت

إستمارتنا على أربع 04 محاور: المحور الأول يضم ستة 06 أسئلة متعلقة بالبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الإجتماعية، المهنة، الأقدمية في العمل)، فالمحاور الثلاثة 03 الباقية تضم سبعة 07 أسئلة، المحور الثاني: الخاص بالصراع التنظيمي، ينطلق من السؤال 07 الى السؤال 13. المحور الثالث: الخاص بالقيادة الإدارية، ينطلق من السؤال 14 الى 20 السؤال . المحور الرابع: الخاص بإتخاذ القرار، ينطلق من السؤال 21 الى السؤال 27.

رابعاً: عرض وتحليل الملاحظة والإستمارة:

1.4. شبكة الملاحظة. الملاحظة الأولى:

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	تكرار الملاحظة	تحليل الملاحظة
04/06 2022	09:30 صباحا	مكتب الإستقبال والتوجيه	موظف الإستقبال والتوجيه.	عند زيارتنا لمقر بلدية سيدي علي ملال من أجل القيام بالدراسة الميدانية لاحظنا أن الموظف يقوم بعمله بأتم وجه حيث يقوم بسؤال أي مواطن يدخل إلي البلدية ولاحظنا أن العمال عندما يلتحقون بعملهم يكتبون أسمائهم ويموضون.	يومية	الموظف يكسب مهارة في التنظيم، ويتمتع بالثقة في النفس والشخصية القوية كما أنه يستمع لجميع التساؤلات التي تطرح من طرف المواطنين والعمال، فالإستماع والإتصال دليل على إحترام الشخص المخاطب، ويتأكد من تسجيله للمعلومات المطلوبة من العمال مما يجعل عمله أكثر إنتاجية.

. الملاحظة الثانية:

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	التكرار	تحليل الملاحظة
04/12 2022	10 صباحا	مكتب المدير	رئيس المجلس الشعبي البلدي	عند زيارتنا لمقر البلدية ودخولنا على رئيس البلدية من أجل الموافقة على إجراء هذه الدراسة، فلاحظنا أن مكتبه مزود بكاميرات مراقبة للمؤسسة	ثلاثة مرات	إستخدم كاميرات المراقبة لتتبع سير العمل لدى العمال، ولكي يقومون العمال بعملهم على أكمل وجه، إعتد على الرقابة الصارمة من أجل امن وسلامة الأشخاص المتواجدين في العمل، تعمل على مراقبة الصراعات لإتخاذ إجراءات من أجل الحد منه، مراقبة التجمعات التي تنشأ داخل المنظمة التي تؤدي إلى خلق جماعات غير رسمية التي تخلق جو ديناميكي نشط لتبادل الأراء والأفكار والمعلومات من أجل زيادة الخدمات وتحقيق أهداف المؤسسة.

. الملاحظة الثالثة:

اليوم	الساعة	المكان	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	الملاحظة	التكرار	تحليل الملاحظة
04/19 2022	09 صباحا	مكتب رئيس المجلس الشعبي البلدي	رئيس المجلس الشعبي البلدي وإضافة للمواطنين	عند توجهنا للمقر بلدية سيدي علي ملال حدد الرئيس يوم الثلاثاء لمقابلته سواء لأصحاب الدراسة أو لجميع المواطنين الذين يطرحون مشاكلهم	كل ثلاثاء	وضع الرئيس وقت محدد للإلتقاءات مع المواطنين لطرح إنشغالتهم ليعبر عمله بصورة واضحة، لكونه يملك حسن تسير الوقت من أجل إلزام المواطنين بتقديم إنشغالتهم ومشاكلهم لتسوية أوضاعهم.

2.4. خصائص العينة.

1. جدول رقم (01): يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	21	42%
أنثى	29	58%
المجموع	100	100%

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) الخاص بتوزيع العمال حسب الجنس، أن نسبة الإناث 58% تفوق على الذكور الذي بلغ 42% من أفراد عينة البحث.

ويمكن تفسير هذا التفاوت الواضح بين الإناث والذكور إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتبار المؤسسة خدماتية حيث مختلف الوظائف الموجودة تتلائم مع فئة الإناث وينحصر دورهم في الوظائف الإدارية وقلة العنصر الذكر بعدم إمتلاكهم شهادات مؤهلة، وكذلك لعدم تسوية وضعيتهم إتجاه الخدمة الوطنية.

جدول رقم(02): يمثل توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 25 سنة	08	16%
من 25 إلى 34 سنة	24	48%
من 35 إلى 44 سنة	15	30%
من 45 إلى 54 سنة	03	06%
المجموع	50	100%

يمثل الجدول رقم(02) توزيع العينة حسب العمر، حيث نجد أعلى نسبة تقع في الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة بـ 48%، بينما تأتي الفئة العمرية المنحصرة بين 35 إلى 44 سنة في المرتبة الثانية بـ 30% من إجابات المبحوثين، في حين الفئة العمرية أقل من 25 سنة تمثلت بـ 16%، وتليها الفئة العمرية من 45 إلى 54 سنة بـ 06% من إجابات المبحوثين.

يمكن تفسير هذه النسب الخاصة بالفئة الممتدة من 25 إلى 34 سنة التي تضم أكبر عدد من المفردات لأن أغلبهم شباب، وأيضاً أكثر فئة ديناميكية وقوة وحيوية، وهذا ما يدل أن البلدية لديها فئة عاملة ناشطة مما يسمح لها بإبراز قدراتها وبذل مجهودات أكبر في العمل وتقديم أداء مميز.

جدول رقم(03): يمثل توزيع العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	04	08%
ثانوي	13	26%
جامعي	33	66%
المجموع	50	100%

يبين الجدول رقم(03) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي حيث أن معظم أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية وذلك ب 66% من المبحوثين، ثم تليها 26% من الطور الثانوي، ثم 08% من المستوى المتوسط.

تعتمد بلدية سيدي علي ملال على أصحاب الشهادات لجلب اليد العاملة المؤهلة وكونهم يكسبون خبرة علمية، ومهارة عالية من أجل شغلهم مراكز وظيفية هامة لضمان جودة في الخدمة المقدمة.

جدول رقم(04): يمثل توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة المئوية%	التكرار	الحالة الإجتماعية
36%	18	أعزب
62%	31	متزوج
02%	01	مطلق
100%	50	المجموع

يبين الجدول(04) توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية حيث يتضح من خلال البيانات الواردة أن متزوجين يفوقون بنسبة 62% من المبحوثين ، ويليها نسبة 36% من أعزب، فيحين بلغت نسبة مطلق 02% من المبحوثين.

يمكن تفسير هذه النسب المذكورة أن أغلبية الأفراد متزوجون وهذا راجع أنهم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية وأحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها، ويعود ذلك إلى الظروف الحسنة التي يعيشونها من خلال توفر الأجر والنقل، أما فيما يخص الغير متزوجين فيرجع سبب قلتها إلى مشاكل إجتماعية والظروف المعيشية كالسكن الذي أصبح يورق العديد من الموظفين وهذا ما سيدفعهم إلى العمل بجدية

للحصول على المكانة الإجتماعية التي تضمن لهم الترقية والشعور بالتقدير والانتماء والإستقرار داخل مؤسستهم.

جدول رقم (05): يمثل توزيع العينة حسب المهنة.

النسبة المئوية%	التكرار	المهنة
02%	01	رئيس مجلس
06%	03	نائب رئيس مجلس
92%	46	موظف
100%	50	المجموع

يبين الجدول (05) توزيع عينة بحث حسب المهنة، فنلاحظ معظم مجتمع البحث 92% موظفين ثم تليها نواب رئيس مجلس بنسبة 06% ، في حين رئيس مجلس بنسبة 02% من إجمالي مجتمع البحث.

يمكن تفسير إرتفاع نسبة الموظفين إلى طبيعة النشاط الخدماتي الذي تقدمه البلدية يحتاج إلى عدد كبير من الموظفين لتلبية حاجات المواطنين بمختلف أنواعها، مما يضمن السير الحسن للبلدية، أما بالنسبة لنواب رئيس المجلس فهم موزعون على المناطق النائبة للبلدية من أجل نقل إحتياجات وإنشغالات مواطنين تلك المناطق.

جدول رقم(06): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار	الأقدمية في العمل
52%	26	أقل من 05سنوات
36%	18	من 05إلى09سنوات
08%	04	من 10إلى14سنة
04%	02	من 15إلى سنة فأكثر
100%	50	المجموع

توضح البيانات الموجودة في الجدول 06 لتوزيع العينة حسب الأقدمية في العمل حيث نجد أن معظم المبحوثين لهم أقل من 05سنوات عمل في المنصب بنسبة 52% ، ثم تليها الفئة من 05إلى09سنوات بنسبة 36% ، ثم فئة من 10إلى 14سنة بنسبة 08%، وأخر فئة من 15 سنة فأكثر 04%.

تدل هذه البيانات أن معظم الموظفين في بلدية سيدي على ملال ليس لديهم أقدمية كونهم موظفون جدد ولايكسبون خبرة مهنية والموظفين الذين لديهم أدمية في العمل يكسبون مهارة فعالة في أداء العمل ولكنهم بنسبة قليلة وذلك راجع أنهم إتحقوا بالسن القانوني للتقاعد.

3.4: تحليل بيانات متعلقة بالصراع التنظيمي.

جدول رقم(07): يمثل عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس مجلس		رئيس مجلس		المهنة إجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
78%	39	76.1%	35	100%	3	100%	1	نعم
		%						
22%	11	23.9%	11	-	-	-	-	لا
100%	50	100%	46	100%	3	100%	1	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 78% من المبحوثين أدلوا أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام، في حين نسبة 22% من المبحوثين أجابوا بلا، فيما يقابل رئيس المجلس بنسبة 100% أجاب بنعم، ويقابلها نواب رئيس مجلس بنسبة 100% أجابوا أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام، وإتضح للموظفين بنسبة 76.1% أجابوا بنعم، ونسبة 23.9% من الموظفين أقرروا بأن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل المهام.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام، وهذا راجع إلى التعاون وروح المبادرة بين العمال وتسهيل المهام لا يتم إلا من خلال الإتصال الجيد والفعال بحيث من خلاله يستطيع العمال توصيل الأفكار والمعلومات لبعضهم البعض مما يزيد من قدراتهم المهنية، والعمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف العمل بشكل أسرع وأكثراً وتقليل المنافسة الفردية من خلال تعاون بين الأعضاء ومساندة بعضهم البعض للوصول إلى النجاح، فيما يقابل عدد من المبحوثين صرحوا بأن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل المهام وذلك راجع إلى عدم وضوح مهام كل موظف أو الإتكالية بينهم.

جدول رقم(08): يمثل الخلافات التي تحدث بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الاجابات
		%	ك	%	ك	
71.4%	35	72.4%	21	70%	14	نعم
28.6%	14	27.6%	08	30%	06	لا
100	49	100	29	100	20	المجموع

يتضح من خلال الجدول %71.4 من المبحوثين أدلوا بوجود خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة، و%28.6 كانت إجاباتهم ب لا، حيث نجد الذكور %70 أدلوا بنعم، و%30 أدلوا بعدم وجود خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة، وفيما يقابل الإناث %72.4 أجابوا بنعم، و%27.6 أجابوا بلا توجد خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة.

نستنتج من خلال ما عرض في الجدول أن الخلافات التي تحدث بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة بنسبة أكبر، ويرجع ذلك إلى الضغوطات التي يواجهها العمال في الحياة العائلية والمهنية، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية في تنمية قوى الأفراد الكامنة و تحفيز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم لإظهار أقصى إمكانياتهم. حيث المرأة العاملة عجزت عن تحقيق التوازن بين العمل والحياة العائلية مقارنة بالذكور الذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه وليس لديهم إنشغالات أخرى، ووضحت نظرية (y) أن الذكور لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة فيها، والعلاقة بين المدير والموظفين علاقة تقدير وإحترام داخل المؤسسة من أجل تحقيق زيادة في أداء المهام.

جدول رقم (09): يمثل وجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة

حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس مجلس		رئيس المجلس		المهنة إجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54%	27	52.02%	24	66.7%	02	100%	01	نعم
46%	23	47.8%	22	33.3%	01	-	-	لا
100%	50	100%	40	100%	03	100%	01	المجموع

يتضح من خلال الجدول 54% من المبحوثين أقرّوا بوجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة، و 46% كانت إجاباتهم بلا، وفيما يخص رئيس المجلس 100% أجاب بنعم، وبالمقابل لنواب رئيس المجلس 66.7% أدلّوا بوجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة، و 33.3% أجابوا بلا، وبالمقابل للموظفين 52.02% أجابوا بنعم، و 47.8% من المبحوثين أقرّوا بعدم وجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين بوجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة، راجع إلى خلل في نمط القيادة ونقص الإتصال بين أطراف الصراع الذي ينجم عنه إختلاف في المصالح والأهداف ويترتب عنه نقص وعجز في أداء العمل وتعارض أدوار العمل وغموضها، ويمكن أن تكون التعليمات الإدارية تحمل نوع من السلطة ورقابة صارمة أوحى وجود أعمال تفوق جهود العاملين، وهذه الخلافات يمكن أن تكون بسبب زيادة في ساعات العمل بدون مقابل. ويمكن أن تتعلق بفرص التطور المهني وعدم تلائم بين الفرد والوظيفة بسبب إدخال التعديلات الإدارية مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى الأداء.

جدول رقم(10): يمثل إختلاف قيم العاملين داخل المؤسسة حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
60%	30	55.2%	16	66.7%	14	نعم
40%	20	44.8%	13	33.3%	07	لا
100%	50	100%	29	100%	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 60% من المبحوثين أقرروا بوجود إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة، و40% أجابوا بلا، فيما إتضح للذكور 66.7% أدلوا بوجود إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة، و33.3% أجابوا بلا، وبالمقابل الإناث 55.2% أجابوا بنعم، و44.8% أقرروا بعدم وجود إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال ماتقدم من إجابات المبحوثين أن إختلاف قيم العاملين داخل المؤسسة راجع إلى إختلاف في البيئة الإجتماعية لكل موظف، حيث نجم عن هذا الإختلاف صراع بين العمال وهذا راجع إلى طبيعة القيم التي يحملها كل فرد داخل المنظمة، وجملة من الأسباب من بينها عدم الرضا عن العمل وتعدد المهام التي تخلق ضغط للعمال وعدم وضوح السلطة، وغموض المسؤولية، والإختلاف في القيم ينجم عنه عدم الإستقرار ويجعل العمال يجدون صعوبة في التكيف مع بعضهم البعض، وفيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود إختلاف بين قيم العاملين يرجع إلى أن العمال لديهم لأراء وأفكار مشتركة فيما بينهم، مما ينتج عنه إتخاذ قرارات سلمية والسعى إلى تعزيز الإحترام والتقدير بين العاملين.

جدول رقم(11): يمثل زيادة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس مجلس		رئيس مجلس		المهنة الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54%	27	52.2%	24	66.7%	02	100%	01	نعم
46%	23	57.8%	22	33.3%	01	-	-	لا
100%	50	100%	46	100%	03	100%	01	المجموع

من خلال الجدول أعلاه 54% من المبحوثين أدلوا أن زيادة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال، و 46% من المبحوثين أجابوا بلا، وفيما يقابلها رئيس بنسبة 100% أدلى بنعم، أما فيما يخص نواب رئيس مجلس 66.7% أجابوا بنعم، و 33.3% أدلوا بأن زيادة الوحدات التنظيمية لاتؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال، وأما بالنسبة للموظفين إتضح 57.8% من المبحوثين أدلوا أن زيادة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة لاتؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال، و 52.2% من المبحوثين أجابوا بأن زيادة الوحدات بالمؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن زيادة الوحدات التنظيمية بالمؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال ويرجع ذلك إلى سوء العلاقة بين العمال بسبب غياب التنسيق وعدم القدرة على تحمل المسؤولية، حيث أن زيادة مسؤولياتهم وإنتقالهم من عملهم يجعلهم لايمتلكون مهارة كافية خاصة بطريقة فجائية مما يؤدي إلى حدوث مشاكل داخل المؤسسة وينجم عنه تراجع في الأداء واللامبالاة بأهداف المؤسسة، ويحدث الصراع نتيجة غياب الإنسجام والتوازن في محيط المؤسسة.

جدول رقم(12): يمثل دمج الوحدات التنظيمية تؤدي إلى حدوث صراع العمال والإدارة حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس مجلس		رئيس مجلس		المهنة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابات
54%	27	50%	23	100%	03	100%	01	نعم
46%	23	50%	23	-	-	-	-	لا
100%	50	100%	46	100%	03	100%	01	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن 54% من المبحوثين أدلوا بأن دمج الوحدات التنظيمية تؤدي إلى حدوث صراع بين العمال والإدارة، و46% من المبحوثين أجابوا بلا، وفيما يخص رئيس مجلس بنسبة 100% أدلى بأن صراع العمال والإدارة جاء نتيجة دمج الوحدات التنظيمية، وبالمقابل نواب رئيس مجلس 100% أجابوا بنعم، وبالنسبة للموظفين تساوت إجاباتهم ب 50%.

نستنتج من خلال ماأكده المبحوثين أن دمج الوحدات التنظيمية تؤدي إلى حدوث صراع بين العمال والإدارة يعود لتصادم المصالح ونقص روح المبادرة أي غياب فريق العمل لأسباب شخصية تتعلق بالعمال وتضارب القرارات في المستويات الإدارية وغياب الإتصال بين الفاعلين لذلك تنعدم الثقة والإحترام والتقدير، كما النمط القيادي له تأثير على العمال خاصة في ما يتعلق بتأخر إنجاز المهام وحالة الصرامة في تطبيق القوانين الذي يزيد توتر العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين خاصة في حالة عدم تطبيق

جدول رقم(13): يمثل كيفية التعامل مع أقطاب الصراع في حالة بروز النزاع بين العاملين حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
66%	33	65.5%	19	66.7%	14	حوار والتفاهم
18%	09	17.2%	05	19%	04	التسوية السلمية
12%	06	13.8%	04	9.5%	02	تطبيق قوانين صارمة
04%	02	3.4%	01	04.8%	01	معاقبة الأطراف
100%	50	100%	29	100%	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن 66% من المبحوثين أدلوا بأنهم يتعاملون مع النزاع في حالة بروزه بين العاملين عن طريق الحوار والتفاهم، و18% يتم حل النزاع بين العمال بالتسوية السلمية، و12% يتم التعامل مع النزاع بين العمال بتطبيق قوانين صارمة، و4% يتم حل النزاع بمعاقبة الأطراف. وفيما يخص الذكور 66.7% أدلوا بالحوار والتفاهم، و19% يتم حل النزاع في حالة بروز الصراع بين العاملين عن طريق التسوية السلمية، و9.5% أدلوا أن حل النزاع بين العاملين يكون عن طريق تطبيق قوانين صارمة، و4.8% أدلوا أن حل النزاع بين العاملين يتم عن طريق معاقبة الأطراف، أما الإناث 65.5% إستخدما الحوار والتفاهم لحل النزاع الذي يمكن حدوثه، و17.2% أجابوا بالتسوية السلمية، و13.8% أجابوا بتطبيق القوانين الصارمة، و3.4% صرحوا بمعاقبة الأطراف النزاع الذي يمكن أن يحدث بين العاملين.

نستنتج من خلال ما عرض من خلال إجابات المبحوثين أن كيفية التعامل مع الصراع في حالة حدوث النزاع بين العاملين عن طريق الحوار والتفاهم لأنهم يعبرون ويبدون آرائهم ويشاركون في عمليات صنع

القرار، حيث يعتبر الحوار وسيلة لتحقيق التقدم الإجتماعي إذ يمنح العمال حافزا في أماكن عملهم ومنع النزاعات، أما فيما يخص المدير فهو يعتمد على تطبيق القوانين الصارمة مع أقطاب الصراع من أجل التخفيف من حدة الصراع التي يمكن أن تحدث بين العاملين داخل البلدية.

4.4: تحليل بيانات متعلقة بالقيادة الإدارية.

جدول رقم (14): يمثل نمط القيادة المتبع في المؤسسة حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس مجلس		رئيس مجلس		المهنة الإجابات
		%	ك	%	ك	%	ك	
78%	39	76.1%	35	100%	03	100%	01	النمط الديمقراطي
18%	09	19.6%	09	-	-	-	-	النمط الحر
04%	02	4.3%	02	-	-	-	-	النمط التسلطي
100%	50	100%	46	100%	03	100%	01	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 78% من المبحوثين أدلوا بالنمط الديمقراطي الذي إتبعته المؤسسة، و18% أجابوا بالنمط الحر الذي إعتد عليه المؤسسة، و04% أجابوا بالنمط التسلطي، وفيما يقابل رئيس المجلس بنسبة 100% أدلى بالنمط الديمقراطي، و03 نواب رئيس المجلس بنسبة 100% أجابوا بأن النمط الديمقراطي الذي إتبعته المؤسسة، وبالمقابل للموظفين 76.1% أجابوا بالنمط الديمقراطي، و19.6% أدلوا بالنمط الحر، و4.3% أدلوا بأن النمط التسلطي الذي إعتدت عليه المؤسسة.

نستنتج من خلال النتائج أن أغلبية المبحوثين يقرون بأن النمط الديمقراطي الذي إتبعته المؤسسة، راجع من خلال منحهم فرصة المشاركة في إتخاذ القرارات وتبادل الآراء والإعتماد على الحوار بدوره ينمي روح العمل الجماعي كما يجعل العمال يشعرون بالإهتمام والأريحية مع المدير، والقائد الديمقراطي حريص

دائماً على مراعاة إحتياجات مرؤوسيه إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته يشعروهم بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم.

جدول رقم(15): يمثل كيفية ممارسة العمل في حالة غياب المدير والمشرف حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الإجابات
		ك	%	ك	%	
53.1%	26	51.7%	15	53%	11	على أكمل وجه
44.9%	22	48.3%	14	40%	08	بطريقة عادية
02%	01	-	-	05%	01	لأقوم بعملية المطلوب
100%	50	100%	29	100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 53.1% أنهم يمارسون عملهم على أكمل وجه في حالة غياب المدير، و 44.9% يقومون بعملهم بطريقة عادية، و 02% لا يقومون بعملهم المطلوب، أما فيما يخص الذكور 53% يقومون بعملهم على أكمل وجه في حالة غياب المدير، و 40% يقومون بعملهم بطريقة عادية في حالة غياب المدير، و 05% لا يقوم بعملهم المطلوب، فبالقابل الإناث إتضح 51.7% أدلوا بأنهن تقوم بعملهن على أكمل وجه، و 49.3% تمارس عملها بطريقة عادية في حالة غياب المدير.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن أغلبية العمال يمارسون عملهم على أكمل وجه في حالة غياب المدير، وهذا راجع أن العامل لديه نوع من الإستقلالية في العمل والتعود على تحمل المسؤوليات مما تجعله ماهراً وكفؤاً في مجال عمله، وكلما زاد دافعية وإهتمام العامل للعمل زاد دعمه وإنجازته لمهامه.

جدول رقم(16): يمثل قيام القيادة الإدارية داخل المؤسسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

المجموع	من 15 سنة فأكثر		من 10 سنوات إلى 14 سنة		من 05 سنوات إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الأقدمية في العمل الإجابات	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
46%	23	-	-	50%	02	44.4%	08	50%	13	تشجيع على التعاون
12%	06	-	-	-	-	11.1%	02	15.4%	04	تحقق أهداف المنظمة
16%	08	-	-	-	-	27.8%	05	11.5%	03	تحفيز الأفراد وتوجيههم
26%	13	100%	02	50%	02	16.7%	03	23.1%	06	خلق التواصل بين الأفراد
100%	50	100%	02	100%	04	100%	18	100%	26	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن 46% من المبحوثين أدلوا بأن القيادة الإدارية تقوم بالتشجيع على التعاون، و26% أجابوا أن القيادة تقوم على خلق التواصل بين الأفراد، و16% أجابوا بأن القيادة تقوم على تحفيز الأفراد وتوجيههم، و12% يعملون على تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يخص الفئة أقل من 05 سنوات 50% أدلو بالتشجيع على التعاون، و23.1% أدلوا بخلق التواصل بين الأفراد، و15.4% أدلوا أن القيادة تعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و11.5% تعمل من أجل تحفيز الأفراد وتوجيههم، وفيما إتضح للفئة من 05 سنوات إلى 09 سنوات تبين 44.4% من المبحوثين أدلوا بأن القيادة الإدارية تقوم على التشجيع على التعاون، و27.8% أدلوا بتحفيز الأفراد وتوجيههم، و16.7% أدلوا بخلق التواصل بين الأفراد

و11.1% تقوم القيادة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبالمقابل للفئة من 10 إلى 14 سنة تساوت فيها نسبة ب50% منهم من أدلى أن القيادة الإدارية تقوم على تشجيع على التعاون، والبقية أدلت بأنها تقوم على خلق تواصل بين الأفراد، والفئة من 15 سنة فأكثر 100% أدلوا أن القيادة الإدارية توم على خلق التواصل بين الأفراد.

نستنتج من خلال الشواهد الإحصائية أن المدير يسعى إلى بلورة ماتتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار وقرارات، فالقرار يأتي في النهاية من تفكير ومبادرة الجماعة، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة التعاون ومضاعفة العمل، وإن تحقيق أهداف التنمية الإدارية يعتمد في المقام الأول على العنصر البشري الذي يمثل حجر الأساس في العملية الإنتاجية. كما أظهرت نظرية مشاركة القائد التي قامت أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة في عملية إتخاذ القرار وإقترحت مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في إتخاذ القرار.

جدول رقم (17): يمثل المعاملة الطيبة للمسؤول إزاء المرؤوسين حسب متغير الجنس.

المجموع	أنثى		نكر		الجنس الإجابات	
	ك	%	ك	%		
32.7%	16	44.8%	13	15%	03	الإلتزام بالعمل
44.9%	22	34.5%	10	60%	12	القيام بالعمل على أكمل وجه
22.4%	11	20.7%	06	25%	05	التسيب والإهمال
100%	49	100%	29	100%	21	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 44.9% أدلوا أن المعاملة الطيبة للمرؤوسين تجعلهم يقومون بعملهم على أكمل وجه، و32.7% يلتزم العمال بعملهم إزاء المعاملة الطيبة، و22.4% أدلوا بالتسيب والإهمال، وفيما يخص الذكور، إتضح 60% يقوم بعملهم على أكمل وجه، و 25% أدلوا بالتسيب والإهمال،

و15% أجابو أنهم يلتزمون بعملهم، وبالمقابل الإناث إتضح منهم 44.8% أدلوا بأنهم يلتزمون بعملهم، و34.5% أجابوا أنهم يقومون بعملهم على أكمل وجه وذلك من خلال المعاملة الطيبة، و20.7% أدلوا أن المعاملة الطيبة إزاء المرؤوسين تجعلهم في حالة التسبب والإهمال.

نستنتج من خلال النتائج أعلاه أن أغلبية العمال يقومون بعملهم على أكمل وجه وذلك من خلال المعاملة الطيبة للمسؤول إزاء العمال، وهذا يجعلهم يحققون النجاح والإستمرارية في العمل ويسعون للوصول إلى الأفضل، وتحقيق الفعالية في الأداء الوظيفي وتحقيق النجاح والكفاءة الخدمائية.

جدول رقم(18): يمثل الوسيلة الأكثر فعالية للإتصال بالمدير حسب متغير المهنة.

المهنة		موظف		نائب رئيس		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
79.6%	39	78.3%	36	100%	03	مقابلة
06.1%	03	06.5%	03	-	-	تقارير
04.1%	02	04.3%	02	-	-	إتصال هاتفي
10.2%	05	10.9%	05	-	-	طلب خطي
100%	49	100%	46	100%	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 79.6% أدلوا بأنهم يتصلون بالمدير عن طريق المقابلة، في حين 10.2% من المبحوثين يتم الإتصال بالمدير عن طريق طلب خطي، و06.1% أجابوا أن تقارير هي الوسيلة الأكثر فعالية للإتصال بالمدير، و04.1% أدلوا بالإتصال الهاتفي، وإتضح لنواب رئيس مجلس بنسبة 100% أن الوسيلة التي يستخدمونها للإتصال بالمدير فهي المقابلة، وبالمقابل الموظفين إتضح 78.3% يعتمدون على المقابلة، و10.9% أدلوا بالطلب الخطي، و06.5% أجابوا أن التقارير يعتمدون عليها في الإتصال بالمدير و 04.3% أدلوا بأن الوسيلة التي يعتمدون عليها في الإتصال بالمدير هي الإتصال الهاتفي.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات المبحوثين أن المقابلة هي أكثر وسيلة فعالة للإتصال بالمدير حيث يلتقى مع موظفيه بطريقة مباشرة، وذلك للإستماع لإنشغالاتهم ومشاكلهم من أجل تقديم الحلول وتقديم وإصدار الأوامر بدقة ووضوح.

جدول رقم(19): يمثل إجتماعات المدير مع المرؤوسين حسب متغير المهنة.

المهنة		موظف		نائب رئيس		الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
38.8%	19	39.1%	18	33.3%	01	منتظمة
42.9%	21	43.4%	20	33.3%	01	محددة بصفة دورية
18.4%	09	17.4%	08	33.3%	01	غير محددة زمنيا
100%	49	100%	46	100%	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين 42.9% من المبحوثين أجابوا بأن إجتماعاتهم تقوم بصفة محددة زمنيا، و38.8% أجابوا بأن الإجتماعات تكون بصفة منتظمة، و18.4% أجابوا أن الإجتماعات غير محددة زمنيا، في حين إتضح من كل نائب رئيس مجلس ب33.3% أن الإجتماعات تكون بصفة منتظمة، محددة بصفة دورية، غير محددة زمنيا، وبالمقابل الموظفين تبين 43.4% أجابوا أن الإجتماعات لم تكون محددة بصفة دورية، و39.1% أدلوا أن إجتماعات مع المدير تكون بصفة منتظمة، و 17.4% من المبحوثين أن أغلب إجتماعاتهم مع المدير غير محددة زمنيا.

نستنتج من خلال الشواهد الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أدلوا بأن إجتماعهم مع المدير يكون محدد بصفة دورية وهذا يوجه جهود المرؤوسين للإستغلال الأمثل مما يزيد من رفع كفاءة الإجتماعات وزيادة الفعالية التنظيمية ويتم تجميع المعلومات والحقائق الضرورية لوضع خطة إجتماع المتمثلة في جدول الأعمال وتحديد الوقت المخصص للإجتماعات.

جدول رقم(20): يمثل تشجيع المؤسسة على مبدأ التفاوض حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		المهنة
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابات
59.2%	29	51.7%	15	70%	14	نشر ثقافة الإحترام والتقدير
6.1 %	03	10.3%	03	-	-	زيادة معدلات الرضا
34.7%	17	37.9%	11	30%	06	تتمية الرغبة لدى العمال
100%	49	100%	29	100%	20	المجموع

من خلال الجدول إتضح %59 من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تشجع على مبدأ التفاوض من أجل نشر ثقافة الإحترام والتقدير، و%34.7 أجابوا بتتمية الرغبة لدى العمال، و%6.1 أجابوا بأن مبدأ التفاوض يسهم في زيادة معدلات الرضا، في حين إتضح للذكور %70 صرحوا بأن مبدأ التفاوض في المؤسسة يسهم في نشر ثقافة الإحترام والتقدير، و %30 صرحوا بتتمية الرغبة لدى العمال، فيما يقابل الإناث تبين %51.7 أجابوا بأن تشجيع المؤسسة على مبدأ التفاوض يسهم في نشر الثقافة والإحترام والتقدير، و%37.9 أجابوا بتتمية الرغبة لدى العمال، في حين %10.3 أجابت أن المؤسسة تشجع على مبدأ التفاوض من أجل زيادة معدلات الرضا.

وعليه نستخلص من المعطيات الإحصائية أن أغلبية المبحوثين أدلوا أن المؤسسة تشجع على مبدأ التفاوض من أجل نشر ثقافة الإحترام والتقدير الذي يساهم في رفع المهارات وتتمية القدرات وتحقيق الرضا والإستقرار في العمل، بحيث نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية في العديد من دراساتها تؤكد على تحفيز العاملين بناء على نشاطات إدارية منها؛ تشجيع العمال على المشاركة في إعطاء تصميم للوظائف بصورة توفر قدر كبير من التحدي لقدرات العامل.

4.5: تحليل بيانات متعلقة بإتخاذ القرار.

جدول رقم(21): يمثل إستماع المدير للموظفين قبل إتخاذ القرار حسب متغير الأقدمية في العمل.

المجموع	من 15 سنة فأكثر		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		اقل من 05 سنوات		الأقدمية في العمل الإجابات	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
87.8%	43	50%	01	75%	03	88.9%	16	92%	23	نعم
12.2%	06	50%	01	25%	01	11.1%	02	08%	02	لا
100%	49	100%	02	100%	04	100%	18	100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 87.8% من المبحوثين أدلوا أن المدير يستمع للموظفين قبل إتخاذ القرار، و 12.2% أدلوا أن المدير لا يستمع للموظفين، وفيما يخص الفئة أقل من 05 سنوات إتضح 92% أجابو بنعم، و 08% أجابوا أن بأن المدير لا يستمع للموظفين قبل إتخاذ القرار، وعليه الفئة من 05 إلى 09 سنوات 88.9% أجابوا بنعم ، و 11.1% أجابوا بلا، والفئة من 10 إلى 14 سنة نجد 75% من المبحوثين أجابو أن المدير يستمع للموظفين قبل إتخاذ القرار، و 25% أجابوا بلا، والفئة من 15 سنة فأكثر إتضح أن 50% أدلا بنعم ، والبقية أدلوا أن المدير لا يستمع للموظفين قبل إتخاذ القرار .

نستنتج من إجابات المبحوثين الواردة في الجدول أن أغلبية إجاباتهم أدلت أن المدير يستمع للموظفين يستمع للموظفين قبل إتخاذ القرار وذلك من أجل خلق جو يسوده التعاون والتفاعل والثقة متبادلة بين أفراد العمل، ويتحقق الإنسجام بين المدير والموظفين وهذا يخلق الرضا عن العمل، إضافة أن المدير يجعل العمال يحسون أنهم ينتمون إلى المؤسسة ويشعرون بالأمن والراحة النفسية وهذا ما يؤدي إلى الإستقرار في العمل.

جدول رقم(22): يمثل علاقة المسؤول بالموظفين حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
18.4%	09	10.3%	03	30%	06	علاقة رسمية
81.6%	40	89.7%	26	70%	14	علاقة مهنية
100%	49	100%	29	100%	20	المجموع

من خلال الجدول إتضح 81.6% من المبحوثين أدلوا أن علاقتهم مع المدير علاقة مهنية، و 18.6% علاقتهم بالمدير علاقة رسمية، أما بالنسبة للذكور 70% أجابوا علاقتهم مع المدير علاقة مهنية، و 30% علاقتهم مع المدير علاقة رسمية، فيما يقابل الإناث 89.7% أدلوا أن علاقتهم مع مدير المؤسسة علاقة مهنية، 10.3% أدلوا أن علاقة التي تربطهم بالمدير المؤسسة علاقة رسمية.

نستنتج من المعطيات الإحصائية أن العلاقة التي تربط المسؤول بالموظفين أغلبها علاقة مهنية حيث أن كل عامل يؤدي عمله ونشاطه على أكمل وجه، وبناء بيئة عمل مستقرة وبناء هذه العلاقة يشتمل على الطرح الحوارى التبادلي وتقبل آراء الآخرين وطرح وجه النظر بالود والمهنية المطلوبة، وفيما يخص العلاقة الرسمية ترجع إلى أن المدير يحافظ على نظام المؤسسة مما يؤدي إلى إستمرارية البقاء إضافة إلى تنمية وتطوير ما يكتسب الموظف من مهارات ومعارف وخبرات مما تزيد تقوية العلاقة بالمسؤول.

جدول رقم(23): يمثل تفويض المسؤول بعض الصلاحيات للموظفين حسب متغير المهنة.

المجموع		الموظف		نائب رئيس المجلس		المهنة الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
38.8%	19	37%	17	66.7%	02	نعم
61.2%	30	63%	29	33.3%	01	لا
100%	49	100%	46	100%	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا 61.2% من المبحوثين أدلوا أن المسؤول لا يفوض بعض الصلاحيات للموظفين، و 38.8% أدلوا أن المدير يفوض بعض من صلاحياته للموظفين، في حين نجد نواب رئيس المجلس 66.7% صرحوا بنعم، و 33.3% صرحوا بلا، فيما يقابل الموظفون إتضح 63% صرحوا بلا، و 37% صرحوا بأن المسؤول يقوم بتفويض صلاحياته للموظفين.

نستنتج من إجابات أغلبية المبحوثين أن المسؤول لا يفوض بعض صلاحياته للموظفين ذلك لتخوفه من حدوث أخطاء غير محسوبة وصدور قرارات غير مدروسة، وخشية المدير بأن يمنح جوا مميذا لأحد موظفيه وحدث تضاد مع الموظفين الآخرين، والإعتقاد أن التفويض قد يقلل من التفويض والهيبة ولهذا يجب أن يمسك جميع السلطات بيده، وخوف المدير من المنافسة من الموظفين في المؤسسة حيث يشعر أن هناك من هم أكفأ منه ويعتبرهم منافسين له.

جدول رقم(24): يمثل علاقة الموظف بزملائه في العمل حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس		المهنة الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
40.8%	20	41.3%	19	33.3%	01	علاقة جيدة
51%	25	50%	23	66.7%	02	علاقة عادية
8.2%	04	8.7%	04	-	-	علاقة مقبولة
100%	49	100%	46	100%	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين 51% من المبحوثين أن علاقة الموظف مع زملائه في العمل علاقة عادية، و 40.8% أجابوا أن علاقتهم جيدة، و 8.2% أن علاقتهم مع زملائهم في العمل علاقة مقبولة، ونجد نواب رئيس المجلس 66.7% علاقتهم بزملائهم في العمل علاقة عادية، و 33.3% علاقتهم جيدة مع زملائهم، وفيما يخص الموظفين نجد 50% علاقتهم عادية مع زملائهم ، و 41.3% أن علاقتهم علاقة جيدة مع زملائهم، و 8.7% علاقتهم مقبولة مع زملائهم في العمل.

نستنتج من خلال ماتيين من إجابات أغلبية المبحوثين أن علاقة الموظف بزملائه علاقة عادية ذلك راجع إلى التشجيع على تحقيق ديناميكية الجماعة في العمل ونجاح العلاقة التي تربط العمال نابعة من نجاح العلاقات الشخصية حيث توجد بعض الآليات التي ترتقى بعلاقات زملاء العمل ببعض البعض والذي يضمن فعالية هذه الآليات وضبطها هو صاحب العمل الذي لا بد أن يكون على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق الإنسجام الفعال بينهما.

جدول رقم (25): يمثل القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة حسب متغير الجنس.

المجموع		أنثى		نكر		الجنس الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
81.6%	40	86.2%	25	75%	15	نعم
16.4%	08	13.2%	04	20%	04	لا
2%	01	-	-	05%	01	لم يدلي بإجابة
100%	49	100%	29	100%	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا 81.6% من المبحوثين أدلوا بأن القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة، و 16.4% أدلوا أن القرار الجماعي ليس أفضل من ناحية الاداء من القرار الفردي، و 02% لم يدلي بأي إجابة، فبالنسبة للذكور نجد 75% أدلى بنعم، و 20% أدلوا ب لا و 05% من المبحوثين لم يدلوا بأي إجابة، وبما يقابل الإناث تبين 86.2% أدلوا أن القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة، و 13.2% أدلوا أن القرار الفردي هو الأفضل من ناحية الأداء داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال إجابات أغلبية المبحوثين القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي حيث تكون القرارات الجماعية أكثر فعالية من القرارات يتخذها فرد واحد، حيث تتمتع هذه القرارات

الجماعية بنتائج أداء صافية وتحقق فوائد أكثر، و القرار الجماعي يؤدي إلى التفاعل والإنسجام بين العمال والمدير ويرجع هذا على أنهم راضين عن العمل، وأما الذين يعتقدون أن القرار الفردي أفضل من ناحية الأداء من القرار الجماعي يرجع إلى ضعف الإتصال التنظيمي مما يؤدي إلى ضعف الروح الجماعية ونقص العلاقات الإنسانية.

جدول رقم (26): يمثل إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل حسب متغير المؤهل العلمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المؤهل العلمي الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
51%	25	56.3%	18	38.5%	05	50%	02	الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة
30.6%	15	25%	08	38.5%	05	50%	02	الشعور بالأمن والراحة النفسية
18.4%	09	18.8%	06	23.1%	03	-	-	الرضا عن العمل
100%	49	100%	32	100%	13	100%	04	المجموع

من خلال الجدول أعلاه إتضح 51% من المبحوثين أن إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل يجعلهم يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة، و 30.6% يشعرون بالأمن والراحة النفسية، و 18.4% من المبحوثين يشعرون بالرضا عن العمل، حيث أن مبحوثين مستوى متوسط إتضح 50% منهم أدلوا أن إتخاذ القرارات الجماعية داخل المؤسسة يشعروهم بالإنتماء الى المؤسسة، و 50% يشعرون بالأمن والراحة النفسية، وفيما يخص المستوى الثانوي تساوت نسبتهم ب 38.5% منهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة، وآخرون يشعرون بالأمن والراحة النفسية، و 23.1% راضين عن العمل، أما بالنسبة لطور الجامعي إتضح 56.3% يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة، و 25% يشعرون بالأمن والراحة النفسية، و 18.8% من المبحوثين يشعرون من خلال إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل بالرضا عن العمل.

نستنتج من خلال إجابات أغلبية المبحوثين أن إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل يجعلهم يشعرون

بأنهم ينتمون إلى المؤسسة بإعتبارها تحرص على إشراكهم في إتخاذ القرارات وتحسيسهم أنهم أعضاء فاعلين والقرارات الجماعية داخل المؤسسة تجعلهم يحققون الرضا الوظيفي، وهذا يعني أن العمال تسودهم علاقات تعاون وليس لهم غموض في المهام والأنشطة، وأما الذين يشعرون بالأمن والراحة النفسية يعني أن العمال مستقرين في عملهم وليس لديهم مشاكل ونزاعات ولديهم القدرة على بذل الجهد.

جدول رقم (27): يمثل كيفية قيام المسؤول بتحليل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ حسب متغير المهنة.

المجموع		موظف		نائب رئيس		المهنة الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	
40.8%	20	41.3%	19	33.3%	01	بطريقة جماعية
26.5%	13	28.3%	13	-	-	بطريقة فردية
32.7%	16	30.4%	14	66.7%	02	بطريقة فردية وجماعية معا
100%	49	100%	46	100%	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا 40.8% من المبحوثين أدلوا أن المسؤول يقوم بتحليل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ بطريقة جماعية، و 32.7% أدلوا بأن المسؤول يحلل النتائج بطريقة فردية وجماعية معا، وعليه فنواب رئيس مجلس 66.7% أدلوا بأن المسؤول يحلل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ بطريقة فردية وجماعية معا، و 33.3% أجابوا بالطريقة الجماعية، وعليه فالموظفون تبين 41.3% أدلوا بطريقة جماعية، و 30.4% أجابوا أن المدير يقوم بتحليل النتائج بطريقة فردية وجماعية معا، و 28.3% أدلى أن المدير يقوم بتحليل النتائج بطريقة فردية.

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن المدير يقوم بتحليل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ بطريقة جماعية راجع إلى طرح وجهات النظر ما بين العمال الذي يؤدي إلى القوة والتماسك، والعمل الجماعي يسوده روح التعاون وكل منهم يراعي شعور الآخر، وخلق جو متماسك ومتكافئ للبلدية، وفيما يخص الطريقة فردية وجماعية معا لأن العامل لديه حق في التعبير عن آراءه ومواقفه لإستشارته لحل مشكلة إدارية.

خامسا: عرض نتائج الدراسة الميدانية.

1.5: عرض الملاحظات الميدانية:

. موظف الإستقبال والتوجيه يكسب خبرة مهنية ومهارة في التنظيم أثناء العمل مما تجعله يقوم بعمله على أكمل وجه.

. يستخدم المدير كاميرات المراقبة في مكتبه من أجل حماية الموظفين وممتلكات المؤسسة ومراقبة سير العمل.

- يعتمد المدير على المقابلة بوقت محدد دليل على إنضباطه وإحداث إتصال فعال ديناميكي ومباشر لسماع إنشغالات المواطنين.

2.5: عرض نتائج الإستمارة:

. نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

من خلال البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها " إختلاف الأهداف وقيم العاملين بسبب الصراع داخل بلدية سيدي علي ملال " إستخرجنا النتائج الآتية:

- تحدث خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة بنسبة 71.4% من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى الضغوطات التي يواجهونها في الحياة العائلية والمهنية.

- توجد خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة بنسبة 54% من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى وجود أهداف متعارضة ونقص الإتصال بين أطراف الصراع.

- يوجد إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة بنسبة 60% من إجابات المبحوثين، ويترتب عنه عدم الإستقرار بين العمال.

- زيادة الوحدات بالمؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال بنسبة 54% من المبحوثين، ويرجع هذا إلى سوء العلاقة بين العمال وغياب التنسيق وعدم القدرة على تحمل المسؤولية.

- دمج الوحدات التنظيمية تؤدي إلى حدوث صراع بين العمال والإدارة بنسبة 54% من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى نقص روح المبادرة بين العمال وتصادم المصالح وإنعدام الثقة.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها " إختلاف الأهداف وقيم العاملين يسبب الصراع داخل بلدية سيدي علي ملال " تحققت.

. نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " يسهم الأسلوب الديمقراطي المتبع في بلدية سيدي علي ملال في التقليل من حدة الصراع التنظيمي " إستخرجنا النتائج الآتية:

- عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام بنسبة 78% من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى التعاون وروح المبادرة بين العمال.

- إتبعَت المؤسسة النمط الديمقراطي بنسبة %78 من إجابات المبحوثين، من أجل منح العمال فرصة المشاركة في إتخاذ القرار والتقليل من حدة الصراع.

- يمارس العامل العمل في حالة غياب المدير والمشرف على أكمل وجه بنسبة %53.1 من إجابات المبحوثين، وهذا يدل أن العامل يحمل نوع من الإستقلالية، وكلما زاد إهتمام العامل للعمل زاد دعمه وإنجازه لمهامه.

- تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التشجيع على التعاون بنسبة %46 من إجابات المبحوثين، وهذا من أجل خلق الثقة وتحقيق التعاون لمضاعفة الخدمات المهنية.

- من خلال المعاملة الطيبة للمسؤول إزاء المرؤوسين يقوم العمال بعملهم على أكمل وجه بنسبة %44.9، من أجل تحقيق النجاح والإستمرارية في العمل ومن هنا لا يحدث صراع.

- الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالمدير هي المقابلة بنسبة %79.6 من إجابات المبحوثين، وهذا من أجل الإستماع لإنشغالات ومشاكل العمال وتقديم الحلول.

- شجعت المؤسسة على مبدأ التفاوض من أجل نشر ثقافة الإحترام والتقدير بنسبة %59.2 من إجابات المبحوثين، من أجل رفع المهارات وتنمية القدرات وتحقيق الرضا الوظيفي.

- علاقة الموظف بزملائه في العمل علاقة عادية بنسبة %51 من إجابات المبحوثين، وهذا من أجل تحقيق دينامية الجماعة وتحقيق التعاون بينهم من أجل زيادة الخدمات المهنية.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها " يسهم الأسلوب الديمقراطي المتبع في بلدية سيدي علي ملال في تقليل من حدة الصراع التنظيمي " ثبت صدقها الميداني.

. نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة "كلما ساهمت الإدارة في إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات تراجع الصراع وتحققت فعالية تسير بلدية سيدي علي ملال" إستخرجنا النتائج الآتية:

. إجتماعات المدير مع المرؤوسين تكون محددة بصفة دورية بنسبة %42.9 من إجابات المبحوثين، من أجل الإستغلال لجهودهم مما يزيد رفع كفاءة الإجتماعات وزيادة فعالية التسيير.

- يستمع المدير للموظفين قبل إتخاذ القرار بنسبة %87.8 من إجابات المبحوثين ، من أجل خلق جو يسوده التعاون وتحقيق فعالية في التسيير.

. علاقة المسؤول بالموظف علاقة مهنية بنسبة %81.6 من إجابات المبحوثين، مما تجعل العامل يؤدي نشاطه على أكمل وجه ويخلق جو تسوده علاقة تبادل الآراء حول نشاط المؤسسة.

- القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة بنسبة %81.6 من إجابات المبحوثين، وهذا راجع إلى التفاعل والإنسجام مما يسهم في فعالية تسير المؤسسة.

. يؤدي إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل إلى الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة بنسبة %51 من إجابات المبحوثين، بإعتبارها تحرص على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وتحسسيهم بأنهم أعضاء فاعلين داخل العمل.

- يقوم المسؤول بتحليل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ بطريقة جماعية بنسبة %40.8 من إجابات المبحوثين، وهذا راجع للعمل الجماعي الذي يسوده روح التعاون والتماسك بين المدير والموظفين.

من خلال النتائج السابقة يمكننا القول أن الفرضية الثالثة والتي مفادها " كلما ساهمت الإدارة في إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات تراجع الصراع وتحققت فعالية تسير بلدية سيدي علي ملال " تحققت.

3.5: مناقشة وتحليل النتائج:

1.3.5: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة الراهنة إلى جملة من النتائج حول الفرضيات التي طرحت لمعالجة موضوع الدراسة، حيث توصلت دراستنا إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى، هذا ماتوصلت إليه الدراسات السابقة الواردة في الفصل الأول، حيث جاءت متشابهة في مجملها من حيث المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي وأدوات جمع البيانات من إستمارة وملاحظة.

توصلت دراستنا إلى أن قيم العمل الجماعي تسهم في فعالية تسير المؤسسة ومنه التقليل من حدة الصراع التنظيمي. وهذا ما أكدته دراسة زرار فواد حول إستراتيجيات الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجلفة حيث نسبة قليلة من المبحوثين يعملون على تجنب الصراعات والخلافات بين العمال .

ودراسة بوفرورة زوينة حول أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 03 حيث توصلت الدراسة إلى أن الصراع التنظيمي مرتبط بالرضا الوظيفي وكذلك اعتماد أساليب إدارة الصراع من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي عند الموظفين وبذلك التقليل من حدة الصراع التنظيمي، ومن خلال دراستنا توصلنا أن القرار الجماعي أفضل من القرار الفردي لأنه يؤدي إلى التفاعل والإنسجام والرضا عن العمل والتقليل من الصراعات بين العمال.

وكذلك دراسة ميسون إسماعيل الفقعاوي حول إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، توصلت إلى وجود مستوى عالي للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الفلسطينية في حين توصلت دراستنا أن القرارات الجماعية داخل المؤسسة تجعلهم يشعرون بالانتماء الى المؤسسة باعتبارها تحرص على مشاركة العمال في إتخاذ القرارات ولهذا تجعلهم راضيين عن العمل، وشجعت المؤسسة على مبدأ التفاوض من أجل نشر ثقافة الإحترام والتقدير لرفع المهارات وتنمية القدرات وتحقيق الرضا الوظيفي.

لقد اختلفت دراستنا الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بعض النقاط، ويرجع هذا الإختلاف في النتائج أي الإختلاف في الأبعاد الزمانية والمكانية، والإختلاف في بعض الإجراءات المنهجية وفي هذا المجال تجدر الإشارة إلى نقطة أساسية بأنه تم إستخدام هذه الدراسة لتوجيه وضبط الإشكالية البحثية والإطلاع الكافي على الموضوع، وبناء عليه تبقى كل هذه الدراسات تكسب أهمية بالغة في جميع مراحل البحث.

2.3.5: مناقشة وتحليل النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية:

من خلال المقاربات السوسولوجية التي تطرقنا إليها في دراستنا:

نجد المقاربة الخلدونية في تحليلها لظاهرة الصراع التنظيمي ودراسة إشكالية الصراع التنظيمي في المستوى الإجتماعي، تحديدا في مسوى التنظيمات السياسية التي لها خصائص تشترك بها مع التنظيمات الأخرى، إتقفت مع دراستنا في أن الصراع يحدث بين العمال من خلال سوء العلاقة بين العمال وغياب التنسيق، واختلفت القيم بين العاملين، ونقص روح المبادرة والضغطات التي يواجهها العمال في الحياة الخاصة والمهنية.

وينظر أصحاب الإتجاه الماركسي إلى أن المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الإجتماعية، ويكون في حالة من التوتر والتغيير، وينشأ الصراع في الحياة الإجتماعية نتيجة الإختلاف في الأهداف، وهذا ما أكدته دراستنا في وجود أهداف متعارضة بسبب إدخال تعديلات إدارية ونقص الإتصال بين أطراف الصراع والإتكالية بين العمال، وضعف الإتصال التنظيمي وهذا ما يؤدي إلى حدوث الصراع بين الإدارة والعمال.

وفيا يخص نظرية السمات قد يتميز القائد الكفئ عن غيره من السمات الوراثية والقائد يولد ولا يصنع، كما أكد أصحاب هذه النظرية أن نجاح القيادة يتوجب توافر مجموعة من السمات والخصائص المكتسبة في شخصية القائد، وهذا ما أكدته دراستنا من خلال المعاملة الطيبة للمسؤول حققت نجاح في العمل وجعلتهم يقومون بعملهم على أكمل وجه، وتقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة على التشجيع على التعاون وخلق الثقة لمضاعفة الخدمات المهنية، يعتمد المدير على المقابلة من أجل الإستماع لإنشغالات العمال وكذلك من خلال إجتماعاته التي تكون بصفة محددة ودورية من أجل الإستغلال الأمثل لجهودهم مما يزيد من رفع كفاءة الإجتماعات وزيادة فعالية التسيير.

أما النظرية الموقفية أكد فيدلر أن فعالية القائد تتوقف على مدى ملائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه ويتوقف على ثلاثة عوامل: علاقة القائد بالموظفين أي وجود ثقة بينهم حيث أن المدير يستمع الى الموظفين قبل إتخاذ القرار من أجل خلق جو يسوده التعاون وروح المبادرة لتحقيق فعالية التسيير، والقرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي وهذا راجع من خلال التفاعل والإنسجام بين المسؤول والموظفين، وهيكله المهام تتمثل في تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق وتحديد معايير الأداء حسب ما أكدته دراستنا أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام، أن القرارات الجماعية داخل العمل تجعل العمال يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة باعتبارها تحرس على مشاركتهم في إتخاذ القرار وتحسيسهم

أعضاء فاعلين داخل العمل، ودرجة قوة المنصب يعني بها السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد في منصبه بحكم مركزه الوظيفي وهذا ما أكدته دراستنا أن القائد لايفوض بعض صلاحياته للموظفين خوفا من المنافسة على السلطة.

خاتمة:

من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة التي تناولت الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية مقر بلدية سيدي علي ملال تبين أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة من الظواهر التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلوا منها أي مؤسسة، والتي تشكل عبئاً كبيراً على المديرين، حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات، كما أن حل الصراع ليس بالمسألة السهلة لأن المشكلة هنا تتعلق بالإنسان ذاته وبالتعامل معها، ومرتبطة بالعلاقات الإنسانية بكل ماتحمله من تعقيدات وتناقضات، كما أن للقيادة دور كبير في إمتصاص لهيب الصراع داخل المنظمة الجزائرية وذلك عن طريق الأساليب القيادية المتبعة التي يتبناها المدراء إنطلاقاً من سياسات ومبادئ وقيم معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وكذلك أهداف جماعة العمل الموجودة بها، ويتضح لنا مما سبق ان القيادة الإدارية جزء لا يتجزء من المؤسسات والمنظمات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد في إستمرارية المؤسسات و تقدمها وتحقيق الفعالية في أدائها الوظيفي لتحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية.

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وفعالية القيادة في إدارة هذا الصراع بمقر بلدية سيدي علي ملال.

تم إستخدام المنهج الوصفي لكونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة من خلال تطبيق أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان والملاحظة، الذي طبق على عينة قصدية حيث قصدنا 60 عامل منهم 10 عمال لم يدلوا بإجاباتهم، أما معالجة المعطيات تم الإعتماد على الجداول البسيطة والجداول المركبة وذلك بإستخدام برنامج حزمة spss الإحصائية للعلوم الإجتماعية.

وقد توصلت الدراسة الى مايلي:

. يوجد إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة مما يترتب عنها عدم الإستقرار بين العمال.

. إتبعت المؤسسة النمط الديمقراطي وهذا من أجل منح العمال فرصة المشاركة في إتخاذ القرار والتقليل من حدة الصراع.

. يستمع المدير للموظفين قبل إتخاذ القرار من أجل خلق جو يسوده التعاون وتحقيق الفعالية في التسيير.

Study Summary :

The current study aimed to know the organizational conflict strategies and the effectiveness of leadership in conflict at mellal.

The descriptive approach was used because it is the most appropriate for the study objectives through the application of data tools represented by the questionnaire and the texture, which was used as an intentional sample, where we intended 60 workers, including 10 workers to give their answers, the data processing was based on the vehicle and the wing using the spss plan, statistics, social sciences.

The study reached the following: within the institution, which results in instability between businesses.

The US national student and educational institutions in South America by future agreement . The manager listens to the employees before the appointment in order to create an atmosphere of cooperation and work in the management.

قائمة المصادر

والمراجع

1. الكتب:

01. أحمد بن عبد الرحمان الشهيري، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، ط1، 2013.
02. أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الـراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
02. بشير علاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، طبعة عربية، 2010.
03. جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال ومبادئ ومفاهيم، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
04. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1984.
05. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
06. زهير عبد اللطيف عابد، أحمد العابد أبو السعيد، تسيـر الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
07. زهير عبد اللطيف أحمد العبد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، داراليازوي للنشر والتوزيع، عمان، طبعة عربية، 2014.
08. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

-
09. عبد عريفج، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
10. علي خلف إبراهيم، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
11. علي عباس الحبيب، الإدارة العامة المدخل للعلوم الإدارية، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط1، 1997.
12. كاتب غير محدد، في فن القيادة، دار الإسلامية للإعلام، ط1، 1988.
13. كامل محمد المعربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط3، 2014.
14. محمد بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020.
15. محمد حكمت، إدارة الصراعات والخلافات والكوارث، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2014.
16. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط3، 2008.
17. محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
18. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
19. مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

20. منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.

21. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2012.

22. نجم العزاوي، عبد الله حكمت الفقار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.

23. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.

24. نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

25. هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.

2. المذكرات والأطروحات:

01. الزوبير بن عون عيسى، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتجة، مذكرة ماجستر في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

02. توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، رسالة ماجستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007.

03. حمزة معتوق، القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير في علم إجتماع
عمل وتنظيم، جامعة بسكرة، 2008.

04. رابح العايب، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل
والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2009.

05. زرار فؤاد، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في التحقيق من حدته في المؤسسة الصناعية،
رسالة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل، كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية والإنسانية،
جامعة زيان عاشور، جلفة، 2014.

06. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم إجتماع
التنظيم، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة، 2014.

07. زواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري،
أطروحة دكتوراة في علم الإجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإجتماعية والإقتصادية
والإنسانية، 2015.

08. سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير في
العلوم الإقتصادية، تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.

09. عبد الله النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية الإقتصادية
الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم الإعلام والإتصال، جامعة السانية وهران، 2010.

-
10. عبید بن عبد الله بن بحیتر السبعی، الأدوار القیادیة لمدیري التربية والتعليم فی ضوء متطلبات إدارة التغير، دكتوراة فی الإدارة التربویة والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، 1435.
11. محمد حسین، إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على التغير الإستراتيجي، أطروحة دكتوراة، جامعة سانت كليمينس العالمية، العراق، 2013.
12. محمد رضا شنة، إستراتيجيات الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعیة الجزائریة، مذكرة ماجستر فی علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشريّة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
13. مریاح ملیكة، سوسيولوجيا الأزمة داخل المنظمة والتغير التنظيمي، دراسة حالة لأسباب الأزمة وأثرها على مستقبل المنظمة الجزائریة، شهادة دكتوراة فی علم إجتماع عمل وتنظيم، كلية العلوم الإنسانیة والإجتماعیة، جامعة الجزائر 02، 2017.
14. میسون إسماعیل محمود الفقعاوي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين فی المنظمات الأهلیة الفلستانیة فی قطاع غزة، رسالة ماجستر فی إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد والعلوم الإداریة، 2017.
15. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالیة التسير الإداري، أطروحة دكتوراة دولة، قسم علم الإجتماع، جامعة الجزائر، 2005.

3 . المجالات :

01. أحمد فتحي الحيث، سهى عبد الرؤوف عبد العالي، أثر إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التكمين على عناصر الإبداع الإداري، جامعة عمان الأهلية، دون سنة.
02. أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي، وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد التاسع وستون، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة المستنصرية، 12 سبتمبر 2007.
03. أمين قهواجي، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة علمية محكمة، قسم العلوم الإقتصادية، السنة الثامنة، 15 ديسمبر 2013.
04. بوقطف فوزية، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، حوليات جامعة قالمة للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 20، جامعة باجي مختار، عنابة، جوان 2017.
05. رمضاني عفيف، مكيد علي، إطار مفاهيمي لإتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية، مجلة دراسات مقدمة في المالية والمحاسبة، المجلد 03، العدد 02، 2020.
06. سارة زويتني، الصراع التنظيمي، مصادره، مستوياته، مراحل، أثاره، وكيفية التعامل معه، مجلة الأبحاث التربوية والنفسية، جامعة الطارف، العدد 07، ديسمبر 2014.
07. عبد الكريم زرمان، الصراع التنظيمي وإستراتيجيات تسيره مقارنة سوسيو تنظيمية للظاهرة في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة 01، العدد الخامس، جانفي 2018.

08. علي محمد جبران، الصراع التنظيمي بين المعلمين وإستراتيجية مديري المدارس في إدارته من وجهة نظر المعلمين، كلية التربية، قسم الإدارة وأصول التربية، العدد04، الجزء03، الأردن.
09. عمر شعبان، أبو قاسم العوامة، رجب عبد السلام العموري عبد النبي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، مجلة كلية التربية، العدد الثالث، ليبيا، 2019.
10. عموري الميلود شلالتي عبد القادر، نموذج رحيم rocum في إدارة الصراع التنظيمي بين الواقع والتطبيق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، مجلة دراسات وأبحاث المحلية العربية في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مجلد13، العدد01، جانفي 2021.
11. فاتن سعدوني، تحليل ومناقشة أهم أساليب تسيير ظاهرة الصراعات العمالية في المؤسسة، جامعة سكيكدة.
12. محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، 2006.
13. محمود أحمد فحيل، دور القيادة الإدارية في الصراع التنظيمي، مجلة كلية للبحوث العلمية، العددالثاني، ليبيا، 2015.
14. مها مراد علي أحمد، إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية في نظرية المباريات، كلية معتمدة في الهيئة القومية لضمان جودة التعليم، المجلد الرابع والثلاثون، العدد الحادي عشر، جامعة المنيا، نوفمبر 2018.

15. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراع في المنظمة، مجلة جامعة العلوم الإدارية الإقتصادية، الكلية التقنية السلمانية، العدد الأول، 2014.

16. وفيق حلمي الآغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي للعام الرابع في الإدارة والقيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الجمهورية الجزائرية، 16 أكتوبر 2003.

فهرس الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

إستمارة بحث بعنوان:

الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية

"دراسة نظرية وتطبيقية"

إشراف الأستاذة:

مرباح مليكة

إعداد الطالبتين:

. سعدي خالدية

. هدية أحلام

في إطار إجراء دراسة ميدانية لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل والعمل بعنوان الصراع التنظيمي والقيادة الإدارية" دراسة نظرية وتطبيقية" لعينة من العمال في مقر بلدية سيدي علي ملال دائرة واد ليلي ولاية تيارت.

نرجو منكم المساهمة في الإجابة على أسئلة الإستبيان وذلك بالتفضل بوضع علامة (X) في الخانة التي تناسب وجهة نظركم مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم لأغراض علمية فقط وشكرا عل تعاونكم.

السنة الدراسية 2023/2022.

إستبيان:

1. البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر . أنثى
2. العمر: . أقل من 25 سنة . من 25 إلى 34 سنة . من 35 إلى 44 سنة . من 45 سنة إلى 54 سنة . من 55 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: . متوسط . ثانوي . جامعي
4. الحالة الإجتماعية: . أعزب . متزوج . مطلق . أرمل
5. المهنة: . رئيس مجلس . نائب رئيس المجلس . موظف
6. الأقدمية في العمل: . أقل من 05 سنوات . من 05 إلى 09 سنوات . من 10 إلى 14 سنة . من 15 إلى 19 سنوات . من 15 سنة فأكثر

المحور الأول: البيانات المتعلقة بالصراع التنظيمي.

7. هل عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا هل السبب:

. الإتكالية بينكم

. عدم وضوح المهام

8. هل تحدث خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هذا السبب:

. أرائك المتضادة مع أرائه

. تأخر في إنجاز المهام

. المعاملة السيئة

9. هل توجد خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة؟

نعم لا

إذا كانت نعم ماهي أسباب ذلك:

. خلل في نمط القيادة

. نقص الإتصال بين أطراف الصراع

. وجود أهداف متعارضة

10. هل هناك إختلاف بين قيم العاملين داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يؤدي الإختلاف في القيم إلى:

. الصراع بين العاملين

. عدم الإستقرار

. الإختلاف والنزاع

11. هل زيادة الوحدات بالمؤسسة أدى إلى نشوب نزاع بين العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هذا راجع إلى:

. غياب التنسيق

. عدم القدرة على تحمل المسؤولية

. سوء العلاقة بين العمال

12. هل دمج الوحدات التنظيمية أدى إلى حدوث صراع بين العمال والإدارة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يؤدي ذلك إلى:

. نقص روح المبادرة بين العمال

. تصادم حول المصالح

. إنعدام الثقة

13. كيف يتم التعامل مع أقطاب الصراع في حالة حدوث النزاع بين العاملين؟

. الحوار والتفاهم

. التسوية السلمية

. تطبيق قوانين صارمة

. معاقبة الأطراف

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالقيادة الإدارية.

14. ماهو نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة؟

. النمط الديمقراطي

. النمط الحر

. النمط التسلطي

15. في حالة غياب مديرك ومشرفك تمارس عملك:

. على أكمل وجه

. بطريقة عادية

. لأقوم بعملية المطلوب

16. كيف تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة؟ على:

. التشجيع على التعاون

. تحقيق أهداف المنظمة

. تحفيز الأفراد وتوجيههم

. خلق التواصل بين الأفراد

17. هل ترى أن المعاملة الطيبة للمسؤول إزاء المرؤوسين؟ تؤدي إلى:

. الإلتزام بالعمل ودعم الجماعة

. القيام بالعمل على أكمل وجه

. التسبب والإهمال

18. ماهي الوسيلة الأكثر فعالية للاتصال بالمدير:

.مقابلة

.تقارير

.إتصال هاتفي

.طلب خطي

19. كيف تكون إجتماعات المدير مع المرؤوسين؟

.منتظمة

.محددة بصفة دورية

.غير محددة زمنيا

20. هل تشجع المؤسسة على مبدأ التفاوض من أجل:

.نشر ثقافة الإحترام والتقدير

.زيادة معدلات الرضا

.تتمية الرغبة لدى العمال

المحور الثالث: بيانات متعلقة بإتخاذ القرار.

21. هل يستمع المدير للموظفين قبل إتخاذ القرار؟

لا

نعم

إذا الجواب بنعم كيف يكون:

بصفة دائمة

. أحيانا

. نادرا

22. كيف ترى علاقتك بالمسؤول؟

. علاقة رسمية

. علاقة مهنية

. علاقة زمالة

23. هل يقوم المسؤول المباشر بتفويضك بعض صلاحياته؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في:

. الفخر والإعتزاز بالإنتماء للمؤسسة

. توطيد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس

. زيادة معدلات الثقة بين جماعات العمل

24. كيف تقيم علاقتك بزملائك في العمل؟

. علاقة جيدة

. علاقة عادية

. علاقة مقبولة

. علاقة سيئة

25. هل تعتقد أن القرار الجماعي أفضل من ناحية الأداء من القرار الفردي داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا هل يؤدي القرار الجماعي إلى:

. ضعف الروح الجماعية

. نقص العلاقات الإنسانية

. ضعف الإتصال التنظيمي

26. هل يؤدي إتخاذ القرارات الجماعية داخل العمل إلى:

. الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة

. الشعور بالأمن والراحة النفسية

. الرضا عن العمل

27. كيف يقوم المسؤول بتحليل النتائج لتفادي الوقوع في الخطأ؟

. بطريقة فردية

. بطريقة جماعية

. بطريقة فردية وجماعية