

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون. تيارت.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع:

القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية تيسمسيلت - أنموذجا.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف

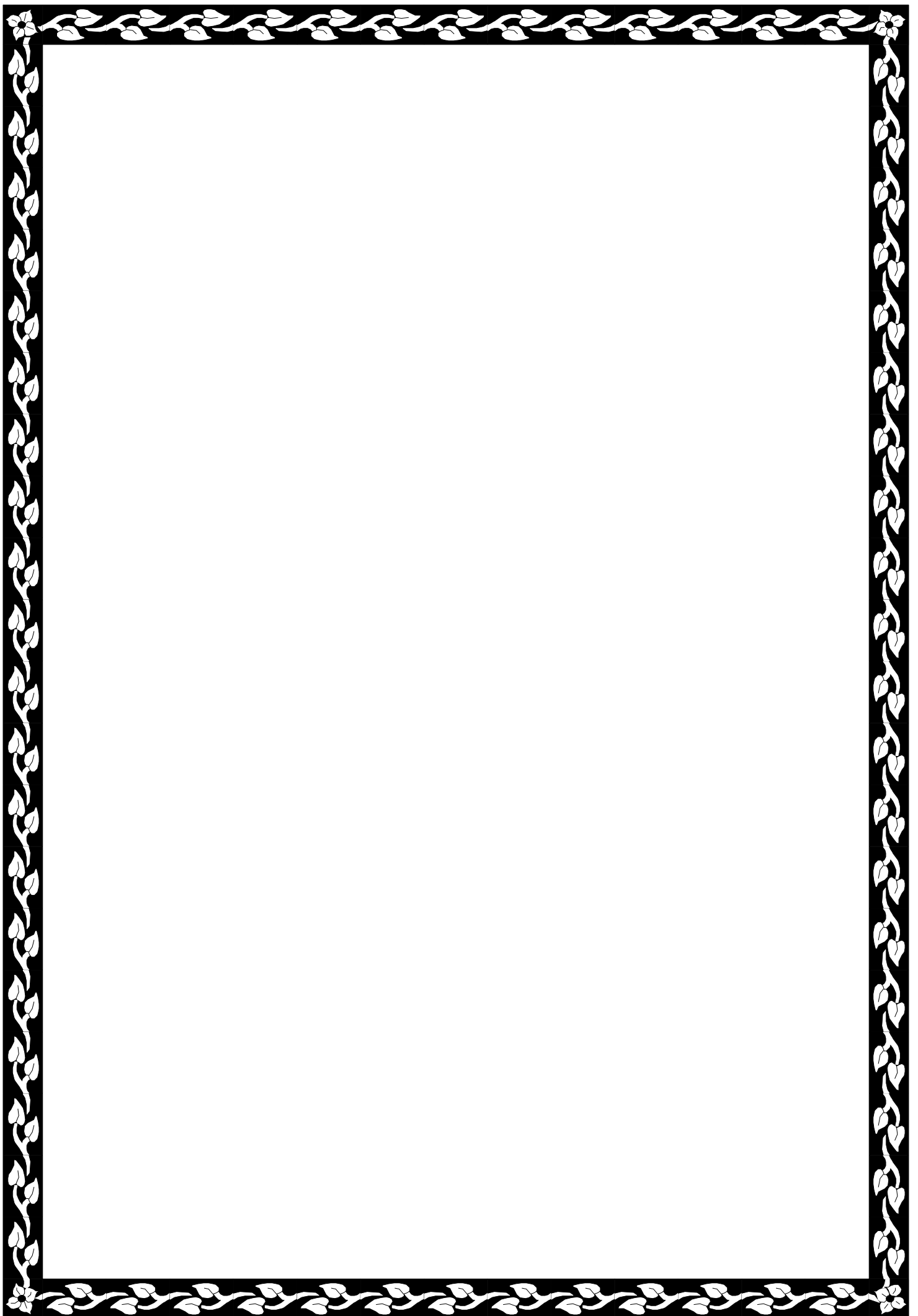
/ / سليمان تيش تيش محمد أمين

إعداد

- رياح سومية

- صدوقي فاطيمة الزهرة

السنة الجامعية 2016/2017



شكر

الحمد لله رب العالمين وصلى وسلم على النبي المصطفى محمد بن عبد الله
اشرف الأنبياء وإمام المرسلين واله وصحبه إلى يوم الدين.

ان أحق الناس بالشكر بعد المولى عزوجل الوالدين الكريمان نتقدم لهما بجزيل الشكر
وجميل العرفان.

يطيب لنا في هذا المقام أن نتقدم بخالص الشكر الجزيل والعرفان بالجميل والاحترام
والتقدير لمن غمرنا بالفضل واحتضننا بالنصح وتفضل علينا بالقبول الإشراف على
مذكرة التخرج أستاذنا سليمان محمد أمين تيش تيش فقد كان قيس الضياء في عنة
البحث، كما كان قبطان مركب العلم في هوج الدراسة المتلاطم ولعلنا لا نعدو الحق إذ
نقول انه نعم الناصح الأمين ونعم الأخ الحليم أفاض علينا بعلمه وشملنا بفضله
وسماحته منحنا الثقة وغرس في أنفسنا قوة العزيمة ولم يدخر جهدا ولم يبخل علينا
بشئ من وقته الثمين، أبقاه الله ذخرا لطلبة العلم وجعل ذلك في ميزان حسناته.

وكذلك نشكر من ساعدنا على انجاز هذا البحث وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة
وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث نذكر منهم:

- اساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

- عمال مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية ونشكر بالأخص السيد "صدوقي محفوظ"
والسيد "مبارك علي" الذين قدموا لنا كل التسهيلات في الحصول على المعلومات.

الفهرس

الشكر

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

ملخص الدراسة ١

مقدمة..... ١ ب

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أولاً: اسباب اختيار الموضوع..... 04

ثانياً: أهمية الدراسة..... 04

ثالثاً: أهداف الدراسة..... 04

رابعاً: إشكالية..... 05

خامساً: الفرضيات..... 07

سادساً: المفاهيم الأساسية..... 07

1. القيادة الإدارية..... 07

1.1 المفهوم..... 07

2.1 التعريف الإجرائي..... 08

3.1 مكونات العملية القيادية..... 08

4.1 مصادر القيادة..... 09

5.1 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية..... 10

6.1 أهمية القيادة..... 11

7.1 أنماط القيادة..... 11

8.1 نظريات القيادة..... 16

2 الصراع التنظيمي..... 23

12. المفهوم..... 23

22. التعريف الإجرائي..... 25

25.....	32 أسباب الصراع التنظيمي.....
26 .	42 انواع الصراع التنظيمي.....
28.....	52 مراحل الصراع التنظيمي.....
29.....	62 الاثار المترتبة عن الصراع التنظيمي.....
30.....	72 استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.....
33.....	82 نظريات الصراع.....
34.....	سابعاً: الدراسات السابقة.....
34.....	1 . دراسات مشابهة.....
35.....	2 . دراسات مطابقة.....
37.....	ثامناً: المداخل النظرية للدراسة.....
	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
43.....	أولاً: مجالات الدراسة.....
44.....	ثانياً: منهج الدراسة.....
45.....	ثالثاً: أدوات الدراسة.....
47.....	رابعاً: عينة الدراسة ومواصفاتها.....
50.....	خامساً: أساليب التحليل.....
	الفصل الثالث: الإطار الميداني
52.....	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
74.....	ثانياً: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.....
75.....	ثالثاً: نتائج العامة للدراسة.....

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الإشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	نظرية الشبكة الإدارية توضح الأنماط القيادية	01
22	العلاقة بين نمط القيادة ونضج المرؤوسين	02
74	العلاقة بين القيادة الادارية والصراع التنظيمي	03

قائمة الجداول

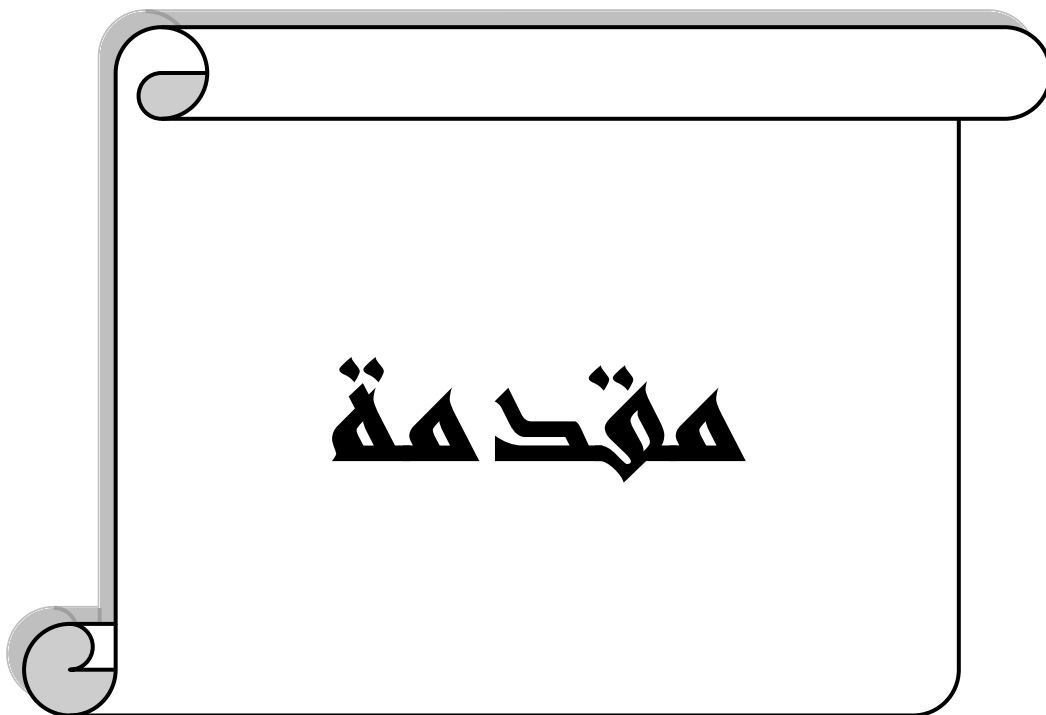
رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ثبات أبعاد الدراسة	47
02	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	52
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	52
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	53
05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	53
06	توزيع أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي	54
07	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	55
08	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي	55
09	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي	58
10	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات النمط التسيبي	60
11	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات صراع المهمة	62
12	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات صراع العملية	63
13	المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات صراع العلاقة	65
14	فروق الإحصائية بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي	66
15	: فروق الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي	67
16	فروق الإحصائية بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي	67
17	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير النوع اتجاه الأنماط القيادية	68
18	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير النوع اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.	68
19	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير حالة العائلة اتجاه الأنماط القيادية.	69
20	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير حالة العائلة اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.	70
21	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي اتجاه أنماط القيادة.	71
22	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي اتجاه إبعاد الصراع	72

72	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير مستوى التنظيمي اتجاه أنماط القيادة.	23
73	الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير مستوى التنظيمي اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.	24

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث تم استخراج أبعاد للمتغير الأول وكانت متمثلة في أنماط القيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، التسبي) في حين تمثلت أبعاد الصراع التنظيمي في صراع (المهمة، العملية، العلاقة). حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم (41) شخص، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) في تحليل النتائج وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسة حيث كان اتجاه العاملين ايجابي حيث قدر المتوسط العام بـ (3.66)، بينما كان اتجاه نحو النمط الأوتوقراطي والتسبي ضعيف.
2. أن الصراع التنظيمي الموجود في المؤسسة لكن بشكل منخفض حيث كان اتجاه الموظفين نحو صراع المهمة وصراع العلاقة وصراع العملية ضعيف.
3. أثبتت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط الديمقراطي والصراع التنظيمي وهذا يعني أنه توجد علاقة طردية متوسطة بين القيادة والصراع التنظيمي.
4. أثبتت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي تعزى إلى متغير الجنس، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأنماط القيادة الأخرى وأبعاد الصراع التنظيمي تعزى إلى متغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي).



مقدمة

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المنظمات الإدارية، نظرا للدور الذي يلعبه في حياة هذه المنظمات من حيث نجاحها ورفع كفاءتها، وبقيائها ونموها. بالإضافة إلى أنه المورد الأكثر تعقيدا حيث يتسم بكونه عرضة للعديد من المؤثرات الداخلية والخارجية، فالطبيعة الإنسانية تجعل استجابة الموظفين لهذه المؤثرات متفاوتة وبالتالي تختلف سلوكياتهم. وقد حظيت دراسات السلوك الإنساني في المنظمات باهتمام من قبل الباحثين في علم الإدارة حيث تم دراسة سلوكيات واتجاهات الموظفين وأدائهم، وتأثير البيئة عليهم وكذلك تأثيرهم على أداء المنظمة وفعاليتها.

ويحتاج المورد البشري وغيره من الموارد الأخرى إلى قيادة إدارية قادرة على الاستفادة والحفاظ على هذه الموارد، خصوصا في ظل عالم اليوم الذي يتسم بالتطورات والتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات. وتشكل القيادة الإدارية محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات، فالنمط القيادي الذي يمارسه القائد من العوامل الأساسية لنجاح أو فشل المنظمة، فهو يؤثر على سلوكيات الموظفين في أدوارهم الرسمية وغير رسمية من تبادل المعلومات، التعاون، التنسيق وغيرها وهذه الاعتمادية والترابط يمكن أن تؤدي إلى التعاون أو الصراع والتعارض.

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها وهو يشمل جميع أشكال وأنواع وصور التعارض وعدم الاتفاق بين الأفراد والجماعات المختلفة، كما أن الصراع في المنظمات يمكن أن يحدث على مستوى الفرد وعلى مستوى الجماعة، وتعدد أسباب هذه الصراعات بين أسباب تنظيمية كنمط اتخاذ القرارات بالمشاركة وتعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وترابط المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها ومحدودية الموارد الضرورية وتشارك في اقتسامها، وهناك أسباب شخصية للصراعات مثل تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين. وهذا ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعرفة السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتعرف على العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

أما الدراسة فقد قسمت إلى ثلاثة فصول حيث كان الفصل الأول مخصص للجانب النظري ابن تطرق الباحث إلى أهمية الموضوع والأسباب التي دفعته للبحث فيه وما هي الأهداف المرجوة منه بالإضافة إلى وضع الإشكالية وفرضيات البحث وتحديد أهم المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية والصراع التنظيمي، والتطرق إلى مداخل النظريات ورؤيتها لهذا الموضوع إلى جانب تدعيم هذا الفصل بالدراسات السابقة. أما الفصل الثاني فتطرق الباحث إلى

التعريف بالمؤسسة التي تم إجراء الدراسة فيها من المجال المكاني والبشري، بالإضافة إلى المنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة ومواصفاتها إلى جانب أساليب التحليل. وفي الفصل الثالث قام الباحث بعرض النتائج وتفسيرها ووضع النتائج العامة للدراسة الحالية.

الفصل الاول: الاطار النظري

أولاً: اسباب اخيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: اهداف الدراسة

رابعاً: الاشكالية

خامساً: الفرضيات

سادساً: المفاهيم الاساسية

سابعاً: الدراسة السابقة

ثامناً: نظريات الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

لقد جاء اختيار الموضوع بناءً على العديد من الاعتبارات نذكر منها:

- الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي.
- إن موضوع القيادة الإدارية والصراع التنظيمي له علاقة مباشرة بالموارد البشري وبالتالي هو ضمن التخصص السوسوتنظيمي.
- حظي كل من الموضوعين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي باهتمام الباحثين والمفكرين منذ ظهور التنظيمات حيث نجد المكتبات تزخر بالكتابات والأبحاث
- إمكانية دراسة الموضوع امبريقياً.

ثانياً: أهمية الموضوع

- تكمُن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي نبخته والمتمثل في تحديد العلاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي وتتجلى فيما يلي:
- تتمثل أهمية الدراسة فيما سوف تحققه من إضافة معرفية متواضعة للمكتبة.
- تسهم الدراسة الحالية في تزويد المديرين بالتغذية الراجعة لعملية التقويم الذاتي لسلوكهم الإداري في إدارة الصراعات التنظيمية التي يواجهونها في مؤسساتهم.

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى الأتي:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم والخصائص والأنماط وتحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.
- التعرف على مفهوم الصراع التنظيمي من حيث الأسباب والمراحل التي يمر بها وأنواعه.
- التعرف على علاقة الأنماط القيادية بالصراع التنظيمي.
- التعرف على أثر كل من المتغيرات (الجنس، حالة العائلية، مستوى التعليمي، مستوى التنظيمي) على الصراع التنظيمي والنمط القيادي.
- تقديم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة المديرين والرؤساء على تحديد الإستراتيجية الأمثل للتعامل مع الصراع التنظيمي.

رابعاً: الإشكالية

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبداية دراسات كثير من الباحثين لاسيما منظروا علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه ومبادئه، مرتكزاته، ووظائفه في سبيل تحقيق الالتزام التنظيمي والاستقرار التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية.

ولما كانت الموارد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى جو تنظيمي يخلو من الصراعات من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية فعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الايجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة. لهذا فان دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة حتى يتم حفظ النظام العام للمؤسسة، غير أن دور هؤلاء القادة يختلف باختلاف الأنماط القيادية، حيث يعد النمط القيادي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية بين المدير ومرؤوسيه ولا شك أن العامل الرئيسي الذي بناء عليه يتحدد أسلوب القائد ونمط القيادي هو شخصية القائد ومدى ميله الى التسلط و السيطرة أو التحرر، ف نجد النمط الأوتوقراطي الذي يستخدم القسوة والشدة مع المرؤوسين في العمل لإجبارهم على تنفيذ الأوامر، حيث يكون هنا القائد هو صاحب القرار الأول والأخير ولا يسمح بمناقشتها وهذا ينتج عنه غياب الثقة بينه وبين المرؤوسين، كما أنه يستخدم أسلوب التهديد والعقاب لتحقيق النتائج، دون الاهتمام بالتغيير والتطوير داخل المنظمة وهو غير مهتم بالعلاقات الإنسانية.

على العكس من ذلك نجد النمط الديمقراطي الذي يعطي فيه المدير أهمية كبيرة لمرؤوسيه حيث يشاركونهم في اتخاذ القرارات مما يخلق جو من التعاون بينهم في انجاز المهام بالإضافة إلى قيامه بتفويض جانب من السلطة لهم. وهناك النمط التسيبي وهي القيادة المتساهلة ولينة تمنح المرؤوسين درجة عالية من الاستقلالية للقيام بالأعمال حيث يتصف القائد هنا بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل وتفويض الصلاحيات بصورة عشوائية مما يؤدي إلى عدم وضوح المهام.

وقد يؤثر النمط القيادي الذي يسلكه مدير المنظمة في وجود أو عدم وجود الصراع التنظيمي في المؤسسة، فاستشارة المرؤوسين وتبادل الأفكار الذي يتميز به النمط الديمقراطي قد يكون سببا في حدوث الصراع، وقد يكون انفراد السلطة في اتخاذ القرارات في يد القائد وإتباعه لنمط اتصال يسير في اتجاه واحد يكون وراء انخفاض الروح المعنوية والولاء للمرؤوسين وبالتالي ظهور النزاعات والشكوى، كما أن النمط التسيبي بأساليبه المختلفة

كإعطاء حرية كاملة للموظفين للقيام بواجباتهم مما يسبب تعارض في المهام وبالتالي حدوث الصراع ، فوجود هذا الأخير بمستوى منخفض في المؤسسة يسبب الركود ويؤدي مع طول الوقت إلى انهيارها، وفي الحالة المعاكسة فان وجوده بدرجة عالية ضار بالمؤسسة وبأفرادها وهياكلها، لأنه يصيب التعاون والتكامل التنظيمي وبالتالي شلل المؤسسة فهذه الأخيرة تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في البعض الآخر مما ينتج عنه الصراع التنظيمي بأنواعه والتي نذكر من بينها صراع المهمة الذي يحدث بسبب اختلاف في الآراء ووجهات النظر بين الزملاء في العمل بالإضافة إلى اختلافهم في القرارات التي يتخذونها والهدف من الوظيفة، ونجد صراع العملية الذي يكون ناتج عن تداخل المهام والاختلاف حول طرق تنفيذها ويرجع هذا إلى نقص في تبادل المعلومات بين الزملاء ونقص الموارد والإمكانات المتاحة لانجاز المهام، وأخيرا صراع العلاقة الذي يرجع إلى وجود توتر بين الزملاء وتباين في القيم وتعارض المصالح والأهداف.

والصراع التنظيمي يزداد حدة عندما يكون بالمنظمة مدراء غير أكفاء الذين يفتقدون الى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة ويعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية بدلا من جمع المعلومات وإتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار، إضافة إلى عدم التزامهم بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحده. ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معرفة الواقع الفعلي لأنماط القيادة وأثرها على الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، وقد تم تحديد مؤسسة البرجة وتحديد الميزانية لتقصي النمط القيادي المعتمد من طرف مدراها وعلاقته بالصراع التنظيمي.

ويمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال مركزي مفاده:

هل هناك علاقة بين النمط القيادي والصراع التنظيمي؟ والذي تتفرع منه أسئلة الفرعية التالية

- هل هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي؟
- هل هناك علاقة بين النمط الديكتاتوري والصراع التنظيمي؟
- هل هناك علاقة بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي؟

خامسا: الفرضيات

جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة بين النمط القيادي والصراع التنظيمي.

الفرضية الجزئية الأولى: هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية: هناك علاقة بين النمط الديكتاتوري والصراع التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثالثة: هناك علاقة بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي.

سادسا: المفاهيم الأساسية

1/ القيادة الإدارية

1/1 مفهوم القيادة الإدارية

* إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة وجدنا أن كلمة القيادة (leadership) من الفعل اليوناني arbin معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (agere) ومعناها يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين أي هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه¹.

* ويعرفها ستول غديل (stoqdill) بأنها "النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"²

يركز هذا التعريف على أن القيادة عملية تأثير في الأفراد من اجل تحقيق أهداف الجماعة.

* كما يرى (rosen and broun) القيادة بأنها "عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين ويترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف"³.

يركز هذا التعريف على طبيعة العلاقة الموجودة بين المرؤوسين والقائد التي تؤدي إلى خلق جو التنافس وبالتالي تحقيق الأهداف المشترك* يعرفها ليكرت بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وتحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"¹.

¹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 86.

² - محمود المسماة: الادارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 95.

³ - مدحت محمد ابو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية - اتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية ب م ن، 2003، ص 219.

يركز هذا التعريف على دور التحفيز والتعاون التي تعتمدها القيادة في التأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف الجماعية.

* ويرى جون ايفاتسيفن ان "القيادة هي تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل"².

يركز هذا التعريف على ان القيادة هي عملية إبداعية في تسير وقيادة الأفراد من أجل تحقيق الأهداف.

2.1 التعريف الإجرائي

القيادة هي نشاط إداري ذات طابع إبداعي يقوم به الفرد لتأثير على سلوك المرؤوسين متبعا في ذلك نمط من أنماط القيادة حيث يمكن أن يعمل بالنمط الديمقراطي الذي يشجع على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، أو النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد على المركزية في السلطة، أو النمط التسبيبي والذي يترك للمرؤوسين حرية التصرف في تنفيذ المهام.

3.1 مكونات العملية القيادية

يمكن أن نجعل مكونات العملية القيادية مما سبق من تعريفات في ما يلي:

أولاً: القائد يعتبر أهم متغير في العملية القيادية، يتمتع بصفات وخصائص معينة ويجوز على مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الأهداف. وقدمت له عدة تعريفات منها:

يرى دراكر أن التعريف الوحيد للقائد "أنه شخص له تابعيون"³

ويعرف أيضاً أنه "الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف المشتركة"⁴

ثانياً: المرؤوسين وهم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم

ثالثاً: عملية التأثير ويقصد بها التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية والغير رسمية.

1 - توفيق علي الأغا: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغير التنظيمي في البنوك العامة في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2006.

2 -- سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مطابع دار الهندسية، القاهرة، 2012، ص4.

3 - محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص277.

4 - علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، الأردن، 2010، ص16.

رابعاً: الموقف يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول الهدف المشترك. ويتكون الموقف من العناصر التالية:

- . فريق العمل: ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.
- . طبيعة المشكلة: المراد حلها تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة.
- . القيد الزمني: الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل.
- . ظروف المنظمة (بيئة العمل): تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة.¹

خامساً: الأهداف المشتركة: إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسئوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتباين فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز اذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف.

4.1 مصادر القيادة

إن القيادة تعتمد وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد، مستنتجين بذلك أن الشخص المؤثر يملك القوة حيث أن القوة ضرورية للتأثير وهي تأتي من عدة مصادر وسنستعرضها كالتالي:

1.4.1 القوة الشرعية أو القانونية: وهذه القوة هي نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير، وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في ان يؤثر وان المرؤوس ملزم أن ينفذ.

2.4.1 قوة المكافأة: وهذه القوة تعتم على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز، وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة.

¹ - عادل حسن وآخرون: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص329.

3.4.1 قوة الإكراه والإجبار: وهذه القوة تأتي عن طري القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب.

4.4.1 قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات ومعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة في إشباع الحاجات له.

5.4.1 قوة العلاقة والإعجاب: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة والإعجاب وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد متميز والانقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الإعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المحببة للمرؤوس.¹

5.1 العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

القيادة هي كما ذكرنا سابقا القدرة على التأثير في سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف المرغوبة وحتى يستطيع القائد ان يحقق هذه الأهداف فلا بد أن يتمتع بمهارات وقدرات. هذا وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أهم مهارات القائد الإداري كما يلي:

1.5.1 المهارات الفنية: وهي قدرة القائد على أداء معمله وإلمامه بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، وإلمامه بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك القدرة على استخدام المعلومات وتحقيقها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بانجاز العمل.

2.5.1 المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارات تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وهداف العمل.

3.5.1 المهارات الفكرية: وهي ان يتمتع القائد الإداري بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل وتطوير أساليبه حسب متطلبات الظروف والمتغيرات.

4.5.1 المهارات التنظيمية: وي القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، كذلك فهم البيئة المحيطة وان المنظمة

¹ - محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 137.

جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها وكذلك إجادة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.¹

6.1 أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال:

- تسهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علامة إيجابية مع جميع العاملين.
- تمثل حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهل للمنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة.²

7.1 أنماط القيادة

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت.

1.7.1 القيادة الديمقراطية: القيادة الديمقراطية تعمل على تفويض سلطاتها للمرؤوسين ويشاركونهم في اتخاذ القرارات لان القيادة من هذا النوع تهتم بالعلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد ومرؤوسيه من خلال معاملة المرؤوسين معاملة حسنة إشباع حاجاتهم ورغباتهم والاهتمام بأهمية دور الأفراد في المنظمة عن طريق القيادة على المرؤوسين من خلال تنمية الجهود وروح الفريق والمواءمة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم عن طريق الاتصال ونقل شكواهم، ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص التعلم من الأخطاء التي يقعون فيها ويعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي فالقيادة هنا تهتم بأسلوب الإقناع والاستشهاد بالحقائق والاهتمام بأحاسيس الفرد ومشاعر وتجعله يشعر بكرامته.³

¹ سامر جلد: السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 174.

² - بشير العلق: القيادة الإدارية، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.

³ . فاتن عوض الغزو: القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 136.

2.7.1 مزايا القيادة الديمقراطية: نستطيع أن نستنتج هذه المزايا من خلال النتائج التي كشفت عنها الدراسات التي بنيت في هذا المجال.

. في القيادة الديمقراطية يتم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهات نظرهم وانتقاداتهم ومشاكلهم واقتراحاتهم وكل هذا يعمل على خلق جسر تفاهم ما بين القائد والمرؤوسين.

. تساعد القيادة الديمقراطية المرؤوسين على تنمية مهاراتهم وتحسين الاتصال فيما بينهم وبالتالي تسهيل مهام القيادة من خلا تفويض السلطة وتوزيع المهام فتتم تنمية قدرات المرؤوسين وتقديم الخبرات ورفع الروح المعنوية لهم. المشاركة في عملية صنع القرارات تهدف إلى اتخاذ قرارات صائبة لان المشاركة تدفع إلى ذلك وكذلك تساعد على تحسين نوعية القرار.

. الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين والقائد والتنظيم والجمهور.

3.7.1 سلبيات القيادة الديمقراطية:

عدم واقعية الديمقراطية من خلال التطبيق العلمي لأن القيادة الديمقراطية تقضي جل وقتها للموظفين وغايتهم وحاجاتهم متناسيا القائد لوجباته وسلطاته حيث أن تركيز القائد على المشاركة تضعف مركز القائد من حيث تطبيق الأهداف بعيدا عن الرقابة هذا كما يراه بعض الباحثين في مجال الإدارة.

- تركيز القادة على الموظفين وصرف النظر عن الإنتاج يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للجماعة وبالتالي انخفاض الإنتاج .

. إن عملية القيادة تتطلب الموازنة ما بين المرؤوسين أهداف المشروع وزيادة الإنتاج وهذا يتطلب قائد صلب وقوانين وأنظمة صارمة والقائد الديمقراطي من الصعب عليه هذا.

- إن القائد الديمقراطي يحتاج إلى وقت طويل لمناقشة المرؤوسين وسماع الاقتراحات وعمل الاجتماعات وندوات معهم وبحاجة إلى وقت للإشراف عليهم.

4.7.1 سلوكيات القائد الديمقراطي

- يكون لديه ثقة عالية في القرارات التي يتخذها الأفراد.

- يهتم بحالة النفسية للأفراد ويحافظ على تماسكهم.

- يحاول معالجة المشكلات و يقيمها.

- يتعامل مع جميع أفراد المجموعة بمساواة والعدل.

- يستمع لاقتراحات الأفراد وإذا كانت مقنعة يقوم بتنفيذها.

- يتقرب النتائج المرجعية للقرارات المنفذة.

- يحافظ على العمل الجماعي (روح الفريق) حيث يحسس الأفراد بانتمائهم للمنظمة.

- يفسح المجال لتبادل الخبرات ومعلومات بين القيادة وأفراد المجموعة.

- يحدد للأفراد الأهداف المطلوبة ويترك لم تنفيذها.¹

5.7.1 القيادة الأوتوقراطية: تعني الأوتوقراطية خضوع الفرد وحقوقه لمصلحة الدولة وأيضا محاولة المدير إخضاع كل الأمور في المؤسسة تحت سلطته حيث أن ما يميز القادة الأوتوقراطيين هو استغلال سلطتهم الرسمية للحكم والضغط على المرؤوسين وإجبارهم لإنجاز العمل.

يتميز القائد المتسلط حيث تكون السلطة في يده وهو الذي يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ويقوم بإصدار أوامر وتعليمات ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بشكل كامل وهذا القائد لا يفوض سلطاته ودائما يسعى إلى توسع نفوذه وسلطاته حتى يسيطر على جميع الأمور حيث قسم (فيلز) هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي:

أ/ أوتوقراطي عنيف متشدد: حيث يستخدم تأثيرات سلبية لدراجه كبيرة مثل العقاب والتخويف ويعطي لمرؤوسيه أوامر صارمة، كما أنه لا يفوض سلطته ويقوم بإتباع الأشراف المتشدد على مرؤوسيه لعدم الثقة فيهم ويوم هذا القائد بإصدار أوامر مباشرة وصنع قراراته دون مشاورة لمرؤوسيه.

ب/ الأوتوقراطية الخيرة: يحاول أن يستخدم القائد الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء، وأيضا العقاب الخفيف لكي يكسب ولاء المرؤوسين ليعملوا على تنفيذ أوامره. هذا النوع من القادة يثق بنفسه ويركز على تحقيق مستوى عال من الإنتاج، يحاول رفع مستوى المرؤوسين وكفاءتهم فهو لا يقسو على المرؤوسين إلا إذا شعر بتقصير في أداء الواجبات ويؤمن القائد هنا بالمشاركة في الإدارة كذلك يعتبر هذا النوع من القادة مخلصا في عمله ونشيط وملتزم في إنجاز الأعمال المهم الحصول على نتائج مرضية.

ج/ الأوتوقراطي المناور: يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أن هو الذي يتخذ القرار بنفسه ويوهم مرؤوسيه أنه يشاركونهم في اتخاذ القرار ولكنه ينفرد في اتخاذها ويمارس الإدارة التقليدية.²

¹ - المرجع نفسه، ص 140.

¹ - نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الادارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 160.

6.7.1 مزايا القيادة الأوتوقراطية:

يناسب هذا النمط أو أحد أشكاله بعض المواقف وهي أوقات الأزمة والفوضى أو في الظروف الطارئة التي تتعلق بسلامة المنظمة أو العاملين وهنا يصبح لا بد من وجود أسلوب قيادي حازم وشديد. إن هذا الأسلوب يعتبر لأنجح من بين الأساليب الأخرى للقيادة لأنه بحسب الدراسات والأبحاث فقد اثبت هذا الأسلوب بأنه هو الأنسب للتعامل مع الموظفين خصوصا أن هناك أشخاصا لا يستجيبون إلى الكلام الهادئ.

7.7.1 سلبيات ومساوى القيادة الأوتوقراطية

. انفراد السلطة في اتخاذ القرارات في يد القائد.
 . ممارسة القائد أساليب التهديد واستخدام العقاب، وأسلوب التشديد على المرؤوسين يضعف من عزيمتهم وحبهم للعمل.
 . إتباع القائد لنمط اتصال يسير في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل إي يقوم القائد بإصدار أوامره نحو المرؤوسين ولا يسمح بالانتقادات أو النقاش.
 . نشوء جماعات غير رسمية من المرؤوسين التي قد تنتج عنها مظاهر لتعبير عن غضبهم وقد ينش عن ذلك مظاهرات واحتجاج واعتصام.
 . انخفاض كفاءة المرؤوسين والروح المعنوية لديهم بسبب استخدام القيادة الأوتوقراطية فتؤدي إلى انخفاض الإنتاج بسبب عدم التعاون والولاء للقائد وظهور النزاعات والشكوى وبالتالي الغياب عن العمل أو تركه.

8.7.1 القيادة الحرة أو النسبية: يرى كتاب الإدارة ان هذا النمط من القيادة يجمع بين النمطين الآخرين من القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، والديمقراطية) من خلال استهداف توجيه الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم إلا إن هذا النوع يركز على حرية الفرد العامل في أداء عمله. فالقيادة الحرة هي القيادة التي تكون متحررة من سلطة القائد وسميت بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وانتشار الفوضى داخل التنظيم حيث يقوم القائد هنا بإعطاء قدر كاف من حرية المرؤوسين وإتباع الأساليب التي يرونها ملائمة لانجاز العمل ويعمد القائد هنا إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع ويطلب منهم تأدية الواجبات بطريقة عامة ويترك لهم حرية إصدار القرارات المناسبة واتخاذها حيث يعتمد القائد على تنمية قدراتهم ومواهبهم عن طريق ترك الحرية الكاملة لهم ويعمد القائد لإتباع أسلوب سياسة الباب المفتوح وتسهيل سبل الاتصال للمرؤوسين ليفتح لهم المجال لطرح أفكارهم وأرائهم وبالطبع هنا

فالقائد مقتنع تماما إن سياسة الباب المفتوح لا تعني السماع لشكاوى الأفراد والشرح المفصل لهم لان هذا برأيه لا يساعدهم على اتخاذ القرارات وبذلك لا فائدة من الحرية ولكن هو يعتمد على إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تركا للمرؤوسين حرية التصرف لانجاز الأهداف وهذا الأسلوب برأي كتاب الإدارة غير مجد.¹

9.7.1 مزايا القيادة الحرة:

. عدم وجود نوع من التشديد والقوانين الصارمة على الأعضاء يفع العاملين إلى العمل بروح الفريق وتحقيق الأهداف.

. إعطاء القائد الحرية للمرؤوسين يشعرهم بأن القائد لديه ثقة كاملة بنشاطهم وعملهم وقدراتهم فيبدلون أقصى جهودهم لإثبات أنهم عن حسن ظن القائد بهم.

. إن تفويض سلطات القائد في القيادة الحرة تحتاج إلى مرؤوسين على مستوى عال من التعلم متمكنين من فهم الواجبات المطلوبة.

. هذا النمط يكون صالحا لبعض أوجه النشاط كالمؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يترك هذا الأمر للعلماء الذين يمتلكون حرية البحث وإجراء الأبحاث وتجارب بحسب الظروف والمواقف.

10.7.1 عيوب القيادة الحرة:

-عمومية التعليمات وعدم الاستقرار..

- إهمال معظم جوانب النشاط وإضاعة الوقت وازدواج الجهد.

-عدم رضا الفرد عن عمله بسبب الحرية الكاملة ل ولأن الحرية الزائدة تؤدي الى نتائج سلبية على الفرد وزملائه.

- لا يؤدي الأعضاء الواجبات المطلوبة منهم بشكل سليم.

. افتقار المجموعات إلى الضبط والتنظيم وعدم وجو ضوابط تنظيم لدى الأفراد والمجموعات داخل التنظيم.²

¹ - فائق عوض الغزوي : مرجع سبق ذكره، ص146.

² - محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص37.

8/1 نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة والباحثين، وكان طبيعيا أن يصدر بصدد هذا آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وأبعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات الأساسية والبحوث التي اهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها وكذلك النتائج المرتبطة بكل منها.

أولا: النظريات الفردية للقيادة

1/ نظرية الرجل العظيم

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى أصحاب هذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة وأن يسيطروا على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به فيحدث بها أي تغييرات يراها. فالتغييرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي مواهب غير عادية.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، يعني القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا فلملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة¹.

انتقادات الموجهة لهذه النظرية

يؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القادة فيها كان مبالغا فيها وتعتبر عما ينبغي أن يكون ولا تدل على ما هو كائن فعلا لان طرحها وتحديد لها لتلك الصفات لم يكن علميا ولا واقعا.

2/ نظرية السمات²

لقد أهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان خصائص أو السمات الشخصية التي ينبغي ان تتوفر في القائد حتى يكون قائد إداريا، ولذا فهي تسمى أيضا بنظرية الصفات أو الخصائص. وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي مؤداه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فعلا، وفي ضوء هذا المفهوم تركزت

¹ . حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماعي النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 61.

² - علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص 43.

جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف على مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين وقد وجدت أن القادة يتميزون عادة بأنهم أطول قامة من غيرهم وأضخم حجما وأصح جسما وأحسن مظهرًا، اذكى عقلا كما أنهم يتميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة وأكثر طموحا وسيطرة ومرحا وأحسن توافقًا من غيرهم، وفي ضوء ذلك فإن هذه النظرية تقوم على افتراضات تتمثل في:

- إن السمات المشتركة التي يتميز بها كل القادة هي المعيار لتحديد مدى صلاحية للقيادة والنجاح فيها.

- إن هذه الصفات تورث ولا تكتسب.

- أن القادة يولدون ولا يصنعون إي ليس شرطًا الحصول على مؤهلات وبرامج التدريب.

وفي إطار هذا المدخل ظهر العديد من الدراسات أهمها:

دراسة ستوجديل stoqdeel: حيث قام بإجراء مسح للدراسات العالمية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثون في الفترة ما بين 1945-1970 والتي استهدفت تحديد سمات وخصائص القيادة، وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بالقيادة وقد حدد هذه السمات في ستة أنواع من الصفات وهي:

- صفات جسمية: وهي صفات تتعلق بالمظهر العام كالطول، واللون، وملامح الوجه.
- صفات اجتماعية: مثل القدرة الإشرافية والتعاون والقدرة على قيادة الآخرين والنضج الاجتماعي.
- الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير السليم للأمر وعواقبها والقدرة على تحليل الموقف.
- الشخصية: وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد والثقة بالنفس والمصادقية وعدم التردد في اتخاذ القرارات، وقوة العزيمة، وروح التحدي وحب الانجاز، وحب التأثير، السيطرة.
- صفات مرتبطة بالمهام: القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات وتقييم الأفراد.
- الخلفية الاجتماعية: وتتمثل في التعلم والطبقة الاجتماعية والمركز المالي والخبرة الوظيفية.

انتقادات الموجهة لنظرية السمات

لقد وجه بعض الباحثين في مجال القيادة انتقادا الى هذه النظرية وذلك كما يلي:

-عدم اتفاق الباحثين على مجموعة محددة من الصفات التي يجب ان تتوافر في القائد ليصبح قائدا ناجحا، وان الصفات الشخصية الطبيعية وحدها غير كافية لي تجعل المدير أو القائد ناجحا إذ ينبغي أن تعززها قدرات أخرى مكتسبة.

-إن تفسير القيادة على أنها مورثة فقط أمر مرفوضا لأنه يوجد بعض الأفراد مما لديهم سمات القيادة المرغوبة إلا أنهم يحصلوا على مراكز قيادية ممتاز، كما أنه قد يوجد بعض الأفراد مما ينقصهم سمات القيادة المطلوبة ومع ذلك فأنهم وصلوا إلى درجة مرموقة بين صفوف القادة العظماء.

-إهمال الدراسات للمتغيرات الموقفية أدى إلى اختلاف في النتائج التي توصلت إليها بشأن السمات الشخصية للقادة.

-إن محاولة أصحاب هذه النظرية في البحث عن صفات القائد الناجح أدت إلى بناء قائمة من الصفات قد تصل إلى أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميعها في فرد واحد¹.

ثانيا: نظرية السلوكية

أدى عدم قدرة نظرية السمات التي يمكن أن تميز بين القائد إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد. وقد امتدت هذه الدراسات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات وركزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال تأديته لواجباته الإدارية².

وظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل أهمها دراسات جامعة أيوا ودراسات جامعة أهايو ودراسات ميشيغان ونظرية الشبكة الإدارية.

أ/ دراسات جامعة أيو: تعد هذه الدراسة من أهم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساسا في عملية القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ثلاثة أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات هي:

1. السلوك الأوتوقراطي ويتميز فيه القائد بالأمر والتوجيه مع أدنى مشاركة للموظفين.

2. السلوك الديمقراطي وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك الموظفين في صنع القرار وتحديد طريقة إنجاز العمل، ويكون موضوعيا في منح المكافآت والعقوبات.

3. السلوك الحر والمتساهل وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة في اتخاذ القرار وتحديد طرق العمل³.

¹ المرجع نفسه، ص 45.

² - آل علي وآخرون: الإدارة لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 419.

³ - نجم عبود: القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 100.

ب/ دراسات جامعة أهايو: يطلق على هذه النظرية (نظرية البعدين) حيث قام فريق من الباحثين من جامعة أهايو ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1. هيكلية المهام: ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد والموظفين، ومدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه..
2. الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر الموظفين وبمضي جوا من الثقة والصدقة¹.

ج/ دراسات ميتشغان: اتخذت دراسة جامعة ميتشغان طريق مختلف عن دراسة جامعة أوهايو، حيث قارنت هذه الدراسة بشكل مباشر بين سلوك المشرف الفعال وغير فعال وحدد الباحثون في جامعة ميتشغان نوعين من سلوك القيادة هما:

1. القادة المهتمين بالموظفين وهم القادة الذين يركزون على احتياجات الموظفين، وبناء جماعات عمل فعالة.
2. القادة المهتمين بالعمل وهم القادة الذين يركزون على توجيه النشاطات نحو تحقيق الكفاءة وتقليل التكاليف، وجدولة الأعمال.

وجاءت النتائج بأن أكثر القادة فعالية هم الذين يهتمون بالعمل والموظفين معا، وأن القادة الذين يهتمون بأحد الجانبين دون آخر تقل درجة فاعليتهم إلى حد كبير².

د/ نظرية الشبكة الإدارية: تمكن كل من بلاك وموتن من صياغة ما سمية بالشبكة الإدارية، وقد حدد فيها إبعاد العلاقات التي تربط بين نمطي القيادة وهما النمط الذي يهتم بالوجبات والأخر الذي يهتم بالعلاقات، وتمكن من نشر أفكارهما في مجال الإدارة نظريا وتطبيقيا على نطاق واسع، وقد ركز على خمسة أنماط رئيسية:

1. نمط الإدارة السلبية(1-1): لا يهتم بالإنتاج أو الأفراد والعمل وفقا للوائح والاتصالات ضيقة فهو مجرد مدير رسمي بحكم موقع التنظيمي.

2. نمط المهتم بالأفراد فقط (1-9): إي النمط الاجتماعي وهو يهتم بالأفراد عند الحد الأقصى من منطلق إن الرضا يحقق الإنتاجية، وذلك فهو يهتم في المقام الأول ببناء العلاقات اجتماعية .

3. نمط الإدارة بالمهام (1-9): الاهتمام بالإنتاج عند الحد الأقصى يترتب عليه انخفاض معنويات العاملين،

¹ - محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص269.

² - المرجع نفسه: ص 271.

وارتفاع الغياب ودوران العمل فهو يهتم بالواجبات أكثر من اهتمامه بالأفراد.

4. نمط الإدارة المتوازنة (5-5): تحقيق التوازن بكل من الإنتاج والأفراد إي انه يوزع اهتمامه بشكل متوازن

بين كل من واجبات العمل ومتطلبات الإنتاج من جهة وبين الأفراد وبناء لعلاقات من جهة أخرى.

5. نمط الإدارة الجماعية (9-9): حيث يهتم القائد بكل من النتاج والأفراد عند الحد الأقصى، وهذا النمط

يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، وهذه القيادة تعد قيادة متكاملة حيث يتم فيها تشجيع الأفراد

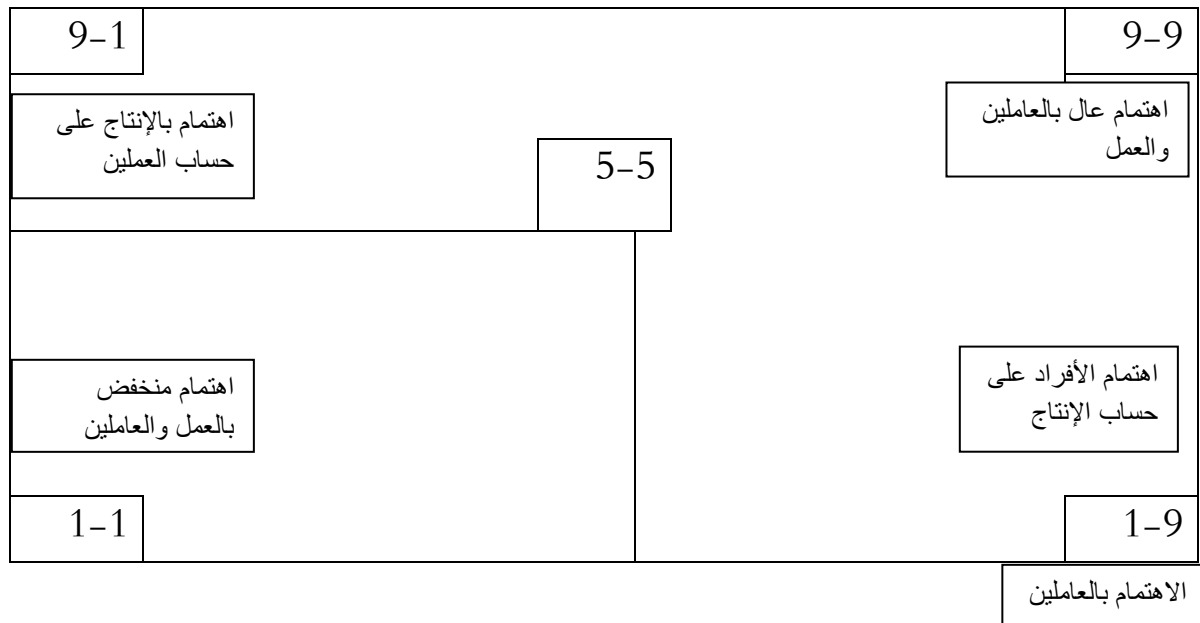
على التجديد والابتكار بمشاركةهم في تخطيط وتنفيذ العمل ديمقراطية الاتصال.

ويتميز هذا النمط بما يلي:

- تشجيع العاملين ومكافأهم على العمل الجديد
- عدم تحمل العاملين بأكثر من إمكانياتهم
- المساهمة في حل مشكلات العاملين
- فتح قنوات اتصال مع العاملين ومع بعضهم البعض

وهذا يؤدي إلى ارتفاع رضا العاملين وتوثيق التعاون وزيادة دافعيتهم للعمل ورفع الإنتاج¹.

شكل رقم (1): نظرية الشبكة الإدارية توضح الأنماط القيادية



علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009، ص59

¹ - علاء محمد سيد قنديل: مرجع سبق ذكره، ص59.

ثالثا: نظرية الموقفية

ظهر المدخل الموقفية بعد قصور وعدم كفاية مدخل السمات والمدخل السلوكي في الوصول إلى نتائج حاسمة لنمط قيادي فعال وبشكل دائم، وأدى ذلك إلى ظهور دراسات مختلفة تركز على أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع أن يلائم بين ما يقتضيه الموقف، فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانية القيادة. ومما يدل على ذلك إحرار القادة في مواقف معينة نجاحا باهرا، وفشلهم في مواقف أخرى. ويتلخص هذا المدخل بالقول أن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.¹

ومن أبرز نظريات هذا المدخل نظرية فيدلر، ونظرية دورة الحياة للقيادة.

أ/ نظرية فيدلر

تعتبر نظرية فيدلر من أقدم وأبرز النظريات الموقفية، حيث أشار فيدلر من خلا أبحاثه ودراساته المتعددة بأن فعالية القيادة أو إنجاز المجموعة يعتمد على التوافق بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

1. العلاقة بين القائد والموظفين وتعبر عن مدى قبول الموظفين لقائدهم، وهذه هي أقوى متغيرات الموقف بنظر فيدلر.

2. طبيعة العمل أي مدى وضوح المهام والواجبات والهيكل التنظيمي للمنظمة ودرجة الروتين في العمل.

3. قوة مركز القائد ويتميز هذا المتغير إلى السلطة الرسمية للقائد ودرجة تأثير مركز القائد في ناحية الثواب والعقاب للموظفين.

ويكمن جوهر نظرية فيدلر إلى أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح وفعال لكافة المواقف والأحوال، فالقائد الفعال هو الذي يوافق بين النمط القيادي المستخدم في الموقف المعين ومتطلبات هذا الموقف.²

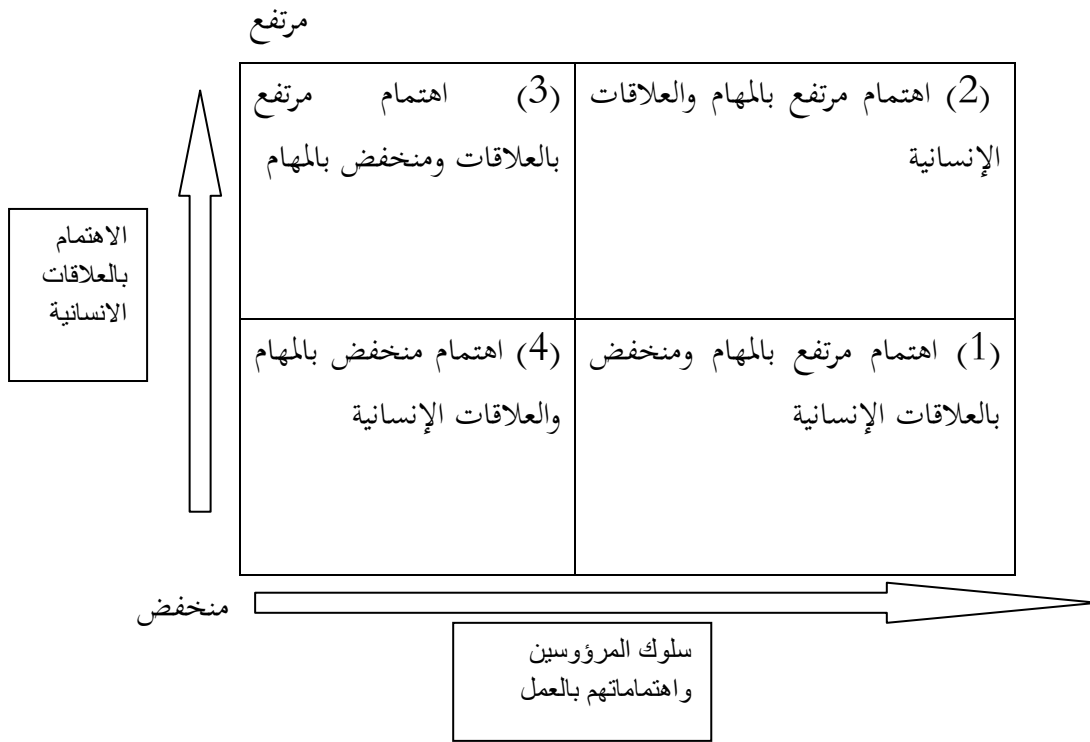
ب/ نظرية دورة الحياة للقيادة

قدم كل من هيرسي وبلانتشارد نظرية دورة الحياة للقيادة، وتم تحديد نضج واستعداد الموظفين كمتغير موقفية، واقترحا هذان الباحثين أنه كلما زاد نضج واستعداد الموظفين لانجاز العمل توجب على القائد مزيد من الاهتمام بالعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الموظفين فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على حد سواء.

¹ - عليان ، ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة: دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص186.

² .محمد رسلان الجبوسي، جملة جاد الله : مرجع سبق ذكره ، ص 139.

شكل رقم (2): يوضح العلاقة بين نمط القيادة ونضج المرؤوسين



علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، 2009، ص50.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن هناك أربعة أساليب قيادية تتلائم مع المراحل المختلفة لتقييم المرؤوسين وهي:

(1) أسلوب توجيهي: وهذا الأسلوب يقوم فيه القائد بتوصية العاملين في حالة تعيينهم في المؤسسة ولأول حيث يركز القائد على انجاز المهام بدرجة رئيسية يكون هو الأنسب حيث يكون العامل المبتدئ أكثر التزاما وحماسا وطاقة ورغبة في العمل والتعلم.

(2) أسلوب تدريبي: حيث تزداد قدرات العاملين ومهاراتهم ويتقدمون في أداء عملهم ولكنهم لا يزالون في هذه المرحلة غير قادرين للاضطلاع بمسؤوليات كبيرة وعدم تحمل المسؤولية الكاملة لانجاز العمل ولذلك تستمر الحاجة إلى الأسلوب القيادي التوجيهي وأسلوبها التدريبي الذي يساعد على بناء الثقة والدافعية من جانب العاملين بالرغم من ان القائد هو الذي يتحمل المسؤولية ويراقب اتخاذ القرار.

(3) أسلوب تدعيمي: في هذه المرحلة تزداد قدرات الأفراد ومهاراتهم داخل المنظمة ويصبحوا مائلين للانجاز وهنا يجد القائد انه لا حاجة إلى ممارسة أسلوب قيادي يتميز بالتوجيه الشديد حيث إن العاملين لا يقبلون في هذه

المرحلة بهذا الأسلوب، وإنما يفضلون أن يكون هناك اعتبار كبير للعوامل الإنسانية ويكون دور القائد هنا بناء الثقة لدى الأفراد في الاضطلاع بمسؤوليات، لذلك فعلى القائد ان يدعم جهودهم لاستخدام ما تعلموه من مهارات. (4) الأسلوب التفاوضي: في هذه المرحلة يصبح المرؤوسين أكثر نضجا وأكثر ثقة بأنفسهم وتولدت لديهم القدرة على إشباع أسلوب المقارنة الذاتية أثناء أدائهم لأعمالهم الأمر الذي معه تقل الحاجة إلى دور القائد بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين، وبالرغم من أن القائد يجدد الخطط فالمسؤولية تنفيذها تقع على عاتق المرؤوسين ومسموح لهم بتحديد كيف ومتى تؤدي المهمة¹.

ج/ نظرية المسار - الهدف

ظهرت هذه النظرية من قبل روبرت هاوس وأخذت هذه النظرية اسمها من واقع مفهومها الذي يشير الى أن القائد يوضح للموظفين الطرق والأساليب التي يمكن أن توصلهم لأهدافهم ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا الموظفين وتحفيزهم. وتحدد هذه النظرية أربعة أنماط قيادية هي:

1. النمط التوجيهي: يحدد فيه القائد ما هو متوقع من الموظفين لانجازه، بالإضافة إلى إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.

2 النمط المساند أو الداعم: يهتم القائد بالموظفين واحتياجاتهم

3 النمط المشارك: يتشاور القائد مع الموظفين ويشركهم في صنع القرارات، ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.

4 نمط الانجاز: يحدد القائد أهدافا عالية ويوجه الموظفين لانجازها، ويمنح القائد الموظفين الثقة لتحقيق أعلى انجاز².

2- الصراع التنظيمي

1-2 مفهوم الصراع التنظيمي

* مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية (CONFLICTUS) التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التفاوض أو النزاع.

¹ - حرم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 69.

² - آل علي والموسوي : مرجع سبق ذكره، ص 420.

* تعريف BOULDING " الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون في أطراف الصراع مدركة للتعارض في إمكانية الحصول على مراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر"¹.

ينظر هذا التعريف الى الصراع على أنه حالة من التنافس بين الأفراد داخل التنظيم من اجل الظفر بمناصب وظيفية تتلاءم وقدراتهم المهنية.

* كما يعرف بعض الكتاب الصراع عبارة عن " التفاعل الذي يحدث بين الجماعات أو الأفراد أو بين التنظيمات والذي يكون ناتجا عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لانجاز هذه الأهداف"².

يرى هذا التعريف بان الصراع ناتج عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو الجماعات ويكون سببه الاختلاف بين الأهداف أو في طرق انجازها.

* عرف الديق الصراع أيضا " بأنه النزاع المباشر والمقصود بين أفراد وجماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل الى الهدف.

يرى هذا التعريف بان الصراع عبارة عن نزاع مقصود يكون بين طرفين مما يؤدي إلى فوز طرف على حساب الأخر من اجل تحقيق هدف واحد.

* يعرف أيضا على أنه "عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر عندما يدرك أحد أطرافها أن طرف الأخر يعيق أهدافه مما يخلق لديه شعور بالإحباط يقوده إلى تفسير طبيعة الموقف ومقاصد الطرف الأخر وبالتالي إلى القيام بسلوك معين قد ينهي الصراع أو يؤدي إلى تطورات أخرى واستمرار الصراع"³

يرى هذا التعريف أن الصراع يحدث عندما يعي أطراف الصراع بان هناك من يعقهم عن تحقيق أهدافهم مما يدفعهم إلى تفسير طبيعة الموقف مما يصدر عنه البحث عن حل يرضي جميع الأطراف أو يتم تصعيد الصراع.

¹ - زهير بوجمعة شلاي: الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 92.

² - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في الادارة المعاصرة والازمات التنظيمية، مطابع الهندسية، مصر، 2011، ص338.

³ - القريوتي محمد: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال، دار وائل ، عمان، 2009، ص258.

2/2 التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

الصراع التنظيمي هو حالة من التنافس تنشأ عن تفاعل جماعات العمل فيما بينها يكون بسبب الاختلاف في وجهات و القرارات التي يتخذونها وهو ما يعرف بصراع المهمة، أو بسبب عدم تبادل المعلومات وهذا ينطوي تحت صراع العلاقة، أو بسبب اختلاف في اجراءات العمل ونقص الموارد وهذا ما يمثل صراع العملية، التي من شأنها أن تؤدي إلى ظهور النزاع بين طرفين أو أكثر مما ينجر عنه خسارة أحد الأطراف أو البحث عن حلول ترضي جميع الأطراف المتنازعة .

3/2 أسباب الصراع التنظيمي:

يرجع فيلدمان أرنولد أسباب الصراع داخل منظمة العمل الى سببين رئيسيين هما:
أ/ تنسيق العمل بين الجماعات:

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، لأن مهام العمل هي الأساس في منظمات العمل. كما يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث الصراع.
ب/ أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع وتمثل مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

1. تداخل وتشابك الموارد وقتتها، حي تعتمد الإدارات والأقسام والأفراد في منظمات الأعمال على بعضهم البعض غير أن طبيعة العمل أحيانا تختلف من قسم لأخر أو من إدارة إلى أخرى لذلك فان قسم الموارد المالية بين الأقسام قد يؤدي إلى حدوث الصراع.
 2. تنافس أنظمة الحوافز، لا شك ان تصميم نظم الحوافز والمكافآت والمنح والترقيات أو غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل
 3. استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز أو دفع العاملين وقد تنجح المنظمة في ذلك وقد تفشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات داخل الأقسام والإدارات.¹
- ومن بين الأسباب أيضا نجد أن عساف جمعها في عدة محاور رئيسية:

¹ -فاروق عبده فليه، سيد محمد عبد المجيد: سلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، بدون سنة النشر، ص232.

1/ محور القيم والاتجاهات: تمثل القيم أهم محور فهي التي تعطي المنظمة أو الفرد المعنى والنوعية والخصوصية المتميزة، ونظرا لأهميتها يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود إلى اختلافات حول القيم، وخاصة القيم العقائدية أو الأيديولوجية، أو القيم الاجتماعية السائدة ن فكلما كان التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع.

2/ محور المصالح وطرق توزيعها: تتعد المصالح في المنظمات الإدارية المعاصرة طبقا لتعدد العاملين وتجمعاتهم المختلفة، فكل شخص أو جماعة تمتلك مصلحة معينة تختلف باختلاف اهتماماتها ، وان هذا الاختلاف يمثل سبب من أسباب الصراع. وبالقدر الذي يدفع كل طرف إلى حشد نفوذه لمجابهة الطرف الأخر، وهنا تصير المنظمة مهددة بالانهيار وتزداد خطورة الأمر عندما يحدث الاختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصالح العاملين في إطارها، وخاصة المستويات العليا التي تتولى مهمة التسيير والقيادة. لذا وجب على المنظمة أن تنمي ثقافة مبدأ ترجيح المصالح العامة على المصالح الخاصة .

3/ محور المكانة والهيمنة: وهو يختص بالمستويات الإدارية العليا حيث ان المكانة والهيمنة مرتبطة بموقع السلطة فانه يتوقع ان يزداد الصراع بين القيادات الإدارية للوصول إلى رأس السلطة.

4/ محور النفوذ: ويبدو هذا المحور على مستوى الإدارة الوسطى والدنيا بنفس الأثر والخطورة لمحور المكانة والهيمنة، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا ويحاولون كسب ودهم ليمتلكون قدرا من النفوذ الذي يمكنهم من تحقيق مصالحهم ولو على حساب مصالح الآخرين واحتياجاتهم¹.

4.2 أنواع الصراع

ثمة أنواع عديدة للصراعات التي تحدث داخل المنظمات وهذه الصراعات متداخلة التأثير.

***الصراع على مستوى الفرد:** هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد ان يختار بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكن مجبرا على اختيار أحد البدائل. ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

¹ - فوزي عبد الرحمن،: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص17.

1/ **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما يأخذ أحد الصور التالية:

* **الصراع بين هدفين إيجابيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يتحقق معا مثل أن يختار الفرد البقاء في الوظيفة أو تحويله لقسم آخر.

* **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل. وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة العامل ما علاوة في راتبه الشهري بيد أنها تقرر له ساعات إضافية.

* **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة¹

ب/ **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة، المجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء. ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته ويعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد وأعقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.²

- **الصراع بين الأفراد:** يحدث هذا الصراع بسبب اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية بين مختلف الأفراد، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دورا كبيرا في تعميق أو تقليص هوة الصراع القائم بين الأفراد.

- **صراع الجماعات:** يؤدي الاختلاف بين أفراد المنظمة إلى تكوين مجموعات متصارعة فيما بينها، لسوء الفهم أو لبسط النفوذ السلطة، وهذا ما يسمى بالتنظيم غير رسمي الذي يضع أهداف له ويسعى لتحقيقها قد تكون هذه الأهداف هي نفسها التي يحددها التنظيم الرسمي أو تختلف عنها، مما يبعث الصراع بين التنظيم الرسمي

¹ - زهير بوجعة شلاي: مرجع سبق ذكره ، ص99.

² - المرجع نفسه، ص100.

والتنظيم غير رسمي كما قد يكون الاختلاف بين الجماعات نتيجة تنافسها وتضارب أهدافها، إذا كان هناك إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم¹.

كما يوجد تصنيف آخر لأنواع الصراع جاءت على النحو التالي:

***صراع المهمة:** مصدر هذا النوع من الصراع هو اختلاف أفراد الجماعة بخصوص قرارات الجماعة وكذلك يمكن أن يحصل بسبب تعارضهم في الآراء والأفكار وتحديد أهداف الجماعة.

***صراع العلاقة:** ويشير إلى الاختلاف والتنافر والانعراج الشخصي الذي يؤدي إلى العداء بين أفراد الجماعة، وينتج عن ذلك توقف أفراد الجماعة عن تبادل المعلومات وعدم التزامهم بقرارات الجماعة.

***صراع العملية:** يتعلق هذا النوع من الصراع باختلاف أفراد الجماعة بخصوص تحديد إجراءات عمل الجماعة وكيفية توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ ما يكفلون به من مهام فضلا عن اختلافهم حول الطريقة المناسبة لتنفيذ العمل².

5/2 مراحل الصراع التنظيمي:

تمر عملية الصراع بمراحل معينة تبدأ بإدراك للاختلاف والتفاوت فيما بينهم سواء كان هذا في الأهداف، المصالح، الحاجات، الميول، الرغبات، وجهات النظر، الخبرات... الخ تأتي بعد ذلك مرحلة تحليل وفهم وبلورة هذه الاختلافات وتنظيم الفئات المتماثلة في السمات والخصائص إلى بعض وتكوين كتلتات معينة تمثل أطراف النزاع ثم المرحلة النهائية وتمثل في محاولة كل طرف وضع إستراتيجية معينة ليتعامل من خلالها مع الجانب الآخر للنزاع. ويمكن التمييز بين هذه المراحل كالآتي:

1مرحلة الصراع الكامن: اختلاف وتشعب الأهداف، الرغبة في الاستقلالية... الخ تعتبر من المعطيات التي قد تسبق مرحلة الشعور بالحاجة إلى الدخول في الصراع.

2. مرحلة الشعور بالصراع: الشعور بالقلق والتوتر لدى الأطراف المتصارعة تمثل مرحلة أكثر تقدما من السابقة وتوحي بالحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

3. مرحلة اضهار الصراع: وتمثل المرحلة التي يبدأ كل طرف فعلا بمحاولة الحاق الضرر بالطرف الآخر.

¹ - نور الدين عسلي: ادارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، الجزائر، 2009، ص 11.

² - محي الدين القطب، شاكر جار الله الحشالي: العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008.

4. مرحلة ما بعد الصراع: وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع، فاما التوصل الى حل مرضي للطرفين يعقبه التعاون، أو تسود حالة عدم الرضا وفي هذه المرحلة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتنفجر بعد ذلك في صورة أكثر خطورة.¹

2/ 6 الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية²:

بداية يمكن القول إن الآثار المترتبة على الصراعات التنظيمية تتأثر بعدد العوامل أهمها نوع الصراع، حجم الصراع، توقيت الصراع، جهات المتسببة في الصراع.

1/ الآثار الايجابية للصراع: من أهمها ما يلي:

* على مستوى المنظمة: يؤدي الصراع في أحيان كثيرة إلى قيام الإدارة بأنشطة وأفعال وتصرفات ايجابية لصالح جميع الأطراف في المنظمة وخارجها.

* تسعى الإدارة إلى إيجاد نوع من التنسيق والترابط بين الجماعات والإدارات التنظيمية لتخفيف حدة الصراعات خاصة إذا كانت هذه الجماعات ذات الهدف التبادلي المشترك.

* زيادة قدرات ومهارات الإدارة العليا للتعامل مع المواقف الصعبة حيث ان الصراع يعتبر من الأمور الهامة في المنظمة وقدرة المدير على التعامل مع الصراعات محددة النطاق تؤهله للتعامل مع المواقف الصعبة والصراعات الكبيرة

* قد يكون الصراع أحد الأسباب الأساسية لإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي أو في سياسات وخطط المنظمة.

- على مستوى الفرد: يساعد الصراع الفرد على تحقيق مزايا وعوائد كثيرة أهمها.

* يساعد الصراع على تنشيط تفكير الفرد وتنمية مهارته التحليلية وقدراته على التصرف لحسم وحل النزاعات.

* قد يترتب على حل الصراعات وحسمها فوائد عديدة مباشرة للفرد في المنظمة مثل زيادة الأجر أو الحصول على مكافأة أو جزاء كان قد تم توقيعه أو ترقية .

* يستثير الصراع الفرد في أحيان كثيرة لأداء المتميز حتى يكون أهلا للثقة من جانب الآخرين خاصة الرؤساء في العمل، وما يحدث في عملية تفويض السلطة للمرؤوسين دليل على ذلك حيث يؤدي إلى احد أنواع الحماس.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله شواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة 2003، ص292.

² - سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في ادارة المعاصرة والازمات التنظيمية، مطابع دار الهندسية، مصر، 2011، ص370- ص372.

2. الآثار السلبية للصراع: ويمكن إجمالها فيما يلي

- على مستوى المنظمة:

* تضارب الأهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتعارض وتنافر الجماعات التنظيمية وبعضها البعض أو نظرا لتعارض القائم بين الإدارة والأفراد.

* يسود المنظمة جو من القلق والتوتر والانفعالات والارتباك والتشويش مما يؤدي الى انخفاض من الكفاءة التنظيمية ككل.

* انصراف الإدارة العليا عن اهتماماتها الأساسية ووضع الخطط وبناء الاستراتيجيات بسبب استغراقها في التعامل مع الصراعات.

- على مستوى الفرد:

* يؤثر الصراع على اتجاهات الأفراد ومدركاتهم ويذكي فيهم صفات عدم الثقة بالآخرين والعدوانية والكراهية.

* يسبب الصراع المزيد من الضغوط التي تقع على عاتق الفرد في المنظمة، وتؤدي هذه الضغوط إلى مشاكل نفسية وعاطفية وجسمية للفرد مثل ارتفاع ضغط الدم.

* يعتبر الإحباط من الآثار السلبية للصراع والذي يتعرض له الفرد نتيجة عدم قدرته على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة

2.7 استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

2.7.1 مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

يعني مفهوم إدارة الصراع ذلك النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة للوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه والحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المستهدفة

وذلك بهدف زيادة فاعلية وكفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها والمتعاملين معها.

2.7.2 خصائص إدارة الصراع التنظيمي:

* تقع مسئولية إدارة الصراعات في المنظمة على عاتق الإدارة العليا في المقام الأول أو على الأقل هي التي تواجه وتدير هذا النشاط من خلال الآخرين.

* إن الهدف العام من إدارة الصراعات داخل المنظمة هو زيادة كفاءة وفعالية المنظمة ككل، ولا يتأتى للمنظمة ذلك إلا من خلال تحقيق أهداف ومتطلبات العاملين فيها وبالقدر الذي لا يتعارض مع الأهداف التنظيمية العامة للمنظمة.

* يعكس مفهوم إدارة الصراع كمنشأ من خلال الإدارة العليا في المنظمة جانبا هاما هو التخطيط للصراعات التنظيمية المستهدفة من خلال دراسة مستويات الصراع في فترات الماضية ومستويات الصراع السائد حاليا في المنظمة وتوقع الصراعات المستقبلية في ضوء سياسات وخطط المنظمة الموضوعية، وبالتالي تحديد المستويات المرغوبة من هذه الصراعات وتحديد أسلوب التعامل معها¹.

2.3.7 طرق التعامل مع الصراعات التنظيمية:

قام Pfeiffer بإجراء دراسة تحت عنوان تحليل الصراع داخل مختلف المجموعات بالمنظمة حيث قدم مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة لإدارة الصراعات التنظيمية يمكن توضيحها كما يلي:

1. إستراتيجية التجنب أو الانسحاب: في هذه الإستراتيجية يعمد احد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مواجهة الطرف الأخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل مايلي:

* الإهمال أو تجاهل الصراع.

* الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.

2- إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مساواة أطراف الصراع بغية تهدئتهم، وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات بينهم ويمكن تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من أساليب التعامل وهي:

* أسلوب التخفيف بمعنى التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين أطراف الصراع وإبراز أوجه التشابه والمصالح المشتركة.

¹ - المرجع نفسه، ص 375.

* أسلوب التسوية أو التوفيق عن طريق استخدام المهارات الإنسانية والتي تتمثل في توفير الاتصال الفعال، المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار... الخ للتأثير على أطراف الصراع وإيجاد حلول وسط ومقبولة من قبل جميع الأطراف¹.

3- إستراتيجية استخدام القوة:

ان الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادرها الحقيقية، حيث تتضمن اللجوء الى القوة لحسم الصراعات، وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما يغيب الحوار والاتفاق وحينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة. وفي هذه الإستراتيجية يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان وهما:

*تدخل السلطة العليا بمعنى تدخل مسئول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير ليأمر أطراف الصراع بإنهاءه وإلا سيتم استعمال العقاب.

* استعمال السياسة عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

4- إستراتيجية المواجهة:

وفيها يتم إدارة الصراعات القائمة وتسوية المواقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع وذلك بطرح الحقائق بين مختلف أطراف الصراع وتحليلها ومحاولة التعرف على المصالح المشتركة والتركيز عليها باستخدام أنماط الاتصالات التنظيمية بين العمال وتبادل وجهات النظر وطرح الأفكار ومنه التركيز على الأهداف العليا للمنظمة وذلك من خلال اللقاءات أو الاجتماعات الدورية. وتطبق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق للمواجهة وتتمثل في:

*تبادل الموظفين أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال لفترة من الزمن (تدوير العمالة) وهذا بغرض معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الأخر.

* الأهداف العليا المشتركة وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق بقاء واستمرار المؤسسة.

¹ - حسين بورغدة: ادارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005، ص 155.

* أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن طريق المواجهة الرسمية والغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة¹.

2/ 8 نظريات الصراع التنظيمي :

تباينت وجهات النظر المفسرة لظهور الصراع على صعيد الأفراد أو المؤسسات وفيما يلي عرض لهذه النظريات كالتالي:

1. النظرية التقليدية للصراع: يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولاشك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود حكما في داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجود بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.

فهذا الاتجاه ينظر إلى الصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب وسلوك غير عقلائي، فهو مصدر اداء وضرر فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليل على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة. هذه النظرية ينظرون إلى الصراع من موقف ربح أو خسارة أي أن نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.

2. النظرية السلوكية للصراع: تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه. ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا، بل قد يشكل إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة. ولكن على الرغم من قول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه ويجب محاولة الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

3. النظرية الحديثة للصراع: وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية وقد كان عالم اجتماع كوسر من الأوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة. ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر انعكاسا ايجابيا نحو التجديد والابتكار والإبداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين².

¹ - المرجع نفسه ، ص 156.

² - ابتسام يوسف مرزوق: استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو المدارس، شهادة ماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الاسلامية، غزة، 2011، ص22.

سابعاً: الدراسات السابقة

تعتبر خطوات التطرق للدراسات السابقة من ضروريات البحث العلمي لان هذه العملية تسمح بالاطلاع على ما كتب في الموضوع سابقا حيث يعد موضوع القيادة الإدارية والصراع التنظيمي من بين المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين، الأمر الذي أدى إلى تنوع الدراسات الامبريقية التي تناولت الموضوع بمختلف أبعاده وتجسداته في الواقع، وبالنظر إلى أهمية الدراسات السابقة في إثراء مضمون الدراسة فقد حاولت الدراسة الراهنة عرضها بما له علاقة بالمشكلة البحثية، ومنه حاول الباحث تصنفها إلى:

- دراسات مشابهة للموضوع

- دراسات مطابقة للموضوع

أولاً- دراسات مشابهة للموضوع

ونستعرضها بداية بدراسة زرقاوي أمال¹ التي جاءت تحت عنوان " اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" التي أجرتها بمؤسسة الكوابل ببسكرة والتي استعملت فيها المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت في جمع البيانات على المقابلة والاستبيان للإجابة على الأسئلة التالية: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟
وتوصلت إلى النتائج التالية:

. الجماعات الغير رسمية تسبب العديد من الصراعات وهذا يؤثر بشكل واضح على رضا العمال.

. ظهور مشكلات تنظيمية بسبب الصراعات كدوران العمل، والتغيب، انخفاض معدلات الأداء، انخفاض معدلات الإنتاجية وهذا بسبب غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز، التحريضات التي يقوم بها بعض العمال، والقيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل، عدم فهم لغة المشرف من طرف العمل، عدم التكيف مع أسلوب الأشراف المتبع في المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسة محمد رضا شنة² الموسومة بعنوان " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" التي أجراها على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري قسنطينة- سطيف- بسكرة أين اعتمد على

¹ - زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

² - محمد رضا شنة: استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسنطينة، 2007.

المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان لجمع المعلومات للإجابة على التساؤل المركزي التالي: ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

وتوصل إلى النتائج التالية:

. تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة التعاون، التجنب، التنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحياناً، غالباً).

. تمثل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق، تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

وهناك أيضاً دراسة **نور الدين بوراس¹** جاءت تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " التي أجراها بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة أين اعتمد على المنهج الوصفي واستعمل أداة المقابلة والاستمارة للوصول إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

وتوصل إلى النتائج التالية: إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

. إن لشخصية القائد دور فرض النظام الداخلي للمؤسسة.

. تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم .

دراسة **كيورد عمار¹** " تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية " التي أجراها بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الأغواط أين استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات للإجابة على التساؤلات التالية:

¹ - نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

- ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز؟
 - ما طبيعة ظاهرة القيادة الإدارية؟
 - ما هي طبيعة الأداء الوظيفي وكيف يتم تقييمه وما أهم سبل تحسينه؟
 - ما الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة؟
- وتوصل إلى النتائج التالية:

. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مديرية التوزيع التابعة لمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .

ثانيا: دراسات مطابقة للموضوع

وتشمل دراسة توفيق حامد طوالة² لموسومة بعنوان " أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين" التي أجراها بالمؤسسات العامة في الأردن حيث اعتمد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان في جمع المعلومات للإجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن؟
- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟
- ل يختلف أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة؟

وتوصل إلى النتائج التالية:

. أن أنماط القيادة على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، والنمط التسلسلي الخبير، والنمط الاستشاري والنمط المشارك والنمط التحويلي) كان لها تأثير واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.

¹ - كيرد عمار:تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015.

² - توفيق حامد طوالة: أثرا لأنماط القيادة على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة دكتوراه في تخصص إدارة الأعمال ، كلية العلوم المالية والمعرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

- أشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التحويلي كان السائد والأكثر تأثيراً على عملية إدارة الصراع التنظيمي.

أن المتغير الوظيفي الخبرة العملية كان له اثر كبير على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين .

التعقيب على الدراسات.

تشابهت كل الدراسات في استخدام المنهج الوصفي والاعتماد على أداة الاستبيان في جمع البيانات، واختلفت في مكان إجراء الدراسة حيث نجد كل من دراسة زرقاوي أمال ومحمد رضا شنة ونورالدين بوراس وكيرد عمار كانت محلية أما دراسة توفيق حامد طوالبه فكانت عربية، كما أنها اختلفت في الهدف من الدراسة حيث هدفت دراسة زرقاوي أمال الى معرفة أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، أما دراسة محمد رضا شنة جاءت لمعرفة استراتيجيات إدارة الصراع في المؤسسة الصناعية، ودراسة نور الدين بوراس هدفت الى معرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية، في حين هدفت دراسة كيرد عمار الى معرفة تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، وفي الأخير دراسة توفيق حامد طوالبه التي هدفت إلى معرفة أثر أنماط القيادة على إدارة الصراع.

ثامنا : المداخل النظرية لدراسة القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

لقد تعددت المدارس والمداخل النظرية التي تعرضت بالدراسة إلى هذا الموضوع وبرزت اتجاهات ومقاربات نظرية تناولت بالتحليل النظري والدراسة الامبريقية دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية وعلى هذا الأساس قام الباحث بتصنيف المداخل النظرية على النحو التالي:

مداخل النظرية الكلاسيكية: وتشمل نظرية الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري ونظرية البيروقراطية.

مداخل النظرية الحديثة: وتمثل في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم

المدرسة الكلاسيكية: وهي تمثل الرافد الأول من الفكر الإداري ظهرت في أواخر القرن الثامن عشر، وتعتبر نتاج تفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة والتي سوف نتطرق إليها بشكل مختصر.

بدايتها بنظرية الإدارة العلمية : حيث أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات والتي كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، وذلك من خلال تصورات لهام المدير فقد رأى أن المدير

عليه أن يأخذ بالمعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه ويديهم على أساس علمي، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين التابعين، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وأثرها الكبير في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل وربط بينها وبين الأجر الجيد. وقد كان لأفكار تايلور أثر كبير في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها على الإنتاج¹. أما نظرية التقسيم الإداري التي ركزت على تحليل هياكل المنظمة وعملياتها الإدارية وتوزيع نشاطاتها ومن أهم الذي ساهموا في هذه النظرية: هنري فايول الذي قام بتقسيم الوظائف في التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي وظائف فنية، تجارية، مالية، ووظائف الصيانة، والمحاسبة، والوظائف الإدارية التي بدورها تنقسم إلى خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق والرقابة وهي المهام الرئيسية للمدير، كما أنه قدم مجموعة من السمات التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائد والتي تتمثل في صفات جسمية، صفات ذهنية، صفات أخلاقية، سعة الاطلاع والمعرفة المتخصصة والخبرة، كما يرى الباحث بأن هناك دور هام في تحقيق فاعلية القيادة من خلال مبدأ تقسيم العمل ومبادئ تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد أو روح الجماعة والمكافأة كما يرى انه يجب ان يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد بدلا من ان يتلقى العديد من الأوامر من العديد من الأفراد في وقت واحد وهذا ما يتجسد في مبدأ وحدة التوجيه والنسبة له السلطة ترتكز حول الرئيس اي مبدأ المركزية بالإضافة إلى مبدأ سلسلة التدرج الإداري اين تدرج فيه السلطة من الأعلى إلى أسفل التي تتدفق من خلالها كل الاتصالات في التنظيم وانتقال المعلومات². بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية التي أسسها ماكس فيبر الذي أسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله السلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية وهي: نموذج السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية، نموذج السلطة العقلية وجعل معايير التميز بين مصدر الحق أو الشرعية للسلطة. وقدم فيبر بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية من خلال تصوره للمعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي وهذه المعايير تساعد المدير على تحقيق أهداف التنظيم فمثلا مبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية عن طريق الترابط بين الرئيس والمرؤوسين من المحافظة على التماسك، ومبدأ التخصص يؤدي إلى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق أهدافه³.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن: إدارة المؤسسات بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009.

² منير نوري، فريد كورتال: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 57.

³ - المرجع نفسه، ص 50.

أما نظرة أصحاب هذه التيارات الثلاث إلى الصراع التنظيمي غالبا ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث يعطي الاتجاه الكلاسيكي للفكر الإداري انطباع سلبى عن الصراع في المنظمة، في تعتم على علاج النتائج السلبية للصراع من خلال معالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي من خلال تحسين قنوات الاتصال وتحديد المهام وتعديل وصياغة القوانين والإجراءات التنظيمية، ويرون أن الصراع ظاهرة مرضية ولا يمكن أن ينشأ في المنظمة طالما أن هناك نظام دقيق من الحوافز المالية والإشراف المحكم، وكذلك مبدأ تسلسل السلطة الذي من شأنه ان يسهم بفعالية في حل الخلافات أو الحد من نشوء الصراعات.

2- النظريات الحديثة

جاءت دراسات العلاقات الإنسانية كرد فعل للأساليب والنظريات الكلاسيكية، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن بين الباحثين الذين أرسوا أفكار هذه المدرسة "التون مايو وكيرت ليون".

وتعتبر تجارب الهوثورن التي قام بها "التون مايو" ما بين 1924-1932 من أهم الدراسات وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل الفيزيائية والعوامل الفيزيولوجية لا أهمية لا إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وان نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وحل مشاكلهم الاجتماعية. وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة النظر الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري.¹

أما نظرية النظم فهي تؤكد على أن العلاقات وثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لان عمل التنظيم وفعاليتها يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لها نم البيئة كالموارد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال والمعلومات ويقوم التنظيم بتحويل هذه الموارد من خلال أنشطة المختلفة لإنتاج السلع والخدمات ليقدمها للبيئة. وقد ساهمت أفكار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية في أن القائد لا يجب أن ينظر الى الواقع والأحداث في المنظمة على أنها ظاهرة معزولة ولكنها متصلة بمواضيع ووقائع أخرى. كما أن أي تغيير يقوم به

¹ - محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008، ص 122-125.

القائد في أي جزء من المنظمة لا بد من أن يكون له تأثير على الأجزاء الأخرى¹. ويرى "برنارد" أيضا أن السلطة في التنظيم الرسمي هي التي تعطي الأوامر قوة وتجعلها مقبولة، ويجب أن تكون هذه الأوامر ذكية ومرتبطة بأهداف الجماعة وتكون ممكنة التنفيذ، ويرى أن قبول السلطة تنبع من رغبة المرؤوسين في الاستجابة للأوامر بدلا من قوة المركز الوظيفي، كما يرى ضرورة مشاركة القيادة والتعاون في حل المشاكل وتخفيض العلاقات العدائية بين القادة والمرؤوسين. وترى "فوليت" أن العلاقة بين القائد والتابعين ليست علاقة حاكم ومحكوم، بل هي علاقة تعاون بين طرفين، كما ترى أن المسؤولية تنسب إلى الأفعال وليس إلى الأشخاص.

أم نظرة أصحاب هذا الاتجاه إلى الصراع التنظيمي فهم يرون بأنه يمكن توظيف الصراع لصالح المنظمة والعاملين بها وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه لأن النظرة الحديثة تعتبر الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة المنظمات وجعل إدارة الصراع وظيفة مهمة من وظائف المدير الإداري، كما يرون أن قبول الصراع في المنظمة أمر طبيعي وحتمي الحدوث ويتصف بالاستمرارية ويجب الاستفادة منه ومن آثاره الإيجابية كوسيلة للتقدم وذلك من خلال الإدارة السليمة والفعالة له.

التعقيب على النظريات

1. النظريات الكلاسيكية

من خلال ما تم قراءته لهذه النظريات نجد أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على بعض مؤشرات أبعاد النمط الديمقراطي للقيادة الذي تم تبنيه في هذه الدراسة، كعلاقة المدير بالمرؤوسين من خلال تحقيق العدالة في تقسيم المسؤوليات، كما أشارت إلى الحوافز المادية وأثرها على تشجيع المرؤوسين لتحقيق الإنتاج. لكنها أهملت الحوافز المعنوية ودورها في تشجيع العاملين إلى جانب العلاقات الإنسانية.

أما بالنسبة لنظرية التقسيم الإداري فركزت على الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد مثل الصفات الجسمية وذهنية وأخلاقية إلى جانب بعض مؤشرات النمط الأوتوقراطي للقيادة كمبدأ المركزية في السلطة والتسلسل الإداري وتقسيم الوظائف، أيضا مبدأ وحدة الأمر والاعتماد على الاتصال يسير في اتجاه واحد وهو من الأعلى إلى الأسفل. غير أنها أهملت جانب الحوافز المعنوية والعلاقات الإنسانية.

¹ - محمد رسلان الجيوشي، جملة جاد الله : مرجع سبق ذكره، ص 52.

وبالنسبة للنظرية البيروقراطية فركزت على مصادر القيادة كالشرعية التي يمنحها له القانون، كما أشارت إلى مبدأ التسلسل الإداري إلا أنها هي أيضا أهملت هي الأخرى جانب العلاقات الإنسانية.

أما نظرة هذه النظريات الثلاث إلى الصراع التنظيمي فهم يرونه بأنه سلبي ويؤثر على كفاءة المنظمة وهي ظاهرة مرضية لا يمكن لها أن تنشأ في المنظمة طالما كان هناك نظام دقيق من الحوافز المادية والمعنوية والإشراف المحكم، وكذلك مبدأ تسلسل السلطة وتحسين قنوات الاتصال ومعالجة أوجه القصور في الهيكل التنظيمي.

2. النظريات الحديثة

جاءت دراسات العلاقات الإنسانية لتركز في اهتمامها على سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية زاشباع حاجاتهم الاجتماعية واعتبرت من أحد المقومات نجاح القادة الإداريين إلى جانب المتغيرات المادية والتنظيمية. أما بالنسبة لنظرية النظم فهي ترى بأن القائد هو الذي يعطي الأوامر ويجعلها مقبولة كما يرى ضرورة مشاركة القيادة والتعاون على حل المشاكل وتخفيض العلاقات العدائية بين القائد والمرؤوسين.

أما نظرة أصحاب هذا الاتجاه إلى الصراع التنظيمي فهم يعتبرونه ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في المنظمات وان ادارته وجعله في المستويات المطلوبة من مهام المدير المؤسسة.

الفصل الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

اولا: مجالات الدراسة

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: ادوات جمع البيانات

رابعا: عينة الدراسة ومواصفاتها

خامسا: اساليب التحليل

تمهيد

يعتبر هذا الفصل امتداد للفصل النظري السابق حيث سيحاول الباحث من خلاله تجسيد ما جاء في إشكالية الدراسة الراهنة ميدانيا بحيث يتضمن مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها في انجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، اختيار العينة طبقا لمتطلبات وطبيعة البحث.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: لقد قام الباحث بالدراسة الميدانية في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيسمسيلت

1/1 التعريف بالمؤسسة

هي إدارة عمومية تقوم بمتابعة الميزانية ومتابعة انجاز المشاريع الغير المركزية وحويصلة تقديرات الميزانية الضرورية، كما أنها تقوم بتحضير ميزانية المديرية تدعم كل مهمة تفتيش وتقييم المصالح الخارجية للميزانية، كما أنها تتضمن حفظ الأرشيف وتسهر على مسك الجرد. علما أنها كانت تسمى في السابق بمديرية التخطيط والتهيئة العمرانية التي أنشئت بقرار وزاري مشترك بين الوزير الأول وزير الاقتصاد وكذا الوزير المنتدب للمجموعات المحلية ومندوب التخطيط وهذا بناء على الدستور لاسيما المادتين 81-116¹ منه، وعملا بالمرسوم التنفيذي رقم 91-42 المؤرخ من أول شعبان عام 1411هـ الموافق لـ 16 فبراير 1991 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح مديرية التخطيط والتهيئة العمرانية². التي تحولت فيما بعد الى مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية طبقا لأحكام المادة 03 من المرسوم التنفيذي 98-04 المؤرخ في شوال عام 1418هـ الموافق لأول فبراير 1998، وكذا المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 11-75 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432هـ الموافق لـ 16 فبراير 2011 الذي يحدد صلاحيات المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية وتنظيمها وسيرها³.

2/1 صلاحيات المديرية.

تشمل المصالح الخارجية للمديرية العامة للميزانية تحت سلطة المدير العام للميزانية على ما يأتي:

المديريات الجهوية للميزانية

- المديريات الولائية للبرمجة ومتابعة الميزانية.

¹ -المادتين 81-116 من دستور 1989.

² - المرسوم التنفيذي رقم 91-42 المؤرخ من أول شعبان عام 1411 الموافق لـ 16 فبراير 1991.

³ - المادة 9 من المرسوم التنفيذي رقم 11 المؤرخ في 13 ربيع الأول عام 1432 الموافق لـ 16 فبراير سنة 2011.

- مصالح المراقبة المالية للمؤسسات والهيئات والإدارات العمومية وكذا الولايات والبلديات.
- تكلف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية على مستوى الولاية تحت وصاية المدير الجهوي للميزانية¹

3/1 الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة هو الأساس الذي تبنى عليه هذه الأخيرة كما أنه يساهم في ضمان السير الحسن لنشاطها حيث يتكون هيكل المؤسسة من أربعة مصالح ومكتب تابع مباشرة للمدير على النحو التالي:

- مصلحة التنمية البشرية والنشاط الاجتماعي والاقتصادي.
- مصلحة تنمية البرامج المحلية.
- مصلحة تنمية المنشآت والضبط.
- مصلحة تلخيص الميزانية.
- مكتب الوسائل والتكوين.

4/1 الموقع الجغرافي للمؤسسة.

تقع مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيسمسيلت بالناحية الجنوبية للمدينة، يحدا من الشمال الاكمامية الجديدة، ومن الجنوب مديرية التشغيل والتكوين المهني، أما غربا فمتقنة الونشريسي وشرقا حي 100 مسكن.

2-المجال البشري: تضم مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية تيسمسيلت اثنان وأربعون عاملا (42)

3/ المجال الزمني: هو الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة حيث قام الباحث بإجراء الدراسة خلال السداسي

الثاني

ثانيا: منهج الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم المعرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم، واستثماره في اقصر وقت ممكن وابطس الجهود والوسيلة في ذلك المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو النتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي تواجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

ويعرف المنهج على أنه "عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن الحقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك"²

¹ - المادة 02 من نفس المرسوم 2011.

² - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 1999، ص35.

ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم. واستناداً إلى كتب المنهجية فإن المنهج الوصفي أكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي "بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كيفياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة"¹.

وقد تم استخدام منهجية البحث العلمي المذكور من خلال:

1/ الجانب التوثيقي (المكتبي): وذلك من خلال مراجعة الكتب والأبحاث المتوفرة وذات الصلة بالموضوع الدراسة للاطلاع على ما جاءت به هذه الدراسات والهدف منها، والنتائج التي توصلت إليها، أضف إلى الإحصائيات والوثائق لتقدم تغطية كافية حول موضوع البحث.

2/ الجانب الميداني: وقد تم الاعتماد على جمع وتحليل البيانات المتصلة بالدراسة ميدانياً بواسطة تقنيات وأدوات جمعت خصيصاً لخدمة البحث وتم توزيعها وجمعها لتحليل وتفسير العلاقة بين الجانب النظري والجانب الميداني.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1/3 المقابلة: تعد إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث والمبحوث أو أكثر من أفراد عينة البحث فردياً أو جماعياً، يتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعداداً جيداً وطرحها بطريقة جيدة على المبحوث². وقد استخدم الباحث المقابلة مبدئية في محاولة لجمع المعلومات ومعطيات عامة حول المؤسسة محل الدراسة مثل (تاريخ الإنشاء، طبيعة العمل، عدد العمال...) بالإضافة إلى توضيح الغرض من الاستبيان في الدراسة لإفراد العينة.

2/3 الاستبيان: هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في الاستمارة لترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها³.

¹ - أحمد عباد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص62.

² - وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد فحل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص73.

³ - ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص269.

ولقد تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة وتم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي في تصميمه، وتم إعداد الاستبيان وفق المراحل التالية:

- إعداد استبيان أولى من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختيار مدى ملائمة جمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه وحذف ما لا يلزم الدراسة من عبارات.

- تحكيم الاستبيان عند مجموعة من الأساتذة القسم.
 - توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وقد تم بناء الاستبيان على ثلاث محاور أساسية وهي:

* **المحور الأول:** بيانات الشخصية وتضم الأسئلة من 1 إلى 6 ومن خلالها يتم التعرف على خصائص مجتمع البحث وتشمل السن والنوع، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، الاقدمية في العمل.

* **المحور الثاني:** خاص بأنماط القيادة وتضمن هذا المحور 30 عبارة (من العبارة 01 إلى العبارة 30) حيث ضم هذا المحور ثلاث أبعاد أساسية هي كالآتي:

- البعد الأول: يمثل بعد النمط الديمقراطي وتضمن هذا البعد 10 عبارات (من 01 إلى 10)
- البعد الثاني: يمثل بعد النمط الديمقراطي وتضمن 10 عبارات (من 11 إلى 20)
- البعد الثالث: يمثل النمط التسيبي وضم 10 عبارات (من 21 إلى 30).

* **المحور الثالث:** خاص بالصراع التنظيمي تضمن 14 عبارة من عبارة 31 الى العبارة 44) حيث ضم ثلاث أبعاد وهي:

- البعد الأول: يمثل صراع المهمة وضم 5 عبارات (من 31 الى 35)
- البعد الثاني: يمثل صراع العملية وضم 5 عبارات أيضا (من 36 الى 40)
- البعد الثالث: يمثل صراع العلاقة وضم 4 عبارات (من 41 إلى 44)

ثبات الأداة:

لقد تم استخدام اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس مدى ثبات أداة الاستبيان ، حيث كانت قيم ألفا ما بين (0.652 – 0.971) وهي قيم مقبولة كونها قريبة من (1) وقد تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 01: يوضح ثبات أبعاد الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
النمط الديمقراطي	10	0.789
النمط الاتوقراطي	10	0.980
النمط التسيبي	10	0.971
صراع المهمة	05	0.752
صراع العملية	05	0.826
صراع العلاقة	04	0.809

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ لكل نمط من أنماط القيادة ولكل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ أكبر من (0.752) وهذا يعني ثبات متغيرات أنماط القيادة وكذلك ثبات متغيرات الصراع التنظيمي.

رابع: عينة الدراسة ومواصفاتها

اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي وذلك لقلّة عدد العمال في المؤسسة محل الدراسة الذي لم يتجاوز 41 عاملاً وذلك من أجل الحصول على البيانات حسب كل مفردة من مجتمع البحث.

يعرف المسح الاجتماعي على أنه " محاولة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنظام الاجتماعي ما، ويهتم المسح الاجتماعي بدراسة قطاع كبير من الواقع الاجتماعي بهدف الحصول على بيانات يمكن تفسيرها وتعميمها من أجل الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي".¹

وقد جاءت بيانات وخصائص العينة على النحو التالي:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
56.1%	23	ذكر
43.9%	18	أنثى
100%	41	المجموع

¹ - سماح سالم: البحث الاجتماعي - الأساليب - المناهج - الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص، 111.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الرجال قدرت بـ (56.1%) وهي أعلى من نسبة الإناث (43.9%).

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
43.9%	18	[25 - 32]
36.6%	15	[33 - 40]
19.5%	08	[41 - 49]
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع البحث شبابي حيث أن أغلبية أفرادهم تتراوح أعمارهم بين (25 و32) سنة حيث بلغت النسبة بـ (43.9%) تليها نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (33 و40) سنة بنسبة (36.6%) وتأتي في الأخير نسبة الأفراد التي تتراوح أعمارهم بين (41 و49) سنة بنسبة (19.5%).

جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
7.3%	03	ابتدائي
2.4%	01	متوسط
9.8%	04	ثانوي
80.5%	33	جامعي
100%	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع البحث لديهم مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم (80%) تليها نسبة المتعلمين بالثانوي بـ (9.8%) ثم تليها نسبة الدارسين بالابتدائي بـ (7.3%) وفي الأخير نسبة المتعلمين بالابتدائي.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%53.7	22	غير متزوج (ة)
%43.9	18	متزوج (ة)
%2.4	01	مطلق (ة)
/	/	أرمل (ة)
%100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان غالبية أفراد مجتمع البحث غير متزوجين حيث قدرت نسبتهم بـ (53.7%)

تليها نسبة المتزوجين (43.9%) ونسبة ضئيلة للمطلقين بـ (2.4%) بينما انعدمت نسبة الأرمال.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%73.2	30	اطار
%12.2	05	عون تحكم
%14.6	06	عون تنفيذ
%100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد مجتمع البحث يعملون برتبة إطار حيث قدرت نسبتهم بـ

(73.2%) تليها نسبة الموظفين برتبة عون تنفيذ بـ (14.6%) وفي الأخير الموظفين برتبة عون تحكم بـ

(12.2%).

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
%34.1	14	أقل من 5 سنوات
%43.9	18	من 05 - 09
%22	08	من 10 سنوات فما فوق
%100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين الذين لديهم خبرة في العمل ما بين 5 و 9 سنوات بنسبة (43.9%) تليها نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات حيث قدرت بـ (34.1%) أما العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة (22%).

خامسا: أساليب التحليل

اعتمدت الدراسة على أسلوبين في التحليل:

1/ أسلوب الكمي: حيث تم الاعتماد على برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومعروف اختصارا بـ (SPSS) أداة هامة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية الاجتماعية، تم استخدامه لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة وتحليل علاقات بين متغيرات الدراسة باستعمال الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

2 أسلوب الكيفي: استخدام طريقة التحليل والتفسير والتعليق على الجداول واعتمادنا على الجانب النظري.

الفصل الثالث: الاطار الميداني

اولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج

ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة، وذلك عن طريق تفصيل خصائص عينة الدراسة باستخراج التكرارات والنسب المئوية، وتحليل بيانات الدراسة عن طريق استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج وصولاً إلى صياغة النتائج العامة للدراسة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
56.1%	23	ذكر
43.9%	18	أنثى
100%	41	المجموع

التحليل:

من خلال النسب الواردة في الجدول أعلاه والموضح لمتغير النوع أن 23% ذكور ونسبة 18% إناث ويرجع هذا التفاوت إلى طبيعة عمل المؤسسة وخاصة أنها مؤسسة عمومية إضافة إلى عملها بنظام البعثات المهنية خارج المؤسسة.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
43.9%	18	[25 - 32]
36.6%	15	[33 - 40]
19.5%	08	[41 - 49]
100%	41	المجموع

التحليل:

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (02) الذي يتناول متغير السن نلاحظ ان أغلبية أفراد مجتمع البحث يتركز سنهم في الفئة العمرية (25-32) بنسبة 43.9% تليها الفئة العمرية (33-40) بنسبة 36.6% وأخيرا الفئة العمرية (41-49) بنسبة 19.5%. حيث نستخلص من هذه النتائج ان غالبية أفراد مجتمع البحث تنحصر أعمارهم في الفئة العمرية من 25 الى 40 سنة مما يدل على أن أغلبية الموظفين شباب. جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
7.3%	03	ابتدائي
2.4%	01	متوسط
9.8%	04	ثانوي
80.5%	33	جامعي
100%	41	المجموع

التحليل:

من خلال النسب الوارد في الجدول رقم (03) والمتعلقة بالمستوى التعليمي للإفراد العاملين من مجتمع البحث نلاحظ أن أغلب عماله ذوي المستوى الجامعي ويمثلون نسبة (80.5%) ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة (9.8%) ثم المستوى الابتدائي بنسبة (7.3%) ويأتي بعد ذلك مستوى متوسط بنسبة (2.4%). ويمكن تفسير هذه النتائج بان المؤسسة تستقطب أفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي أكثر من المستويات الأخرى وهذا راجع إلى أن معظم عمالها إطارات يقومون بتسيير المؤسسة وهذا يتطلب منهم خبرة ومؤهلات علمية.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
53.7%	22	غير متزوج (ة)
43.9%	18	متزوج (ة)

مطلق (ة)	01	2.4%
أرمل (ة)	/	/
المجموع	41	100%

التحليل:

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (4) والمتعلقة بالحالة العائلية يتضح لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث غير متزوجين بنسبة (53.7%) والعمال المتزوجين يمثلون نسبة (43.9%) في حين تمثل نسبة المطلقين (2.4%) وانعدمت نسبة الأرامل. يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب المئوية على أنه يمكن ان يؤثر على مستوى الاستقرار النفسي والاجتماعي لأفراد مجتمع البحث وهذا قد يتسبب في وجود الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

جدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الصنف الوظيفي.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
73.2%	30	إطار
12.2%	05	عون تحكم
14.6%	06	عون تنفيذ
100%	41	المجموع

التحليل:

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلقة بالصنف الوظيفي نجد نسبة 73.2% يمثلون رتبة إطار ثم تليها رتبة عون تنفيذ بنسبة (14.6%) ويأتي بعد ذلك رتبة عون تحكم بنسبة (12.2%). ويرجع ارتفاع عدد الإطارات في المؤسسة لاستفادة من مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية.

جدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد عينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	العينة الاحتمالات
34.1%	14	أقل من 5 سنوات
43.9%	18	من 05 - 09
22%	08	من 10 سنوات فما فوق
100%	41	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلقة بالأقدمية في العمل أن نسبة العمال الذين لديهم خبرة في العمل تنحصر بين 05 و 09 سنوات التي قدرت بـ (43.9%) تليها الفئة الأقل من 5 سنوات بنسبة (34.1%) أما فئة من 10 سنوات فأكثر بلغت نسبة (22%). ولعل ما يفسر ارتفاع نسبة الفئة التي لديهم الخبرة في العمل من سنة إلى تسعة سنوات إلى كون غالبية العمال هم من فئة الشباب وهذا للاستفادة من خبراتهم في تسيير المؤسسة ونستنتج أيضا أن المؤسسة توظف العمال بعقود عمل غير محددة المدة.

جدول رقم 08: يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات النمط الديمقراطي.

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	متوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	أشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار	1	1	11	20	8	3.80	0.87
02	مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة	/	1	9	22	9	3.95	0.73
03	تسود روح التعاون بينه وبين المرؤوسين	/	1	2	23	15	4.25	0.67
04	يشجع أداء الجماعة	/	1	5	21	14	4.17	0.73
05	يفوض جانبا لأبأس به من السلطات للمرؤوسين	/	3	10	25	03	3.68	0.72
06	يتم منح الصلاحيات اللازمة للموظفين من اجل القيام بالمهام المطلوبة	/	03	03	25	10	4.02	0.79
07	يزود موظفيه بالمعلومات الكافية للقيام بالعمل	/	02	05	15	19	4.24	0.85
08	استخدام الاتصال في جميع الاتجاهات	/	02	07	14	18	4.17	0.89
09	استخدام أسلوب التحفيز على الأداء	01	02	05	16	17	4.12	0.97

0.99	4.04	14	20	04	01	02	يراعي حاجات الموظفين ومشاكلهم	10
0.73	4.04	المتوسط الحسابي العام						

تحليل العبارات الخاصة بالنمط الديمقراطي.

العبارة رقم (1) والعبارة رقم (2): نلاحظ أن اتجاه العبارة ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.80) مقارنة باتجاه النظري وهو (3) وانحراف المعياري بـ (0.87) الذي يدل على أن أفراد العينة يختلفون بشدة في اتجاههم، حيث بلغ عدد الموافقين بـ (28) شخص وعدد المعارضين بـ (02) والمحايدين بـ (11) شخص. أما العبارة رقم (2) فاتجاهها ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.95) و انحراف المعياري بـ (0.73)، حيث بلغ عدد الموافقين (31) شخص وعدد المعارضين شخص واحد ومحايدين (9) أشخاص. وهذا ما يدل على أن هناك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ومشاركة في وضع أهداف المؤسسة وهذا يؤدي إلى وجود اللامركزية في اتخاذ القرارات والعامل بهذه المؤسسة يتخذ القرار المناسب دون الحاجة إلى الرجوع والاعتماد على القائد في كل مرة وهذا ما يدل على وجود موظفين أكفاء يعتمد عليهم في اتخاذ القرارات ومشاركة في صنع أهداف المؤسسة.

العبارة رقم (3) والعبارة رقم (4): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العبارة (3) ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.24) مقارنة باتجاه النظري (3) و انحراف المعياري بـ (0.67) والذي يدل على أن أفراد العينة يتفقون في اتجاههم، حيث بلغ عدد الموافقين (38) شخص ومعارضين شخص واحد ومحايدين شخصان. أما العبارة (4) اتجاهها أيضا ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.17) و انحراف المعياري بـ (0.73) وبلغ عدد الموافقين (35) شخص ومعارض واحد و (5) محايدين. وهذا ما يدل على أنه يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، فالعمل بهذه المؤسسة يكون مبنيا على مبدأ التعاون وروح الجماعة وهذا يكون عن طريق تشجيع التعاون والتفاهم داخل الجماعة وتبادل الآراء بين أفرادها، فوجود انسجام وتعاون بين الجماعة داخل المؤسسة أمر ضروري لتحقيق نتائج ايجابية.

العبارة رقم (5) والعبارة رقم (6): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.68) و انحراف المعياري (0.72) وبلغ عدد الموافقين (28) شخص والمعارضين (3) أشخاص ومحايدين (10) اشخاص. أما العبارة رقم (6) فاتجاهها ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.02) و انحراف المعياري بـ (0.79) وهذا يدل على أن أفراد العينة يختلفون بشدة في اتجاههم، وبلغ عدد الموافقين (35) شخص و (3) أشخاص معارضين و (3) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أن هناك تفويض السلطة

للعاملين ومنحهم صلاحيات كافية في اتخاذ القرارات والقائد بهذه المؤسسة لا يحتكر السلطة بيده، وإنما يعمل وفق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار وبالتالي نستطيع القول أن اللامركزية سائدة بالمؤسسة، كما أن القائد من خلال تفويض يسعى الى تنمية المهارات القيادية لدى المرؤوسين وبالتالي تحفيزهم للوصول إلى مستويات أفضل لتحمل المسؤولية من خلال الممارسة.

العبارة رقم (7) والعبارة رقم (8): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة رقم (7) ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.24) و انحراف المعياري بـ (0.85) مما يدل أن الأفراد العينة يختلفون بشدة في اتجاههم، وبلغ عدد الموافقين (34) شخص و (2) معارضين و (5) أشخاص محايدين. أما العبارة رقم (8) اتجاهها ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.17) و انحراف المعياري بـ (0.89) وبلغ عدد الموافقين (32) شخص و (2) معارضين و (7) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أن هناك استماع وتبادل الآراء بين القائد ومرؤوسيه وبالتالي فعالية الاتصال بالمؤسسة، ومنه إدراك قيادة المؤسسة لأهمية تزويد العمال بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من انجاز الأعمال وكذا أهمية الاتصال بالمرؤوسين والأخذ بآرائهم.

العبارة رقم (9) والعبارة رقم (10): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة (9) ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.12) و انحراف المعياري بـ (0.97)، وبلغ عدد الموافقين (33) شخص و (3) معارضين و (5) أشخاص محايدين. أما العبارة رقم (10) اتجاهها ايجابي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (4.04) و انحراف المعياري بـ (0.97)، وبلغ عدد الموافقين (34) شخص و (3) معارضين و (5) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أنه يتم استخدام أسلوب التحفيز من اجل دفع العاملين بالقيام بمهامهم على أكمل وجه ومراعاة حاجاتهم والاهتمام بمشاكلهم، فالقيادة بهذه المؤسسة تجعل التحفيز والتشجيع مؤشرا دال على اهتمام المؤسسة لعمالها.

تحليل العام للجدول رقم (08)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه عباراته كان ايجابيا حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (4). مقارنة باتجاه النظري وهو (3) وانحراف معياري بـ (0.732)، مما يدل بأن النمط الديمقراطي سائد في المؤسسة نظرا لوجود تفويض السلطة، فقيادة المؤسسة تقوم بمنح الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين من أجل القيام بالمهام، وهي تشارك العمال في اتخاذ القرارات وتشجيع العمل الجماعي والتعاون ما بين الأفراد ومنحهم المعلومات اللازمة من خلال استخدام الفعال للاتصال، والاهتمام بالعاملين من خلال مراعاة احتياجاتهم

وتشجيعهم وتحفيزهم في أداء مهامهم، وبالتالي تعمل هذه المؤسسة على توفير خصائص النمط الديمقراطي لدى الرؤساء بما وهذا راجع إلى عدة عوامل ومن بينها توفير قيادة إدارية قادرة على التأثير في الموظفين وخلق جو من الثقة المتبادلة والاحترام والعلاقات الإنسانية الوطيدة بين الطرفين، تعمل على مشاركة العاملين اتخاذ القرارات وتعرف كيف تتعامل مع كل فرد في المؤسسة.

جدول رقم 09: يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات النمط الأوتوقراطي.

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	
11	غياب الثقة بين المدير والمرؤوسين	15	09	09	04	04	2.34	1.33	
12	لا يسمح للموظفين بمناقشة قراراته	12	19	03	04	03	2.19	1.18	
13	يستخدم أسلوب التهديد والعقاب	19	11	05	03	03	2.02	1.25	
14	يتصيد أخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة	24	05	08	02	02	1.85	1.19	
15	عدم الاهتمام بالتغيير والتطوير	17	12	06	03	03	2.09	1.24	
16	عدم الاهتمام بالتخصص الوظيفي والتعيينات	12	16	06	05	02	2.24	1.15	
17	الاعتماد على الاتصال النازل فقط	15	12	08	04	02	2.17	1.18	
18	لا يسمح للموظفين بتعبير عن آرائهم وأفكارهم	16	13	05	03	04	2.17	1.30	
19	لا يهتم بالعلاقات الإنسانية	17	12	06	03	03	2.09	1.24	
20	يهتم بالنتائج على حساب العلاقة الإنسانية	13	12	07	03	06	2.43	1.39	
المتوسط الحسابي العام								2.15	1.24

تحليل عبارة خاص بالنمط الأوتوقراطي

العبارة رقم (11) والعبارة رقم(12): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العبارة رقم (11) سلبي مقارنة باتجاه النظري الذي هو (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.32) و انحراف المعياري بـ(1.33)، وبلغ عدد المعارضين (24) شخص و(8) موافقين و(9) أشخاص محايدين. أما العبارة رقم (12) اتجاهها سلبية أيضا حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.19) وانحراف المعياري بـ (1.18)، وبلغ عدد المعارضين (31) شخص و(7) موافقين و(3) محايدين. وهذا يدل على أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لا يشعرون بغياب الثقة بينهم وبين المدير،

كما أنه يسمح لهم بمناقشة القرارات وهذا ما يؤكد ما سبق التوصل اليه مسبقا فنظرا لهذه الثقة يتم منح السلطة اللازمة المرؤوسين واتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع الى القائد.

العبارة رقم(13) والعبارة رقم (14): نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاه العبارة رقم (13) سلبي مقارنة باتجاه النظري الذي هو (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.02) وانحراف المعياري بـ (1.25) ، وبلغ عدد المعارضين (30) شخص و (6) موافقين و(5) أشخاص محايدين، أما العبارة رقم (14) اتجاهها سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (1.85) وانحراف المعياري بـ (1.19) وبلغ عدد المعارضين (29) شخص و (4) موافقين و (8) محايدين. وهذا يدل على أن المدير لا يستخدم أسلوب العقاب وإنما يستخدم أسلوب التحفيز لتشجيع العمال على أداء مهامهم.

العبارة رقم (15) والعبارة رقم (16): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة (15) سلبي مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.09) وانحراف معياري بـ (1.24)، وبلغ عدد المعارضين (29) شخص و(6) موافقين و(8) أشخاص محايدين. أما العبارة رقم (16) اتجاهها هي الأخرى سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.24) وانحراف المعياري بـ (1.15) ، وبلغ عدد المعارضين (28) شخص و(7) موافقين و(6) أشخاص محايدين. وهذا ما يدل على أن قيادة المؤسسة تولي اهتماما بالتغيير والتطوير لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة العمل من حيث إدخال أحدث التجهيزات التكنولوجية والاتصالية. والاهتمام بالتوظيف وتقسيم العمل وهذا ما نجده في المؤسسة من خلال التصنيفات المهنية.

العبارة رقم (19) والعبارة رقم(20): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة (19) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.09) وانحراف المعياري بـ (1.24) وبلغ عدد المعارضين (29) شخص و(6) أشخاص موافقين و(6) أشخاص محايدين. أما بالنسبة للعبارة رقم (20) فاتهاها سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.43) وانحراف المعياري بـ (1.24) وبلغ عدد المعارضين (25) شخص و(9) أشخاص موافقين و(7) أشخاص محايدين. وهذا يدل ان قيادة المؤسسة تسعى الى تحقيق النتائج من خلال صنع علاقات وطيدة وطيبة مع المرؤوسين.

تحليل العام للجدول رقم (09):

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نلاحظ أن اتجاه عبارته سلبي مقارنة باتجاه النظري الذي يمثل (3) حيث قدر المتوسط العام بـ (2.15) وانحراف معياري بـ (1.24). وهذا ما يدل على غياب النمط الأوتوقراطي لان قيادة

المؤسسة تتبع أساليب النمط الديمقراطي من خلال تعزيز الثقة بين المدير والمرؤوسين وسماع لهم بمناقشة القرارات فيما يتعلق بالمهام، ويتجنب استخدام أسلوب العقاب والتأنيب، كما أنه يهتم بالجانب التطوير والتغيير في مختلف مجالات العمل ويولي أهمية للجانب التخصص الوظيفي مما يسهل على المؤسسة بتحقيق نتائجها، كما ان استخدام نظام الاتصال الفعال يسمح لكل من المرؤوسين والمدير الاطلاع على كل المعلومات .

جدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات للنمط التسيبي.

الرقم	العبارة	معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	متوسط الحسابي	انحراف المعياري
21	عدم وضوح المهام	08	18	04	09	02	2.48	1.18
22	يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل	09	18	06	05	03	2.39	1.18
23	يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل	15	11	07	06	02	2.24	1.24
24	يعمل على اهمال تعليمات وقوانين العمل الاداري	12	16	05	04	04	2.31	2.27
25	تتسم قراراته بقله الرشده والعقلانية	11	15	06	06	03	2.39	1.24
26	يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية	10	16	07	06	02	2.36	1.15
27	يتسم بضعف القدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين	14	12	06	07	02	2.29	1.24
28	يحاول التنصل من مسؤوليته	13	15	06	06	01	2.19	1.12
29	عدم الاهتمام بالنتائج	14	15	05	05	02	2.17	1.18
30	يترك الأمر برمته للموظف للعمل مايراه مناسباً	10	13	10	07	01	2.41	1.11
1.10	المتوسط الحسابي العام						2.32	

تحليل عبارات النمط التسيبي.

العبارة رقم (21) والعبارة رقم (22): نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه العبارة رقم (21) سلبي مقارنة باتجاه النظري الذي يمثل (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.48) وانحراف المعياري بـ (1.18)، وبلغ عدد المعارضين (26) شخص و(11) شخص موافق و(4) أشخاص محايدين، أما العبارة رقم (22) اتجاهها سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.39) وانحراف المعياري بـ (1.24)، وبلغ عدد المعارضين (27) شخص و(6)

أشخاص موافقين و(6) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أن المؤسسة تعمل بمبدأ تقسيم العمل وتوزيع المهام على أفرادها مما يساعد قيادة المؤسسة على تنظيم العمل.

العبارة رقم(23) والعبارة رقم (24): نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاه العبارة (23) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.24) وانحراف المعياري بـ (1.24) وبلغ عدد المعارضين (25) شخص و(8) أشخاص موافقين و(7) أشخاص محايدين، أما العبارة رقم (24) اتجاهها سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.31) وانحراف المعياري بـ (1.27) حيث بلغ عدد المعارضين (28) شخص و(8) أشخاص موافقين و(5) أشخاص محايدين وهذا ما يدل على أن قيادة المؤسسة تتبع أسلوب الرقابة المباشرة على سير العمل وهذا ناتج عن تقسيم المهام الذي يسهل عليه تطبيق هذا الأسلوب، كما أنها تولى أهمية كبيرة لتطبيق التعليمات وقوانين الإدارية مما يضمن السير الحسن للعمل.

العبارة رقم (25) والعبارة رقم (26): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة (25) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.39) وانحراف المعياري بـ (1.24) وبلغ عدد المعارضين (26) شخص و(9) أشخاص موافقين و(6) أشخاص محايدين. أما اتجاه العبارة (26) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.36) وانحراف المعياري بـ (1.15) وبلغ عدد المعارضين (26) شخص و(8) أشخاص موافقين و(7) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أن قيادة المؤسسة تتخذ قرارات موضوعية وتقوم بتفويض السلطة لأشخاص المرؤوسين مما يتيح لهم حرية التصرف في انجاز المهام.

العبارة رقم (27) العبارة رقم(28): نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاه العبارة سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.29) وانحراف المعياري بـ (1.24) وبلغ عدد المعارضين بـ (26) شخص و(9) أشخاص موافقين و(6) أشخاص محايدين. أما العبارة رقم (28) هو سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.19) وانحراف المعياري بـ (1.22) وبلغ عدد المعارضين (28) شخص و(7) أشخاص موافقين و(6) أشخاص محايدين. وهذا ما يدل على أن قيادة المؤسسة لها القدرة على حل المشاكل التي تواجه المرؤوسين فهي تشجع طرح الأفكار لتفادي وحل المشاكل وهذا راجع إلى تحمل المسؤولية من طرف قيادة المؤسسة.

العبارة رقم (29) والعبارة رقم(30): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة (29) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.17) وانحراف المعياري بـ (1.12) وبلغ عدد المعارضين (29) شخص و(7) أشخاص موافقين و(5) أشخاص محايدين. أما اتجاه العبارة رقم (30) سلبي حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.41) وانحراف

المعياري بـ (1.11) وبلغ عدد المعارضين (23) شخص و (8) أشخاص موافقين و (10) أشخاص محايدين. وهذا يدل على أن قيادة المؤسسة تولي اهتمام كبير بالنتائج وتحرص على أن يقوم كل موظف ماهو مطلوب منه.

تحليل العام للجدول رقم (10):

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان اتجاه عبارته سلمي مقارنة باتجاه النظري الذي يمثل (3) حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (2.32) وانحراف المعياري بـ (1.10)، وهذا يدل على أن هناك قيادة المؤسسة تحرص على تقسيم العمل وتنظيم المهام وإتباع نظام الرقابة على سير العمل وتنفيذ القوانين والتعليمات الإدارية من طرف المدير والمؤوسين، كما أن المدير يتخذ القرارات بناء على المعطيات الواقعية ويعمل على تفويض السلطة بصفة منتظمة، كما أن قيادة المؤسسة تعمل على حل المشاكل التي تواجه العمال تحمل المسؤولية فيما يتعلق بالمؤسسة وأفرادها، بالإضافة إلى الاهتمام بالنتائج المقدمة من طرف المؤوسين وهذا لضمان سير وتيرة العمل، وهذا ما يؤكد على وجود النمط الديمقراطي داخل المؤسسة والعمل به من طرف رؤسائها.

جدول رقم (11): : يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات بعد صراع المهمة.

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	متوسط	انحراف
31	هل توجد خلافات داخل المؤسسة	05	06	15	08	07	3.14	1.23
32	اختلاف مع زملائي في الآراء ووجهات النظر	03	10	20	06	02	2.85	0.93
33	اختلاف مع زملائي في القرارات التي يتخذونها	04	11	19	06	01	2.73	0.92
34	اختلاف مع زملائي في الهدف من الوظيفة	10	12	13	04	02	2.41	1.11
35	اختلاف مع زملائي في اختيار الحلول التي تواجه الجماعة	12	11	12	06	/	2.29	1.05
	المتوسط العام						2.68	1.04

تحليل عبارات الجدول صراع المهمة.

العبارة رقم (31) نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاه العبارة ايجابي مقارنة باتجاه النظري وهو (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.14) وانحراف المعياري بـ (1.23). وهذا ما يدل على أن المؤسسة يسودها نوع من الخلافات.

العبارة رقم (32): نلاحظ من خلال الجدول ان اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.85) وانحراف المعياري بـ (0.93). وهذا ما يدل على أنه لا يوجد اختلاف في الآراء ووجهات النظر بين الزملاء في بعض الأحيان.

العبارة رقم (33): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري 3 حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.73 وانحراف المعياري بـ 0.92. وهذا ما يدل على عدم وجود اختلاف بين الزملاء في القرارات التي يتخذونها بشأن المهام التي يؤدونها .

العبارة رقم (34): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.41) وانحراف المعياري بـ (1.11). وهذا ما يدل على أنه لا يوجد خلاف حول الهدف من الوظيفة بين الزملاء وربما راجع هذا الى تقسيم العمل.

العبارة رقم (35): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.29) وانحراف المعياري بـ (1.05). وهذا ما يدل على أن المرؤوسين يتفقون على اختيار الحلول التي تواجه الجماعة وهذا راجع إلى تبادل الأفكار والمعلومات بين الزملاء.

تحليل العام للجدول رقم (11)

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه عبارته ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (2.68) وانحراف المعياري العام بـ (1.04). وهذا ما يدل أن هناك اتفاق في وجهات النظر وأراء بين الزملاء في بعض المواقف، كما أنه لا يوجد اختلاف في القرارات التي يتخذونها فيما يتعلق بالمهام داخل المؤسسة وهذا ناتج عن تشجيع الحوار وتبادل الأفكار بين الزملاء ويتفقون على الهدف من الوظيفة ويجمعون على الحلول المختارة للمشاكل التي تواجه الجماعة ، وهذا ما ينفي وجود صراع المهمة داخل المؤسسة.

جدول رقم 12: : يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات بعد صراع العملية.

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	متوسط	انحراف
36	تداخل المهام التي أقوم بها مع مهام زملائي	09	11	11	08	02	2.58	1.18
37	اختلف مع زملائي حول طرق تنفيذ الاعمال	08	12	12	07	02	2.58	1.13
38	الخلاف بسبب نقص الموارد والإمكانيات المتاحة	09	15	07	06	04	2.53	1.26

1.28	2.56	03	07	12	07	12	لا يوجد تبادل كافي للمعلومات بيني وبين زملائي	39
1.07	2.19	01	05	07	16	12	اختلف مع زملائي في إجراءات العمل	40
1.18	2.48	المتوسط العام						

تحليل عبارات صراع العملية

العبرة رقم(36): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.58) وانحراف المعياري بـ (1.18) وهذا يدل على أن المهام محددة لكل وظيفة وكل موظف يعرف ما يجب أن يقوم به وهذا راجع إلى مبدأ تقسيم العمل.

العبرة رقم (37): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.58) وانحراف المعياري بـ (1.13). وهذا يدل على أن هناك اتفاق بين الزملاء حول طرق تنفيذ العمل وهذا ناتج عن إتباع التعليمات والقوانين الإدارية التي تلزم كل موظف بالقيام بأعماله وفق ما تمليه عليه هذه القوانين.

العبرة رقم(38): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.53) وانحراف المعياري بـ (1.26) وهذا يدل على أن نقص الموارد والإمكانات لا يشكل خلاف بين الزملاء.

العبرة رقم (39): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.56) وانحراف المعياري بـ (1.28). وهذا يدل على أن هناك تبادل للمعلومات وهذا ما يسمح به نظام الاتصال في المؤسسة.

العبرة رقم (40): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.15) وانحراف المعياري بـ (1.07). وهذا ما يدل على وجود اتفاق الزملاء حول إجراءات العمل وهذا راجع إلى تحديدها من طرف الإدارة العليا.

تحليل العام للجدول رقم (12)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه عبارته ضعيف حيث قدر المتوسط العام بـ (2.48) وانحراف المعياري العام بـ (1.18)، وهذا يعني أن المؤسسة تتبع نظام تقسيم العمل والعمل بالقوانين الإدارية كما أن المؤسسة تتوفر على الموارد والإمكانات التي يحتاج إليها الموظفين للقيام بإعمالهم

جدول رقم 13: يوضح المتوسط الحسابي وانحراف المعياري لعبارات بعد صراع العلاقة.

الرقم	العبارة	ابدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما	متوسط	انحراف
41	وجود توتر بين وبين زملائي	15	17	07	02	/	1.90	0.86
42	اشعر ان زملائي يعارضون وجهات نظري لاسباب غير موضوعية	19	14	05	02	01	1.82	0.99
43	تباين في قيم الجماعة	14	08	11	05	03	2.39	1.28
44	وجود مصالح وأهداف متعرضة	16	06	13	03	03	2.29	1.26
	المتوسط العام						2.10	1.09

تحليل عبارات صراع العلاقة:

العبارة رقم (41): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (1.90) وانحراف المعياري بـ (0.86). وهذا ما يدل على أن الموظفين يعملون في جو تسوده روح التعاون المبني على تبادل الاحترام والتفاهم بين المرؤوسين.

العبارة رقم (42): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (1.82) وانحراف المعياري بـ (0.98). وهذا ما يدل على أن الانتقادات الموجهة للزملاء تكون موضوعية حرص على انجاز الأعمال وأتمها في الآجال المحددة.

العبارة رقم (43): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.39) وانحراف المعياري بـ (1.28). وهذا يدل على الموظفين ينتمون الى نفس البيئة الخارجية مما يجعلهم يتمتعون تقريبا بنفس القيم التي تجمعهم في بيئة العمل.

العبارة رقم(44): نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه العبارة ضعيف مقارنة باتجاه النظري (3) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (2.29) وانحراف المعياري بـ (1.26). وهذا يدل على اتفاق بين الزملاء على الأهداف الموضوعية من طرف المؤسسة.

تحليل العام للجدول رقم (13)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اتجاه عبارته ضعيف حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ (2.10) وانحراف العام بـ (1.09) وهذا يدل على ان العمال ينتمون الى نفس البيئة الاجتماعية مما يجعلهم يتفقون على القيم والأهداف.

تحليل العام للجدول رقم 13:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارته ذات الاتجاه ضعيف مقارنة باتجاه النظري 3 حيث قدر المتوسط الحسابي العام بـ 2.1 وانحراف المعياري بـ 1.09. وهذا يدل على ان الموظفين يعملون في جو يخلو من التوتر الذي يكون سببه انتقادات المبالغ فيها كما ان المرؤوسين تجمعهم نفس القيم والأهداف.

جدول رقم 14: فروق الإحصائية بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي.

صراع	صراع المهمة	صراع العملية	صراع العلاقة	الصراع التنظيمي	
النمط الديمقراطي	العلاقة	0.318	0.326	0.196	0.320
الدلالة	0.043	0.038	0.220	0.036	

تحليل الجدول رقم 14:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن علاقة دالة حيث بلغت قيمة الدلالة (sig) 0.036 وهي اقل من مستوى الخطأ 0.05 وهي علاقة طردية متوسطة حيث نستنتج من خلال هذه البيانات المدونة أنه توجد علاقة بين النمط الديمقراطي وصراع وهذا راجع لعدة أسباب من بينها مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وسماع وجهات النظر المختلفة وتبادل الاقتراحات بين المدير والمرؤوسين مما يعمل على خلق جو من الخلافات، كما أن تفويض السلطة قد يرها البعض مصدر للعبء العمل، كما أن استخدام الاتصال في جميع الاتجاهات وتبادل المعلومات بشكل واسع يتسبب في تصادم الآراء ووجهات النظر قد ينشأ عنها تفسير خاطئ لبعض المعلومات، كما أن

استخدام أسلوب التحفيز قد يراها بعض المرؤوسين غير عادل من تقديم مكافآت والمنح وغيرها فيما يتسبب هذا في خلق نزاعات وصراعات بين العمال في المؤسسة.

جدول رقم 15: : فروق الإحصائية بين النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي.

الصراع	صراع العلاقة	صراع العملية	صراع المهمة	صراع	
الصراع التنظيمي					
0.077	0.120	0.198	-0.045	العلاقة	النمط
0.630	0.939	0.215	0.778	الدلالة	الأوتوقراطي

تحليل الجدول رقم 15:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن علاقة غير دالة حيث بلغت قيمة الدلالة (sig) (0.63) وهي أكبر من مستوى الخطأ (0.05) وعليه لا توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي وهذا يعود الى استعمال المدير النمط الأوتوقراطي الذي يجعله يحتفظ بالسلطة المركزية في العمل من خلال اتخاذ القرارات الفردية ولا يسمح للموظفين بتعبير عن آرائهم وأفكارهم ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية كما انه يستخدم أسلوب العقاب من اجل تحقيق النتائج المطلوبة.

جدول رقم 16: : فروق الإحصائية بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي

الصراع	صراع العلاقة	صراع العملية	صراع المهمة	صراع	
الصراع التنظيمي					
0.21	0.181	0.221	0.134	العلاقة	النمط التسيبي
0.17	0.165	0.165	0.403	الدلالة	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة الدلالة (sig) قدرت ب (0.17) وهي أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05) وهذا يعني أنه لا توجد فروق إحصائية دالة بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي ويعود هذا إلى ان المدير لا يترك للموظفين حرية التصرف في العمل ويحرص على تطبيق القوانين والتعليمات الإدارية مما يمنع نوب صراع بين المرؤوسين.

جدول رقم 17: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير النوع اتجاه الأنماط القيادية.

النمط	النوع	متوسط حسابي	انحراف المعياري	ت	درجة الحرية	دلالة	الفرق الإحصائي
ديمقراطي	ذكر	3.87	0.54	2.79	39	0.008	الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	أنثى	4.27	0.30				
أوتوقراطي	ذكر	2.31	1.23	1.02	39	0.31	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	أنثى	1.96	0.85				
تسيبي	ذكر	2.41	1.11	0.85	39	0.56	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	أنثى	2.21	1.02				

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة (sig) للنمط الديمقراطي مع النوع بلغت (0.008) وهي أصغر من قيمة احتمال الخطأ (0.05) ومنه هناك فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث من حيث اتجاههم نحو النمط الديمقراطي، حيث أن اتجاه الإناث (4.27) أقوى من اتجاه الذكور (3.87) ومنه فإن الإناث أكثر اتجاهها للنمط الديمقراطي من الذكور. أما بالنسبة للنمط الأوتوقراطي والتسيبي فلا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث اتجاه هذين النمطين حيث قدرت قيمة الدلالة (sig) عند النمط الأوتوقراطي ب(0.31) وعند النمط التسيبي ب(0.56) وهاتين القيمتين أكبر من احتمال الخطأ (0.05).

وقد يعود هذا إلى أن توقعات الإناث من العمل أقل من الذكور الذين هم أكثر حرصاً على الحصول على المزايا من العمل مثل الترقية، الحصول على المكافآت وغيرها من الإناث ويكونون أكثر حساسية لتصرفات المشرف معهم وقد يرون أي تصرف على أنه تهديد لمسارهم المهني أو علامة على التحدي.

جدول رقم 18: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير النوع اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

البعد	النوع	متوسط حسابي	انحراف المعياري	ت	درجة الحرية	دلالة	الفرق الإحصائي
صراع المهمة	ذكر	2.60	0.60	0.92	39	0.36	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	أنثى	20.80	0.87				

صراع العملية	ذكر	2.32	0.76	1.36	39	0.18	الفروق غير دالة إحصائياً
	أنثى	2.71	1.05				عند مستوى الخطأ 0.05
صراع العلاقة	ذكر	2.00	0.76	0.83	39	0.40	الفروق غير دالة إحصائياً
	أنثى	2.23	1.04				عند مستوى الخطأ 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) لصراع المهمة قدرت بـ (0.36) وصراع العملية بـ (0.18) وصراع العلاقة بـ (0.40) وهذه القيم أكبر من احتمال الخطأ (0.05). وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

جدول رقم 19: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير حالة العائلية اتجاه الأنماط القيادية.

النمط	حالة عائلية	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت	درجة الحرية	قيمة دلالة	الفروق الإحصائية
ديمقراطي	غير متزوج	3.95	0.47	1.22	38	0.23	الفروق غير دالة إحصائياً
	متزوج	4.15	0.49				عند مستوى الخطأ 0.05
أوتوقراطي	غير متزوج	2.17	1.15	0.09	38	0.92	الفروق غير دالة إحصائياً
	متزوج	2.21	0.02				عند مستوى الخطأ 0.05
تسبي	غير متزوج	2.45	1.13	0.70	38	0.48	الفروق غير دالة إحصائياً
	متزوج	2.21	1.00				عند مستوى الخطأ 0.05

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) للنمط الديمقراطي قدرت بـ (0.23) والنمط الأوتوقراطي بـ (0.92) والنمط التسبي بـ (0.48) وهذه القيم أكبر من احتمال الخطأ (0.05) وهذا يعني أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه النمط القيادي بين الموظفين المتزوجين وغير متزوجين.

الجدول رقم 20 : يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير حالة العائلية اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

البعد	حالة عائلية	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ت	درجة الحرية	قيمة دلالة	الفروق الإحصائية
صراع المهمة	غير متزوج	2.18	0.62	1.02	38	0.31	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متزوج	2.55	0.76				
صراع العملية	غير متزوج	2.24	0.97	0.52	38	0.60	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متزوج	2.60	0.85				
صراع العلاقة	غير متزوج	2.13	0.90	0.32	38	0.74	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متزوج	2.04	0.92				

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) لصراع المهمة قدرت بـ (0.31) و صراع العملية بـ (0.60) وصراع العلاقة بـ (0.74) وهي قيم أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتزوجين وغير المتزوجين اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

جدول رقم 21: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي اتجاه أنماط القيادة.

النمط	مستوى التعليمي	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ف	قيمة الدلالة	الفروق الإحصائية
ديمقراطي	ابتدائي	3.93	0.83	0.60	0.66	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	3.70	/			
	ثانوي	3.77	0.46			
	جامعي	4.70	0.47			
أوتوقراطي	ابتدائي	1.90	0.20	0.66	0.61	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	3.90	/			
	ثانوي	2.15	0.86			
	جامعي	2.13	1.15			
تسبي	ابتدائي	2.76	1.06	0.98	0.43	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	4.10	/			
	ثانوي	1.95	0.54			
	جامعي	2.26	1.10			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) للنمط الديمقراطي قدرت بـ (0.66) و النمط الأوتوقراطي بـ (0.61) والنمط التسبي بـ (0.43) وهي قيم أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليمية للموظفين اتجاه أنماط القيادة.

جدول رقم 22: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير المستوى التعليمي اتجاه ابعاد الصراع

البعد	مستوى التعليمي	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ف	قيمة الدلالة	الفروق الإحصائية
صراع المهمة	ابتدائي	2.40	1.50	1.01	0.41	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	3.40	/			
	ثانوي	2.20	0.71			
	جامعي	2.14	0.59			
صراع العملية	ابتدائي	2.66	1.52	0.70	0.59	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	3.00	/			
	ثانوي	1.80	0.58			
	جامعي	2.53	0.90			
صراع العلاقة	ابتدائي	2.33	1.18	1.13	0.35	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	متوسط	2.75	/			
	ثانوي	1.31	0.37			
	جامعي	2.14	0.89			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) لصراع المهمة قدرت بـ (0.41) و صراع العملية بـ (0.59) وصراع العلاقة بـ (0.43) وهي قيم أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التعليمية للموظفين اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي
جدول رقم 23: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير مستوى التنظيمي اتجاه أنماط القيادة.

النمط	المستوى التنظيمي	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ف	قيمة دلالة	الفروق الإحصائية
ديمقراطي	إطار	4.07	0.45	0.63	0.53	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	تحكم	3.82	0.42			
	تنفيذ	4.11	0.69			
أوتوقراطي	إطار	2.06	1.01	0.72	0.49	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	تحكم	2.18	1.08			

			1.46	2.65	تنفيذ	
الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05	0.12	2.23	0.96	2.17	إطار	تسبي
			0.96	2.26	تحكم	
			1.39	3.15	تنفيذ	

. نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) للنمط الديمقراطي قدرت بـ (0.53) و النمط الأوتوقراطي بـ (0.49) والنمط التسبيبي بـ (0.12) وهي قيم أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التنظيمية للموظفين باتجاه أنماط القيادة. جدول رقم 24: يوضح الفروق الإحصائية تعزى إلى متغير مستوى التنظيمي اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

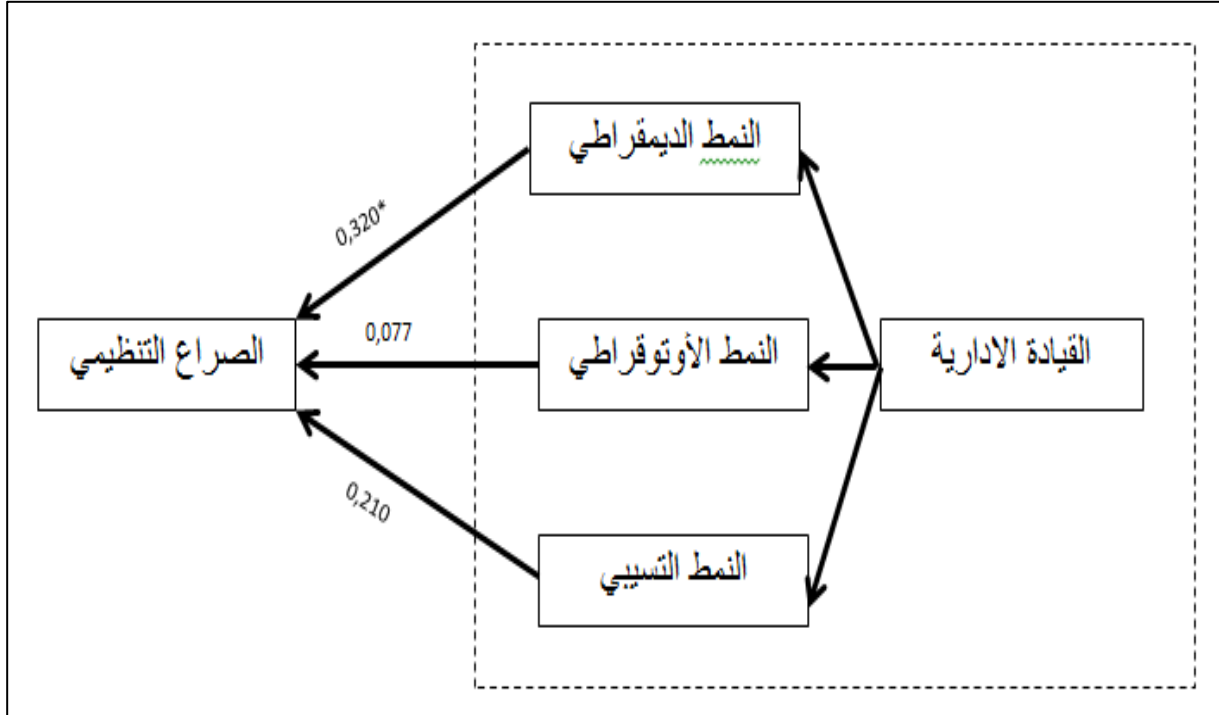
البعد	المستوى التنظيمي	متوسط الحسابي	انحراف المعياري	ف	قيمة دلالة	الفروق الإحصائية
صراع المهمة	إطار	2.75	0.60	0.71	0.49	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	تحكم	2.36	0.66			
	تنفيذ	2.63	1.06			
صراع العملية	إطار	2.50	0.91	0.77	0.47	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	تحكم	2.08	0.68			
	تنفيذ	2.76	1.09			
صراع العلاقة	إطار	2.15	0.93	1.43	0.25	الفروق غير دالة إحصائياً عند مستوى الخطأ 0.05
	تحكم	1.50	0.50			
	تنفيذ	2.33	0.81			

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة الدلالة (sig) لصراع المهمة قدرت بـ (0.49) و صراع العملية بـ (0.47) و صراع العلاقة بـ (0.25) وهي قيم أكبر من مستوى احتمال الخطأ (0.05)، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات التنظيمية للموظفين اتجاه أبعاد الصراع التنظيمي.

ثانيا: مناقشة بيانات الدراسة

1/ مناقشة النتائج في ضوء فروضها

شكل رقم 03: يوضح علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي



* (0.320) هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي حيث قدرت قيمة الدلالة (sig) بـ (0.036).

1/1 نتائج الفرضية الجزئية الأولى: علاقة النمط الديمقراطي بالصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال تحليل الجدول رقم (14) والذي أفرزت نتائجه الإحصائية بأن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي للقيادة والصراع التنظيمي ويرجع هذا إلى أساليب النمط الديمقراطي الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم ومشاركتهم في وضع أهداف المؤسسة وتشجيع العمل الجماعي الذي يكون مبني على تبادل الآراء ووجهات النظر بين الموظفين والقيام بتفويض السلطة بقيادة المؤسسة تقوم بمنح الصلاحيات لازمة للمؤوسين من أجل القيام بالمهام وهذا ما يؤدي إلى التنافس بين الزملاء على تولى مسؤوليات أعلى، كما أن فتح الحوار يؤدي إلى الاختلاف في الأفكار والاقتراحات التي هي بدورها تتسبب في نشوء الصراع التنظيمي.

2/1 نتائج الفرضية الجزئية الثانية: علاقة النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي.

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (15) والتي أكدت عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي وهذا راجع إلى انفراد قيادة المؤسسة بالسلطة ومركزية اتخاذ القرارات التي لا يسمح للموظفين مناقشتها بالإضافة إلى إتباعه أسلوب التهديد والعقاب في حالة القصور في إنجاز المهام كما أنه يهتم بالنتائج على حساب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. مما يجعل الصراع غير محتمل الظهور بين الموظفين. وعليه فإن الفرضية الجزئية الثانية غير محققة.

3/1 نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: علاقة النمط التسيبي بالصراع التنظيمي.

من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (15) اتضح بأنه لا توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي، ويعود هذا إلى غياب أساليب النمط التسيبي في المؤسسة الذي يمكن أن يحدث الصراع بين أفراد الجماعة في العمل. وعليه فان الفرضية الجزئية الثالثة غير محققة.

4/1 نتائج الفرضية العامة: هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي.

من خلال مناقشة الفرضيات الجزئية اتضح بأن الفرضية العامة محققة جزئياً وذلك من خلال تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفاده هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي، بينما لم تتحقق الفرضية الجزئية الثانية والثالثة والتي مفادها بانه لا توجد علاقة بين النمط الأوتوقراطي والنمط التسيبي بالصراع التنظيمي.

2/ مناقشة النتائج في ضوء الأهداف:

يتضح من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة والذي تمحورت نتائجه الإحصائية أن هناك وصول للأهداف المسطرة من اجل الدراسة، سواء النظرية أو الميدانية والحصول على معلومات إفادتنا في موضوعنا هذا، وعليه تطرقنا لعنصر القيادة من حيث التعرف على مفهوميها والعوامل المؤثرة فيها وأهميتها وأنماطها حيث كان اتجاه الباحثين للنمط الديمقراطي ايجابي مقارنة بالأنماط الأخرى، وكذلك تمت الدراسة حول متغير الصراع التنظيمي ومعرفة أسبابه ومراحله وأنواعه حيث اثبتت الدراسة أن اتجاه الموظفين نحو صراع المهمة وصراع العلاقة وصراع العملية سلبى.

وحاولنا من خلال هذه الدراسة حول الباحث الوصول إلى النقطة الأهم، وهي معرفة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة والصراع التنظيمي، إذ أن النمط الديمقراطي له علاقة بالصراع التنظيمي وخاصة صراع المهمة، بينما لا توجد علاقة بين أنماط القيادة الأخرى (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي) والصراع التنظيمي في

المؤسسة. كما أن أنماط القيادة والصراع التنظيمي لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي والحالة العائلية).

من خلال النتائج المتحصل عليها اتضح أن الأنماط القيادة ليست هي السبب المباشر في حدوث الصراع التنظيمي ماعدا النمط الديمقراطي الذي كان له أثر على الصراع بالمؤسسة.

3/ مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

1- دراسة توفيق حامد طوالبه: التي اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وأداة جمع البيانات وفي موضوع البحث وهو أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين بالمؤسسات العمدة في الأردن وتوصل إلى أهم النتائج وهي ان النمط القيادي التحويلي كان سائدا في إدارة الصراع التنظيمي.

نتائج العامة للدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي في المؤسسة وبناء على التحليل الإحصائي لبيانات عينة الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن النمط الديمقراطي كان النمط السائد في المؤسسة، حيث كان اتجاه الموظفين ايجابي حيث قدر بـ (3.66)، فيما كان اتجاههم نحو النمط الأوتوقراطي والتسيبي اتجاه سلبي مقارنة باتجاه النظري (3).
2. إن الصراع التنظيمي يوجد في المؤسسة بشكل منخفض حيث كان اتجاه الموظفين نحو إبعاد الصراع التنظيمي (صراع المهمة، العملية، العلاقة) سلبي.
3. أن هناك تأثير لمتغير الجنس على النمط الديمقراطي لدى الموظفين.
4. إن الاختبارات المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية (الحالة العائلية، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي) ليس لها أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة وأبعاد الصراع التنظيمي.
5. أظهرت نتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والصراع التنظيمي وهي علاقة طردية متوسطة.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والصراع التنظيمي.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط التسيبي والصراع التنظيمي.

خاتمة

حاولنا من خلال انجاز هذه المذكرة القاء الضوء على العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي، بدءاً بتقسيم البحث الى ثلاثة فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى تحديد معالم الإشكالية والفرضيات والأسباب التي دفعتنا لانجاز هذا البحث ومدى أهميته وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها، وذلك من خلال شرح المفاهيم الأساسية المتعلقة بكل متغير بداية بالقيادة الإدارية من حيث المفهوم وشرح مكوناتها وأهميتها وأنماطها بالإضافة إلى النظريات الخاصة بها، وشرح عناصر متغير الصراع التنظيمي من مفهوم الى أسبابه وأنواعه والمراحل التي يمر بها والآثار المترتبة عليه واستراتيجيات كيفية إدارته، بالإضافة إلى تدعيمها بالدراسات التي سبقت إلى التطرق إلى أحد المتغيرات أو كلاهما.

أما الفصل الثاني فقمنا بتحديد المجال المكاني والزمني والبشري لإجراء الدراسة واختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي بالإضافة إلى اختيار أدوات الدراسة والتي تمثلت في المقابلة المبدئية واستخدام الاستبيان لجمع المعلومات، بالإضافة إلى استخدام أساليب التحليل الكمية والكيفية.

أما الفصل الثالث فقمنا بعرض النتائج من خلال الجداول والتعليق عليها ومناقشتها في ضوء فروضها وأهدافها والدراسات السابقة وفي الأخير تم وضع النتائج العامة للدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. آل علي وآخرون: الإدارة لمحاح معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2066.
- 2 أحمد عباد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006..
- 3 ابراهيم ابراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 4 . بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
5. حسين عبد الحميد، أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماعي النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شياب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
5. زهير بوجمة شلاي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. سامر جلدة: السلوك التنظيمي ونظريات الإدارة الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع عمان، 2009.
- 7 . سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مطابع دار الهندسة، القاهرة، 2012.
- 8 . سيد محمد جاد الرب: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المعاصرة والأزمات التنظيمية، مطابع دار الهندسية، القاهرة، 2011.
9. سماح سالم: البحث الاجتماعي . الأساليب . المنهج الإحصاء ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
10. عليان ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
11. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله شواط: السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2003.
12. عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات بين اتجاهات النظرية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009.

13. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر الأردن، 2010.
14. عادل حسن وآخرون: التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
15. فاتن عوض الغزو: القيادة الإدارية والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. فاروق عبد فلية، سيد محمد عبد المجيد: سلوك التنظيم في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ب س ن.
17. القرتوي محمد: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
18. محمود المسماة: الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
19. مدحت محمد ابو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية اتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ب م ن، 2003.
20. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
21. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
22. محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
23. محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. مريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. منير نوري، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011.
26. محمد عبد السلام: التطورات الحديثة في الفكر الإداري والتنظيم، دارا لكتاب الحديث 2008.

27. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد ومراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999.

28. نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2006.

29. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

30. نجم عبود: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

31. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

الرسائل الجامعية

1. ابتسام يوسف مرزوق، استراتيجيات إدارة الصراع التي يتبعها مديري المدارس، شهادة الماجستير في التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011.

2. توفيق على أغا: القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي في البنوك العامة في قطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الأزهر.

3. توفيق حامد طوالبه: اثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين، رسالة دكتوراة في تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

4. زرقاوي أمال: اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

5. كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2005.

6. نور الدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.

7. نور الدين عسلي: ادارة الصراع وأثرا على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2009.

المجلة العلمية

1. حسين بورغدة: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 5، 2005.

2. محي الدين القطب، شاكرا جار الله الحشالي: العلاقة بين خصائص المعرفة المنظمة والصراع بين أفراد الجماعة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2005.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون . تيارت .

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة البحث حول موضوع:

القيادة الإدارية والصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية - تيسمسيلت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف

إعداد

أ/ سليمان تيش تيش محمد أمين

. رياح سومية

. صدوقي فاطيمه الزهرة

ملاحظة هامة:

إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذا نرجو من حضرتكم الإجابة عليها بكل مصداقية الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة شاكرين حسن تعاونكم معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1/ النوع: ذكر أنثى
- 2/ السن:
- 3/ المستوى التعليمي:
ابتداءً متوسط ثانوي جامعي
- 4/ الحالة العائلية:
غير متزوج(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرملة
- 5/ الصنف الوظيفي:
اطل عون تحكم عون تنفيذ
- 6/ الأقدمية في العمل:

المحور الثاني: أنماط القيادة

الرقم	العبارة	وافق بشدة	موافق	محايد	معارض
	النمط الديمقراطي				
01	أشارك المرؤوسين في اتخاذ القرار				
02	مشاركة الموظفين في وضع أهداف المؤسسة				
03	تسود روح التعاون بينه وبين المرؤوسين				
04	يشجع أداء الجماعة				
05	يفوض جانباً لا بأس به من السلطات للمرؤوسين				
06	يتم منح الصلاحيات اللازمة للموظفين من أجل القيام بالمهام المطلوبة				
07	يزود موظفيه بالمعلومات الكافية للقيام بالعمل				
08	استخدام الاتصال في جميع الاتجاهات				
09	استخدام أسلوب التحفيز على الأداء				
10	يراعي حاجات الموظفين ومشاكلهم				
	النمط الاوتوقراطي				
11	غياب الثقة بين المدير والمرؤوسين				
12	لا يسمح للموظفين بمناقشة قراراته				

					يستخدم أسلوب التهديد والعقاب	13
					يتصيد أخطاء الموظفين ويستغلها لمصلحته الخاصة	14
					عدم الاهتمام بالتغيير والتطوير	15
					عدم الاهتمام بالتخصص الوظيفي والتعيينات	16
					الاعتماد على الاتصال النازل فقط	17
					لا يسمح للموظفين بتعبير عن آرائهم وأفكارهم	18
					لا يهتم بالعلاقات الإنسانية	19
					يهتم بالنتائج على حساب العلاقة الإنسانية	20
النمط التسيبي						
					عدم وضوح المهام	21
					يتصف بضعف القدرة على تنظيم العمل	22
					يتصف بضعف الرقابة المباشرة على سير العمل	23
					يعمل على إهمال تعليمات وقوانين العمل الإداري	24
					تتسم قراراته بقلّة الرشد والعقلانية	25
					يعمل على تفويض الصلاحيات والسلطات بصورة عشوائية	26
					يتسم بضعف القدرة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين	27
					يحاول التنصل من مسؤوليته	28
					عدم الاهتمام بالنتائج	29
					يترك الأمر برمته للموظف للعمل ما يراه مناسباً	30

المحور الثاني: الصراع التنظيمي

الرقم	العبرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الصراع وأسبابه						
31	صراع المهمة					هل توجد خلافات داخل المؤسسة
32						اختلاف مع زملائي في الآراء ووجهات النظر
33						اختلاف مع زملائي في القرارات التي يتخذونها
34						اختلاف مع زملائي في الهدف من الوظيفة
35						اختلاف مع زملائي في اختيار الحلول التي تواجه الجماعة
36	صراع العملية					تداخل المهام التي أقوم بها مع مهام زملائي
37						اختلف مع زملائي حول طرق تنفيذ الأعمال
38						الخلاف بسبب نقص الموارد والإمكانيات المتاحة
39						لا يوجد تبادل كافي للمعلومات بيني وبين زملائي

					اختلف مع زملائي في اجراءات العمل		40
					وجود توتر بين وبين زملائي	صراع العلاقة	41
					اشعر ان زملائي يعارضون وجهات نظري لاسباب غير موضوعية		42
					تباين في قيم الجماعة		43
					وجود مصالح وأهداف متعرضة		44