

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم إجتماع

مذكرة بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمقر الولاية - جيجل -

مذكرة مكتملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنظيم وعمل

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- بوخدوني توفيق

إعداد الطالبتين:

- شمش الشريفة

- فطيمة سلولة

أعضاء المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ:
مشرفا ومقرا	جامعة جيجل	الأستاذ: بوخدوني توفيق
مناقشا	جامعة جيجل	الأستاذ:

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والذي وفقني
لهذا وما كنت لأوفق فيه لولا أن وفقني الله الذي
أنعم علينا بالصبر والقوة لإنجاز وإتمام هذا العمل.

نتوجه بالشكر الجزيل والعرفان الجميل إلى الأستاذ:
"بوخدوني توفيق" الذي تفضل بالإشراف على هذه
المذكرة والذي منحنا من وقته وصبره الكثير ولم
يبخل علينا بنصائحه القيمة وتشجيعه المتواصل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل ولجنة
المناقشة الذين شرفونا بحضورهم لمناقشة وتقييم هذه
المذكرة.

كما نشكر كل أساتذة الكلية خاصة أساتذة التخصص
علم الاجتماع "علي ما منحوه لنا طيلة التكوين
والدراسة وكل عمال وإداريي جامعة "محمد الصديق
بن يحيى" لولاية بجيل.

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي بمقر الولاية-جيجل- وهدفت إلى معرفة دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الخدمائية، ولقد جاءت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة؟

وقد إنبثق عن التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة؟

- ما هي الأساليب المتبعة من طرف القيادة الإدارية السائدة لإحتواء الصراع التنظيمي في المؤسسة؟

- هل نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة يساهم في إحتواء الصراعات أم لا؟

وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين: "جانب نظري وجانب تطبيقي"، فالجانب النظري إشتمل على ثلاثة فصول والجانب التطبيقي على ثلاثة فصول.

وقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليل في هذه الدراسة، حيث تكون مجتمع الدراسة من 400 موظف، وإعتمدنا في إختيارنا لعينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، وبلغ عدد أفرادها 80 موظف أي بسنبة 20% من مجتمع الدراسة. وقمنا ببناء إستمارة لجمع البيانات مكونة من 28 سؤال موزعة على ثلاثة محاور وبعد مناقشة نتائج البيانات الميدانية في الفصل السادس والأخير جاءت نتائج الدراسة على الشكل التالي:

- القيادة الموقفية هي السائدة في المؤسسة ثم يليها النمط التشاركي.

- أسلوب التسوية هو الأسلوب المستعمل بكثرة في إدارة الصراعات التنظيمية يليه أسلوب التعاون.

- نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة يساهم بشكل كبير وفعال في إحتواء الصراعات التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي لإحتواء الصراع التنظيمي.

- ضرورة تدريب القادة على الإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه، وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية إستغلاله بالشكل المناسب.

- على القيادة التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام والأخذ بزمام المبادرة وحسن التصرف.

- لا بد من متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق الحل كتابيا من أجل الإلتزام به.

- الإعتقاد على النمط القيادي التسلطي في بعض المواقف والصراعات التي تحدث بين الموظفين.
- بناء فرق عمل، كون أن هذه الفرق تقوم على التعاون والعمل الجماعي وتجنب الإنفرادية وهذا يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية.

Summary of the study

This study dealt with the issue of administrative leadership and organizational conflict management at the state headquarters - Jijel - and aimed to know the role of leadership in managing the organizational conflict in the service organization, and the problem of the study came according to the following main question:

What is the role of administrative leadership in managing organizational conflicts in the organization?

The main question emerged from the following sub-questions:

- What is the prevailing management style in the organization?
- What are the methods used by the prevailing administrative leadership to contain the organizational conflict in the organization?
- Does the prevailing management style in the institution contribute to containing conflicts, or not?

This study has been divided into two aspects: “The theoretical aspect and the practical aspect,” as the theoretical side includes three chapters and the practical side includes three chapters.

We have used the descriptive analysis approach in this study, where the study population consisted of 400 employees, and we adopted in our selection of the study sample on a simple random sample, and the number of its members reached 80 employees, i.e. 20% of the study population. We built a data collection form consisting of 28 questions distributed on three axes, and after discussing the field data results in the sixth and final chapter, the results of the study came as follows:

Situational leadership is prevalent in the organization, followed by the participatory style.

- Settlement method is the method used frequently in managing organizational conflicts, followed by the method of cooperation.
- The prevailing administrative leadership style in the institution contributes significantly and effectively to containing organizational conflicts.

The study concluded with the following recommendations:

- The need to enhance the method of cooperation by the administration as a strong alternative to contain the organizational conflict.
- The need to train leaders on effective strategies to end or reduce conflict, and to make them aware of the importance of the existence of conflict and how to use it appropriately.

- Leadership should have the characteristics of effective leadership, the ability to accomplish tasks, take initiative and behave well.
- The conflict resolution must be followed up to the end and the solution documented in writing in order to adhere to it.
- Reliance on authoritarian leadership style in some situations and conflicts that occur between employees.
- Building work teams, since these teams are based on cooperation and teamwork and avoiding unilateralism, and this contributes to creating a work environment free from quarrels and negative conflicts.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة
أ- ب	مقدمة
الجانب النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
06	تمهيد
07	أولا: إشكالية الدراسة
09	ثانيا: فرضيات الدراسة
09	ثالثا: أسباب إختيار الموضوع
10	رابعا: أهداف الدراسة
11	خامسا: أهمية الدراسة
11	سادسا: مفاهيم الدراسة
20	سابعا: الدراسات السابقة
30	ثامنا: صعوبات الدراسة
31	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة الإدارية	
34	تمهيد
35	أولا: التطور التاريخي للقيادة الإدارية
42	ثانيا: أهمية القيادة الإدارية
43	ثالثا: مبادئ القيادة الإدارية
44	رابعا: عناصر القيادة الإدارية
45	خامسا: أنماط القيادة الإدارية
51	سادسا: القائد الإداري
55	سابعا: معوقات القيادة الإدارية
56	ثامنا: المداخل النظرية المفسرة للقيادة النظرية

70	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
73	تمهيد
74	أولاً: خصائص الصراع التنظيمي
74	ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي
75	ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي
78	رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
81	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
83	سادساً: مستويات الصراع التنظيمي
84	سابعاً: آثار الصراع التنظيمي
86	ثامناً: إدارة الصراع التنظيمي
96	تاسعاً: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي
99	عاشراً: دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع
101	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي للدراسة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
105	تمهيد
106	أولاً: مجالات الدراسة
108	ثانياً: منهج الدراسة
109	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
110	رابعاً: أدوات جمع البيانات
116	خامساً: أساليب معالجة البيانات
118	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل البيانات	
120	تمهيد
121	أولاً: عرض وتفسير وتحليل البيانات الشخصية
124	ثانياً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الأولى
132	ثالثاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية
140	رابعاً: عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

147	خلاصة الفصل
الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
150	تمهيد
151	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
153	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
154	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
155	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
156	خامس: الإقتراحات والتوصيات
156	سادساً: القضايا التي أثارها الدراسة
157	خلاصة الفصل
159	خاتمة
160	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

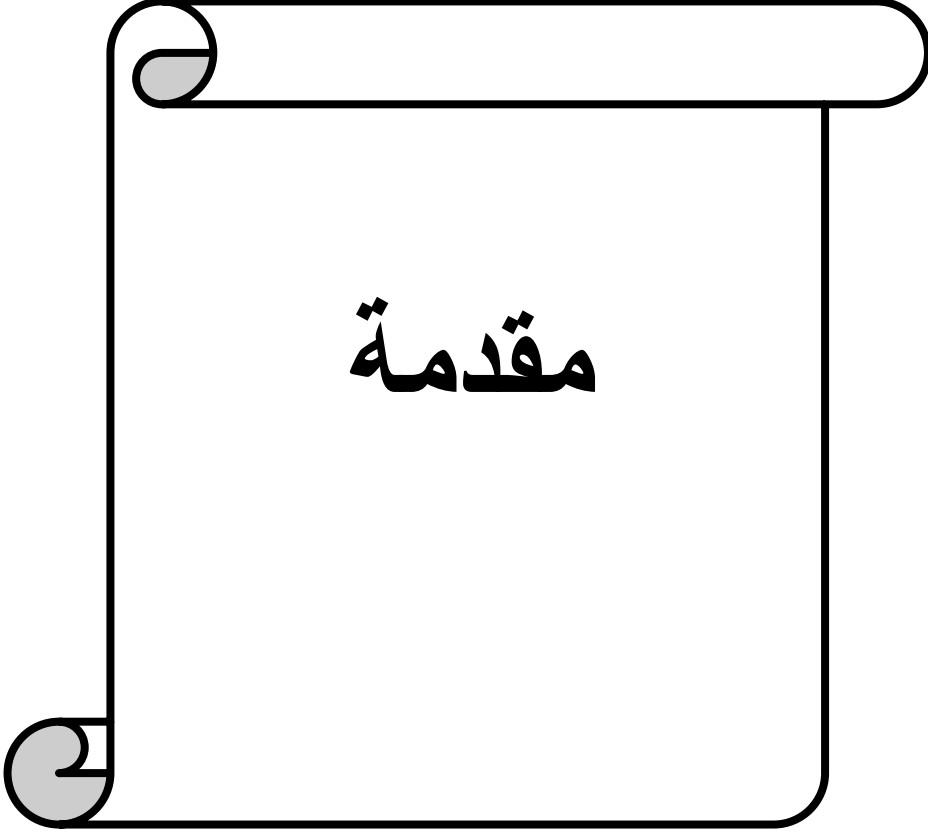
فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	خصائص القائد والسلوك المتبع والنمط القيادي	49
02	الإهتمام بالأهداف والإهتمام بالعاملين	59
03	مستويات الصراع التنظيمي	66
04	النتائج المحتملة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب "لوثاس"	83
05	المدخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي	98
06	عدد الإستثمارات الموزعة والمسترجعة	110
07	أسئلة الإستثمار قبل وبعد التحكيم	113
08	رأي المحكمين على أسئلة الإستثمار	114
09	ألفاكرونباخ	116
10	جنس المبحوثين	121
11	سن المبحوثين	121
12	مستوى التعليمي للمبحوثين	122
13	الحالة العائلية للمبحوثين	122
14	الرتبة المهنية للمبحوثين	123
15	الأقدمية في العمل للمبحوثين	123
16	الأقارب في المؤسسة للمبحوثين	124
17	إشراك المبحوثين في عملية صنع القرار	124
18	تبرير الإجابة السؤال 8	125
19	كيفية إتخاذ القرارات	125
20	تفويض الصلاحيات	126
21	تبرير الإجابات السؤال 10	127
22	حضور القائد في المواقف التي تمر بها المؤسسة	128
23	تبرير إجابة السؤال 13	128
24	إجبار المبحوثين القيام بمهام إضافية من طرف القائدة	129
25	ردة فعل القائد على الأخطاء المهنية	129
26	طبيعة العلاقة بين المبحوثين والقائد	130
27	الزيارات التفقدية من طرق القائد	130

131	تبرير إجابة السؤال 16	28
131	حرص القائد على معرفة ما يحدث في المؤسسة	29
132	علم القائد بالصراعات الموجودة في المؤسسة	30
133	تبرير إجابة السؤال 18	31
134	المسؤول عن حل الصراعات في المؤسسة	32
135	الأسلوب المتبع في إدارة الصراع	33
135	إختلاف موقف القائد في التعامل مع الصراعات	34
136	تبرير إجابة السؤال 21	35
137	فتح المجال للنقاش حول الصراعات من طرف القائد	36
137	تبرير إجابة السؤال 22	37
138	رأي المبحوثين في القيادة الحالية	38
138	تبرير إجابة السؤال 23	39
139	نتيجة معامل التوافق	40
140	رضا المبحوثين على القيادة الحالية	41
141	عقد الإجتماعات للتخفيف من الصراع التنظيمي	42
141	مكان عقد هذه الإجتماعات	43
142	معرفة القائد لأسباب الصراع	44
142	كيفية تعامل القائد مع الصراع	45
143	رأي المبحوثين في الأسلوب المتبع لإحتواء الصراع	46
144	تبرير الإجابة على السؤال 28	47
145	الأسلوب الأفضل في إدارة الصراع من وجهة نظر المبحوثين	48
146	نتيجة معامل التوافق	49

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
42	ماهية القيادة	01
45	عناصر القيادة	02
52	مصادر قوة ونفوذ القائد	03
56	المدخل الرئيسية لدراسة القيادة	04
60	عوامل موقفية التي تؤثر على سلوك القائد	05
62	إهتمامات القائد حسب الشبكة الإدارية	06
77	أسباب الصراع التنظيمي	07
81	أنواع الصراع التنظيمي	08
86	الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي	09



مقدمة:

تعيش المؤسسات في عصرنا هذا تصارعاً كبيراً في كافة مجالات الحياة اليومية: الإقتصادية الثقافية، السياسية والإجتماعية وغيرها، وفي ظل هذا التسارع تسعى المؤسسات إلى تحقيق الأهداف والوصول إليها باستخدام كافة الموارد المتاحة (البشرية والمادية). وباعتبار العنصر البشري أهم مقومات المؤسسة بإمكانياته وقدراته فيقدم الأفضل من أجل بقاء المؤسسة والمحافظة على مكانها التنافسي.

فأي مؤسسة لا تستطيع العمل بنجاح والتفوق وإحتلال المراتب الأولى إلا بوجود الأفراد والجماعات والتفاعل مع بعضهم البعض، ولكن هناك البعض منهم لا يتقنون مهارة التفاعل والتفاهم والتعايش مع بعضهم مما يؤدي إلى نشوء صراعات وخلافات يمكن أن تكون صراعات خفيفة عابرة بسبب سوء تفاهم ويمكن أن تتفاقم ويترتب عنها مشكلات وأزمات كبرى ووخيمة تستدعي دخول بعض الأطراف من أجل إحتواءها أو التقليل منها.

وبما أن الصراع ظاهرة طبيعية وأمر شائع وحتمي لا مفر منه في أية مؤسسة، فلا بد من الوصول إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وعادة ما تكون هذه المهمة تتوفر في أعلى سلطة التنظيم والتي يحتلها القادة الإداريين وعليه تحتاج أي مؤسسة إلى قادة إدارية واعية ومتفهمة تستطيع تحمل المسؤولية، فالنمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر تأثيراً مباشراً على وجود الصراعات أو عدمها، بحيث يكون هذا النمط موجه لسلوك الأفراد وقادر على تبني أسلوب مناسب لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة.

ويعتبر مقر الولاية-جيجل- إحدى المؤسسات الخدمائية التي توجد بها الصراعات بمختلف أنواعها ومستوياتها وتأثيراتها ولا تخلو منها. ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي لدى موظفي هذه المؤسسة- مقر الولاية- حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: "الجانب النظري والجانب التطبيقي".

- الجانب النظري: يأتي بعد مقدمة ويتضمن ثلاثة فصول توزعت كالاتي:

الفصل الأول: والمعنون بـ "موضوع الدراسة" ويتضمن: إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة وتحديد أسباب إختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة وأخيراً تم التطرق لبعض الدراسات السابقة أو المتشابهة للدراسة الحالية وصعوبات الدراسة

الفصل الثاني: المعنون بـ "القيادة الإدارية" إنطلاقاً من التطور التاريخي للقيادة ثم أهميتها ومبادئها وعناصرها وأنماطها كما تم التطرق إلى القائد الإداري (مصادر قوة القائد، مهارته، مهامه) مروراً بمعوقات القيادة الإدارية ليختم الفصل بعرض أهم النظريات التي تناولت القيادة الإدارية.

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل المعنون بـ "الصراع التنظيمي" إلى خصائص الصراع التنظيمي وأهميته وأسبابه، مراحل، أنواعه، أشكاله، مستوياته، آثاره، ثم تطرقنا إلى إدارة الصراع التنظيمي (الشروط، حالات إدارة الصراع التنظيمي، مراحل إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارة الصراع التنظيمي) ثم تطرقنا إلى أهم نظريات الصراع التنظيمي لنختم الفصل بدور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد إحتوى على ثلاثة فصول:

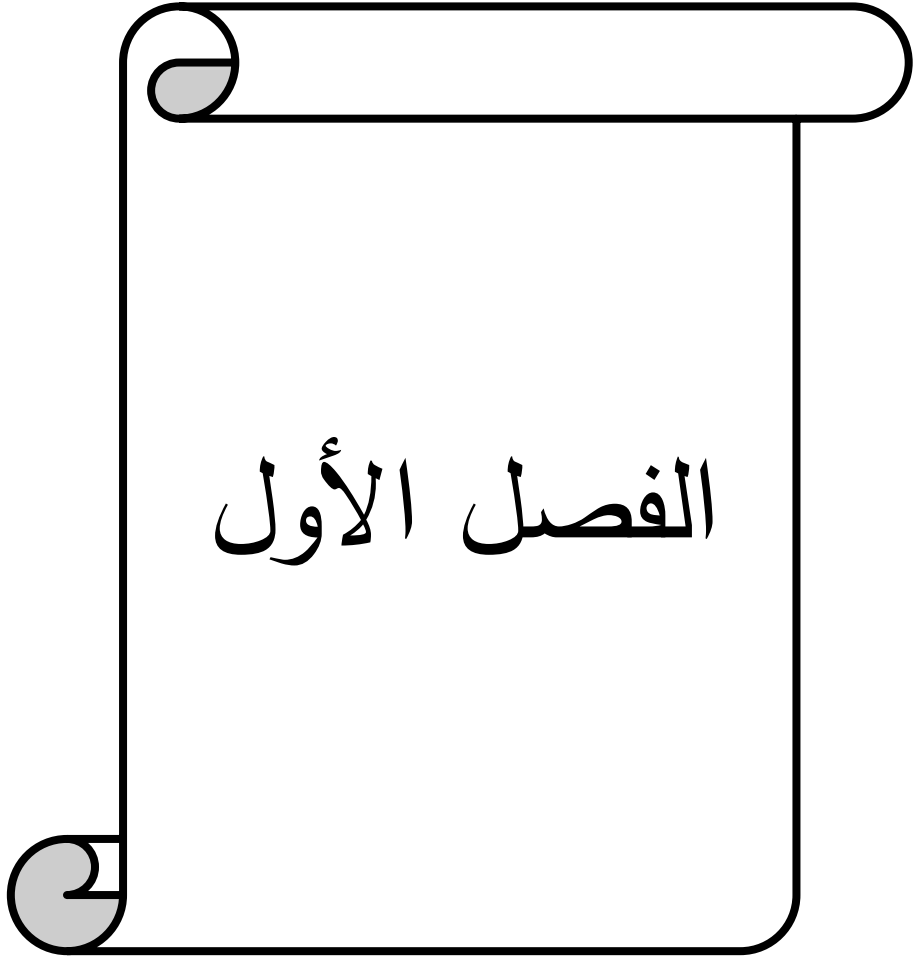
الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية، وفيه تم تحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي المجال البشري، المجال الزمني) وكذا تحديد المنهج المستخدم، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وفي الأخير إلى أهم أساليب التحليل.

الفصل الخامس: والمعنون بـ "عرض وتحليل البيانات"، وقد خصص لتحليل البيانات الميدانية للإستمارة حيث تم فيه تحليل البيانات العامة لأفراد العينة وتحليل بيانات كل من الفرضية الأولى والفرضية الثانية ثم الفرضية الثالثة.

الفصل السادس: آخر فصل في المذكرة والمعنون بـ "مناقشة وتحليل نتائج الدراسة"، وتم التطرق فيه إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة ومناقشة النتائج في ضوء النظريات والنتيجة العامة وأخيراً تم تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات وأهم القضايا التي أثارها الدراسة. وأخيراً ختمنا دراستنا بخاتمة كحوصلة نهائية لبحثنا، إضافة إلى أهم المراجع المستخدمة في

الدراسة والملاحق المختلفة.

الإطار النظري



الفصل الأول

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار النظري (تحديد موضوع الدراسة) من المرتكزات الأساسية التي يستند عليها أي بحث علمي إجتماعي، لذلك قمنا في هذا الفصل إستعراض أسباب إختيارنا لهذا الموضوع وكذلك حددنا الأهداف والأهمية من هذه الدراسة، ومن إزالة الغموض عن هذا الموضوع قمنا بتحديد مفاهيم الدراسة لإعطاء البحث قيمة علمية وفي الأخير استعرضنا الدراسات السابقة لذلك يعتبر هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يقدم تصور مبدئي واضح عن موضوع الدراسة وما يريد الباحث الوصول إليه.

أولاً - إشكالية الدراسة:

إن التنظيمات في الحقيقة عبارة عن أجزاء متكاملة من الموارد المالية والهيكل التي تحقق صفة التنظيم ككيان مادي، بالإضافة إلى الموارد البشرية التي تحقق صفة التنظيم كجماعة رسمية متفاعلة تخضع للقواعد والقوانين التي تقرها إدارة التنظيم، حيث تعتبر الإدارة هي المحرك الأساسي في كيان التنظيمات، فنجاح أي منظمة في أداء رسالتها وتحقيق أهدافها يكون مرهوناً إلى حد كبير بكفاءة وفعالية الأساليب الإدارية في القيام بمهامها، حيث تعمل القيادة الإدارية الناجحة على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف عناصر هيكلها التنظيمي، وأي خلل في هذا التكامل قد ينعكس سلباً على تحقيق أهداف التنظيم، ويؤثر على السير العادي على العمليات التنظيمية.

وتعتبر القيادة الإدارية قمة الهرم التنظيمي، وكذلك بإعتبارها محدد رئيسياً لفعالية المنظمة، فنجد أن القيادة الناجحة التي تتبع طرق عقلانية ورشيدة في التسيير تساهم بشكل أو بآخر في تحقيق السير الحسن للعمليات التنظيمية ولو نسبياً والعكس صحيح، وهذا ما أثبتته الدراسات السوسولوجية الإمبريقية فنجد أن الأطر النظرية السوسيو- تنظيمية، قد تناولت الكثير من الأنماط القيادية فهناك قيادة ديمقراطية وهناك قيادة متسلطة وهناك قيادة موقفية وأخرى فوضوية وأخيراً قيادة إستشارية... إلخ من الأنماط، ولكل واحدة منها مزايا وعيوب ولكنها تختلف من حيث درجة تأثيرها وتحكمها في التنظيم، خاصة وأن القيادة ترتبط ببعض المحددات السيكولوجية التي تتصف بها شخصية القائد أو المدير فلكل واحد منهم صفاته تميزه عن غيره، فلماذا نجد أن القيادة تعتبر متغيراً أساسياً في الدراسات السوسيو- تنظيمية، فقد أكدت هذه الدراسات أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل الأمثل، ولتحقيق هذا الهدف يجب السير التطوير والتحسين المستمر لبيئة العمل وهذا ما يصعب تحقيقه في التنظيمات بصفة عامة والتنظيمات الجزائرية بصفة خاصة، حيث تواجه العديد من المشكلات والتحديات التنظيمية المختلفة والناجمة عن عدم التكامل والإتفاق بين الموارد البشرية داخل التنظيم، ومن بين المشكلات التي تحدث داخله، مشكلة الصراع التنظيمي.

وتعتبر الصراعات التنظيمية أمراً حتمياً في سائر التنظيمات، حيث تعد من المشكلات الإدارية الرئيسية التي تواجه المديرين والموظفين في أعمالهم اليومية، فكثيراً ما نجد أن هناك بعض الإختلافات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم على إختلاف أدوارهم ومستوياتهم التنظيمية تصل إلى درجة الصراع لأسباب مختلفة، قد تعود لعوامل ذاتية وأخرى موضوعية، ولكنها في النهاية بغض النظر عن طبيعتها

وأَسبابها فهي تدخل ضمن أهم الظواهر السلبية التي تؤثر على الواقع التنظيمي والفعالية التنظيمية إذا لم تتوفر المهارات الإدارية سواء في التخطيط والمراقبة والمتابعة، فهو ظاهرة تنظيمية يحتاج إلى جملة من الخبرات والإجتهادات المدروسة حتى لا يتعد محتواه ويسلك اتجاه سلبي مغاير، وحتى لا يتحول الصراع من ظاهرة قد تضر بالتنظيم إلى صراع مقبول يجب إتباع إستراتيجيات وأساليب مخطط لها لإحتوائه، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات، ونظرا لإعتبار القيادة الإدارية لها دور في العديد من المتغيرات التابعة كالأداء، والفعالية، والرضا الوظيفي والثقافة التنظيمية، وذلك نظرا للدور والأهمية التي تلعبها القيادة في تسيير المؤسسات وتحقيق أهدافها، ويشير التقرير الذي أصدرته الجمعية الأمريكية للإدارة إلى أنه منذ أكثر من 20 سنة كان المديرون ونوابهم يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة الصراعات التنظيمية⁽¹⁾.

وعليه تسعى هذه الدراسة الموسومة بدور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي إلى إلقاء الضوء على واقع القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي بين الأفراد والجماعات، وقد إتخذت هذه الدراسة مقر الولاية بإعتبارها إدارة محلية لتسيير وتنظيم شؤون المجتمع في ولاية جيجل، وبناء على ما سبق تتطرق الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي:

* ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة؟.

ويندرج تحت هذا السؤال تساؤلات فرعية وهي:

* ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة؟.

* ما هي الأساليب المتبعة من طرف القيادة الإدارية السائدة لإحتواء الصراع التنظيمي في المؤسسة؟.

* هل نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة يساهم في إحتواء الصراعات أم لا؟.

⁽¹⁾ Lippit , J.LManaging conflict in today organizationsm **training and development**, vol.36, N.2,(1982).p67.

ثانياً - فرضيات الدراسة:

تعتبر مرحلة صياغة الفرضيات من المراحل المهمة والجوهرية في أي بحث علمي وتستمد هذه الأهمية من الفوائد التي تحققها للباحث والباحث العلمي على السواء.⁽¹⁾ لمعالجة إشكالية بحثنا قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

* للقيادة الإدارية دور فعال في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2- الفرضيات الفرعية:

* القيادة الموقفية هي النمط السائد في ميدان الدراسة.

* تتبع القيادة الإدارية أسلوب التعاون في إحتواء الصراع التنظيمي في المؤسسة.

* يساهم نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة بشكل فعال في إحتواء الصراع التنظيمي.

ثالثاً - أسباب إختيار الموضوع:

لإختيار أي موضوع للدراسة لا يأتي بالصدفة أو تلقائياً، بل يعود إلى مبررات وأسباب عديدة قد تكون هذه الأسباب ذاتية أو موضوعية، فيركز الباحث إهتمامه على هذا الموضوع إنطلاقاً من إحساسه بالمشكلة والرغبة في الوصول إلى نتائج لحل أو التقليل من هذه الأخيرة. وتنقسم هذه الأسباب إلى:

1- الأسباب الذاتية:

* الميول الشخصي لدراسة موضوع القيادة الإدارية والصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

* توفر المادة العلمية في متغيرات الموضوع مما يساعدني على إتمام دراستي في الآجال الأكاديمية المحددة.

* بحكم أن الموضوع يدخل ضمن إطار تخصصي علم إجتماع تنظيم وعمل.

* الملاحظة الكثيرة لظاهرة الصراع في بعض المؤسسات الجزائرية كانت دافعا رئيسيا للخوض في هذا الموضوع.

* إفادة الباحثين الذين لديهم رغبة في مثل هذا الموضوع على مواصلة البحث فيه.

(1) رحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2004، ص65.

2- الأسباب الموضوعية:

- * إعتبار القيادة متغيراً مستقلاً أساسياً مرتبطاً بالكثير من الظواهر التنظيمية.
- * إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- * الصراع التنظيمي يعتبر من أهم المشكلات التي تواجه المنظمات اليوم ويجب البحث فيه بموضوعية.
- * الرغبة في الوصول إلى نتائج موضوعية حول دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي، وإضافة هذه النتائج إلى التراكم المعرفي لموضوع القيادة وكذلك وضع توصيات مناسبة للتحكم في هذه الظاهرة وتوجيهها في المسار الصحيح الذي يخدم أهداف المؤسسة الجزائرية وخاصة المؤسسات مثل: مقر الولاية-جيجل- والجماعات المحلية بصفة عامة بحكم أن أهدافها ترتبط بالكثير من متطلبات المجتمع.

رابعاً- أهداف الدراسة:

- عندما يضع أي باحث في قرارة نفسه إعداد موضوعاً يريد الكتابة فيه لابد أن يجب على سؤال(لماذا)، كما تعتبر تحديد أهداف البحث بداية العملية البحثية أو الدراسة، كما يعد أمراً ضرورياً جداً فبعد تحديد الباحث لأهدافه لابد أن يعمل جاهداً لتحقيقها⁽¹⁾. ويعتبر تحديد أهداف البحث بصورة دقيقة من الأمور الحيوية والضرورية من الناحية العلمية، لذلك يراعي الباحث الدقة في صياغتها وتكون محددة بموضوعية⁽²⁾. وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:
- * إبراز دور القيادة الإدارية باعتبارها ركن من الأركان الأساسية في توجيه العمليات التنظيمية.
 - * التعرف على نمط القيادة السائد في المؤسسة ميدان الدراسة وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي.
 - * التعرف على التراث النظري المرتبط بموضوع القيادة من حيث المفاهيم والأنماط والنظريات التي تناولها العلماء في هذا الشأن.
 - * تشخيص واقع الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وبالضبط في مؤسسة ميدان الدراسة باعتبارها عينة من الواقع المؤسساتي في المجتمع الجزائري.
 - * محاولة إيجاد حلول سوسيو- تنظيمية نابعة من خصوصية المؤسسات الجزائرية لمشكلة الصراع التنظيمي باعتبارها من أكبر المشكلات التي تواجهها المؤسسات.

(1) نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية، عمان، ط1، 2006، ص105.

(2) أحمد عبد الله اللحج ومصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي أسس علمية حالات تطبيقية، الدار الجامعية، ط2، 1996، ص93.

* التعرف على الأساليب المناسبة المتبعة من طرف القيادة الإدارية لإحتواء الصراع التنظيمي وإدارته بشكل جيد يخدم المؤسسة.

خامسا - أهمية الدراسة:

لأي دراسة علمية أهمية يتضح من خلالها معرفة شيء معين يتعلق بمشكلة أو موضوع ما، حيث تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الإستفادة منها⁽¹⁾. حيث تبرز أهمية هذه الدراسة الموسومة بالقيادة الإدارية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من خلال متغيراتها، فالمتغير المستقل والذي يشير إلى القيادة فهو من أهم المواضيع في مجال التنظيم وهي المحور الرئيسي الذي تدور حوله كل العمليات التنظيمية، وذلك نظراً للمركز السوسيو - تنظيمي للقيادة في المؤسسة، أما فيما يخص المتغير التابع والذي يشير إلى الصراع التنظيمي يعتبر كذلك من بين أهم المشكلات التنظيمية التي وجب دراستها خاصة وأنها تعتبر عائقاً أمام التطوير التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن هنا تبرز الأهمية البالغة لهذه الدراسة خاصة وأنها ترتبط بمؤسسة تتمحور أهدافها في الكثير من المجالات المتعلقة بتنظيم شؤون المجتمع وهي مقر الولاية، فمن خلال إبراز الدور الذي تلعبه القيادة في إدارة الصراع والنمط المناسب لإدارة الصراع ستضيف هذه الدراسة للتراكم المعرفي للموضوع بعض الحلول التي تساهم في معالجة المشكلات التنظيمية الناتجة عن القيادة والصراع التنظيمي.

سادسا - مفاهيم الدراسة:

يعد المفهوم أحد الرموز الأساسية في البحث، ويمثل تجريداً للأحداث والوقائع، أو هو وصف مختصر لها. وقد تكون المفاهيم قريبة من الواقع أو المواضيع التي ترمز لها، ومن خصائص المفاهيم أنها بنيات منظمة مشتقة من مواضيع وخبرات واقعية كما أنها أشمل من التعريف، والمفاهيم هي أدوات للإتصال وتحديد المعاني بدقة وهذا التحديد هو الذي يجعل المواضيع مفهومة⁽²⁾، وباعتبار المفهوم لفظ عام يعبر عن مجموعة من الأشياء المتجانسة في الواقع والمفهوم بذلك تجريد للواقع ولفظ مختصر⁽³⁾

(1) محمد شفيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005، ص49.

(2) خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، الجزائر، ط1، 2003، ص95.

(3) فادية عمر الجولاني: تعميم البحوث الإجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص158.

وكذلك هي تصورات ذهنية لمجموعة من الظواهر التي نريد ملاحظتها⁽¹⁾. وعلى هذا الأساس اتجهنا إلى تحديد المفاهيم الرئيسية الواردة في عنوان البحث وهي: القيادة الإدارية، إدارة الصراع، الصراع التنظيمي ومفاهيم ثانوية وهي: المدير، القائد الإداري، المؤسسة، القيادة الموقفية.

1- تعريف القيادة:

1-1 لغة: قاد، يقود، أو قياد قيادة فهو القائد والمفعول مقود، قاد الدابة أو الشخص مشي أمامها بمقودها قاد أعمى «قاده إلى مكتبه، يعني أوصله أدى به وإليه، وقاد السيارة ونحوها أي ساقها تولى توجيهها»⁽²⁾.
1-2 إصطلاحاً: يعرفها بشير عباس بأنها: «عملية التأثير في الآخرين لكي يعملوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة»⁽³⁾.

يضيف أحمد زكي بدوي في تعريف آخر بأنها: «القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة ما نحو الهدف بطريقة تضمن الطاعة والثقة والإحترام وتعاون جميع الأطراف»⁽⁴⁾.
أما الطويل فعرفها: «على أنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفاية وإنتاجية وبأقل التكاليف الممكنة وضمن وقت محدد لتحقيق الهدف»⁽⁵⁾.

يرى (kohan) أن: «القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين، بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد، فهي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز مهام ومن هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على تحفيز الآخرين لإنجاز ما يجب وأداءه.

- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم»⁽⁶⁾.

من خلال ما تم تقديمه نلاحظ أن بشير عباس العلق يتفق مع أحمد زكي بدوي بأنها عملية تأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف، أما الطويل فقد أكد أنها عملية تتطلب التفاعل بين الموارد المادية والبشرية لجعل الهدف أكثر قرباً وأسهل للتحقيق.

(1) مريس أنجرس، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمية في العلوم الإنسانية، دار القصة، ط2، 2006، ص65.

(2) أحمد مختار عمر: معجم اللغة المعاصرة، المجلد 3، عالم الكتاب، القاهرة، 2008، ص1868.

(3) بشير عباس العلق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، (انجليزي، عربي)، الدار الجامعية، ط1، 2004، ص278.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (انجليزي، عربي)، مكتبة لبنان، ط1، ص442.

(5) معمن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، عمان، ط1، 2008، ص139.

(6) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص426.

1-3 التعريف الإجرائي: هي القدرة التي يمتلكها شخص ما يستطيع من خلالها التأثير في مجموعة من الأفراد ويساعده في ذلك مجموعة من الخصائص الجسمية والعقلية، كما أنها استعداد نفسي كاريزمي ويمكن أن تكون من خلال إنتخاب الجماعة لذلك الشخص.

2- تعريف الإدارة:

1-2 لغة: الأصل اللاتيني للكلمة هو "Administration" وتعني "to serve" أي خدمة الآخرين.⁽¹⁾

2-2 إصطلاحاً: عرفها كامبل Kimball: «بأنها جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياسته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعداد التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه، كذلك إختيار الرؤساء والأفراد الرئيسيين»⁽²⁾.

وعرفها لفجستون Livingston: «هي الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات وتحسين إستخدامها»⁽³⁾.

تعرفها هيلين بيفرز بأنها: « عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ الخطط»⁽⁴⁾.

من خلال كل التعريفات السابقة فإن الإدارة تُعنى بتقديم خدمات ووظائف وتختلف هذه الوظائف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلاً نجد كامبال وضع في تعريفه الوظائف التي تقوم بها الإدارة في المؤسسات الإقتصادية من تحديد للمشروع وتحديد طرق تطبيقه والموارد اللازمة لذلك. كما وضع لفجستون أن للإدارة وظائف يجب القيام بها بأقل التكاليف لكنه لم يحدد في ذلك نوعية المؤسسة، فقد تكون إقتصادية وقد تكون خدماتية تقدم خدمات غير مادية، أما هيلين بيفرز أكدت أن الإدارة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة والخطط المرسومة.

2-3 التعريف الإجرائي: هي مجموعة من الوظائف والخدمات وهي خدمات قد تكون إقتصادية لها طابع مادي مثل: بيع وشراء المنتجات وقد تكون خدماتية تقوم مهمتها على الوثائق والسجلات.

⁽¹⁾ عبد العزيز صلاح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، 2000، ص ص 32-33.

⁽²⁾ محمد عبد الفتاح الصرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، ط1، 2006، ص16.

⁽³⁾ المرجع نفسه، ص16.

⁽⁴⁾ عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دار الحقوق، لبنان، ط1، ص10.

3- تعريف القيادة الإدارية: يرى كل من ففتر وبرستوس T.fiffner and prsthus: أن القيادة الإدارية هي: « نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية»⁽¹⁾.

ويعرفها كونتز وأدونيل koonderz and odannel: بأنها: «عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني»⁽²⁾. ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها: « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وشحد همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته»⁽³⁾.

كما يعرفها كل من هنت ولارسون hant and L.larson على أنها: «الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة»⁽⁴⁾.

كما عرفها جوليمبا وسكي: بأنها: «القدرة القوية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة»⁽⁵⁾. من خلال التعاريف السابقة تم التأكيد على المدير وقدرته في التأثير على مرؤوسيه أثناء قيامهم بمهامهم الإدارية، من خلال تخطيطه وتحديد طريقتهم للعمل، بالإضافة إلى الإشراف وتحقيق التنسيق بين الأقسام والوحدات لجعل طريقة العمل أكثر راحة وأكثر فعالية وبأقل جهد وتكلفة. **التعريف الإجرائي:** تعرف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير من قائد، مقر ولاية جيجل، على الموظفين وحثهم على تحقيق الأهداف المنشودة والمخطط لا سابقا في المؤسسة.

4- تعريف الصراع:

من الصعب تحديد مفهوم دقيق للصراع التنظيمي بسبب تداخل هذا المفهوم مع بعض المفاهيم المتشابهة مثل: النزاع والتنافس، ولكن سيتم عرض بعض التعاريف لبعض العلماء لهذا المفهوم.

(1) نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007، ص98.

(2) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص215.

(3) معين محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد، عمان، 2007، ص138.

(4) طلال عبد الملك الشريف: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص44.

(5) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، ط2، 2011، ص122.

4-1 لغة: إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع والخصام والخلاف والشقاق وكلمة الصراع مشتقة من كلمة **Conflict** وهي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، فإذا الصراع إشتقاقا يعني التعاون بين المصالح والآراء أو الخلاف⁽¹⁾.

4-2 إصطلاحا: يعرفه **ليكرت:** «الصراع هو نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلى ظهور العداء»⁽²⁾.

يعرفه **فوزي محمد جبل:** «الصراع حالة نفسية مؤلمة تنشأ نتيجة التناقص بين دافعين كل منهما يريد الإشباع»⁽³⁾...

يعرفه **العديلي:** «هو ظاهرة سلوكية تنجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل إختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو المكسب المادي أو المعنوي، إضافة إلى دور الضغوط الإجتماعية والإقتصادية والنفسية في إنبعاث النزاع بين الأفراد»⁽⁴⁾. ويعرفه **العميان:** «العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط إهتمامه»⁽⁵⁾.

من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا أن الصراع هو عبارة عن تعارض الأطراف فيما بينهم في الأهداف مثلا: حسب **ليكرت** فهو يتفق مع **العميان** في تحديدهما لمفهوم الصراع من خلال تأكيدهما على أنه خلاف بين طرفين واختلاف وجهة نظر كل واحد منهم في حين يرى **العديلي** أن الصراع ينتج بسبب الكسب أو الأموال والضغوط سواء الإجتماعية أو النفسية، أما **فوزي محمد جبل** فيراه من منظور نفسي سيكولوجي عكس التعاريف السابقة.

5 الصراع التنظيمي:

5-1 إصطلاحا: يعرف **ناصر قاسيمي** الصراع بأنه: «سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الإختلاف حول طرق التسيير من خلال إستعمال عدة وسائل

(1) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، ط1، عمان، 2002، ص363.

(2) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، ط2، الجزائر، ص193.

(3) فوزي محمد جبل: الصحة النفسية السيكلوجية الشخصية، المكتبة الجامعة، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص07.

(4) العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام، الرياض، 1993، ص343.

(5) خضير مبروكة: أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الإجتماعية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2007، ص25.

منها التخويف بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه وإزالته نهائياً»⁽¹⁾.

ويعرفه هوس وبودويتش Hous end Bodwitch بأنه: « نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة إدراك كل مجموعة بأنها مهزومة وحقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى»⁽²⁾.

ويعرفه كامل مصطفى بأنه: «المقاومة والكفاح والإصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد»⁽³⁾.

وعرفه عبد الغني هلال محمد بأنه: «التعارض في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والاجتماعية»⁽⁴⁾.

من خلال ما سبق يتأكد لنا أن ناصر قاسمي قد أكد أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي يجب التعامل معه وأكد أن من أهم أسبابه هو المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أي أنه أكد أن الصراع التنظيمي يكون نتيجة أسباب إقتصادية وأكد على أنه لا توجد تسوية بل يوجد رابح وخاسر، أما هوس وبودويتش فقد أكد على أن سبب الصراع هو إحساس أحد الطرفين بالظلم نتيجة عدم قدرته على الحصول على حقوقه ولم يحدد نوعه هذه الحقوق فقد تكون مادية أو معنوية، أما كامل مصطفى فقد أكد أن سبب الصراع هو معنوي يتمثل في المبادئ التي يتبناها العاملين داخل التنظيم الواحد، أما عبد الغني هلال محمد فقد جمع بين كل ما هو مادي من خلال الأهداف والمصالح وبين كل ما هو معنوي من تصرفات وتعاملات العاملين فيما بينهم وبين العاملين والقيادات العليا داخل التنظيم.

5-2 التعريف الإجرائي:

الصراع التنظيمي هو الخلاف والنزاع الموجود داخل المنظمة سواء كان فردي أو بين أفراد الجماعة أو بين المنظمة والأخرى، فهو يعبر عن تعارض الأهداف والمطالب وهو أمر حتمي يحدث في أي مؤسسة وبين مستوياتها المختلفة، وغالبا ما يكون علني كما أن له تأثير سلبي وأحيانا إيجابي على الأفراد خاصة والمؤسسة عامة.

(1) ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص13.

(2) المرجع نفسه، ص14.

(3) كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، 1994، ص156.

(4) محمد عبد الغني هلال: إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، 1996، ص143.

6- إدارة الصراع التنظيمي:

6-1 إصطلاحا: عرفها أحمد رمضان على أنها: «معالجة أي نشاط بهدف تحويل الصراعات بين الأفراد والتنظيمات الإدارية إلى صراعات بناءة بدلا أن تكون هدامة، ولهذا فإن إدارة الصراع تظهر دائما على أنها مهارة أساسية للإداريين، حيث أن الصراع في التنظيمات أمر محتوم كما أنه مفيد أحيانا»⁽¹⁾.
عرفه المعشر بأنها: «العملية التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع ومواجهته عن طريق إختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده»⁽²⁾.

عرفها القريوتي بأنها: «عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها بالمستوى الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة»⁽³⁾.

من خلال التعاريف المعروضة نلاحظ أن أحمد رمضان خلال تعريفه للصراع ركز على ضرورة جعل الصراع له أثر إيجابي في التنظيم، فلم يركز على الأسباب والعوامل التي تؤدي إليه عطس ما جاء به المعشر فقد أكد على ضرورة البحث في أسباب الصراع من أجل الوصول إلى الأسلوب المناسب لحله ويتفق في هذا مع القريوتي الذي أكد أيضا على أهمية فهم السبب وراء الصراعات من أجل جعل عملية حل الصراعات أكثر فعالية وضمان نجاحها في إحتواء الصراع.

6-2 التعريف الإجرائي: هو عملية فهم الصراع ومواجهته من خلال تحديد الأسباب والعوامل المؤدية إليه في جميع مستوياته، ومحاولة التقليل منه عن طريق إختيار الأسلوب المناسب في ديوان ولاية جيجل.
* مفاهيم ذات الصلة:

1- المؤسسة: يعرفها بارسونز بأنها: « وحدة إجتماعية تقام وفق نموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة»⁽⁴⁾.

ويعرفها ماكس فيبر هي: «هي أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية»⁽⁵⁾.

(1) راتب جعفري: دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، محافظة الخليل، 2013، ص10.

(2) رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، الجزائر، 2016، ص10.

(3) المرجع نفسه، ص10.

(4) عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ص11.

(5) المرجع نفسه، ص12.

أعطى بارسونز للمؤسسة بعد إجتماعي بمعنى أنها تؤثر وتتأثر بالمجتمع الموجود فيه، أما ماكس فيبر في تعريفه بالمؤسسة ركز على العلاقات الرسمية والأدوار التي تقوم بها المؤسسة، في حين أهمل كل منهما دور المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل مؤسسة ولولا وجوده لما وجدت المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

الولاية هي مؤسسة خدمتية ذات طابع إداري، تتكون من هيئتين رسميتين هما: المجلس الشعبي الولائي والوالي، تقوم بتنسيق ومراقبة مختلف النشاطات من صحة وتعليم وسكن وفلاحة...وما إلى ذلك وتقدمها للسكان المنتمين والقاطنين في ولاية جيجل.

2- القائد الإداري: يرى إحسان محمد الحسن بأن القائد الإداري هو: «الشخص الذي ينجز الأعمال أو يعطي الأوامر للآخرين»⁽¹⁾، وهو ما يتفق فيه مع حسنين العجمي الذي يرى بأنه: «ذلك الشخص الذي يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من الحسن إلى الأحسن، فقد تكون هذه الصفات جسمية، شخصية أو إجتماعية تميزه عن غيره»⁽²⁾.

يعرف أيضا على أنه: «الشخص الذي يملك القدرة على التأثير في الآخرين وبإمكانه تحديد الهدف وإلهام الآخرين ودفعهم للعمل من أجله في مكان العمل»⁽³⁾.

وفي نفس السياق يعرف على أنه: «الشخص الذي يملك القدرة على استمالة مرؤوسيه وبت روح الفريق والتعاون بينهم بما يضمن طاعته وإحترام قيادته، حيث يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره إلى جانب فعاليته وطموحه الشخصي لتولي المناصب ذات المستوى الإداري الأعلى وقدرته على التعامل مع مرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة»⁽⁴⁾.

كما يعرف بأنه: «الشخص الذي يقود جماعات العمل (المرؤوسين) والتأثير فيهم وتوجيه نشاطاتهم في جو من التعاون لتحقيق الهدف»⁽⁵⁾.

(1) إحسان محمد الحسن: موسوعة علم إجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999، ص515.

(2) محمد حسنين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008، ص59.

(3) نجم عبود النجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار الصفاء، الأردن، ط1، 2011، ص33.

(4) زكي محمود الهاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، الكويت، ط2، ص677.

(5) علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004، ص158.

تم التأكيد من خلال التعاريف السابقة أن القائد الإداري شخص له قدرة على التأثير في آراء الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف التنظيم فهو شخص قادر على شحذ الهمم ورفع المعنويات للمرؤوسين ما يدفعهم لمحاولة بلوغ الأهداف وفق التعليمات التي يقدمها القائد الإداري لهم.

التعريف الإجرائي: الشخص الذي يقود جماعة ما في مؤسسة، ويشرف عليهم ويتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

3- المدير Manager: هو ذلك الشخص المسؤول عن الإنجاز والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة، وهو ما يميزه عن غيره من أفراد داخل المنظمة، ووفق هذه النظرة فإن المسؤولية ليست السلطة، هي المعيار المميز في النظر إلى المدير⁽¹⁾.

وعرفها **عبد الحفيظ مقدم:** « هو أي شخص في التنظيم يقوم بالإشراف على نشاطات الآخرين ووظيفيا هو الشخص في التنظيم الذي يقوم بالتخطيط والمراقبة لنشاط الآخرين»⁽²⁾.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أنه تم التركيز على أن المدير شخص عادي في المؤسسة يقوم بمهام مثل العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وله مسؤولية اتجاه التنظيم والعاملين تحت إشرافه، فالمسؤولية هي ما يحرك المدير وليست سلطته. أكد **عبد الحفيظ مقدم** على أن مهام المدير أكثر من تركيزه عن خصائصه أو مميزات المدير فركز على الوظائف الواجب على المدير تأديتها من إشراف وتخطيط ومراقبة.

التعريف الإجرائي: هو الشخص الذي توكل إليه مجموعة من المهام والمسؤوليات أكثر من غيره، فهو المسؤول عن نشاطات مرؤوسيه وتتوضح هذه المسؤولية من خلال عملية الإشراف والتخطيط والمراقبة التي يقوم بها.

«وتختلف كلمة المدير **Manager** عن كلمة القائد **Leader** فالمدير يستمد سلطته وقوته من مركزه الوظيفي، ومن قدرته على ممارسة أدواره داخل المنظمة باعتباره يمتلك حق إصدار القرار، أما القائد فإنه يستمد قوته وسلطته من خصائصه الشخصية ومن قدرته على التأثير في الآخرين، فالمدير قد

(1) الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011، ص25.

(2) بورايو وسيم: إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري معاهد وإداري معاهد التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017، ص8.

يكون قائدا جيدا وقد يكون متوقف على إلهامه بأمر التخطيط وصنع القرار بل لا بد من إمتلاكه قوة التأثير أما القائد ليس بالضرورة أن يكون مديرا ناجحا لأنه يفتقد المهارات الإدارية»⁽¹⁾.

4- القيادة الموقفية: هي أسلوب قيادي تم تطويره ودرسته بواسطة paul herseyg kenneth blanchard تشير القيادة الموقفية إلى الوقت الذي يجب فيه على القائد أو مدير مؤسسة ضبط أسلوبه ليناسب مستوى تطوير المرؤوسين في القيادة الموقفية، فإن الأمر يعود للقائد لتغيير أسلوبه، وليس ما يتبعه المرؤوسين، وتعد القيادة الموقفية من أهم أنماط القيادة الإدارية التي يؤديها مدراء المنظمات لما لها من انعكاسات على واقع المنظمة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وتتسم هذه القيادة (الموقفية) بالديناميكية نتيجة التغير المستمر الذي يطراً على طبيعة العمل في المنظمة مما يحتم على قادة المنظمة الإستجابة للمواقف المختلفة التي تعترض عملهم⁽²⁾.

سابعا - الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة من الأجزاء، لا بد أن يستعين الباحث فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم إختيارها من طرف الباحث. فالدراسات السابقة هي كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع البحث الراهن أو تقترب منه في جانب ما⁽³⁾. وهي أيضا كل الدراسات والأبحاث والأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث⁽⁴⁾. وللدراسات السابقة أهمية كبيرة تؤدي الكثير من المهام للباحث حيث تؤكد له عدم التطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من زاوية و تكون له نظرة عامة عن موضوع دراسته، وتؤدي كذلك مهام للقارئ عند قرائته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات. وبالنسبة للدراسة الحالية هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي وتناولته من زوايا مختلفة، وهذا ما سنحاول إبراز أهم الدراسات التي تم إختيارها وفق متغيرات الدراسة وصنفناها على الأساس المكاني: محلية، عربية، أجنبية.

(1) نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص258.

(2) <https://www.Hpaconsuhtant.cim/blogs/24/04/2020>. 19 :30

(3) فضيل دليو : أساسيات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2014، ص54.

(4) <http://master-theses.com> 12/03/2020. 10 :45.

1 - الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان - القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية بولاية - المسيلة - للطالب "بن معتوق حمزة" إشراف الدكتورة "حميدي سامية" كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة "محمد خيضر" - بسكرة - مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع، تخصص تنظيم وعمل (2014 - 2015).

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي؟

- التساؤلات الفرعية:

* ما هي الأساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة؟

* ما هي الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي؟

* ما هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي؟

وتمثلت الفرضية العامة في: تساهم القيادة الإدارية الإدارية بفعالية كبيرة في إحتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.

تنفرد منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

* يعتبر أسلوب التعاون من أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي.

* يستخدم القائد أهم الخطوات الإدارية والقانونية التي من شأنها أن تساهم في إحتواء الصراع التنظيمي.

* يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

* محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي.

* التعرف على الأساليب والإستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.

* دراسة أهم الخطوات والطرق التي يقوم بها الباحث من أجل إحتواء الصراع التنظيمي.

* معرفة الأنماط القيادية السائدة داخل المنظمة وتأثيرها على مستويات الصراع.

* التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة.

- المنهج المستخدم:

إستعمل الباحث في هذه الدراسة: "المنهج الوصفي التحليلي" لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

- عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فاستخدم العينة الطبقية حيث قام بتقدير حجم العينة الكلي بـ: 374، ثم إختار نسبة 20% من مجموع الموظفين.

- الأدوات المستخدمة:

من بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة: الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق.

- نتائج الدراسة:

* أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في إحتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.
* أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي، وأن الأساليب الأخرى: أسلوب التنافس، التعاون، التجنب، تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة.
* أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في إحتواء الصراع التنظيمي.

تعقيب:

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في المتغيرين، المستقل والثابت فهما يسعيان إلى دراسة القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي وفي ميدان دراسة متشابه (مقر الولاية) الدراسة السابقة في ولاية المسيلة والحالية في ولاية جيجل، حيث يمكن الإستعانة بهذه الأخيرة في التحديد الدقيق لكلا المتغيرين ومؤشراتهم، وفي الإستفادة في تحديد الإجراءات المنهجية المناسبة. ولكنها يختلفان في هدف واحد وهو أن الدراسة السابقة تسعى إلى معرفة النمط القيادي المناسب للتخفيف من الصراع، في حين دراستنا تسعى إلى معرفة إذا كان النمط القيادي السائد يساهم في إحتواء الصراع.

- الدراسة الثانية: دراسة بعنوان " تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي " دراسة ميدانية بالمدرسة العامة لشركة للخطوط الجوية الجزائرية. للطالبة: " أكرور سهام" إشراف دكتور " نايت

عبد الرحمن عبد الكريم"، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، قسم التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، 2017-2018.

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي بصفة عامة وفي المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية بصفة خاصة؟-
- التساؤلات الفرعية:

* ما هي الأسباب المؤدية لنشأة الصراع التنظيمي بشكل عام؟ وما هي مستوياته؟ وما هي أساليب إدارته وبشكل خاص في المديرية العامة، وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة؟.

* ما هو النمط القيادي السائد في المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة؟

* ما هي الآليات والمهارات التي تساعد القائد على إدارة الصراع التنظيمي؟ وما علاقتها بالنمط القيادي المتبع؟

* ما هو النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة؟

* ما مدى تطابق الأسس النظرية للموضوع مع الواقع المعاش في المؤسسة محل الدراسة؟

- فرضيات الدراسة:

* تعاني اغلب المنظمات من وجود الصراعات والنزاعات بين الأفراد العاملين بها.

* يعد النمط القيادي الأتوقراطي الأكثر سيادة في شركة الخطوط الجوية الجزائرية.

* توجد علاقة إرتباطية قوية بين إدارة الصراع التنظيمي ونمط القيادة في التسيير.

* يعتبر النمط القيادي الديمقراطي من أكثر الأنماط القيادية قدرة على إدارة الصراع التنظيمي.

- أهداف الدراسة:

* تحديد الإطار النظري المفاهيمي لماهية كل من القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي.

* تحديد الأسباب المؤدية لنشأة الصراع التنظيمي وآثاره والأساليب التي يستخدمها القادة لإدارته وتوجيهه بصفة عامة، وعلى مستوى المديرية العامة لشركة الخطوط الجوية بصفة خاصة.

* التعرف على مختلف تصنيفات الأنماط القيادية وتحديد النمط القيادي السائد في هذه الشركة.

* تحديد الآليات والمهارات التي تساعد القائد الإداري على إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالنمط القيادي المنتهج.

* اقتراح جملة من النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تفيد مديري الشركة محل الدراسة على تحديد النمط القيادي الأكثر قدرة على إدارة الصراع التنظيمي.

- المنهج المستخدم:

إستعملت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة التنظيمية السلوكية المراد دراستها ويتعدى إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها بغية كشف العلاقة بين أبعادها المختلفة.

- عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد قامت الباحثة بإختيار عينة عشوائية تتكون من 100 عامل وعاملة.

- أدوات الدراسة:

من بين الادوات التي إستخدمتها الباحثة في هذه الدراسة: الإستبيان، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.

- نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

* إن مستوى وجود الصراع في المؤسسة بلغ درجة المتوسط، بحيث قدر المتوسط الحسابي بـ 1,80 والسبب الرئيسي وراء وجود الصراع هو مادي بحيث تليه مجموعة من الأسباب الأخرى.

* أكدت لنا الخصائص والمحددات التي قمنا بالإعتماد عليها لتحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة وبأن النمط الديمقراطي هو الأكثر سيادة بنسبة بلغت 51% من إجابات المبحوثين.

* تبين لنا وجود علاقة إرتباطية قوية بين نمط القيادة المنتهج في الشركة وعملية إدارة الصراع التنظيمي.

* كما أكدت لنا عينة الدراسة تفضيلها للنمط القيادي الديمقراطي، واعتباره النمط المناسب في إدارة الصراعات والنزعات بمختلف أشكالها ومستوياتها.

تعقيب:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في الموضوع إلى هذا ما يساعدنا في التحديد الدقيق والإحاطة بمتغيرات الدراسة، وتم الإستفادة منها في إستخراج وتحديد أبعاد والمؤشرات وأخذ نظرة على موضوع دراستنا ويمكن إعتبارها بمثابة تراث نظري، في حين يختلفان في الهدف حيث تسعى السابقة في معرفة تأثير الأنماط الإدارية في إدارة الصراع في حين دراستنا تسعى إلى معرفة دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع وينتهي الإختلاف غي ميدان الدراسة.

2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة بعنوان: "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية" دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة " ذي قار " وهي من إعداد الطالب " قاسم شاهين بريسيم العمري " تحت إشراف الأستاذ الدكتور " عبد الرضا فرج بدرأوي "، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة البصرة، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة سنة 2009.

وانطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي وهو: هل يتبنى القادة الإداريين أنماط قيادية معينة في الوقت الحاضر في المنظمات أو الدوائر ومدى تطبيق ذلك مقارنة بالقيادة التبادلية والتحويلية؟.

- التساؤلات الفرعية:

* هل هناك تشجيع لحالات الإبداع والتطوير للقيادات الإدارية داخل المنظمات الحكومية؟.

* هل يقوم القادة الإداريين بإستخدام الإتصالات لغرض جمع المعلومات والتفاوض في مواجهة الأزمات والصراع داخل المنظمات؟.

في حين تمثلت الفرضية الرئيسية في:

* وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية)، وقيادة فريق العمل التي يعتمدها القادة الإداريين.

* وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) والتحفيز التي يعتمدها القادة الإداريين.

* وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) وتفويض الصلاحية (اللامركزية) التي يعتمدها القادة الإداريين.

- الفرضيات الفرعية:

* وجود علاقة معنوية بين التحفيز والإبداع التي يعتمدها القادة الإداريين.

* وجود علاقة معنوية بين الإتصالات والتفاوض التي يعتمدها القادة الإداريين.

* وجود علاقة معنوية بين التغيير والتدريب التي يعتمدها القادة الإداريين.

- أهداف الدراسة:

* إستعراض ما أوردته الأدبيات ذات العلاقة وإلى الوقوف على واقع القيادة الإدارية للمنظمات الحكومية العراقية محاولاً إيجاد دراسة تحليلية لواقع هذه القيادات والتي اعتمد عليها الباحث من هذه الأنماط القيادية.

- * فسح المجال للباحثين الآخرين للبحث في متغيرات أخرى أو أنماط قيادية أخرى.
- * الخروج بإستنتاجات وتوصيات يمكن أن تضيف شيئاً في هذا المجال.
- * السعي لتشجيع القادة الإداريين العراقيين لتبني المفاهيم الحديثة لأنماط القيادة.
- المنهج المستخدم: إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة (أساليب جمع البيانات):

1- المقابلات الشخصية، واعتمد على الأسئلة المباشرة للحصول على بعض الإجابات التي كان لها الدور المهم في دعم الفرضيات.

2- الإستبيان.

- عينة الدراسة: وزعت إستمارة الإستبيان وعددها 500 على 31 منظمة حكومية مدنية ووطنية.

- نتائج الدراسة:

* إرتفاع مستوى ممارسة القيادة التبادلية في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه.

* إرتفاع مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر حاملي شهادة الدكتوراه والباكالوريوس.

* إرتفاع مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة نظر الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

* إرتفاع في مستوى ممارسة قيادة فريق العمل في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

* إرتفاع في مستوى ممارسة التحفيز في المنظمات الحكومية العراقية من وجهة الذين مدة خدمتهم أكثر من 20 سنة.

تعقيب:

من خلال عرضنا للدراسة السابقة يتبين لنا أنها أكدت على تأثير أنماط القيادة الإدارية في إنجاز المنظمات الحكومية، حيث تشاركت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في المتغير المستقل وإختلفاً في المتغير التابع، وأجريت الدراسة السابقة في جامعة البصرة في حين أجريت الدراسة الحالية في مقر الولاية (جبل)، ولقد إستفادت الدراسة الحالية من نتائج والإجراءات المنهجية (العينة، المنهج، الأدوات)، أما

دراستنا كانت مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل والدراسة السابقة كانت لنيل شهادة الدكتوراه تخصص إدارة الأعمال.

- الدراسة الثانية:

هذه الدراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة" من إعداد الطالب "عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون" تحت إشراف الأستاذ الدكتور "عبد الله صلاح اللحاني" في كلية التربية في جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية. وهي رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في قسم الإدارة التربوية تخصص تربية سنة 2013. وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي: ما أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين؟.

- الأسئلة الفرعية:

* ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التعاون من وجهة نظر المعلمين؟.

* ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التسوية من وجهة نظر المعلمين؟.

* ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التجنب من وجهة نظر المعلمين؟.

* ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التنازل من وجهة نظر المعلمين؟.

* ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التنافس من وجهة نظر المعلمين؟.

- أهداف الدراسة:

* التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التعاون من وجهة نظر المعلمين.

* التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التسوية من وجهة نظر المعلمين.

* التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التجنب من وجهة نظر المعلمين.

* التعرف على واقع ممارسة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة لأسلوب التنازل من وجهة نظر المعلمين.

- المنهج المستخدم:

إعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

- عينة الدراسة:

إستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت العينة من 420 معلم من جميع المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة.

- أدوات جمع البيانات:

إستخدم الباحث الإستبيان للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة من وجهة نظر أفراد العينة.

- النتائج:

* درجة ممارسة أسلوب التعاون لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت عالية جدا.

* درجة ممارسة أسلوب التنازل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.

* درجة ممارسة أسلوب التسوية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت عادية.

* درجة ممارسة أسلوب التجنب لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.

* درجة ممارسة أسلوب التنازل لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مدينة بريدة كانت متوسطة.

تعقيب:

يمكن القول بوجود نقاط تشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية وأبرزها التركيز على متغير الصراع التنظيمي وهو متغير التابع في دراستنا، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الأسلوب الأكثر إستخداما في إدارة الصراع في ميدان الدراسة وهذا هدف من أهداف دراستنا، كما يختلفان في ميدان الدراسة فدراسة عبد الله بن رشيد أجريت في المدارس الثانوية بينما أجريت دراستنا في مقر الولاية.

الدراسات الأجنبية:

- الدراسة الأولى: هذه الدراسة بعنوان " أنماط إدارة الصراع" وهي دراسة أجريت من قبل هاموند hammond في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1999.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة وواحدة في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي (التعاون) إحتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزي إلى الجنس في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع. كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في إستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع⁽¹⁾.

تعقيب:

تتشارك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في الهدف حيث يهدفان إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وأكثرها إستخداما، وتختلف دراسة هاموند عن دراستنا في أنها إعتمدت على متغير واحد هو إدارة الصراع التنظيمي أجرت الدراسة على ثلاث ميادين وعينات مختلفة وهي موظفين في مؤسستين مختلفتين بالإضافة إلى طلبة إحدى الجامعات.

- الدراسة الثانية: هذه الدراسة بعنوان العلاقة بين القيادة والإلتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية وهي دراسة من قبل لاغومارسيون Lagomarsions وكاردونا Cardona في الأورغواي سنة 2003.

أجريت هذه الدراسة في إحدى مستشفيات الأورغواي وشملت عينة مكونة من 116 دكتور لعام 2003، وكان الهدف من الدراسة إختبار العلاقة التي تربط بين سلوكيات القيادة المتمثلة ب (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) والإلتزام التنظيمي وأبعاده المتمثلة ب (الإلتزام الشعوري والإلتزام المعياري والإلتزام المستمر) وسلوك المواطنة التنظيمية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن سلوكيات القيادة التبادلية قد إرتبطت بعلاقة إيجابية تزايدية مع الإلتزام المستمر للأفراد تجاه المنظمة، وبالعلاقة سلبية مع الإلتزام الشعوري والإلتزام المعياري في حين أن سلوكيات القيادة التحويلية قد إرتبطت بعلاقة إيجابية

⁽¹⁾ بن معتوق غمزة: القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015، ص27.

تزايدية مع الإلتزام الشعوري والإلتزام المعياري والإلتزام المستمر إن الإلتزام التنظيمي توسط العلاقة بين سلوكيات القيادة وسلوكيات المواطنة التنظيمية⁽¹⁾.

تعقيب:

تتشابه دراسة لاغومارسيوم وكردونا مع دراستنا الحالية بأنها اعتمدت على القيادة الإدارية كمتغير مستقل وهو نفس المتغير المستقل المعتمد في دراستنا. بينما تختلف مع دراستنا في عدد المتغيرات، كما اختلفا في ميدان الدراسة حيث أجريت الدراسة السابقة في المستشفى أما دراستنا في مقر الولاية وتم الاستفادة من هذه الدراسة في أنها ساعدتنا على تكوين فكرة شاملة وواضحة عن المتغير المستقل (القيادة الإدارية) وأخذ فكرة عن تأثيرات هذا المتغير على العديد من المتغيرات الأخرى من بينها الإلتزام والمواطنة.

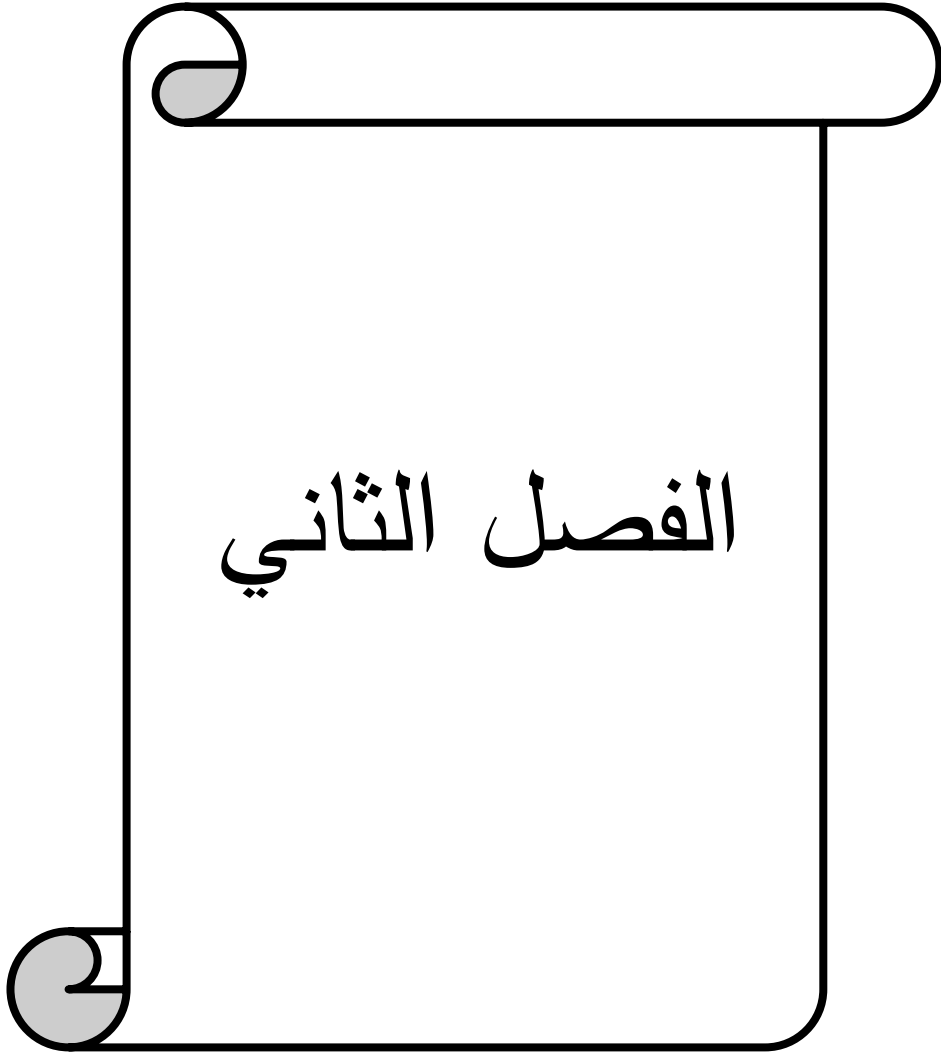
ثامنا - صعوبات الدراسة:

- لكل دراسة صعوبات يجتازها الباحث، قد إعترضت مسيرة دراستنا بعض الصعوبات أبرزها:
- تفشي جائحة كورونا وما تبعه من إجراءات كفرض الحجر الصحي.
- منع التنقل وغلق المرافق التي يحتاجها الباحث.
- صعوبة التواصل مع المشرف فمواقع التواصل الإجتماعي غير كافية لدراسة موضوع مذكرة.
- صعوبة تحميل المراجع والبعض منها.
- تزامن الدراسة الميدانية مع العطل الصيفية لبعض الموظفين مما صعب عملية توزيع الإستمارة.
- عدم قبول بعض المؤسسات لدراستنا الميدانية بسبب موضوع الدراسة.

(1) قاسم شاهين برسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص157.

خلاصة الفصل:

إن معالجة أي بحث علمي يتم من خلال تقسيمه إلى أجزاء ويتم البحث فيه بحيث تكون متسلسلة تسلسل منطقي، وأول ما يجب أن يبدأ الباحث هو الفصل المخصص لموضوع الدراسة، ومنه هذا المنطلق خصصنا هذا الفصل من أجل تجديد موضوع دراستنا من خلال التطرق إلى مجموعة من العناصر بداية من إشكالية البحث، الأسباب، الأهداف، الأهمية، المفاهيم، وصولاً إلى الدراسات السابقة المتشابهة مع دراستنا محاولين الإلمام بجميع الجوانب المرتبطة بالبحث.



الفصل الثاني

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد

أولاً: التطور التاريخي للقيادة الإدارية.

ثانياً: أهمية القيادة الإدارية.

ثالثاً: مبادئ القيادة الإدارية.

رابعاً: عناصر القيادة الإدارية.

خامساً: أنماط القيادة الإدارية.

سادساً: القائد الإداري (مصادر قوة القائد،

مهاراته، مهامه).

سابعاً: معوقات القيادة الإدارية.

ثامناً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة، فكلما كانت القيادة فعالة أدت إلى تحقيق أهداف المؤسسة، فهي من أهم الوظائف الإدارية التي نالت إهتمام كبير داخل المؤسسة وكذلك علماء الإدارة والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، ونظرًا لأهميتها اتفق الباحثين على أنها بمثابة القوة الرئيسية لتحريك المؤسسات إلى الأمام.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أساسيات القيادة بداية من التطور التاريخي للقيادة الإدارية وأهميتها ومبادئها وأنماطها، بالإضافة إلى ذلك كل ما يخص القائد الإداري وصولاً إلى معوقات القيادة وأخيراً إلى أهم النظريات التي تناولت هذا المفهوم.

أولاً- التطور التاريخي للقيادة الإدارية:

1- القيادة الإدارية في الفكر القديم:

عند الحضارة المصرية: لقد شهدت الفترة ما بين (2485- 2900 ق.م) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدل على مدى تقدم الإدارة في ذلك الوقت، فقد كان يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في يده كل السلطات، ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة، ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة، ومخازن التموين، والزراعة والأشغال العامة⁽¹⁾، وكانت القيادة في هذه الفترة وراثية ومقتصرة على آباء وأفراد أسرة الملك.

ولقد أكد ماكس فيبر أن ما ميز هذه الفترة هو أن الحكماء والملوك في مصر القديمة كانوا يعتبرون مصرًا ملكاً لهم⁽²⁾، ولكن هذا لا يعني أن الحضارة المصرية القديمة كانت قادرة على تحقيق الرفاهية والرخاء الاجتماعي والإزدهار الاقتصادي، وهذا لإعطائها أهمية كبيرة للقيادة الإدارية فكان الملك يأمر والتابعين يطبقون.

عند الحضارة الصينية: كان الجهاز الحكومي لهذه الحضارة يتكون من الحاكم يساعده تسعة مستشارين يشرفون على تسعة إدارات تتولى تنفيذ خطة مرسومة تهدف إلى توفير الغذاء والعلم للمواطنين⁽³⁾، أكثر ما يميز هذه الحضارة هي أنها أكدت على أهمية الإمتحانات من أجل شغل المناصب مما جعلها تتقدم بصورة سريعة مقارنة بالحضارات الأخرى.

ولقد أسهم كونفوشيوس (confucius) في مجال القيادة الإدارية إسهاماً كبيراً، وذلك لما ذكره في بعض نصوصه خاصة في تصويره لبعض السمات التي يجب توافرها في الشخص المؤهل إلى العمل القيادي فهو يقول: الرجل المتعلم الملم بكل الخطوات السليمة التي توصله إلى مستوى التمييز السليم جدير بأن تتوافر له النظرة العميقة، فإذا ما اكتسب هذه النظرة العميقة أمكنه بأن يصبح معلماً، وإذا استطاع أن يصبح معلماً أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية ومتى أصبح مؤهلاً لوظائف حكومية عالية أصبح حاكماً⁽⁴⁾، وعلى عكس ما جاء في الحضارة المصرية فقد أكد كونفوشيوس على أهمية القدوة

(1) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص 26.

(2) المرجع نفسه، ص 27.

(3) المرجع نفسه، ص 31.

(4) محمد الحديدي: الإدارة العلمية، مجلة العربي، العدد 447، الكويت، 1996، ص 95.

الحسنة، فقد يأخذ بأراء التابعين ومشاورتهم عند إتخاذ القرارات فيقول في هذا الشأن: إذا حاول الحاكم قيادة الشعب الإستعانة بالسلطة المطلقة، وتوقيع شتى العقوبات لإقرار النظام الآمن فسوف يجد أفراد الشعب غير عابئين باحترام سلطاته وإدارته، ولكن إن استعان الحاكم -لقيامتهم- الفضيلة والقوة الحسنة فسوف يرتبط بالناس برباط معنوي متين يؤدي إلى تقوية أنفسهم وإصلاح حالهم... وعلى الحاكم أن يقود الناس بحكمه، وأن يحاول كبح جماهم بلباقة، وعندئذ سيجدهم إستقاموا وقويت لديهم روح الطيبة والصلاح⁽¹⁾.

عند الحضارة اليونانية: لم يتجلى النمط الإداري السائد في عصر الحضارة اليونانية بوضوح، بحيث كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى دويلات صغيرة، أما جهازها الإداري فيتم إختياره عن طريق الإنتخاب الشعبي المباشر، وقد أشار الفلاسفة الإغريق بديموقراطية الإدارة في مدنهم وأجمعوا على أن حكم الطغاة هو أسوأ نظام حكم، لأنه يعني القوة الغاشمة غير المشروعة وأن هذا الحكم يظل بغيضا، وقد وصف بركليس Pericles (429-490 ق.م) الجهاز القيادي في عهده الديموقراطية قائلا: إن حكومتنا ديموقراطية لأن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة.

بالرغم من المبادئ القيادية العامة التي عرفتها هذه الحضارة إلا أن ما يؤخذ عليها هو عدم إشتراط المؤهلات العلمية، بقدر حرصها على تجاوب هذه الإدارة مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتجون بصفة دورية وليس رؤساء مؤهلين ولديهم خبرة⁽²⁾.

عند الحضارة الرومانية: لقد مرت هذه الحضارة بعهدين، فالأول أطلق عليه الجمهورية (500ق.م وإلى 14م) ولقد شهدت الحضارة في هذه الحقبة التاريخية الكثير من التطورات، كما عرفت هذه الفترة دعم الأسر الأرستقراطية للحاكم في سلطانه على الأفراد، بمعنى أن المجلس في هذه الفترة كان يضم مائة من الأرستقراطيين يقومون بإسداء النصح والإرشاد له، وأصبحت المناصب الإدارية العليا محتكرة من قبل الطبقة الأرستقراطية، وكانت المؤهلات المطلوبة للإنتماء إلى هذه هي الثروة والأصل النبيل.

عند الإمبراطورية الرومانية (87ق.م إلى 306م) فقد أصبح شغل الوظائف العليا قاصرا على الرجال الذين لديهم القدرات الذهنية والعلمية العالية⁽³⁾، فقد كانت الإدارة تخضع لمبدأ التسلسل الإداري حيث يشرف الوزراء على الرؤساء الإداريين الذين يشرفون بدورهم على مساعدين ومشرفين وقد كان التوظيف

(1) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص31.

(2) المرجع نفسه، ص32.

(3) الأخصر صياحي: مرجع سبق ذكره، ص16.

لا يخضع إلى المحسوبية ومدى قرب الشخص الذي يريد الوظيفة إلى الإمبراطور، بل كان هناك مبدأ الخبرة والكفاءة فهو من يحدد الشخص الذي سيأخذ المنصب أو الوظيفة⁽¹⁾.

عند القيادة الإدارية في الفكر الإسلامي: لقد اتجه الفكر العربي الإسلامي اتجاها ديموقراطيا عندما نصت الآيات القرآنية الكريمة على إتباع طريقة التشاور والمشاورة في اتخاذ القرارات، فقد أقرها الله عز وجل وفرضها لكي تكون العمود الفقري للحكم والقيادة مصدقا لقوله تعالى: ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾ (سورة الشورى: الآية 38) أو في أمره تعالى إلى رسوله عليه الصلاة والسلام بقوله ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ (آل عمران: الآية 159)⁽²⁾.

فكان رسول الله عليه الصلاة والسلام يمارس الشورى بنفسه، حيث كان أبرز مستشاريه أبو بكر الصديق وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما.

كما أن الإسلام قد عنى بقضية الإمام أو السلطان أو الأمير أو الحاكم أو الرئيس أو القائد ووجوب الطاعة لهم ووجوب إختيارهم من قبل الجماعة، وذلك لما جاء مصدقا لقوله تعالى: ﴿يَتَأْتِيَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ (سورة النساء: الآية 59)⁽³⁾. ومصدقا لقوله تعالى: ﴿وَلَوْ رَدُّوهُ إِلَى الرَّسُولِ وَإِلَىٰ أُولِي الْأَمْرِ مِنْهُمْ لَعَلِمَهُ الَّذِينَ يَسْتَنْبِطُونَهُ﴾ (سورة النساء: الآية 83).

ومن هذه المرجعية الربانية ومن صميم القرآن فإن أهل السنة وجمهور الطوائف قد اجتمعوا على أن تتصب الإمام أو الحاكم أو الرئيس أو القائد هو أمر واجب على المسلمين شرعا⁽⁴⁾.

ولقد فسر العلماء موضوع القيادة كل حسب وجهة نظره، وكل واحد ركز على جانب معين فنجد ابن الربيع ركز على الصفات القيادية وأكد على مجموعة من الصفات الواجب توافرها في القائد وهي:

* أن يكون شجاعا يصبر على الشدائد.

* أن يكون جيد الحسد والتخمين.

(1) جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي والتطوري الإداري، دار هومة، الجزائر، 2000، ص37.

(2) أحمد قرارية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2008، ص103.

(3) المرجع نفسه، ص104.

(4) عبد الشافي محمد أبو فضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي في الفكر الإنساني، القاهرة، ط1، 1996، ص141.

- * أن يتصفح في ليله أعمال نهاره.
- * أن يتفقد عمارات بلده وإسعاف أهله ويسط الخير للناس.
- * أن يعمهم بفضله ويكرم ذوي البلاء ويعطف على المسكنة ويعفو عن كثير من الجرائم⁽¹⁾.
- أما الإيجي فقد بين الصفات التي يشترط في القائد العربي وهي:
- * أن يكون قريشياً.
- * أن يكون هاشمياً.
- * أن يكون عالماً بجميع مسائل الدين.
- * ظهور المعجزة على يده إذ به يعلم صدقه في دعواه.
- * أن يكون القائد معصوماً وشرطها الإمامة والإسماعلية، الإمامة والعصمة⁽²⁾.
- أما الفرابي فقد عدد الصفات القيادية وقسمها إلى قسمين هما الإداري والفطري:
- الخصال الفطرية هي:** أن يكون تام الأعضاء التالية:
- * جيد الفهم والتصور لكل ما يقال له.
- * جيد الحفظ لما يفهمه ويراه.
- * جيد اليقظة.
- * محبا للتعليم.
- * خير شره في المأكل والمشرب.
- * محبا للصدق ومبغضا للكذب وأهله.⁽³⁾
- * كبير النفس.
- * محبا للكرامة.
- * أن يكون الدرهم والدينار عنده سواء.
- * محبا للعدل مبغضا للجور.
- * قوي العزيمة لا يتخوف من شيء.

(1) أحمد قرارية: مرجع سبق ذكره، ص 110.

(2) المرجع نفسه، ص 114.

(3) عبد الشافي محمد أبو فضل: مرجع سبق ذكره، ص 142.

* جسورا مقداما لا يهاب الصعاب.(1).

الخصال الإدارية:

أولهما: ما يجعل الإنسان صاحب هيئة طبيعية معدة هو العقل وهو أمر مشترك بين الجميع ولكن الإنسان الكامل هو الذي استكمل قواه العقلية بتحصيل الفلسفة النظرية فيحصل على درجة العقل المستفاد **ثانيهما:** وهي قدرة القائد الإفصاح على عما يعقله ويتخيله والقدرة على الإرشاد إلى السعادة والأعمال المؤدية إليها وأن يكون له مع ذلك جودة ثبات في مباشرة الأعمال الجزئية(2).

2- القيادة الإدارية في ظل النظريات الكلاسيكية: لقد كانت بداية هذه النظريات من القرن التاسع عشر وإمتدت إلى غاية أواخر الثلاثينات، وعرف في هذه الفترة أن العامل عبارة عن آلة للقيام بالأعمال فقط وسيطرة الآلة عليه بسبب الثورة الصناعية. ومن بين هذه النظريات نجد:

نظرية الإدارة العلمية: يعتبر **فريدريك تايلور** Frederick taylor (1868-1917)، أن الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كان يهدف من خلالها إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وخفض تكلفة الوحدة الواحدة، وقد أصدر كتاباً بعنوان: مبادئ الإدارة العلمية عام 1911. ضمنه أفكاره وآرائه وأساليبه وفنون الإدارة، كما أشار من خلاله إلى أهمية الحوافز المادية الإنتاجية وهي ما أسماها بالمغريات أو المشجعات(3).

بالرغم من إهماله للجوانب السلوكية و عدم الإهتمام بالعمال، فقد أكد دور القيادة في تشجيع المرؤوسين وتأثيرها في الإنتاج.

نظرية التقسيم الإداري: إن هذه النظرية كما يتضح من خلال إسهاماتها أنها تقوم على مجموعة من المبادئ الرئيسية: الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية، الإلتزام بوحدة الرئاسة ومراعات أن يكون نطاق الإشراف محدداً. ومن أبرز أنصار هذه النظرية نجد: **هنري فايول**، **جوليك**، **أرويك**، إن الأفكار التي جاء بها **هنري فايول** أثارت ثورة وتركت أثراً مميزاً في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، لأن ما ميز أفكاره عن غيرها هو المزوجة بين ما هو نظري من أفكار ودراسات وما جسده على أرض الواقع من خلال نجاحه في القيام بالمجهودات الملقاة على عاتقه في الشركة الفرنسية التي كان عامل بها، كما

(1) عبد الشافي محمد أبو فضل: مرجع سبق ذكره، ص142.

(2) جلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص21.

(3) زكي محمود هاشم: الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1988، ص10.

إستطاع أن يجمع الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر التنسيق، الرقابة⁽¹⁾.

أما الكاتب الأمريكي **جوليك L. guilck** فقد إستطاع من خلال تطويره لمفهوم القيادة الإدارية أن يجمعها في كلمة واحدة **pisdcorb**، والتي تتكون من الحروف الإنجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية المكونة لمهمة المدير وهذه المهام هي: التخطيط **plaanning**، والتنظيم **organizin**، وشؤون الموظفين **staffing** التوجيه **directing**، التنسيق **coordinating**، النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق **reporting**، النشاط المالي **bubgeting**، لأن قيام المدير بكل هذه الوظائف يجعل من قائد إداري⁽²⁾.

أما إسهامات **L. urwick** فتمثلت في تطوير القيادة الإدارية من خلال إبراز أهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، ولعل تأكيده على أهمية تفويض نابع من الإتجاه الذي ينادي بديمقراطية القيادة، ذلك لأن تفويض القائد الإداري بعض سلطاته لمروؤسيه يجعله يتفرغ للمسائل الهامة والجوهرية، وهذه من المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية⁽³⁾.

النظرية الديمقراطية: من مؤسسها **ماكس فيبر** فقد بين من خلال كتاباته ثلاثة أنواع من السلطة وهي السلطة البطولية يتمتع القائد من خلالها بمجموعة من الصفات (فوق الآخرين) والتي تجعلهم يسيطر عليهم، إضافة إلى السلطة التقليدية والتي تستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد، هذه السلطة تستند إلى الدور الذي يقوم به الشخص لا من الشخص نفسه وإن السلطة القانونية هي التي تحتم على الناس إحترام القانون لإعتقادهم أنه عادل⁽⁴⁾، **فماكس فيبر** يرى بأن لكل نموذج من هذه السلطات هناك نمط قيادي يتناسب معها. وعلاقة الترابط بين القائد ومروؤسيه تجعل التنظيمات محافظة محافظا على إستمرارها وبقائها وتحقيق أهدافها.

3- القيادة في ظل النظريات الحديثة: بدأت هذه النظريات بالظهور من بداية الثلاثينيات من القرن الماضي وامتدت حتى الخمسينات فجاءت كردة فعل على الإنتقادات المقدمة للنظريات الكلاسيكية ومن بين هذه النظريات نجد:

(1) علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 1999، ص ص 70-71.

(2) المرجع نفسه، ص 64.

(3) المرجع نفسه: ص ص 66-69.

(4) محمد رفيق لطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 65.

نظرية العلاقات الإنسانية: تعتبر التجارب التي قام بها ألتون مايو G.E. mayo (1880-1949م) نقطة إنطلاق لحركة العلاقات الإنسانية وما يأخذ من هذه النظرية أنها ركزت على العنصر البشري ومما يؤخذ على هذه النظرية إعطاءها أهمية زائدة للتنظيم الرسمي وإغفالها للتنظيم غير الرسمي⁽¹⁾.

هذه النظرية فإن القيادة الناجحة هي التي تسعى إلى تحقيق التناسق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأن دور القائد هو تحقيق أهداف المنظمة مع الإهتمام بالعنصر البشري (المرووسين).

نظرية التنظيم الإجتماعي: لقد حدد باك E.bakke أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه الموارد البشرية، والمادية والطبيعية، والأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة من الروابط التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزاءه ويرى باك أن القيادة يمكنها تحقيق هذا الإنصهار عن طريق تسيير الإدماج بين أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيهه، وهذا يتطلب من القيادة جهداً مضاعفاً للتوفيق بين متطلبات الفرد وأهداف التنظيم⁽²⁾.

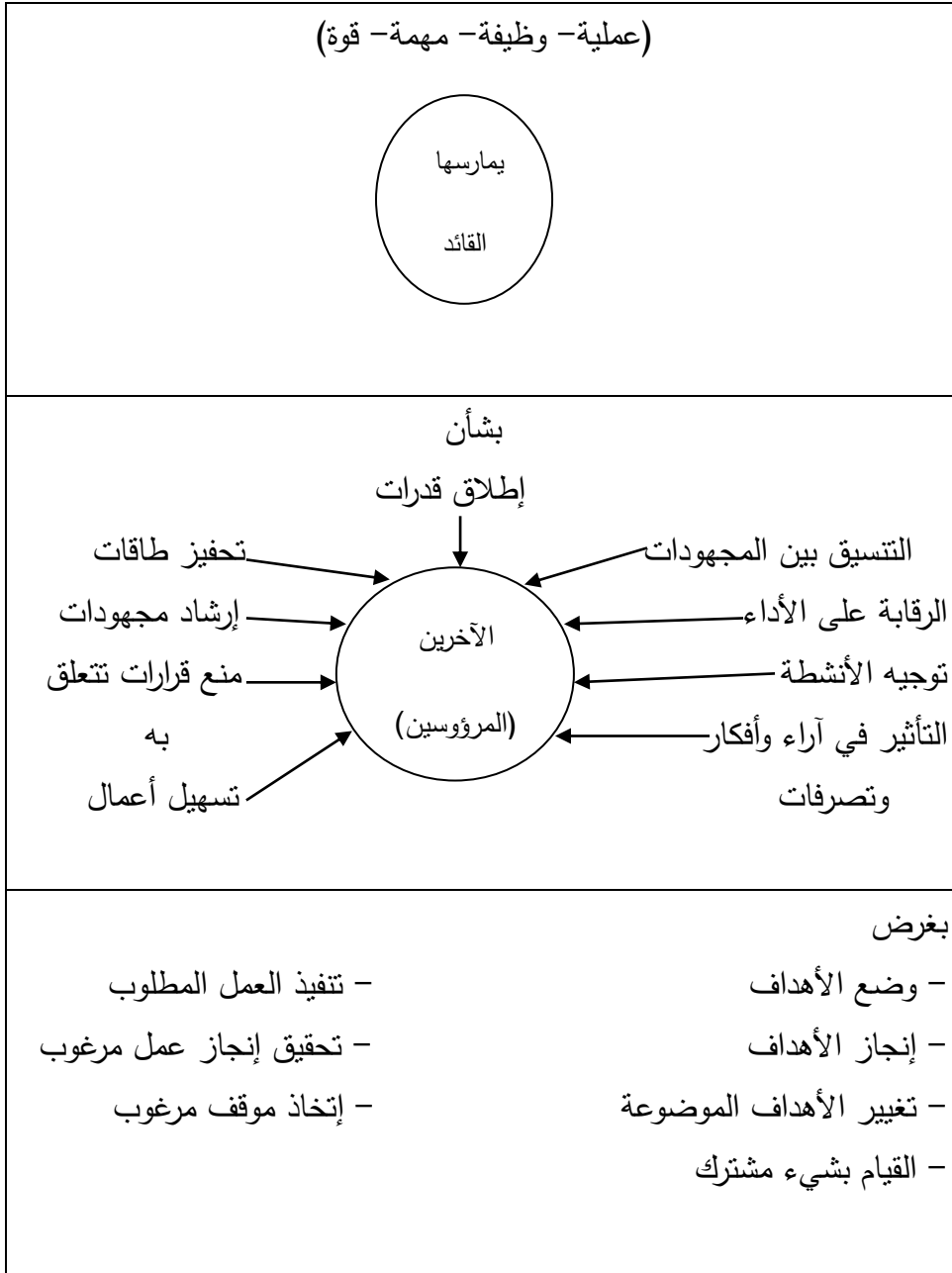
كما أسهم أرجريس Arggris في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره لتنظيم والذي يرى أنه يتكون من مكونين رئيسيين هما الفرد والتنظيم الرسمي ويرى أن السبيل الوحيد إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية يكون بإستخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتحقيق حدة الثقافة وبهذا تعمل القيادة على توفر الإطمئنان في العمل وبالتالي زيادة قدراته في العمل⁽³⁾.

(1) محمد رفيق لطيب: مرجع سبق ذكره، ص ص 75 - 76.

(2) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(3) المرجع نفسه، ص 79.

شكل رقم (01): يمثل ماهية القيادة



المصدر: نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهارتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 250.

ثانياً - أهمية القيادة الإدارية:

تتمثل أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

* تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتكرراتها المستقبلية.

* تعتبر الوثيقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات الإدارية.

* تدعيم القدرة الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

- * السيطرة على مشكلات العمل على حلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- * تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قوة لهم.
- * مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
- * تسهيل للمنشأة الأهداف المرسومة لها⁽¹⁾.
- * تحقيق التفاعل الإجتماعي وتنمية روح الفريق مما يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية.
- * تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- * تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة.
- * تساهم القيادة في خلق المناخ الإبتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الإبتكارية لدى الأفراد.
- * أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المستقبل وتوجهاتهم المستقبلية⁽²⁾.

ثالثاً - مبادئ القيادة الإدارية:

- هناك العديد من المبادئ يمكن أن تساعد القائد في أن يكون ناجحاً ويقود مرؤوسيه بطريقة سليمة ودفعهم إلى الإنتاج وجعلهم جماعة متماسكة ومتعاونة من أهمها ما يلي⁽³⁾:
- 1- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام:**
- فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق يعتبر أمر مهم في رفع مستوى الإنتاج، ومن أجل تحقيق ذلك فإن هناك بعض المتطلبات التي يجب توفرها في القائد وهي:
- * دراسة ديناميات الجماعة: يجب على القائد دراسة وبناء وتماسك تكامل معايير الجماعة والأدوار والقيم السائدة فيها.
 - * إقامة علاقات إنسانية: عليه أن يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية ويراعها مع توفر عناصر التالية: حسن الإستماع والإحترام والتشجيع والتقدير.

(1) بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص21.

(2) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الإبتكار، دار الفكر، عمان، ط2، 2010، ص22.

(3) المرجع نفسه، ص24.

* فهم سيكولوجية التفاعل الإجتماعي: بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء، فالإتصال المستمر بين القائد ومرؤوسيه أمر في غاية الأهمية.

* التصرف بذكاء إجتماعي: بحيث أن يتميز القائد بالذكاء الإجتماعي الذي يتمثل في إدراك العلاقات الإجتماعية وفهم الجماعة والتعامل السليم.

2- مبدأ رفع كفاءة المؤسسة: « وذلك من خلال رفع قدرة المرؤوسين لتحقيق المهام المقدمة إليهم بنجاح وذلك من خلال تدريب العاملين على رفع كفاءة الفرد وعقد دورات تدريبية وتوفير ظروف ملائمة والحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات.

3- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم: لأن فهم المرؤوسين لحقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعلهم متفهمين للعمل وجوانبه وكذلك السعي لتعريف المرؤوسين بحقوقهم وواجباتهم.

4- فهم القائد لجوانب عمله وتفاصيله: ويتحقق فهمه لواجباته الوظيفية ومهام عمله ب: رفع الكفاءة الشخصية، الوعي بنظام العمل، الإطلاع على ما يصدر من قوانين، التأكد من كفاءة العاملين»⁽¹⁾.

5- التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها.

6- إتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق استشارة أهل العمل والخبرة داخل الجماعة.

7- مراعاة أسس العلاقات العامة.

8- اشتراك أعضاء الجماعة في تحديد أهداف المنظمة حرصا على زيادة الإنتاج.

9- تنسيق جهود الجماعة والتعاون وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق التوافق الإجتماعي⁽²⁾.

رابعاً - عناصر القيادة الإدارية:

1- القائد: يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات لتحقيق أهداف محددة.

2- تابعين: (مجموعة من الأفراد): اللازمين لتحقيق تلك الأهداف.

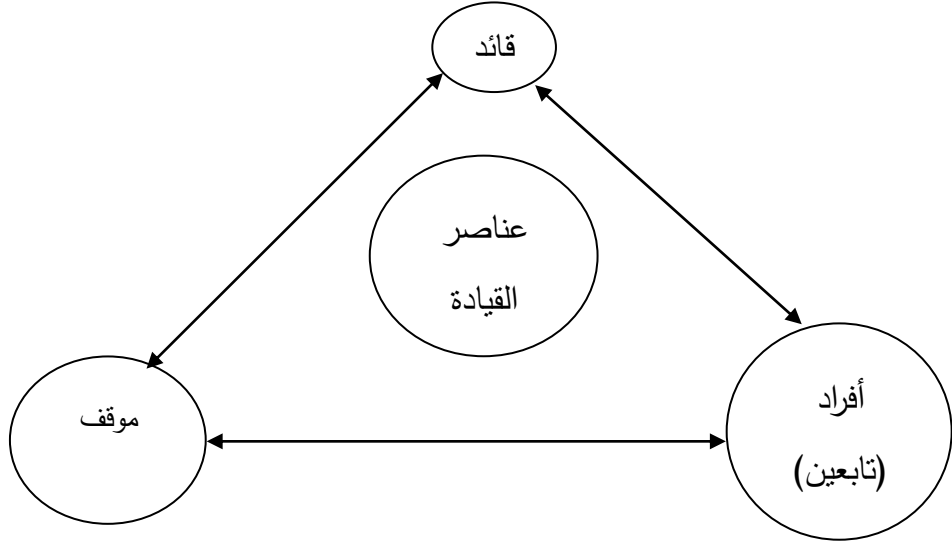
3- الموقف: التي تمارس فيها المجموعة عملها⁽³⁾.

(1) محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص ص 104-105.

(2) عبد الرحمن سبار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2014، ص64.

(3) حسين أحمد الطراونة: المهارات القيادية والسلوكية في الدار، دار الخليج، عمان، ط1، 2005، ص11.

شكل رقم (02): يوضح عناصر القيادة



المصدر: من إعداد الباحثين

خامسا - أنماط القيادة الإدارية:

1- على أساس الأسلوب:

* القيادة الأتوقراطية (Autocratique Leadership): إن كلمة أتوقراطي هي كلمة يونانية الأصل Autokrates ومعناها الفرد الواحد، حيث تعني خضوع الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة ووفقا لهذا النمط تتركز السلطة في يد القائد الإداري، ويتخذ قرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة⁽¹⁾.

ويتصف القائد الأتوقراطي بالإعتزاز بالنفس والفخر والكبرياء، وعدم الإعتزاز بالأخطاء والقسوة ولا يبالي بأحاسيس من حوله فيجبرهم على تنفيذ أوامره لأنه لا يثق بهم ويرى من حقه أن يطيعوه وقد يتصف بالصرامة ويعرف ما الذي يريده، ويحافظ على أسرار العمل⁽²⁾.

والقيادة الأتوقراطية تنقسم بدورها إلى مجموعة من الأنماط التي يسلكها القائد وهي:

* القيادة الأتوقراطية التسلطية (التحكمية): وهنا يقوم القائد بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويعطي التعليمات والأوامر الصارمة للمرؤوسين الذين يكونون ملزمين بتنفيذها، كما يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته

(1) نواف كنعان: مرجع سبق ذكره، ص153.

(2) محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص160.

وتقوية صلاحياته ليكون كل شيء تحت سيطرته إذ لا يقوم بتفويض السلطات ولا يسمح لمروؤسيه بحرية التصرف دون موافقته وذلك نابع من عدم ثقته بهم والإحتياط من المؤامرات وعدم الأمانة⁽¹⁾.

* **القيادة الأتوقراطية الخيرة:** فالقائد الخير يحاول استخدام الكثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية إذ يستخدم الثناء والإطراء حتى يضمن ولاء المرؤوسين وكسب رضاهم من أجل دفعهم لتنفيذ قراراته وضمن إنجاز أفضل الأعمال والمهام الموكلة لهم⁽²⁾.

فالقائد الأتوقراطي الخير يقوم باتخاذ القرارات بنفسه ويجبر موظفيه على أداء هذه المهام ولكن بعيدا من أسلوب التهديد والعقوبات، بل يلجأ إلى طرق أكثر ودية تجعل المرؤوسين ينفذون طلباته وأوامره بصدر رحب.

* **القيادة الأتوقراطية النبقة (المتعاملة):** يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأتوقراطي إستبدادا وأقربا إلى السلوك الديموقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده ويعتمد هذا القائد على أسلوب المؤتمرات الإجبارية وهي عبارة عن محاولة على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم محمل الجد مهما كانت فعالة⁽³⁾.

- المواقف التي تتطلب النمط الأتوقراطي:

يكون هذا النمط فعالا في حالة الطوارئ، حيث ينبغي التمسك التام بقواعد السلامة وإتباعها بحذافيرها، أو عندما يتطلب توجيه إندار لموظف على إرتكابه خطأ فادح لعدم إتباعه اللوائح أو السياسات أو الإجراءات، أو عندما يكون المرؤوسين من أولئك الذين يرغبون من مشرفهم إجبارهم على حمل كل شيء بدلا أن يكون هذا النمط فعالا مع مجموعة المرؤوسين أو جماعة العمل الذين يفتقدون للخبرة والمهارة الضرورية أو الذين لا تمكنهم شخصياتهم من الإعتماد على أنفسهم. لذا فإنهم يعتمدون على

(1) سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، الجزائر، 2014، ص30.

(2) المرجع نفسه، ص30.

(3) المرجع نفسه، ص31.

مديرهم لتوجيههم مباشرة. أن هذا النمط يعمل بفعالية مع بعض المرؤوسين الذين يشعرون بالطمأنينة أكثر عندما يقوم المشرف أو المدير بتوجيههم في كافة الأعمال⁽¹⁾.

* **القيادة الديمقراطية:** لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، ويستند هذا الأسلوب على ثلاث ركائز وهي العلاقات الإنسانية المشاركة وتفويض السلطة، فالقادة في هذا الأسلوب يقترحون ولا يأمرن ويعتمدون على إرضاء الأتباع، ويفضلون عمليات صنع القرارات المشتركة وهذا يساهم كثيرا في ترسيخ فكرة لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم من القرارات الصادرة⁽²⁾.

فهذا النمط يستند إلى العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة والثقة بين المرؤوسين والإستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية أفاق التعاون بين العاملين⁽³⁾.

وإن هذا يرتكز هذا النمط على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: تبرز أهمية العلاقات الإنسانية بالنسبة للقيادة الإدارية بشكل عام من خلال كون القيادة في جوهرها عملية شخصية ديناميكية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشدهم ويجعل سلوكهم متلائما مع الخطط والأهداف المسطرة، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم وإحتياجاتهم ومشاكلهم ومعالجتهم بعدالة وموضوعية، وهي من ناحية أخرى عملية ديناميكية لكونها علاقة متميزة ومتطورة تخضع للتغيير والتبديل والتطور من خلال تأثير القائد فيهم وتأثره في نفس الوقت بهم⁽⁴⁾.

المشاركة: إن التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة التطور التكنولوجي ونمو قيم إجتماعية جديدة، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد وجعل من الصعب إدارة المنظمات الحديثة من قبل رجل واحد وفرض ذلك على من يتولى قيادة مثل هذه المنظمات أن يتعاون مع مرؤوسيه ويشركهم في إتخاذ قراراته، وذلك من خلال الإلتقاء بهم لمناقشة المشكلات التي تواجه المنظمة. إذ يركز القائد على أهمية الوصول

(1) بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص222.

(2) تيسفا جبير ميدين: تحديات الإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، 2005، ص33.

(3) حران العربي و زرقط بولرباح: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد22، جانفي2017، ص223.

(4) تيسفا جبير ميدين: مرجع سبق ذكره، ص34.

للحلول المناسبة والمرضية لجميع الأطراف داخل المنظمة إذ يتم إشراكهم في عملية وضع الحلول وإتخاذ القرارات من خلال الاجتماعات أو عن طريق الإقتراع⁽¹⁾.

تفويض السلطة: لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء على عاتق القائد الإداري والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المنظمة، ذلك أن زيادة حجم المنظمات وتعقد أعمالها وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات القائد الإداري، مما دفعهم لسحب الواجبات اليومية غير الهامة وتفويضها لمرؤوسيه ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والهامة في المنظمة⁽²⁾.

* **القيادة الحرة أو المنطلقة:** من خلال هذا النوع من القيادة يقوم المدير بإعطاء الجماعات المعلومات والإحتياجات ويسمح للأفراد أو الجماعة باتخاذ قراراتهم في نطاق رقابة ضئيلة وقليل من القيود بواسطة القائد، أي أنه يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في ضوء هذا الهدف الذي حدد لهم دون أن يؤثر عليهم إلا في حدود ضيقة جدا وفي ظل ظروف معينة.

وهذا الأسلوب يمكن أن يحقق نتائج ناجحة أكثر من غيره، ففي ظل الظروف المناسبة فإن استخدام هذه الطريقة يمكن من تقديم الفرص للمرؤوسين لإشباع حاجات الشعور بتحقيق الذات إلا أن هذا يتطلب وضع آليات سليمة لتحقيق التنسيق ومنع التعارض والتضارب في الآراء والإتجاهات⁽³⁾.

- **المواقف التي تتطلب نمط القيادة الحرة (عدم التدخل):** يكون هذا النمط فعال بطريقة أفضل عندما يتوافر لدى مجموعة من المرؤوسين درجة عالية من النضوج الإداري ويتحملون المسؤولية بجدارة عالية، ولديهم المهارة والخبرة الضرورية للقيام بأعمالهم. علاوة على أنهم يظهرون حماسا للقيام بالعمل كما أنهم يظهرون الصفات التالية:

* الإلتزام التام بالإنتاجية وتحقيق الأهداف.

* توافر جو رائع من العلاقات الإنسانية⁽⁴⁾.

* **القيادة الفوضوية أو المتسببة (Free Reim):** يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف في مجال العمل ويفوضهم صلاحيات واسعة، فتكثر الإزدواجية والإهمال، ويضيع الوقت سدى، وتكون التعليمات فضفاضة قد تتردد في القرارات⁽⁵⁾.

(1) تيسفا جبير ميدين: مرجع سبق ذكره، ص34

(2) سعاد ميدون: مرجع سبق ذكره، ص33.

(3) نواف كعنان: مرجع سبق ذكره، ص154.

(4) بشير العلق: مرجع سبق ذكره، ص223.

(5) محمود أحمد فياض: مرجع سبق ذكره، ص161.

ولقد ربط أحمد فياض في كتابه مبادئ الإدارة بين خصائص الشخص (قيادية وتبعية) والسلوك المتبع (ذاتي وجماعي) في تحديد نوع أو نمط القيادة كما هو موضح في الجدول التالي:
الجدول رقم (01): يوضح خصائص القائد والسلوك المتبع والنمط القيادي

الخواص	السلوك	نمط القيادة
قيادية	جماعي	قيادة ديموقراطية
قيادية	ذاتي	قيادة مستبدة عالية
تبعية	جماعي	قيادة فوضوية
تبعية	ذاتي	قيادة مستبدة جائرة

المصدر: محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010، ص161.

2- على أساس السلطة:

* **القيادة الرسمية (Formal Loader):** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الإرتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين. وتلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة سواء كان مدير القسم أو لشعب أو لوحدة، أو ملاحظا للعمل وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الإرتباط مع التقسيمات الأخرى.

* **القيادة غير الرسمية (Informal Loader):** إن القيادة غير الرسمية هي حصيلة إجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، ونقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو إجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو للتعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (انتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية⁽¹⁾.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص224.

إذن فهناك حالات كثيرة تلاحظ فيها ظهور فرد من بين أفراد الجماعة يمارس القيادة والتأثير على أفراد الجماعة ويرجعون إليه للتوجه والإرشاد وغيرها، وهذا الفرد يمارس قيادة غير رسمية وهو قائد غير رسمي، إذ أنه يستطيع التأثير على الأفراد خلال قوة الشخصية والاحترام والمكانة والخبرة وغيرها⁽¹⁾. كما أن هناك تصنيف آخر لأساليب يؤثر فيه عاملان رئيسيان وهما:

- الإهتمام بالأشخاص.

- الإهتمام بالإنتاج.

وبناء على هذا هناك خمسة أنماط من القيادة وهي⁽²⁾:

* **القيادة الهزلية:** وهي التي لا تهتم بالأشخاص ولا بالإنتاج، والمدير في هذا النمط من القيادة هو من النوع الذي لا يفعل شيئاً فهو يريد أن يترك وشأنه سياسته الإبتعاد عن المشاكل.

* **قيادة المهمات:** إهتمامها الرئيسي هو الإنتاج والمدير في هذا النمط قليل الإهتمام بالأشخاص ويدفعهم للإنتاج المطلوب بأي ثمن، وهو مدير مستبد، عنيد في تفكيره، شديد المراس والبطش.

* **قيادة النادي:** الأشخاص أهم شيء... شعارها الإهتمام بالأشخاص والعلاقات الحميمة بين المدير والأشخاص أما العمل فيهتم بنفسه.

* **قيادة طريق الوسط:** المدير هنا يمارس قدراً من الضغط على العاملين للحصول على إنتاج متوسط وفي نفس الوقت يهتم بمشاعر موظفيه ومشاكلهم ويحاول إرضاءهم، المدير لا يضع نصب عينيه أهدافاً مثالية لا بالنسبة للإنتاج ولا لعلاقات العمل يبحث دائماً عن حل وسط.

* **قيادة الفريق:** قوامها الحد الأقصى من الإهتمام بالأشخاص والحد الأقصى من الإهتمام بالإنتاج عن طريق مشاركة الأشخاص وإندماجهم في العمل والإهتمام بأحوالهم وأفكارهم والنهج الذي يتبعه هو نهج العمل الجماعي أو إدارة الفريق.

(1) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 1998، ص267.

(2) محمود خضر: الإدارة علم وتطبيق، دار الكندري، الأردن، ط1، 2015، ص26.

سادسا- القائد الإداري (مصادر قوته، مهاراته، مهامه).

1- مصادر قوة القائد وتأثيره:

لكل شخص مؤثر مجموعة من الصفات ونقاط القوة والتي تجعله يستطيع التأثير في الآخرين وهذا يتطلب وجود الشخص في موقف قيادي معين يستطيع من خلاله تحقيق غايته وذلك من خلال القوة التي يقدمها له منصبه وللقوة عدة أشكال في المنظمات وهي⁽¹⁾:

* **قوة الإكراه أو الإكراه (Coercive Power):** وهي سلطة وقوة تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن القائد المؤثر **Influencer Leadership** يملك القدرة على العقاب وأن العقاب يكون غير سار أو مخيبا لبعض الحاجات أو الرغبات، وهي سلطة يملكها المدير ويستخدمها إذا دعت الحاجة إليها لتسيير العمل والوصول للأهداف.

* **قوة المكافأة (Reward Power):** تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس أن القائد المؤثر يملك القدرة على المكافأة وأن المكافأة سوف تكون سارة أو تشبع بعض الحاجات التي يتطلع إليها العاملون.

* **قوة الشرعية القانونية (Legitimate Power):** تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوسين الذاتية التي تقنه أن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر. وأن المرؤوس ملزم قانونيا أن يقبل هذا. إن هذا من صلب نظام التأثير التقليدي، والذي بموجبه يكون لمراكز القيادة السلطة رسمية، أي أن مصدر هذه القوة هو السلطة الرسمية الذي يتمتع بها المركز الرسمي للقيادة الإدارية.

* **قوة الإعجاب (Admiration Power):** تعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه انقيادا أعمى دون نقاش، والسبب في ذلك هو شدة إعجاب المرؤوس بالقائد، وهذا الإعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المحببة للمرؤوس، ولذلك تجد المرؤوس ينفذ أوامر وتعليمات القائد ويتصرف بالشكل الذي يشير به ذلك القائد كي يحافظ المرؤوس على تماثله وتشبهه بقائده ونحن المسلمون نعجب بقيادتنا الإسلامية وعلى رأسهم النبي محمد صلى الله عليه وسلم ونعمل على الاقتداء به، حيث قال: ﴿لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ﴾ (سورة الأحزاب، الآية 21).

* **قوة الخبرة (Expert Power):** وهي قوة نابعة من تراكم المعرفة، وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك معرفة واسعة وخاصة والتي يمكن أن تكون مفيدة في إشباع إحدى حاجات

(1) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص194.

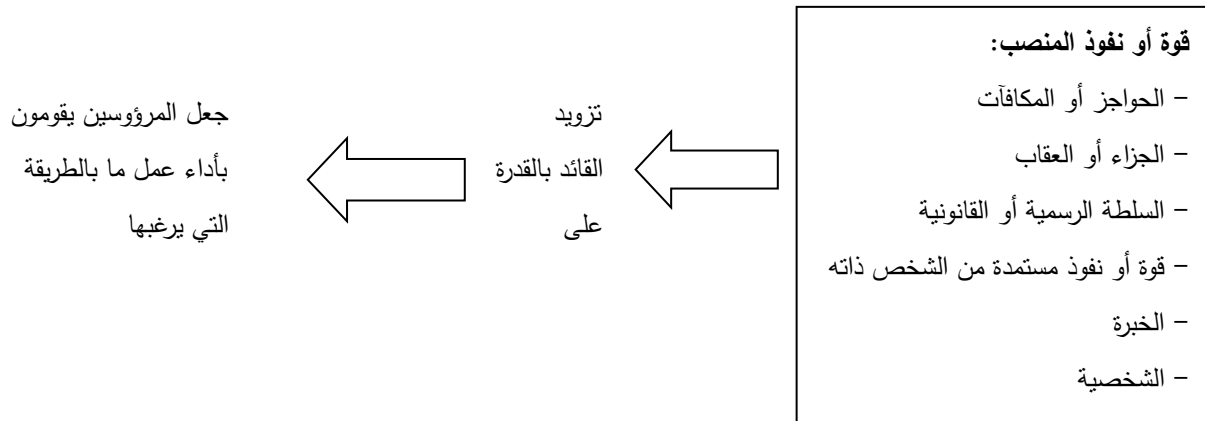
المرؤوسين في العمل لإكتساب المهارة والمعرفة فلا يمكن لقائد جاهل أن يكون على رأس مجموعة من العارفين أو متبصرين⁽¹⁾.

* **قوة التمثيل (Représentative Power):** حيث يتكلم القائد باسم المجموعة ويمثلها أمام الغير، فيتم تفويض هذه القوة من المجموعة إلى قائدها مع وجود موافقة ضمنية لأتباعه طالما يقدم لهم المشورة ويراعي مصالحهم ويقودهم في الإتجاه الذي يرغبون في الذهاب إليه ويعتبر التفويض من مجموعة مصدر قوة القائد الذي يقوم بتمثيلهم⁽²⁾.

من خلال هذه المصادر فإننا نستنتج أن القائد يمكن أن يؤثر في الجماعة حتى لو لم تكن مصدر قوة هذا التأثير قانونية وشرعية فالأشكال المتمثلة في قوة الإعجاب وقوة الخبرة وقوة التمثيل هي أشكال معنوية وكارزمية تكون عندما يكون القائد فيه مجموعة من الصفات الجسمية والعقلية الذي تجعل منه مؤثرا وقادرا على كسب ثقة المرؤوسين.

أما الأشكال الأولى والمتمثلة في قوة الإكراه، وقوة المكافأة وقوة الشرعية القانونية فهي أشكال يستمد فيها القائد قوته من القوانين.

شكل رقم (03): يوضح مصادر قوة ونفوذ القائد



المصدر: نبيل محمد مرسى: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص 250.

(1) حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999، ص 170.

(2) المرجع نفسه، ص 175.

2- مهام القائد الإداري:

* المهام الرسمية:

تتلخص هذه المهام بمراعاة مبادئ العمليات الإدارية التي حددها المفكر الفرنسي هنري فايول .

H. Fayol والتي نوجزها بما يلي⁽¹⁾:

- **التخطيط:** وهو يعني رسم السياسة العامة للمنشأة، أو المنظمة، أو الإدارة ووضع إستراتيجيتها وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط التفصيلية الموصلة إلى تلك الأهداف وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية اللازمة لذلك.

- **التنظيم:** وهو يعني تقسيم العمل داخل المنشأة، أو المنظمة، أو الإدارة، وتوزيع المسؤوليات بين الأفراد العاملين فيها، حسب كفاءتهم، خبراتهم، وقدراتهم وطموحاتهم، أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

- **التنسيق:** وهو يعني تنسيق العمل بين مختلف دوائر وأقسام المنشأة لتكامل العمل بينهما تسهيلا لتحقيق الأهداف المرسومة، بما يشيع نوعا من التعاون والإتحاد والتآلف.

- **الإتصال:** هو يعني إنشاء شبكة من الإتصالات العمومية من قمة الهرم إلى قاعدته والإتصالات الأفقية بين الدوائر والأقسام المتكاملة تسهيلا لعملية التنسيق وضبط لسير العمل على وتيرة متوازنة.

- **الإشراف:** وهو يعني متابعة تنفيذ الأعمال وتصحيح الإختلالات فيها في الوقت المناسب، والإطلاع على إنجازات العاملين، ومكافأة الناشطين منهم ومعاقبة الخاملين والكسالى.

* المهام غير الرسمية:

أشرنا في ما سبق من بحث حول التنظيم إلى أن هناك تنظيما غير رسميا في كل منشأة، أو منظمة، أو إدارة، وهو لا يقل أهمية عن التنظيم الرسمي، بل يتكامل معه ولذلك فإن على القائد الناجح ألا يغفل هذا النوع من التنظيم، بل عليه أن يولييه اهتمامه ورعايته ويتمثل ذلك بما يلي:

- **الإتصال:** على القائد أن يهتم بالتنظيم الإجتماعي للعاملين في المنشأة، ويقيم معهم اتصالات غير رسمية باعتماد المقابلات الشخصية، وهذا يقربه إليهم ولا يعزله عنهم فيتعرف على مشاكلهم عن كثب فيحاول إيجاد الحلول لها بالتعاون معهم.

(1) عبد اللطيف قطيش: مرجع سبق ذكره، ص ص 138-139.

- الإشراف: وهو أمر لا ينبغي أن يكون مصدر مضايقة لهم من حيث تتابع وتيرته بما يجعلهم بأنهم غير موثوق بهم، فينخلقون على القائد دون أن يفتنحو عليه.
- الإشراف في اتخاذ القرارات: وهو أمر في غاية الأهمية بحيث يشعر العاملون في المنشأة، أو المنظمة، أو الإدارة أن القرار المتخذ من قبل القيادة هو قرارهم أيضا.
- مهارة الربط بين أهداف المنشأة، أو المنظمة والأهداف العامة للدولة والمجتمع: وهذا يتطلب معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهما كافيا للاتجاهات السياسية جميعا والتعامل معها بحكمة.
- المهارة في إدارة الوقت: وذلك من خلال تحديد الأولويات وتتابعها بما يؤدي إلى تلاقي مصدر الوقت بل واستخدامه الاستخدام الأمثل.

3- مهارات القائد الإداري: يتميز القائد الإداري بمجموعة من المهارات يمكن إجمالها في ما يلي:⁽¹⁾

- * **المهارات الذاتية أو الشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية كالإستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها: الذكاء والإبتكار وضبط النفس وهي القوة المحركة للعمل حيث يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الإحتمالات ومواجهتها بهدوء.
- * **المهارات الفنية:** وهي معرفة متخصصة في فرع من فروع العلوم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما ينكفل تحقيق الهدف وبمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.
- * **المهارات السلوكية أو الإنسانية:** وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعة وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.
- * **المهارات السياسية والإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته وتضر الصالح العام والأهداف العامة وما يتطلب ذلك من الربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم، أي التوفيق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب في تحقيقها.

⁽¹⁾ رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دار النهضة، ط1، 2000، ص ص 8-9.

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة للإستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء بها بطريقة موضوعية وفعالة.

سابعا - معوقات القيادة الإدارية:

تعدد وتنوعت المعوقات التي تواجه الإدارة مما أدى إلى عجز القيادة الإدارية عن القيام بدورها ومن أبرز المعوقات نكرها في ما يلي:

1- العوائق الإدارية:

* المركزية الشديدة وعدم التفويض.

* التخطيط غير السليم.

* عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

* البيروقراطية وتعقد الإجراءات.

* الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية⁽¹⁾.

من خلال ما تقدم في هذا النوع يتضح أن القائد الغير القادر على تحقيق الأهداف اللازمة من خلال إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لا يستطيع أن يكون قائد فعال ويصعب عليه كسب ثقة المرؤوسين نظرا لقصور مهامه وعدم قدرته على تأدية واجباته بالشكل الصحيح.

2- العوائق البيئية:

* عدم إستقرار الأنظمة السياسية.

* غموض وجمود الأنظمة واللوائح.

* عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة⁽²⁾.

نظرا لإعتبار التنظيم نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية وبما أن القائد يتأثر بذلك فإن قدرته في التأثير على المرؤوسين ستتأثر نتيجة لعدم قدرته على التحكم في ما يحدث في البيئة الخارجية للتنظيم وبالتالي تتأثر مهمته القيادية.

(1) أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الريان، ط2، 2005، ص ص 241- 242.

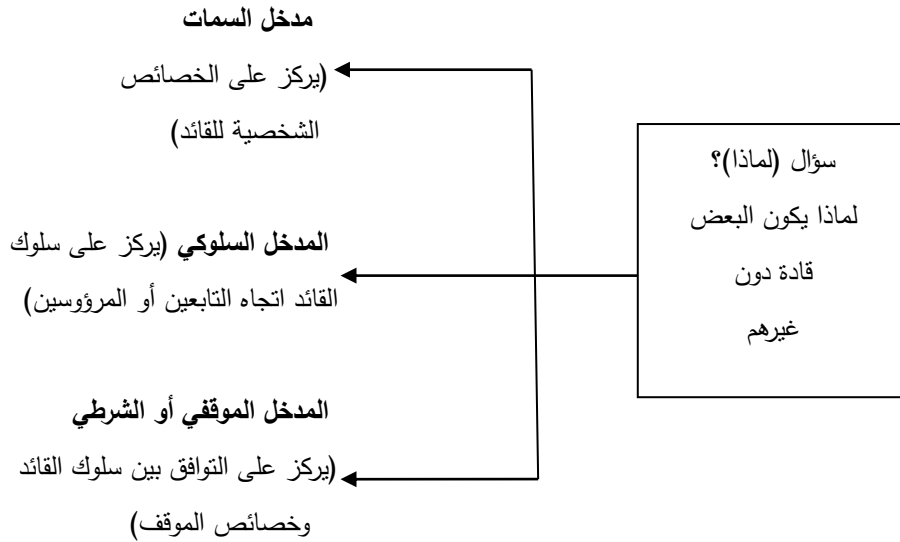
(2) رجب عبد الحميد السيد، مرجع سابق، ص ص 18-19.

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في:

- * وجود جهل في بعض الشخصيات القيادية.
- * وجود بطانة فارغة تشجع الأشخاص القيادية على القيام بالأخطاء.
- * عدم تشجيع القياديين على تنمية مواهبهم.
- * عدم إستغلال مواهب القياديين الناجحين.
- * إهمال الأشخاص المبدعين وعدم تنمية مواهبهم.
- * وجود جماعات ضاغطة أمام العمل القيادي الفعال⁽¹⁾.

ثامنا - أهم المداخل النظرية المفسرة للقيادة الإدارية:

شكل رقم (04): يوضح المداخل الرئيسية لدراسة القيادة.



المصدر: نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006، ص252.

1- مدخل السمات وأهم نظرياته:

* نظرية الرجل العظيم (The Great Men Theory):

يبني دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة مفادها أن القيادة ذات طبيعة موروثية وأن القادة يولدون وقد وهبوا للقيادة، كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيه⁽²⁾.

(1) محمود سرور الحريري: الإدارة الدولية للشركات، دار الأكاديميون، المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، 2016، ص156.

(2) ماهر حسن: القيادة مفاهيم ونظريات، دار الكندي، الأردن، 2004، ص29.

من أرز رواد هذه النظرية كارلير (Garlyer 1841) الذي أكد أن القائد يتمتع بمواهب خاصة وسمات تجعله يختلف عن باقي البشر، فضلا عن إيميرسن (Emerson 1903) وتيرمن (Terman 1904)، كالتن وودز (Battowoods 1913)، إنتهاءا بجنيكر (Jennings) الذي قام عام 1960 بمسح وتحليل شامل لهذه النظرية من خلال تجديدها بتقديم نموذج الأمير، نموذج البطل ونموذج الرجل المتميز.

* نظرية السمات:

نتيجة الجدل الكبير الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية تفترض إمكانية إكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة، واعتمدت السمات معيارا لتمييز القادة الناجحين عن غير الناجحين.

وقد أسفرت نتائج الدراسات التي أجريت حول هذه النظرية إلى وجود مجموعة من السمات القيادية وهي (1):

- السمات الجسمية (كالطول، العرض، الصحة).

- السمات المعرفية (قدرات ثقافية).

- السمات الإجتماعية (القدرة على التعامل، كسب محبة الآخرين وثقتهم).

- السمات الإنفعالية (كالنضج الإنفعالي، ضبط النفس).

- السمات الشكلية (حسن المظهر، الدوق العام).

ومن رواد هذه النظرية ستوجديل (Stogdill 1974) الذي توصل من خلال هذه الدراسة لمعرفة السمات التي تجعل من إنسان قائدا ناجحا وهي (2):

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، العدالة.

- مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعلم والمعرفة الواسعة والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الإعتماد على النفس، السيطرة والرغبة في التفوق والطموح.

- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الإجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف روح الفكاهة والدعابة.

(1) محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008، ص88.

(2) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص303.

- المكانة الإجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز إجتماعي ومالي... وهذه السمة لها أهميتها في الواقع العلمي، كما يقول ستوجديل في الدول المتقدمة والنامية على السواء:

القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها مهما كانت الظروف.

كما يقول براون (Brown) من خلال دراسة ميدانية للقيادة الإدارية. إلى مجموعة من السمات التي يجب توفرها في القائد حتى يتلاءم مع منصبه وهي أن يكون أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة وأقوى ثقة بالنفس.

أما برنارد (Bernard) فقد توصل إلى خمس سمات للقائد هي بحسب أهميتها⁽¹⁾:

- الحيوية والقدرة على التحمل.

- الحزم.

- القدرة على الإقناع.

- القدرة على تحمل المسؤولية.

- القدرة العقلية.

حاولت هذه النظرية البحث في سمات وصفات القائد الفعال، ويرى من جاء بإسهامات هذه النظرية ضرورة وجود صفات وسمات وخصائص معينة تتوفر في القائد تميزه عن غيره ويصبح من له تلك الصفات والسمات والخصائص قائدا، فالصفات الإجتماعية تشير إلى الإخلاص والتعاون وحب الآخرين، في حين الصفات السيكولوجية تتصف بالذكاء والفرد والعزم والثقة بالنفس، والصفات الفيزيولوجية من مظهر لائق وقامة مقبولة حيوية ومنسجمة⁽²⁾.

2- المدخل السلوكي ونظرياته:

* دراسة جامعة أوهايو:

قام مجموعة من الباحثين المختصين في علم النفس والإجتماع والإقتصاد في جامعة أوهايو بعد الحرب العالمية الثانية بدراسة ما يقوم به القائد من خلال استجابات المرؤوسين على السؤال:

(1) محمد حسن العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 88.

(2) فريد فهمي: وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 361.

ما هي الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد؟ وتوصل الباحثين إلى التمييز بين مجموعتين من الوظائف وأعمال القادة:

- المجموعة الأولى تشير إلى تصميم وتنظيم العمل **Initiating Structure**.
 - المجموعة الثانية تشير إلى تقدير الناس والإهتمام بهم **Considération**.
- وباختصار فإن هذين البعدين للقيادة هما:
- الإهتمام بالأهداف والعمل.
 - الإعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم.
- هذان البعدان منفصلان ومتميزات فلكل منهما ملامح رئيسية وهي⁽¹⁾:

جدول رقم (02): يمثل الإهتمام بالأهداف والإهتمام بالعاملين.

تنظيم العمل، الإهتمام بالأهداف	الإهتمام بالعاملين وحاجاتهم
- يدير العمل من جديد. - يعبر على ضرورة إتباع الأفراد للقواعد وطرق محددة ونمطية في العمل. - يعبر على ضرورة إبلاغه عن أي قرارات تتم بوساطة أفراد. - يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي إلى النجاح. - يتدخل في تحديد متطلبات العمل ومن يؤدي وكيف يؤدي.	- يظهر إمتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة. - يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد. - يتعامل مع مرؤوسيه كأفراد. - يسهل التعامل معه، محب للناس ومحبوب منهم.

المصدر: حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط3،

2009، ص205.

من أهم الإستنتاجات التي توصلن إليها الدراسة:

- النمط المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم بربط علاقة إيجابية مع رضا العاملين.
- أما النمط المهتم بالأهداف والعمل فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة⁽²⁾.

(1) حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط3، 2009، ص205.

(2) المرجع نفسه، ص206.

* دراسة ميتشجان:

وتقدمها رينسس ليكارت (Rensis Likert) الذي ركز على دراسة سلوكيات القيادة من خلال التركيز على سلوكيات القيادة على سلوك القائد المهتم بالعمل أو المهنة وسلوك القائد المتمركز حول الإهتمام بالأفراد. وأطلقوا على النوع الأول المهتم بالإنتاج (Rrodncion Centered Behavior) والثاني المهتم بالموظف (Em – Ployee – Centrered Behavior) يستخدم القادة المهتمون بالإنتاج نوعا من الإشراف على مرؤوسيههم ويطلق عليه إسم الإشراف الوثيق أو اللصيق (Closesu – Perosison) مركزين على الإجراءات والخطوات المستخدمة من قبل الموظفين أما القادة المهتمون بالموظف فقد حاولوا إيجاد بيئة تتسم بالدعم والمؤازرة من جانبهم من خلال استخدام مزيد من تفويض السلطة⁽¹⁾.

* الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية لبلاك وموتون أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة للمدربين، وقد اعتمدوا في هذه الدراسة على نتائج دراسات جامعة ميتشجان وأوهايو بالرغم من اختلاف أسلوب البحث، إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية، وانطلاقا من هذه النتائج قام كل من بلاك وموتون بوضع هذين البعدين على الشبكة بهدف التعرف على الأنماط القيادية المختلفة.

فالبعد الأفقي بالإهتمام بالإنتاج والبعد الرأسي الإهتمام بالمرؤوسين وتقع درجات الإهتمام على كل من البعدين على مقياس تدريجي من تسعة درجات⁽²⁾.

شكل توضحي رقم (05): إهتمامات القائد حسب نظرية الشبكة الإدارية:

(9.1)	يؤكد على جماعة
يهتم بالعلاقات	ويهتم بكل من العاملين
الإنسانية واجبات	والإنتاج
الأفراد	
(5.5)	منتصف الطريق
(1.1)	يهتم بالإنتاج على
يهتم بالحد الأدنى	حساب علاقات العمل
للإنتاج والعاملين	

المصدر: Blacke and Mouton,op,cit;p10.

(1) نبيل محمد مرسي: مرجع سبق ذكره، ص267.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزايطة ، 2008، ص.273- 272

* النظرية x و y لدوجلاس ماجريجوز (Douglas Mgreoor): من النظريات السلوكية التي اهتمت بالقيادة الإدارية ويمكن تلخيص هاتين النظريتين كالآتي:
- النظرية x : من أهم أفكارها ما يلي⁽¹⁾:

ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم ويلجئون دائما لبعض الأساليب الخفية للتخريب لتجنب أدائهم، نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل. فإن أغلب الناس يجب إجبارهم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقوبة، أن أغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس وذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية والعاملين يطمحوا أكثر ما يطمحون إلى وجود الضمان في عملهم.

- نظرية y: تفترض هذه النظرية ما يلي:

أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية موروثة داخل العمل والأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة وأن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة وتهديدهم بالعقوبة وبأنهم يرغبون في توفير الإطمئنان في عملهم ولكنهم في ذلك الوقت يسعون إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية.

3- المدخل الموقفي ونظرياته:

* النظرية الموقفية لفيدلر:

جاءت هذه النظرية نقدا لنظرية السمات والرجل العظيم (مدخل السمات) الذي لم يقدم تفسيراً واضحاً للعوامل المؤثرة في ظاهرة القيادة. فهذه النظرية حاولت إلقاء الضوء على النقص الذي خلفه مدخل السمات. لذلك أنتت هذه النظرية للإيضاح الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة. فالقيادة حسب هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة⁽²⁾.

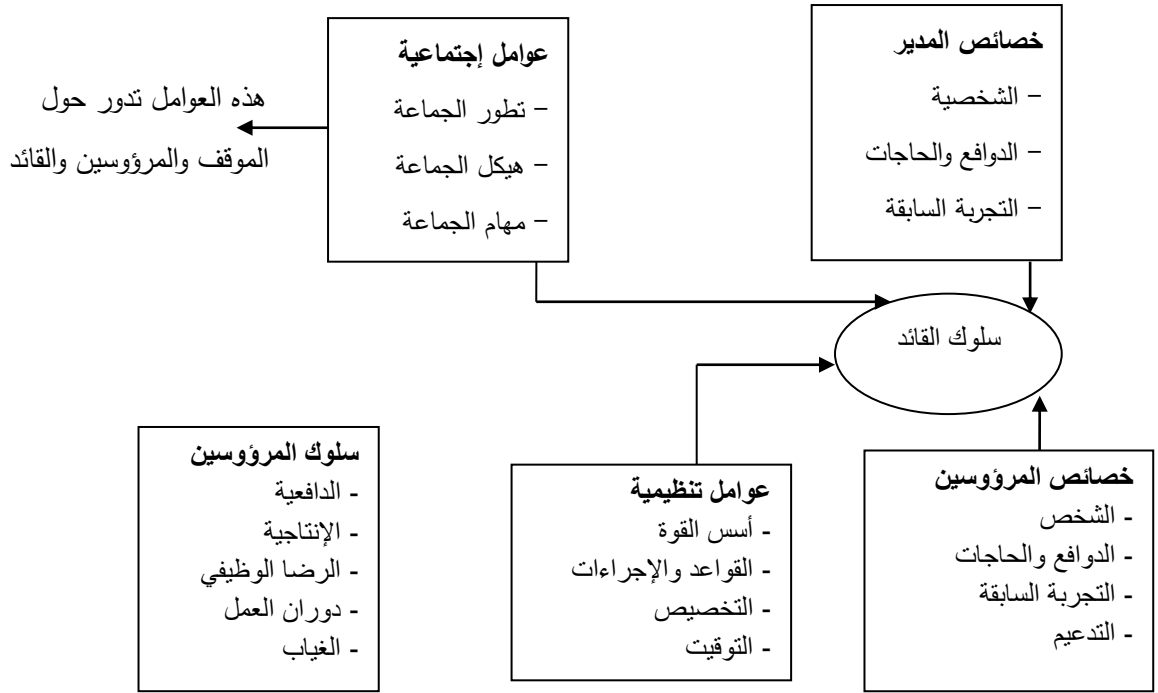
والقيادة في هذه النظرية لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها، بل هي نتيجة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وتمتاز هذه النظرية بديموقراطيتها الشديدة، فهي لا تقتصر على عدد معين من الناس وإنما تجعلها مشاعاً بين الجميع وفاعلية القائد تعتمد على قدرته على تشخيص المواقف وتحديد الأسلوب المناسب لكل موقف⁽³⁾.

(1) جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، ط2، 2009، ص ص 120-121.

(2) خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص.304.

(3) علاء محمد سيد قنديل: مرجع سابق، ص46.

الشكل رقم(06): العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد



المصدر: علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره، ص45.

* إسماهمات وليام ريدن (Wiliam Reddin): لقد أضاف وليام إلى بعدي المهمة والعلاقات بعد الفاعلية (Effectiveness Diemension) فأصبح للقيادة ثلاث أبعاد:

- بعد الإهتمام بالعمل: وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف.
 - بعد الإهتمام بالعاملين: وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد، والذي يتميز بالثقة المتبادلة بين الطرفين وإحترام القائد لآراء مرؤوسيه ومشاعرهم.
 - بعد الفاعلية: والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المنوطة به، وبدوره كقائد، فإما أن تكون هناك فاعلية أو لا تكون.
- وننتج عن إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط قيادية ناتجة من أربع أنماط أكثر فاعلية وأربعة أقل فاعلية بالإضافة إلى الأنماط الأساسية⁽¹⁾.
- الأنماط الأساسية: وهي أنماط القيادة الأساسية الناتجة عن تركيب بعدي الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات⁽²⁾.

(1) بن حميدة نصيرة: علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012، ص 20.

(2) المرجع نفسه، ص22.

- النمط المتفان: هو النمط الذي يهتم كثيرا بالعمل.
- النمط المرتبط (أو المتصل): وهو النمط الذي يهتم كثيرا بالعلاقات.
- النمط المنفصل (أو المنعزل): وهو النمط الذي لا يهتم كثيرا بالعمل والعلاقات مع المرؤوسين.
- النمط المتكامل: وهو النمط الذي يبدي فيه القائد اهتماما مرتفعا بالعمل والعلاقات.
- الأنماط الأكثر فعالية: وهي كالاتي⁽¹⁾:
- النمط التنفيذي: وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف ملائم، إذ يبدي إهتماما كبيرا بالعمل والمرؤوسين فيشركهم في إتخاذ القرار، مما يحفزهم للعمل ويؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.
- النمط المستبد الخير (الأوتوقراطي الخير): وهو النمط المتفاني عندما يكون في موقف معين إذ يعطي اهتماما بالعمل وإهتمام أقل بالمرؤوس، إلا أن المرؤوسين يستجيبون له لأنه ملتزم وموضوعي ويركز على الهدف.
- النمط البيروقراطي: وهو النمط المنفصل عندما يكون في موقف ملائم، فيعطي إهتماما أقل لكل من العمل والعلاقات. وبدلا من ذلك فهو متمسك بشكل حرفي باللوائح والإجراءات إلا أن إهتمامه بتحقيق العدالة بين المرؤوسين مع اتخاذه للقرارات التي تخدم مصلحة الجميع يجعل المرؤوسين يتقنون به، مما يدفعهم ويحفزهم لتحقيق الأهداف المسطرة.
- النمط المنمي: وهو النمط المنمي في موقف ملائم. إذ يبدي القائد إهتماما كبيرا بالمرؤوسين وإهتماما محدودا بالعمل هذا النوع من القادة يحاول تنمية القدرات الإبتكارية للمرؤوسين والإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية لديهم.
- الأنماط الأقل فعالية: وهي الأنماط الأساسية عندما تكون في مواقف غير ملائمة وبالتالي تكون غير فعالة وهي⁽²⁾:
- النمط الهارب (المنسحب): وهو النمط المنفصل عندما يكون في موقف غير ملائم، يبدي للجميع لا مبالته للعمل أو الأفراد، غير فعال لعدم توفر رغبة العمل لديه، يؤثر بشكل سلبي على مدى الإستعداد المعنوي للعاملين كما يمكن أن يشكل عائقا للإنجاز بتدخلاته السلبية كحجز المعلومات الضرورية لإنجاز العمل.

(1) بن حميدة نصيرة: مرجع سبق ذكره، ص22.

(2) المرجع نفسه، ص24.

- **النمط المجامل:** وهو النمط المنمي عندما يوجد في موقف غير ملائم، ينطلق في أداء عمله من إعتبار الفرد فوق كل إعتبار وغير فعال، باعتباره أنه يركز على الحفاظ على صورته الجيدة لدى الغير ولو على حساب الإنتاج.

- **النمط الأوتوقراطي:** وهو النمط المتفاني في موقف غير ملائم. يقوم على تنفيذ الأعمال المستعجلة ويعيرها الإهتمام الأكبر إلا أنه غير فعال في علاقاته مع الأفراد لأنه قليل الثقة بالآخرين، ويولد جو من العداوة مع العمال ويحملون خوفا منه وقت ضغطه المباشر والمستمر.

- **النمط الموقف:** وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف غير ملائم. فبالرغم من إهتمامه بالإنتاج والأفراد معا بدرجة عالية إلا أنه يحاول التوفيق دائما بين درجة الإهتمام بالعمل ودرجة الإهتمام باحتياجات ورغبات الأفراد، هذه السياسة تفقده الفعالية فهو يطلق من مبدأ أساسي لا يوجد للمشاكل ويحاول القيام بالعمل بطريقة سليمة دون النظر إلى محتوى العمل والأهداف المرغوبة⁽¹⁾.

* النظرية المعيارية للقرارات الإدارية ل فروم ويوتن:

قدم كل من فيكتور فروم وفليب يوتن هذه النظرية سنة 1973 في كتاب بعنوان القيادة وصنع القرار (**Leadership and Decision Making**). تعتبر النظرية المعيارية في نفس الوقت إمتداد للمداخل الموقفية في دراسة القيادة، فالبدائل التي يختار من بينها القائد تتحدد وفق ما تحتويه هذه النظرية بطبيعة المواقف التي يواجهها القائد وطبيعة المشكلات التي يضع القرار بشأنها، ويعتبر أساس هذه النظرية هو فعالية القيادة مقاسة بالمعيار المشتق من طبيعة المشكلة (معيار كفاءة القرار، أو قبول المرؤوسين للقرار المتخذ أو كليهما) ويمكن إيضاح كل عنصر من العناصر التي تحتويها هذه النظرية كالآتي⁽²⁾:

- **معيار نجاح القرار:** وفقا للنظرية المعيارية ترد المعايير التي يمكن الإعتماد عليها لقياس مدى نجاح حلا لمشكلة تنظيمية معينة إلى معيارين رئيسيين هما: كفاءة القرار وقبول الأفراد له، فمعيار كفاءة القرار يتعلق باعتبارات موضوعية مثل التكلفة، الإيراد، الإنتاجية، الوقت... الخ، ويرتبط نجاح القرار بعدة معايير، فأحيانا يكون معيار الكفاءة هو الأجدر، وفي حالات أخرى يكون معيار القبول وأحيانا تم ربطهما معا وهذا نظرا لأهميتهما.

- **أنماط القيادة:** تقترح النظرية أنماط قيادية مختلفة لمواجهة مشكلة ما وتتفاوت طرق الوصول إلى الحل من حيث درجة انفراد القائد بالقرار أو درجة إشراكه للمرؤوسين في الوصول وتتمثل هذه الأنماط في:

(1) بن حميدة نصيرة: مرجع سبق ذكره، ص 29.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، دار المجمع العربي، الأردن، ط1، 2013، ص 254.

- **النمط الأول:** يصنع القائد القرار منفردا دون الإعتماد على أي مساهمة من قبل المرؤوسين، إلا أنه يلجأ إلى محاولة إقناعهم بصحة قراره.
- **النمط الثاني:** يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم يتقرد هو بصنع القرار. وفي هذا النمط قد يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة التي يجمع منهم البيانات بشأنها أو قد لا يعلمهم بذلك.
- **النمط الثالث:** يعلم القائد المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية لكل مرؤوس على حدى، بمعنى آخر فهو يسعى للإستفادة من الخبرة المتوفرة لديهم ثم ينفرد بصنع القرار النهائي.
- **النمط الرابع:** يعلم القائد المرؤوسين بالمشكلة كجماعة وليس كأفراد ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم وبعد ذلك ينفرد بصنع القرار النهائي.
- **النمط الخامس:** يعلم القائد المرؤوسين بالمشكلة جماعة ويجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها ويقود عملية تشاورهم ومناقشتهم كي يقيموا المقترحات المختلفة ليصلوا في النهاية إلى القرار النهائي والقائد هنا يقبل ما يصل إليه اتفاق الجماعة وإجماعها⁽¹⁾.
- **أبعاد الموقف:** يحدد فروم يوتن أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تحدد بعدا من أبعاد الموقف وهذه الأسئلة هي:
 - هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة؟
 - هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها؟
 - هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار المتخذ عنصرا حيويا وحاسما في تنفيذ القرار؟
 - هل هناك تأكيد نسبي أن إنفراد القائد بصنع القرار سيلقى قبولا من المرؤوسين؟
 - هل يبني المرؤوسين الأهداف التنظيمية التي يراد الوصول إليها لحل المشكلة أو اعتبارات الكفاءة أو صنع القرار؟
- هل هناك احتمال لنشأة نزاع وتعارض بين المرؤوسين نتيجة القرار؟⁽²⁾
- **قواعد إختيار النمط القيادي الملائم:** تقدم النظرية سبعة قواعد معيارية لتحديد النمط القيادي الملائم لكل مزيج من خصائص الموقف وهذه القواعد تقوم على مبدأ إستبعاد الأنماط غير الملائمة لكل نوع من أنواع المواقف وهذه القواعد هي⁽³⁾:

(1) بن حميدة نصيرة: مرجع سبق ذكره، ص254.

(2) عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد، عمان، ط1، 2013، ص60.

(3) المرجع نفسه، ص60.

- قاعدة المعلومات.
- قاعدة الثقة.
- قاعدة وضوح عناصر المشكلة.
- قاعدة القبول.
- قاعدة النزاع والتعارض.
- قاعدة العدالة.
- قاعدة أولوية القبول⁽¹⁾.

* **نظرية المسار والهدف:** قدمها روبرت هاوس وطورها مع تيرانس ميشتل 1974 يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها، لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد وهي: نمط توجيهي (Directive)، النمط المساعد أو الداعم (Supportive)، النمط المشارك (Participativ)، النمط الموجه نحو الإنجاز (Achievementoriented)، وإن اختيار النمط المناسب يتطلب تشخيص الموقف ومن الجدير ذكره أن النمط المناسب هو ذلك النمط الذي يؤثر في كل من:

- خصائص المرؤوسين أو التابعين: وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- البيئة المتضمنة المهام التي ينجزها التابعون: ونظام الصلاحيات الرسمية وفرق العمل الرئيسية والثقافية والتنظيمية.

إن النمط الأفضل والمرغوب فيه هو ذلك النمط الذي يحقق رضا العاملين، ويدعم ويشجع حاجاتهم الذاتية ويؤدي إلى ويؤدي إلى تحقيق الأهداف⁽²⁾.

جدول رقم(03): يمثل طبيعة الموقف القيادي ونمط القيادة الفعال حسب هاوس

نمط القيادة الفعال	طبيعة الموقف القيادي	
	شخصية المرؤوسين	طبيعة العمل
إنساني	-	- عمل غامض غير متكرر
مشاركة	مستقل	- عمل غامض لكنه محقق للذات
موجه	منغلق	- عمل غامض
مهتم بالإنجاز	-	- عمل مثير للتوتر والإحباط

المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1999، ص331.

(1) عزات كريم العدوان: مرجع سبق ذكره، ص61.

(2) سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، ط1، 2004، ص ص 20-21.

ويوضح الجدول السابق أن:

- النمط الإنساني في القيادة يؤدي إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين والعمل يتميز بالضغط والتوتر.

- يؤدي نمط القيادة المشاركة إلى رضا عالي للمرؤوسين عندما يكون العمل غامض.

- أما النمط الأخير والمهتم بالإنجاز فيؤدي إلى رضا عالي للعمل عندما يكون العمل غامض ومثير للتوتر والإحباط⁽¹⁾.

4- المدخل التوفيقي ونظرياته:

يقوم هذا المدخل على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال اعتبار القيادة عبارة عن تفاعل إجتماعي، وأيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي من أبرز نظرياته:

* التفاعلية:

تعتبر القيادة من وجهة نظر هذه النظرية عملية تفاعل إجتماعي وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلباته وخصائص الجماعة المقودة فهي تنظر للقيادة من خلال عملية التفاعل الإجتماعي بين القائد والأتباع وترتبط النجاح في القيادة في قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشاكلهم⁽²⁾.

فالقائد الناجح حسب رأي هذه النظرية هو القادر على التفاعل بين القائد والأتباع والموقف لتحقيق أهداف. فمن خلال التطرق إلى مفهوم القيادة حسب هذه النظرية فإنها أسهمت في تحديد خصائص القيادة الإدارية على النحو التالي:

- لم تنكر ولم تحذف أهمية النظريتين السابقتين بل حاولت الجمع بينهما.

- هذه النظرية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترجع نجاح القائد من خلال قدرته على إشباع وتحقيق أهداف مرؤوسيه⁽³⁾.

(1) محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007، ص275.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص290.

(3) المرجع نفسه، ص291.

وبالرغم من الإسهامات الإيجابية التي توصلت إليها النظرية إلا أن مع التطورات السريعة والجديدة التي طرأت على الإدارة أصبحت هذه النظرية غير كافية وقادرة مع مواكبة هذه التطورات، مما أدى إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على ملائمة هذه التطورات الحديثة.

* النظرية التحويلية:

أسس هذه النظرية عالم الاجتماع **بيرنز** عام 1978 في كتابه القيادة ويعرفها بأنها العملية التي يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس، فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم، ولعمل ذلك يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كاريزمية لجذب الأفراد لهذه القيم⁽¹⁾.

وقد وسع **باس** في مدخله مع **بيرنز** حيث أعطى المزيد من الإهتمام لحاجات التابع وليس لحاجات القادة وذلك من خلال اقتراح ان القيادة التحويلية يمكن أن تطبق على المواقف التي ليست مخرجاتها إيجابية، كما أعطى مزيداً من الإهتمام للعناصر العاطفية والأصول الكاريزمية⁽²⁾. وأظهرت النتائج التي قام بها **باس** أن القيادة التحويلية تتضمن أربع أبعاد وهي:

- **الجاذبية:** وهي التأثير المثالي حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين له، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد.

- **الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي.

- **الإستشارة الفكرية:** وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة لأداء العمل.

- **الإعتبار الفردي:** من خلال الأسلوب الذي يتمتع باللطف. ويولي إهتمام خاص لإحتياجات العاملين من خلال التقدير والإطراء⁽³⁾.

(1) مشعل العدوانى: نظريات القيادة وأنماطها، محاضرة رقم 2، مقرر القيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص ص 6-8.

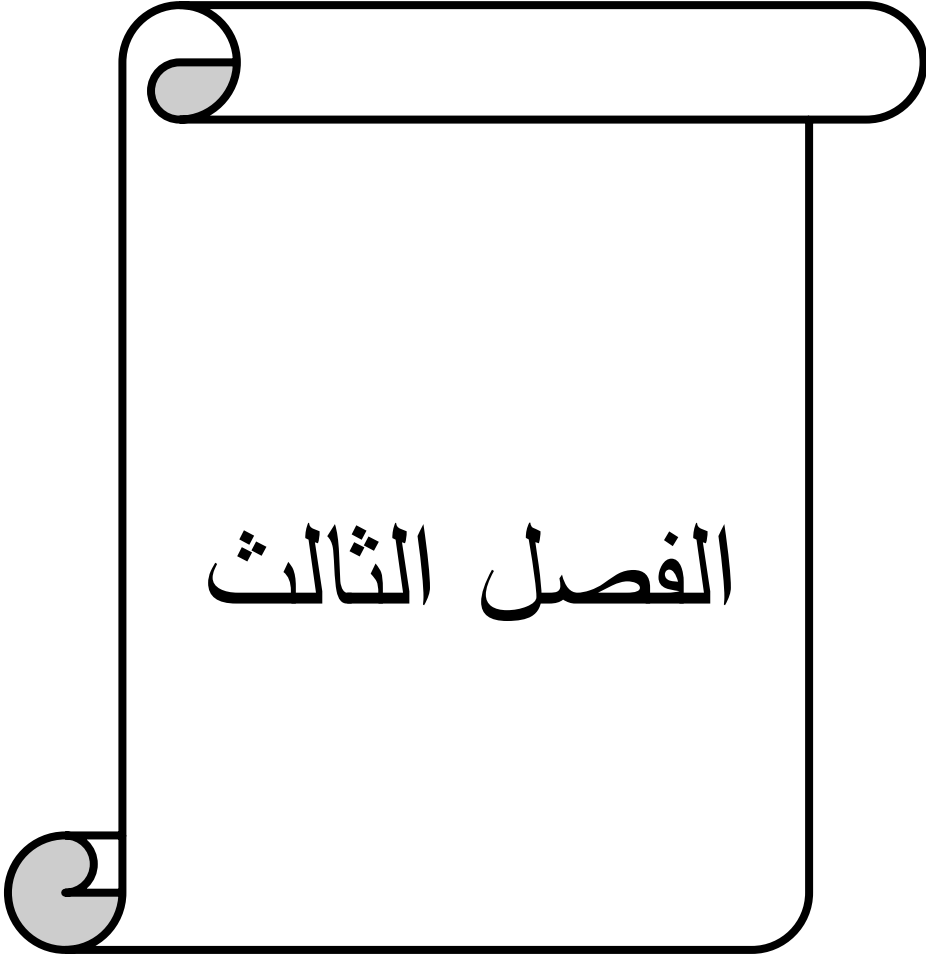
(2) المرجع نفسه، ص ص 8-10.

(3) يوسف محمود و يوسف أغادير: درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال الضفة من وجهات نظر المعلمين فيه وعلاقتها بدافعية الإنجاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة، نابلس، فلسطين، 2007، ص 22.

نستنتج مما سبق أن هذه النظرية إهتمت بالتغيير والتطوير من خلال تشجيع التابعين وبعث الحماس فيهم وتشجيعهم وتقديرهم وتحقيق احتياجاتهم من خلال البحث عن أفكار جديدة وطرق إبداعية في أداء العمل، لذلك يجب على أي مؤسسة العمل على خلق طرق جديدة لقتل الروتين وتحقيق أهدافها وأهداف القادة فيها والتابعين.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل نلاحظ أن موضوع القيادة واسع ويصعب الإحاطة بكل جوانبه، ويمكن القول بأن القيادة هي وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين وفي سلوكياتهم وأفعالهم وإتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتفوقها وضمان استمرارها. ومن أجل ذلك يجب على القيادات الإدارية الإهتمام بالصراعات والخلافات التي تحدث في المؤسسة والعمل على إدارتها والتخفيف منها وصولاً إلى الحد الأمثل لها.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: خصائص الصراع التنظيمي

ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي

رابعاً: مراحل الصراع التنظيمي

خامساً: أنواع الصراع التنظيمي

سادساً: مستويات الصراع التنظيمي

سابعاً: آثار الصراع التنظيمي

ثامناً: إدارة الصراع التنظيمي

تاسعاً: المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي

عاشراً: دور القيادة في إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن الصراع التنظيمي هو أمر طبيعي في بيئة العمل، لا يمكن تجنبه ويكاد يمثل مشكلة سلوكية يومية، والسبب أن بيئة العمل هذه تضم بشرا يتعامل مع بشر وهنا يحدث الصراع لعدد من الأسباب، أهمها أن للبشر تطلعات ومشاعر وقيم وإتجاهات ودوافع مختلفة، بالإضافة إلى أن نقص الموارد أو شحها، يؤدي بالضرورة إلى التنافس على الترقية والحوافز أو على المنصب وما إلى ذلك ... والصراع ظاهرة طبيعية إذا تم التعامل معها وإدارتها بالشكل السليم وإلا تصبح ظاهرة مرضية تؤثر بالسلب على بيئة العمل، فله أسباب وأشكال عديدة كما أن له مجموعة من الخصائص وله العديد من الأساليب المساعدة على إدارته. ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

أولاً- خصائص الصراع التنظيمي:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي ويمكن إجمالها فيما يلي⁽¹⁾:

- * ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- * يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يحوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهما البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- * يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود العديد من الصراعات اللازمة.
- * ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- * يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية .
- * يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهائه.

ثانياً- أهمية الصراع التنظيمي:

- في أغلب الأحيان ينظر إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية تؤدي إلى الدمار وزيادة المشاكل والتناقضات داخل التنظيم ولكن ذلك ليس صحيحاً إذ للصراع التنظيمي أهمية كبيرة على مستوى التنظيم يمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:
- * تحفيز العاملين والمدراء على التنافس الإيجابي المثمر.
 - * إيجاد فرص للتغيير.
 - * إكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها كلها ولو كانت مجهولة.
 - * إعادة تأليف مشاعر العاملين وتنسيق جهودهم.
 - * إشاعة التنافس بين الأفراد وفرص العمل.

⁽¹⁾ زهير بوجمعة شلاحي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2011، ص ص94-95.

⁽²⁾ حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، العدد الثاني، ص

- * ظهور واكتشاف مواهب وقدرات للإبتكارات.
- * زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية وخلق التنافس فيما بينها.
- * تعيين موظفين جدد وأصحاب خبرات وقيم عالية تكون مدخلا للتنافس.
- * تحرير بعض الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الأقسام والدوائر وبالتالي الإستغناء عن الموظفين الغير أكفاء لإستثمار الموظفين.

ولهذا يمكن القول أن للصراع التنظيمي أهمية كبيرة تساهم في تطور التنظيم وتغييره إلى الأفضل، وذلك من خلال زيادة روح المنافسة والإبتكار، فكلما كان لفرد أو مجموعة من الأفراد داخل التنظيم أهداف معينة يسعون لتحقيقها بكل الطرق، فإن ذلك سيعزز التنافس وسيدفع ذلك بهم إلى تسخير طاقاتهم العلمية والمعرفية من أجل الوصول إلى الهدف. فينتج عمل ذات جودة عالية أما إذا كانت المؤسسة غير إنتاجية بل خدماتية كما هو الحال في المؤسسة ميدان الدراسة، فإن ذلك سيدفع بالفرد إلى تأدية مهامه في أقل من الوقت المحدد.

ثالثاً- أسباب (مصادر) الصراع التنظيمي:

- إن الصراع التنظيمي أياً كان نوعه لا ينشأ من فراغ فهناك أسباب تؤدي إلى نشوؤه، فالصراع في المنظمات يكون بين الأفراد والجماعات ويظهر من خلال الأسباب التالية وتتمثل في:
- 1- الإعتماضية بين الوحدات / الأعمال: ولاسيما إذا كانت تلك الإعتماضية بإتجاه واحد، بمعنى أن وحدة تنظيمية معينة تعتمد كثيراً على وحدة أخرى، حيث أن هذا النوع من الإعتماضية هو الشائع في المنظمات، لذا تزداد فرص وإحتمالات نشوء الصراع بين الجماعات والوحدات.
 - 2- الإختلاف في الأهداف والقيم والمدرجات: من المصادر المألوفة للصراع بين الوحدات والإختلاف في الأهداف والأولويات والأفضليات والقيم، وكذلك الإختلاف في إدراكها للمواقف والأحداث⁽¹⁾.
 - 3- التمايز/ التقسيم العالي: فكلما زاد التمايز والتقسيم بين الوحدات، زادت إحتمالات الصراع بسبب الإختلافات الداخلية الجوهرية بينها. فالتمايز العالي يؤدي إلى أهداف متفاوتة ونظرة مختلفة للوقت وفلسفة إدارية مختلفة⁽²⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم إجتماع)، المكتبة الجامعية، مصر، 2006، ص 203.

(2) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، الأردن، الطبعة 2، ص242.

- 4- الإعتقاد على موارد محدودة مشتركة: تزداد إحتتمالات الصراع بين الوحدات حينما تعتمد وحدتان فأكثر على نفس الموارد المحدودة، مثل المخصصات المالية والطباعة والأدوات...الخ.
- 5- عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية: حينما لا تتوافق سلطات وحدة معينة مع مسؤولياتها، من المحتمل أن ينشأ إحتكاك بين الوحدات⁽¹⁾.
- 6- الرسمية المتدنية: عندما تكون الرسمية متدنية تكون الأدوار والمهام والسلطات والإختصاصات غير واضحة وغير محددة، مما يساعد على نشوء الصراع.
- 7- الإختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد: كلما زاد تأكيد الإدارة العليا وإهتماماتها بالتنظيم على أساس كل أداء وكل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد العام زادت إحتتمالات الصراع.
- 8- إتخاذ القرارات بالمشاركة: فالمشاركة من قبل الأفراد في عملية إتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عن النزاعات والتعارضات المتواجدة، وتوفر فرصة لظهور الإختلافات⁽²⁾.
- 9- عدم تجانس الأعضاء: كلما زادت الإختلافات بين الأشخاص (من حيث الشخصية والقيم والاتجاهات والتعليم والعمر...الخ) كلما قل إحتتمال العمل بتعاون وقيام علاقات صداقة بين ممثلي الوحدات.
- 10- تشويه الاتصالات: تعتبر صعوبات ومشكلات الإتصالات في المنظمة من المصادر الشائعة للصراع⁽³⁾.

أما من وجهة نظر كسفة أحمد فيرى أن أسباب الصراع تتمثل في ما يلي⁽⁴⁾:

1- أسباب تنظيمية:

- * نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة.
- * تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الإجتماعية للعاملين.
- * عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- * تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- * تعدد المستويات الإدارية.
- * ترابط وإستغلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها.

(1) Pondy l : organizational conflict(conceptsand and modals, administrative science, 1980, p111.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص67.

(3) المرجع نفسه، ص 242.

(4) كسفة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، ط 1 الجزائر، 2009، ص 98.

* محدودية الموارد وضرورة التشارك في اقتسامها.

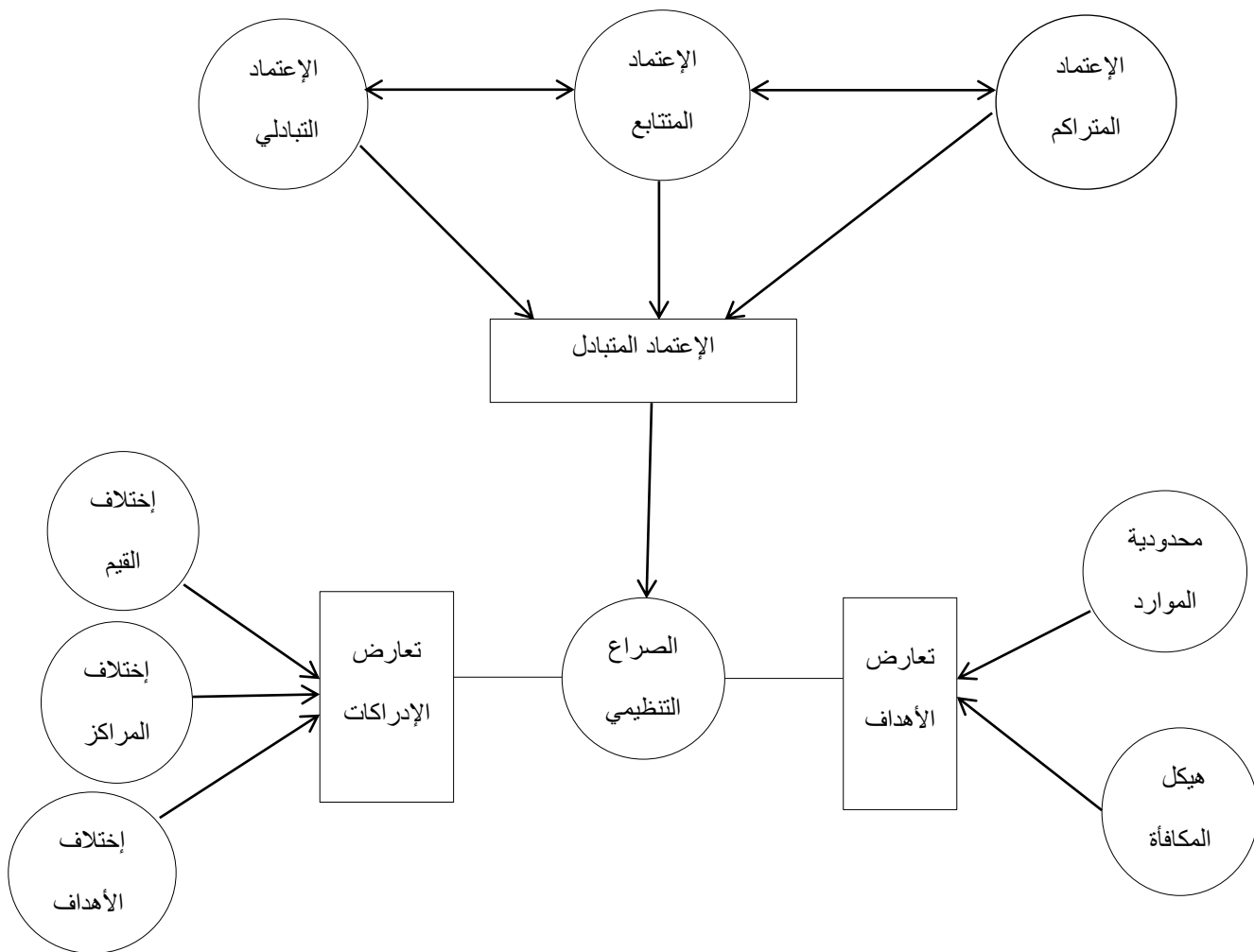
2- أسباب شخصية: وهي⁽¹⁾:

* نمط وطبيعة بعض الشخصيات.

* تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.

* عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

الشكل رقم (07) يوضح أسباب الصراع التنظيمي:



المصدر: إعداد الباحثان

(1) سوزان المهدي: إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، القاهرة، 2000،

رابعاً - أنواع الصراع التنظيمي:

يوجد هناك عدة معايير يتم بها تصنيف الصراع التنظيمي ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

1- تصنيف الصراع وفق مصاربه: وتتمثل هذه المصادر في ما يلي⁽¹⁾:

* **صراع المهمات (tasks conflict):** وهو صراع متعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة.

* **صراع العلاقات (Relationship conflict):** وهو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد الصراع غير بناء بسبب الإحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والإختلاف في شخصيات الأفراد.

* **صراع العمليات (process conflict):** ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجوده بالحد الأدنى، صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية.

2- تصنيف الصراع وفق التنظيم: وهو مقسم إلى قسمين كما يلي⁽²⁾:

* **الصراع المنظم (organisation conflict):** وهو الصراع المخطط له والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة قد يتم اللجوء إلى العقوبات.

* **الصراع غير المنظم: (unorganisation conflict):** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن المطالب والشكاوي وما إلى ذلك.

3- الصراع وفق التخطيط: وهما نوعان⁽³⁾:

* **الصراع الاستراتيجي:** هو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، والهدف عادة يكون الحصول على الإمتيازات.

* **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف و أوضاع مثل الصراع الوظيفي، أو الصراع الشخصي.

(1) الديب مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم للإدارية، عمان، الأردن، م11، ع 3، 1989، ص 11، 12.

(2) علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، ط1، عمان، 2011، ص ص497-498.

(3) المرجع نفسه: ص 12.

4- الصراع حسب المستوى التنظيمي الذي تحدث فيه (الاتجاه): وهو بدوره ينقسم إلى نوعين⁽¹⁾:

* **الصراع الرأسى (vertical conflict):** يحدث هذا النوع من الصراع بين مستويات إدارية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي والمثال الشائع على ذلك الصراع بين المشرف ورئيس العمال والمرؤوسين حول العديد من الموضوعات مثل أهداف الوظائف ومستويات الأداء.

* **الصراع الأفقى (horizontal conflict):** ويحدث بين أفراد أو مجموعات تعمل في نفس المستوى التنظيمي ويمكن لهذا الصراع أن يحدث إما كنتيجة لعدم توافق الأهداف أو ندرة الموارد أو نتيجة لعناصر شخصية.

5- **الصراع وفق الآثار:** وله أيضا نوعان⁽²⁾:

* **الآثار السلبية:** إن الآثار السلبية تقلل من فعالية المؤسسة من خلال إنخفاض الإنتاجية ورضا العاملين ودوران العمل وعلى ذلك يجب على المديرية المسارعة بإتخاذ ما يلزم من الإجراءات حيث يمكن منع أو التقليل من هذه النتائج السلبية.

* **الآثار الإيجابية:** حيث تستطيع المنظمات من خلال وجود تناقضات إيجابية تحسن القدرة على الإبتكار وكذا تحسين مستويات الأداء.

6- **تصنيف الصراع حسب مستوى الصراع:** وله 5 أنواع وهي كالآتي:

* **الصراع داخل الفرد (interpersonnel):** وهو الذي ينشأ داخل نفس الفرد ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه وعادة ما يقترن ذلك بالتردد والقلق، ويولد ضغوطا نفسية قد تؤدي بالفرد للتسوية في إتخاذ القرار تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند إتخاذه⁽³⁾ وله عدة أشكال⁽⁴⁾:

- **صراع الإقبال:** وهو صراع ناجم من الرغبة في عمل شئيين متعارضين في وقت واحد وكلاهما مرغوب فيه ومحبيب للنفس.

- **صراع الإحجام:** وهو عكس الحالة الأولى حيث يتعين على الشخص أن يختار بين شئيين كلاهما غير مرغوب بهما وعملية الإختيار إجبارية في هذه الحالة لا يستطيع تجنب الصراع.

⁽¹⁾Levy, lebouyer : la psychologie et l'entreprise , nasson, editeur, paris, new york , millan, 1980, p88.

⁽²⁾ خيضر مبروكة: مرجع سبق ذكره، ص39.

⁽³⁾ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الكتب، مصر، 2005، ص165.

⁽⁴⁾ الصديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية)، مكتبة عين الشمس، ط10، مصر، 2003، ص330.

- **صراع الإقبال والإحجام:** وهو صراع ناشئ بداخل الفرد كنتيجة لشخص يكون منجذبا إلى هدف معين لرغبته في تحقيقه.
- **صراع متعدد الجوانب:** وهو صراع ناشئ عن مواقف متعددة للإقبال والإحجام مثال مدير عرض عليه ترقية، فهو بالطبع يريد لها لأنها ترفع من مكانته في حين يكون متخوف من المسؤوليات التي تتضمنها هذه الوظيفة الجديدة بعد الترقية.
- * **الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (interpersonnel conflict):** وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره، وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصرين هما، عدم الإتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ والمسائل العاطفية كالغضب، عدم الثقة، المقاومة.
- * **الصراع ضمن الجماعة الواحدة (intergroupe conflict):** يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن العمل الواحد، والتباين الفكري عند إتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث التغيير⁽¹⁾.
- * **الصراع بين الجماعات (intragroupes conflict):** يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية المختلفة الموجودة داخل التنظيم⁽²⁾ ولديه عدة أنواع وهي⁽³⁾:
- **الصراع الوظيفي:** وهذا يحدث بين الأجهزة الفرعية لمؤسسة ما كدائرة التخطيط ودائرة التمويل، إذ أن أهداف كل واحدة تختلف لذلك يحدث الصراع.
- **الصراع على السلطة:** وتتمثل بما يحدث بين الجهاز الإداري في جامعة ما والجهاز التدريسي، إذ يرى كل منهما أنه الأهم في الجهاز وأن حسم سير الأمور يعتمد عليه. أو الصراع بين مدراء الدوائر و بين المستشارين.
- **الصراع حول الشرعية:** وهو ما يمكن حدوثه بين الجماعات الرسمية صاحبة حق رسمي، والجماعات غير الرسمية التي تمارس سلطة غير رسمية.

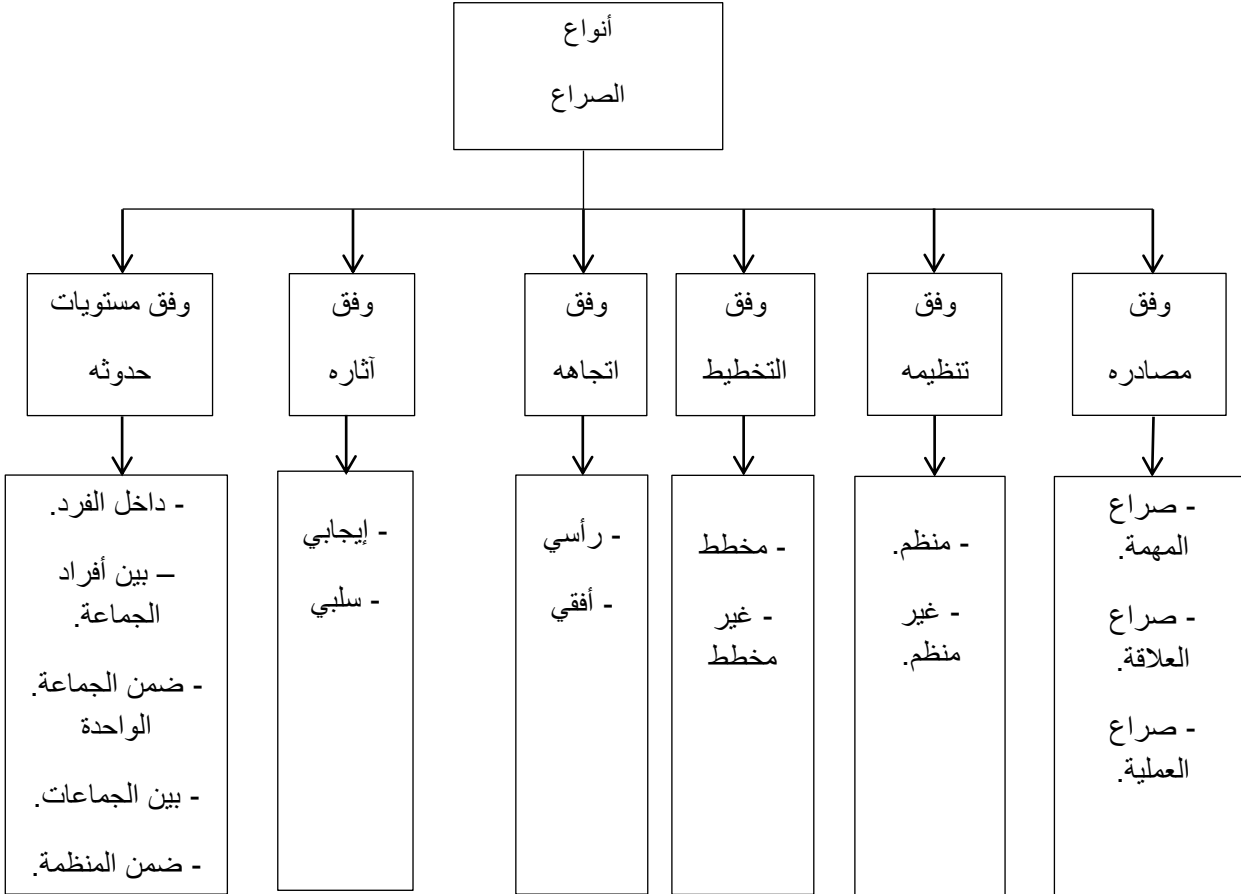
(1) سعاد نائف برنوطي: الأعمال (الخصائص والوظائف الإدارية)، دار وائل، ط2، عمان، 2003، ص 287.

(2) خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، عمان، 2002، ص145.

(3) سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، ط1، عمان، 2009، ص 177.

* الصراع ضمن المنظمة (intra organisationnel conflict): وهو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الادارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي والصراع الرأسي⁽¹⁾.

الشكل رقم(08) يبين أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: طارق بن موسى العتبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص23 (بتصرف).

خامسا - مراحل الصراع التنظيمي:

تمر الصراعات في المنظمة بعدة مراحل، لكن الباحثين لم يتوصلوا إلى إتفاق جامع على هذه المراحل ومن بين النماذج الأكثر قبولا وإنتشارا وهو نموذج "لويس بوندي" والذي حدد 5 مراحل للصراع التنظيمي من بدايته إلى نهايته أو تخفيفه وتتمثل هذه المراحل في الآتي:

(1) Edgar h. schein : psychologie et organization prentice hall , inc, enghood, cliffis, new york, nsa, 1965, p85.

- 1- المرحلة الأولى- مرحلة الصراع الخفي(الضمني): وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، والتي غالبا ما تتعلق بالتباين في الأهداف والإعتمادية بين الأقسام، وغيرها من الأسباب التي تسهم في خلق الصراع بشكل ضمني غير معلن⁽¹⁾.
- 2- المرحلة الثانية- مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ: وفي هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد والجماعات، وتلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الإتصالات دورا مهما في تغذية صور ومدركات هذا الصراع⁽²⁾.
- 3- المرحلة الثالثة- مرحلة الشعور بالصراع: يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، وبصفة خاصة الخوف والقلق⁽³⁾.
- 4- المرحلة الرابعة- مرحلة الصراع العلني: يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه وبسبل مختلفة مثل العداوات والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ صورا أخرى من اللامبالاة أو الطاعة العمياء للأوامر والقواعد السائدة، كأسلوب عدائي يعبر عن العصيان⁽⁴⁾.
- 5- المرحلة الخامسة- مرحلة ما بعد الصراع: وتمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات ويحصل هنا أمرين:
أولهما: أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا، ولا يمكن حله أو معالجته، وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها، وربما إلى زوالها.
ثانيهما: وهو الأكثر احتمالا حيث يتم اللجوء إلى إعتد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة ومحاولة تحقيق الرضا⁽⁵⁾.

(1) زيد منير عبوي: الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، ط1، عمان، 2006، ص67.

(2) المرجع نفسه، ص67.

(3) حسن الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص300.

(4) المرجع نفسه، ص300.

(5) زيد منير عبوي: مرجع سبق ذكره، ص 68.

سادسا - مستويات الصراع التنظيمي:

ينفق الباحثون على أن مستويات الصراع التنظيمي ما يلي⁽¹⁾:

* إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه.

* إذا انخفض الصراع عموما يكون مرغوب فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والإرتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومنه فإن الصراع التنظيمي ثلاث مستويات⁽²⁾:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه ويسمى المستوى المرغوب فيه بالحد الأمثل للصراع.

جدول رقم (04) يوضح مستويات الصراع التنظيمي:

الموقف	مستويات الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المؤسسة
أ	منعدم/منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عدم التعاون تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: العتبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص17.

(1) أسماء قرزيز: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، العدد 17، 2019، ص 198.

(2) المرجع نفسه، ص 198.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه عندما يكون الصراع التنظيمي منخفض يصاحبه لا مبالاة ولا إبتكار ولا تجديد مما يؤدي إلى نتائج سلبية وضارة على المؤسسة وعلى تحقيقها لفاعليتها، وهذا ما يتفق أيضا عندما يكون مستوى الصراع مرتفع فإن العاملين ينشغلون مع الصراع ويهملون أعمالهم مما يؤدي إلى عدم تعاونهم وصعوبة التأقلم، أما في ما يخص مستوى الحد الأمثل فيعود بالفائدة على المؤسسة، وتحقق فعاليتها وتكون مرتفعة وتكون نتائجه مفيدة تعود بالإيجاب على المؤسسة.

سابعا- آثار الصراع التنظيمي:

إن الصراع التنظيمي رغم ما يحمله من آثار سلبية، إلا أنه لا يخلو من الآثار الإيجابية التي تستغلها المؤسسة لصالحها، فالمدارس التقليدية ترى بأن الصراع ضار في حين ترى الحديثة أنه مفيد وله آثار إيجابية من هنا سوف نتطرق إلى الآثار السلبية والإيجابية للصراع وهي كالآتي:

1- الآثار السلبية: يؤكد أصحاب المدرسة التقليدية على ضرورة تجنب الصراع لأنه يمثل إختلالا وظيفيا في عمل أي منظمة، نظرا لما ينتجه من توتر نفسي وقلق للعاملين، وإذا إستمر القلق والتوتر في المنظمة فقد يؤدي إلى دمارها ومن النتائج السلبية ما يلي⁽¹⁾:

- * يفقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال إنتقام، تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات، وعدم التعاون مع الإدارة أو خلق إشاعات كاذبة.
- * يعيق العمل التعاوني الجماعي.
- * إنخفاض الإنتاجية وجمود الأداء.
- * التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- * الصراع مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- * يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.
- * الإفتقار للعمل مع روح الفريق والدوران الوظيفي.

وتكون النتيجة النهائية من كل هذا خسائر كبيرة تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة، والفشل في تحقيق أهدافها، وأهداف عمالها ومن ثم تتهاوى على نفسها. وهذا لا يدعونا للتخلي عن الصراع أو القضاء عليه فهو أمر مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدرس ويتطلب الأمر وجود أخصائيين في مجال

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، 2013، ص 298.

إدارة الموارد البشرية، وعلم النفس العمل والتنظيم للتعامل مع هذه الظاهرة والإستفادة منها قدر الإمكان. فالصراع في ظاهره أمر سلبي تماما لكن إن توفرت الإدارة الجيدة والممنهجة له، كانت النتائج إيجابية على المنظمة والأفراد والبيئة الخارجية.

2- الآثار الإيجابية: يمكن اعتبار الصراع أمرا صحيا ولا يعيق سعي المنظمة إلى تحقيق أهدافها فقد رأَت المدرسة الحديثة أن الصراع في المنظمة يكون مفيدا وغير ضار ومن بين الآثار الإيجابية ما يلي⁽¹⁾:

* يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والإستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

* الصراع نوع من الإتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للإتصال.

* يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.

* قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشكلات الفعلية في المنظمة.

* يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

* يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.

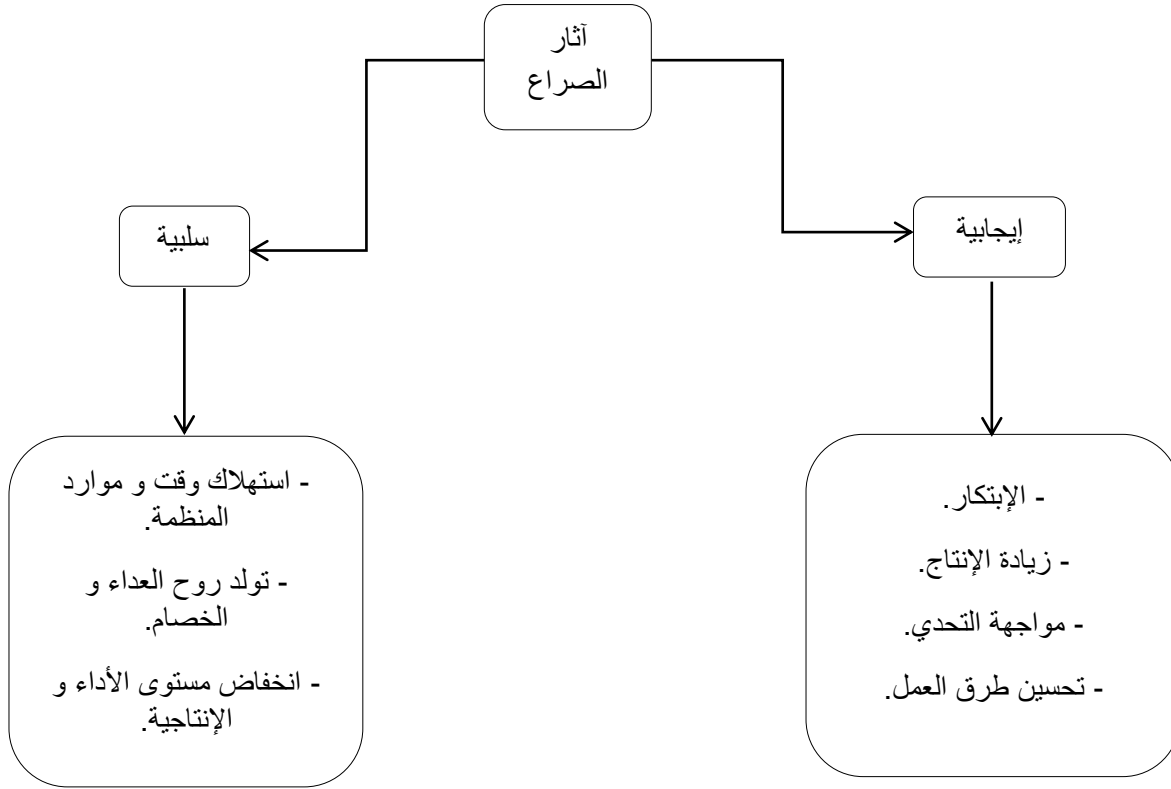
* يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

* يمكن أن يكون أساسيا لعمليات الإبداع والإبتكار وتحفيز العاملين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يسهم بشكل إيجابي في تطوير المنظمة والمنتجين إليها، ويبعث فيهم طاقة إيجابية نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء، ويمكن الوصول إلى هذا وغيره من الزخم الإيجابي لنتائج الصراع إن تمت إدارته بالطريقة الصحيحة والمناسبة لطبيعة الصراع وأطرافه. أما إن أسيء التعامل معه، ما كان وراءه إلا جملة من النتائج السلبية طبعا، والتي يعود أثرها بالدرجة الأولى على العمال والمنظمة.

(1) ماجد عبد المهدي مساعدة: مرجع سبق ذكره، ص ص 298-299.

شكل رقم (09) بين الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي:



المصدر: المهدي سوزان وحسام هيبية: إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، ع24، الجزء4، مصر، 2000، ص225.

ثامنا - إدارة الصراع التنظيمي:

1- شروط إدارة الصراع التنظيمي: تعد الصراعات التنظيمية حقيقة لا يمكن إخفاءها أو إنكارها، وهي ظاهرة تحدث في المؤسسة نتيجة لعدة أسباب وعوامل وإن لم يتم التعامل معها بالشكل الجيد فإنها تخلف آثارا سلبية على المؤسسة، ولهذا يجب مواجهة هذه الظاهرة ومحاولة إدارتها من أجل الحد منها أو الحد من آثارها السلبية وحتى يدار الصراع بشكل جيد وفعال، يجب مراعاة النقاط التالية:

* **تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه:** من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على الأسباب الحقيقية له، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد⁽¹⁾.

* **التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:** وذلك بجمع الأفكار كلها، وإحداث تكامل فيما بينها، بدلا من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، فالصراع يجب أن

(1) عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التطوير، مجلة كلية التربية، ع22، 1998، ص 51.

يعالج بتداخل وتكامل جميع أفكار وأطراف الصراع، حيث يمكن إستخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة⁽¹⁾.

* **التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:** إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

* **محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:** يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقفن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة⁽²⁾.

2- حالات إدارة الصراع: كما رأينا أن الصراع لا مفر منه في كل المؤسسات، ولكن على الإدارة العمل على التقليل منه في حالة زيادته على الحد المطلوب، والعكس في حالة إنخفاض شدته فهي في كلتا الحالتين تتدخل.

* **الحالة الأولى:** عند زيادة الصراع عن الحد المطلوب فالإدارة تتدخل من خلال الأساليب التالية⁽³⁾:

- **أسلوب الإقناع:** حيث تعمل الإدارة على إقناع الأطراف المتصارعة بالحلول السلمية لأنه لا فائدة من العناد في هذه المواقف.

- **أسلوب السلطة:** حيث أن الإدارة تستخدم صلاحياتها وسلطانها في إجبار الأطراف المتصارعة على قبول حل معين، وهو حل قد لا ينصف الأطراف المتصارعة.

- **أسلوب الوساطة بين الأطراف المتصارعة:** من خلال طرف ثالث يتمتع بقوة تأثير على كل من الطرفين المتصارعين.

- **التفاوض أو الحوار:** وهي عملية دخول الأطراف المتصارعة في حوار بناء وصريح قد يوصل الطرفين إلى حل يحقق فائدة للجميع.

* **الحالة الثانية:** إذا إنخفض الصراع عن المستوى المرغوب فيه فتستخدم الإدارة الأساليب التالية لتنشيط عملية الصراع⁽⁴⁾:

- إذا كان المرؤوسين يتسمون بالطاعة والخضوع لرؤسائهم ولا يقولون إلا نعم.

- إذا كانت فلسفة الإدارة تتبنى عدم وجود مظاهر للصراع مهما كان الثمن.

(1) حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة، بيروت، 1975، ص376.

(2) المرجع نفسه: ص376.

(3) زاهد محمود بري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2011، ص290.

(4) المرجع نفسه، ص290.

- إذا كان المرؤوسين يخافون إظهار عدم معرفتهم أو جهلهم وعدم التأكد إذا كان هناك اهتمام زائد لدى الإدارة بعدم إيذاء مشاعر العاملين.

- إيجاد أكثر من مصدر للصراع بحيث تبقى الإدارة يقظة وتتابع مراحل تطور الصراع بحيث لا يتجاوز درجة الاعتدال.

3- مراحل إدارة الصراع التنظيمي:

إن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة مراحل، ويرى رحيم أن عملية إدارة الصراع التنظيمي تتكون من أربع مراحل وتتمثل هذه المراحل فيما يلي⁽¹⁾:

* **التشخيص:** الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ومدى شدته، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية وراء هذا الصراع وتجرى هذه العملية باستخدام مقاييس الصراع والمقابلات المعمقة مع العاملين.

* **التدخل:** ويأتي التدخل بإتباع أسلوبين هما:

- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل على التدخل السلوكي بتفعيل الإتصال وإتخاذ القرارات والقيادة الفاعلة والعمل على تغيير ثقافة المنظمة وتعلم كيفية إدارة الصراع.

- **البنية التقنية:** وتعود إلى إعادة ترتيب وتوصيف الوظائف وتصنيفها وتنشيط الإجراءات للأنشطة و الفعاليات، والتحديث في الأجهزة والمعدات.

* **الصراع:** في هذه المرحلة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع، بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل والوجداني المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين، وقد يكون الصراع متدنياً في شدته وقد يكون غير ظاهر في حالة تدني مستوى الصراع تعمل على استئثاره للزيادة من شدته، أو العمل على تقليله في حالة زيادته للمحافظة على الحد المعتدل منه، ولا بد من التقليل من الصراع الوجداني الإنفعالي الخاص بالعلاقات بين العاملين.

* **التعلم و الفاعلية:** حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع، والتي تتطلب وجود قائد إداري بعقلية منفتحة على إحداث التغيير في المنظمة.

4-أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

* **أسلوب التعاون (collaboration):** وهي تعني الجهود التي يبذلها مدير المنظمة بغية تدعيم إعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع

(1) معن محمود عياصرة و آخرون: مرجع سبق ذكره، ص 55.

هذا الإعتقاد العاملين إلى مناقشة الإختلاف الموجود بينهم بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، أي العمل معاً بصورة إبتكارية للوصول إلى تسوية أو حلول وإتفاقيات يستفيد منها الجميع⁽¹⁾.

- آلياته:

عند استخدام هذا الأسلوب فإن المسؤول بحاجة إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات كالحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه ، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصّراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، كإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، التي تتفق مع التغيير المطلوب ومنع أي عمل من شأنه إحداث أضرار للجماعة المنافسة، وتأمين سبل الإتصال بين الجماعتين على أساس وجود فرص متساوية لحدوث الإتصال⁽²⁾.

ويتحقق التعاون عن طريق إيجاد حل متكامل والتنازل والتوفيق في حالة إدراك أهمية مصالح الطرفين⁽³⁾. ويرى ناصر قاسيمي أن تحقيق التعاون كفعل يقوم به الإنسان يحتاج إلى فهم الإنسان أولاً في سلوكه ودوافعه، وهذا يحتاج إلى معرفة خصوصيات كل شخصية في المنظمة حيث أن لكل فرد شخصية تتميز بصفات معينة، ويتحقق التعاون في التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقونه من أوامر وبين ما يصدر عن الرؤساء، وما تفرضه النصوص القانونية وما تصنعه من قواعد الجزاء والعقاب، ولنجاح التعاون يشترط توفر الإرادة لدى الفاعلين وروح التضحية لأجل مصلحة الجماعة، وتوفر الحوافز اللازمة التي تغذي بصفة مستمرة العمل التعاوني⁽⁴⁾.

(1) مقرب سارة: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 2، الجزائر، ص5.

(2) عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير و التغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ع22، ج2، القاهرة، 1999، ص211.

(3) Anzieu, Didier, Martin, Jaques, Yves, La dynamique des groupes restreints, puf, Paris, 1989, p189 .

(4) ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم إجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005، ص152.

- إيجابياته:

- يجعل كل طرف راضي عن النتائج المتوصل إليها من خلال إيجاد معالجة إيجابية للصراعات القائمة⁽¹⁾.

- يعزز الإتصال والحوار الفعال بحيث يسمح لكل طرف بالتعبير عن مطالبه وتصبح هذه المطالب في نظر الطرف الآخر عبارة عن مبادرة معقولة وموضوعية وليست هجوم مضر وخطير، ومما هو جدير بالذكر أنه في هذا الأسلوب لا يوجد إفتراض بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الطرف الآخر، ففلسفة هذا الأسلوب تقوم على فلسفة (رابح- رابح) وهو ما يعني أن الكل سوف يعمل معا وبصورة إبتكارية للتوصل إلى حلول أو إتفاقيات يستفيد منها الجميع⁽²⁾.

- سلبياته:

- يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب صعوبة للتطبيق عمليا بسبب ما يتطلبه من جهد ووقت.

- المواقف المناسبة لإستخدام أسلوب التعاون:

من بين أهم الإستخدامات المناسبة لهذا الأسلوب نجد⁽³⁾:

- المحافظة على المصالح المهمة التي لا تقبل الحلول الوسط، وفي نفس الوقت المحافظة على العلاقات.

- إكتساب تجارب ومشاعر أطراف أو أشخاص آخرين لهم وجهات نظر وخلفيات مختلفة.

- لإظهار النزعة الإبتكارية من خلال الرغبة في إكتشاف البدائل معا والتي كان من المحتمل أن لا يفكر فيها أي طرف بمفرده.

- للوصول إلى جذور المشاكل التي تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل، ويعكس الجهود التي يبذلها المدير في تدعيم فكرة أن أهداف العاملين متوافقة أكثر من متعارضة ومستقل بعضها عن بعض ومن الطبيعي أن يدفع هذا الإعتقاد العاملين إلى مناقشة الخلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة⁽⁴⁾.

(1) محمد بن صافية: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة دراية، الجزائر، 2015، ص62.

(2) المرجع نفسه، ص62.

(3) جيري ويزينسكي: تسوية الخلافات في العمل، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 1999، ص22.

(4) زيد عادل محمد: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، ع4، الرياض، 1995، ص531.

* أسلوب التنافس (**compétitive**): ويقصد بهذا الأسلوب الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الإمتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود إرتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الأهداف غير متوافقة⁽¹⁾.

ومن ثم فإن العاملين يكونون في حالة تعاونية عندما يكون الهدف المشترك لهم هو تحقيق المهام الوظيفية المحددة من جانب المدير، وعلى العكس من ذلك يكون العاملون في حالة تنافس إذا ما أراد كل منهم أن يثبت للمدير أنه قادر على إنجاز المهام الوظيفية بشكل أفضل مما يستطيع عليه بقية العاملين في الإدارة⁽²⁾.

ويرى **جوهانز Johns** أنه قد يترتب عن هذا الأسلوب أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر، ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محركات التبادل بين الطرفين، والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع⁽³⁾.

ويمكن الإستنتاج من خلال ما سبق أنه يمكن الإعتماد على هذه الإستراتيجية في الحالات التي يكون الصراع فيها ناتجا عن نقص الموارد، في حين تقل فعاليتها كإستراتيجية لحل الصراع في الحالات التي يكون فيها التنازل عن السلطة، نظرا لأن الطرف الأضعف لا يوجد لديه ما يتنازل عنه.
- آلياته:

يعتمد هذا الأسلوب على آليتان أساسيتان هما⁽⁴⁾:

تدخل السلطة العليا: بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى حيث يتدخل هذا الأخير بأمر أطراف الصراع بإنهائه وإلا سيتم إستعمال العقاب وقد يبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم إستخدام أنواع أسوء من العقاب.

إستعمال السياسة: عادة ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذه الآلية وذلك عن طريق إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، وفي الغالب ما تستغرق هذه الآلية وقتا أقل من الأساليب الأخرى ولكنها

(1) شنة محمد رضا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية للصراع، المجلد ب، الجزائر، 2014، ص 549.

(2) المرجع نفسه، ص 549.

(3) حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل)، دار الحامد، ط3، عمان، 2009، ص 182.

(4) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 260.

تخلف آثار سلبية لدى الأفراد لعدم الأخذ بعين الاعتبار إعتراضاتهم حول الأوضاع المختلفة و قد تتجدد الصراعات التي تتم إدارتها وفق هذه الآلية وتؤدي إلى ظهور صراعات أخرى، وبالتالي من الأحسن عدم إستخدام هذه الآلية إلا في حالة فشل جميع الأساليب.

- إيجابياته:

تتمثل إيجابيات هذا الأسلوب فيما يلي (1):

- يعتبر هذا الأسلوب من أحسن الأساليب وأكثرها فعالية عند حدوث حالات طارئة وتحتاج إلى إتخاذ قرار سريع.

- يعتبر من الأساليب الحاسمة للصراع حيث يتم اللجوء إليه في حالة تجربة الأساليب الأخرى وفشلها.

- سلبياته:

يمكن تلخيص سلبيات أسلوب التنافس في ما يلي (2):

- عدم الإهتمام بالمشاعر والحاجات الشخصية لأطراف الصراع.

- وضع مصلحة العمل فوق كل إعتبار وعدم الإهتمام بمعالجة الصراع.

- الأخذ بعين الإعتبار مصالح الإدارة أو الإنحياز إلى أحد الأطراف المتصارعة.

- يقوم هذا الأسلوب على مبدأ خسارة أحد الطرفين ومكسب الطرف الآخر.

- المواقف المناسبة لهذا الأسلوب:

تتمثل الحالات التي تتناسب مع هذا الأسلوب في ما يلي (3):

- عندما يكون لدى المدير الرغبة في إيجاد حل سريع تقاديا لمعارضة قراره وللتغلب على عناد المرؤوسين.

- عند عدم قدرة المرؤوسين على إتخاذ القرار.

ويشير "توماس وكلمان" إلى أن هذا الأسلوب هو الأفضل في إستخدامه في حالة الظروف

الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة، وأيضا في حالة ما إذا كان المدير متأكد من صحة قراراته،

ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق المنافسة والتجديد (4).

(1) جيرري ويزينسكي: مرجع سبق ذكره، ص17.

(2) أحمد سمير العسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع4، 1983، ص25.

(3) محمد بن صافية: مرجع سبق ذكره، ص65.

(4) أحمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1، الكويت، 1980، ص203.

* أسلوب التسوية (compromise): وهذا الأسلوب يوصف بـ (خذ وأعط) ويتضمن إهتماماً معتدلاً بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة، يمكن أن يشتمل الأسلوب على التدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت، وهذا الأسلوب مناسب حينما يكون لدى الأطراف أهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة⁽¹⁾.

* أسلوب التجنب أو الإغفال (avoiding): وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه⁽²⁾، ويقصد به عملية الإنسحاب من الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، فقد يتجنب المدير حضور إجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه ومثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم التعامل مع الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين، ويعني أيضاً إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع⁽³⁾.

ويعني هذا الأسلوب أن المدير يحاول المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل المنظمة، ويحاول منع إنتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين⁽⁴⁾.

- آلياته:

ويتضمن هذا الأسلوب ثلاث آليات وهي⁽⁵⁾:

- الإهمال: بمعنى محاولة تجنب الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً.

- الفصل المادي: أي محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض، بحيث ينعدم التفاعل والتعامل.

- التفاعل المحدود: أي أن التفاعلات تتم في أضيق الحدود، وعند الضرورة مثل إجتماع رسمي.

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008، ص276.

(2) محمد سرور الحريري: طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، عمان، 2012، ص202.

(3) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي دلاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر، جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 1991، ص277.

(4) عادل السيد الجندي: مرجع سبق ذكره، ص212.

(5) زريق الدراجي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع، جامعة البلدة، الجزائر، 2015، ص 151، 152.

- إيجابياته:

ويرى دبوز وبرنجل **duboseaul bringl** أن الإغفال والتجنب يمكن أن تكون له نتائج إيجابية في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى مدة زمنية كافية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع⁽¹⁾.

- قد يقصد المدير استخدام هذا الأسلوب من أجل تأجيل إتخاذ القرار لخوفه من عدم تقبله من طرف المعلمين أو لعدم توافر حقائق ومعطيات حل الموضوع نقطة الخلاف⁽²⁾.

- يفضل المدير اللجوء إلى هذا الأسلوب عندما يعتقد أن هناك أطراف أخرى يمكنها التعامل مع الصراع أفضل منه، مثل ترك المعلمين يوزعون بأنفسهم إستعمالات الزمن أو عدم القيام بالزيارات للأقسام أو تقادي تكوين علاقات مع المعلمين القدامى، أو تكليفهم لإقناع المعلمين الجدد ويستخدم هو أسلوب التجنب⁽³⁾.

- سلبياته:

- عند إهمال المديرين أن تجاهلهم مواقف معينة في إدارة الصراع مثل تجنب حضور إجتماع معين عند وجود الكثير من الإستفسارات والمطالب التي لم تتحقق، وكثيرا ما يعتقد المديرين أن تجنبهم الحديث عن الأمور الخلافية والمسائل التي تمس المرؤوسين مباشرة ضنا منهم أنهم بهذا التقادي يحققون استقرار وهدوء في المؤسسة، وهم في الحقيقة يغدون مشاعر الغضب ويزيدون من إحتتمالات المقاومة والصراع بسبب عدم إتاحة الفرصة للتنفيس⁽⁴⁾.

- عندما تكون قدرة المدير على التعامل مع الصراع داخل المؤسسة أقل من الأطراف الأخرى، ويتضمن هذا الأسلوب أيضا بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع⁽⁵⁾.

- يستخدم المدير هذا الأسلوب على أمل أن يتحسن الموقف من تلقاء نفسه بمرور الزمن، ويعتبره مضيعة للوقت والجهد وخارجا عن صلاحياته، وبهذا فهو يتقادي الصراع مباشرة أو في بعض الحالات

(1) شاكر جار الله الخشالي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، المجلة الأردنية للعلوم

التطبيقية، المجلد 7، العدد 2، الأردن، 2004، ص 7.

(2) محمد بن صافية: مرجع سبق ذكره، ص 67.

(3) المرجع نفسه، ص 67.

(4) ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 187.

(5) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

يقف موقف المتفرج بترك الأطراف المتصارعة تجد حلا وذلك بتقادي تكوين علاقات مع الأطراف المتصارعة⁽¹⁾.

- المواقف المناسبة لإستخدام أسلوب التجنب:

ويمكن تلخيصها فيما يلي⁽²⁾:

- حين تكون المسألة تافهة بحيث لا تستحق الوقت والجهد للمواجهة.

- عندما يكون للمواجهة آثار سلبية أكبر من الفوائد الناجمة عن حل الصراع.

- لإشاعة الهدوء بين الأطراف المتصارعة.

- لإعطائهم الفرصة بحيث يعيدوا النظر في قضية الصراع مرة أخرى.

على الرغم من أن هذا الأسلوب قد لا يحقق منافع في الأجل الطويل، حيث لا تتم تشخيص مصادر الصراع والتعامل معها وأنها قد تكون مفيدة ومطلوبة في مواقف معينة أبرزها عندما يستخدم التجنب كبديل مؤقت.

وقد أكد "لوثانس" أن هناك أربع نتائج متميزة تبعا لأسلوب أو إستراتيجية حل النزاع التي يتبعها أطراف النزاع، وهذه النتائج موضحة في الجدول التالي⁽³⁾:

جدول رقم(04): يبين النتائج المحتملة لأساليب إدارة الصراع حسب لوثانس

النتيجة المحتملة	استراتيجية حل النزاع
رابح - رابح	التعاون / التكامل
خاسر - خاسر	التجنب / الهروب
خاسر - رابح	المنافسة
خاسر - رابح	التهدة

ومن خلال الجدول فقد أكد لوثانس أن هناك إستراتيجيات تسوية النزاع حسب النتائج المحتملة إلى ثلاث إستراتيجيات رئيسية⁽⁴⁾:

(1) محمد قاسم القويوتي، مرجع سبق ذكره، ص25.

(2) محمد بن صافية: مرجع سبق ذكره، ص67.

(3) حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص186.

(4) المرجع نفسه، ص 186.

- إستراتيجية خاسر - خاسر (أطراف الصراع كلها خاسرة) : وهناك عدة أشكال لهذه الإستراتيجية ومنها المساومة أو إتخاذ موقف وسط، رشوة أحد الطرفين، اللجوء إلى طرف ثالث محكم، لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

- إستراتيجية رابح - خاسر: وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الإستراتيجية، علاقة الرئيس بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي، الإستشاري، علاقات الإتحاد الإدارة.

- إستراتيجية رابح - رابح: وهي الأفضل والأكثر قبولا، وفيها تحشد الجهود والطاقات، لحل المشكلات بدلا من الكسب.

تاسعا- المداخل النظرية المفسرة للصراع التنظيمي:

1- النظرة التقليدية: في الفترة الممتدة ما بين (1930-1940) وبسبب ما قدمته تجارب هاوثرن سيطرت أحداث العنف بين الإدارة والحركات العمالية، فقد أشار بها إلى أن الصراع ناتج عن الإتصال الضعيف بين الأفراد في بيئة العمل، وعن عدم الإنفتاح، وعدم قدرة الإدارة على إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم⁽¹⁾.

إذ أكد هذا الإتجاه أن الصراع حالة مرضية تعود بالسلب على التنظيم، نتيجة تصادم المصالح وعدم وجود قنوات إتصال تساعد على التفاوض وإبداء الرأي، فقد كانت الإدارة العليا تأمر والمرؤوسين ينفذون، وبالتالي لم تكن لهم القدرة على التعبير عن إنشغالاتهم، ولم يكن بوسعهم الإعتراض على الأوامر، وإلا سينعرضون للعقاب وفي أسوء الحالات إلى الطرد. وتقوم النظرة التقليدية على الافتراضات التالية⁽²⁾:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بين أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فالحل هو التجاهل.

(1) أسماء خميس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف2، الجزائر، 2013، ص29.

(2) المرجع نفسه، ص 30.

حيث يؤدي الصراع حسب أصحاب هذه النظرة إلى إعاقة السير الحسن للمؤسسة وبالتالي يجب تعريض الفئات المسببة للصراع للعقاب، وإعتماد إستراتيجية التهديد والتخويف فيجب تقليص حجم الفئة المسببة للصراع من خلال التخويف أو حتى القضاء عليها نهائيا بالطرد.

2- النظرة السلوكية: هذا الإتجاه أكد على أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم، وذهب علماء هذا الإتجاه إلى تبرير وجود الصراع بطريقة منطقية عقلانية، بإعتبار أن كل النظم توجد فيها إمكانية الصراع، فالصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا وقد يشكل قوة إيجابية داخل المنظمة، فقد أشار "كاتز" إلى أن للصراعات الجماعية وضائف إيجابية⁽¹⁾.

وأفكار هذه النظرية مستمدة من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت هذه النظرة أن للصراع فوائد إيجابية تعود بالإيجاب على التنظيم بصفة عامة وعلى أطراف الصراع بصفة خاصة، حيث ركزوا على أهمية تسوية الصراعات والحكم فيها بطريقة منطقية، وهذا يساعد أطراف الصراع في الوصول إلى أهدافهم عن طريق تقديم بعض التنازلات، وعندما يحقق هؤلاء الأطراف أهدافهم فإن ولاءهم للمنظمة يزيد ما يعود بالإيجاب عليها.

3- النظرة التفاعلية: يرى الفكر الإداري أن الصراع شيء طبيعي، بل هو ظاهرة صحية، وبدرجة ما هو ظاهرة مطلوبة حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة⁽²⁾. من خلال ما تقدمه هذه النظرة فإنه يجب في بعض الأحيان إستثارة الصراع بشكل معين، ولكن يجب أن تتم هذه العملية تحت المراقبة والتقصي فلا يجب أن يزيد الصراع عن المستوى المطلوب، فيصبح ضارا ولا يكون منخفضا كثيرا، فلا يؤثر ذلك لا إيجابيا ولا سلبيا على المنظمة، بل يجب أن يكون متوسط الشدة والقوة وبالتالي يؤدي إلى طرح الأفراد لأفكارهم وتطلعاتهم في الإطار المعقول بدون حدة أو خوف من إبداء الرأي وهذا يؤدي إلى وجود إبداع داخل المنظمة.

و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية⁽³⁾:

* الصراع حالة لا يمكن تجنبها.

(1) دزاير هريو: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017، ص78.

(2) بن طويلة رقية: تأثير ممارسة العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر2، 2016، ص122.

(3) الأحسن حمزة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في بعض المتغيرات الفردية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل التنظيم، جامعة الجزائر2، 2011، ص22.

* الصراع إنعكاس طبيعي للتجديد.

* إدارة الصراع ممكنة.

* يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيء عادي بل ضروري.

وبالتالي فإن للصراع حسب هذه النظرية آثار إيجابية كثيرة، فهو يؤدي إلى إنعاش المنظمة التي تعاني من الرتابة ويخلق الإبداع ما يؤدي إلى التطوير والتغيير نحو الأفضل.

من خلال ما تم التقدم به نلاحظ وجود نقلة نوعية في نظرة العلماء للصراع، فقد تم إعتبار الصراع عند التقليديين ظاهرة سلبية لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، بل أن كل ما يخلفه هو الدمار والتناقض. ولكن نجد أن ذلك تغير في كل من النظرة السلوكية والتفاعلية فنجد أن النظرة السلوكية تؤكد أن الصراع ظاهرة إيجابية تؤدي إلى نتائج إيجابية داخل التنظيم إن وجد، ولكن النظرية التفاعلية فقد ذهبت إلى أبعد من ذلك وأكدت على ضرورة إستثارة الصراع والتشجيع عليه في بعض الأحيان.

ولمزيد من التوضيح لما سبق عرضه من آراء وأفكار في الجدول التالي:

جدول رقم (05) يوضح المداخل النظرية المفسرة للصراع.

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

المصدر: عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات

العربية، العدد4، 1998، ص209.

عاشرا- دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر إدارة الصراع أهم عمل تقوم به القيادة فقد أثبتت الدراسات أن القادة يقضون أكثر من 20% من الوقت في التعامل مع الصراعات وتأثيراتها، ويتلخص دور القيادة في إدارة الصراع في دورين وذلك حسب نمط القيادة المتوفر في المؤسسة، وسمات القائد الذي يدور الصراع مصلحته، وهما:

1- تعامل القيادة التقليدية مع إدارة الصراع:

وتقوم القيادة الفعالة بحل الصراع بالقوة حتى لو اضطرت إلى طرد الأفراد المتسببين في الصراع، وهي نفس النظرة السلبية للجماعات غير الرسمية، وضرورة شطبها، ويكون ذلك وفقا لمبادئ النظرية التقليدية التي لم تعط الصراع إهتماما، وإعتبرته مرضا يصيب المؤسسة يجب علاجه، وأنه لا يمكن التعامل مع الصراع لأنه يمكن إختيار عامل أكثر إنضباطا، والتزاما بالسلوك التنظيمي، وأن حل الصراع يتمثل في التخلص ممن يسببونه إن أمر شطبها يعني بالضرورة تلاشيها⁽¹⁾.

إن استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، قد يؤدي إلى كبت الصراع وظهوره بعد مدة بشكل آخر، وأكبر حجما وأكثر حدة لذا فإن هذا الحل مشكوك في فعاليته⁽²⁾.

2- تعامل القيادة الفعالة مع إدارة الصراع:

إن تحرك القيادة الفعالة يتم على أساس المعلومات التي يتلقاها من الأفراد بواسطة التحوار، والتشاور بين القائد والأفراد، حيث يتم الحصول على المعلومات الضرورية، وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم ومن ثم الخروج بقرار بعد أن يستشير المرؤوسين في البدائل التي يحددها، فالصراع في المؤسسة هو سلوك يظهر نتيجة عدة أسباب، ولا يرتبط بوقت محدد فهو ليس حالة عابرة.

وبوجود نمط القيادة الديمقراطية يؤدي التعبير عن حالات الإختلاف، وسوء التفاهم، والصراع الحقيقي إلى التخفيف من حدته، ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة ذلك أن السماح بالحوار، والإتصال، والإستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولا عن الغضب، وعدم الرضا، وسوء التفاهم.

(1) محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص202.

(2) محمد سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص283.

وتتمثل مهام القيادة الفعالة في إدارة الصراع فيما يلي⁽¹⁾:

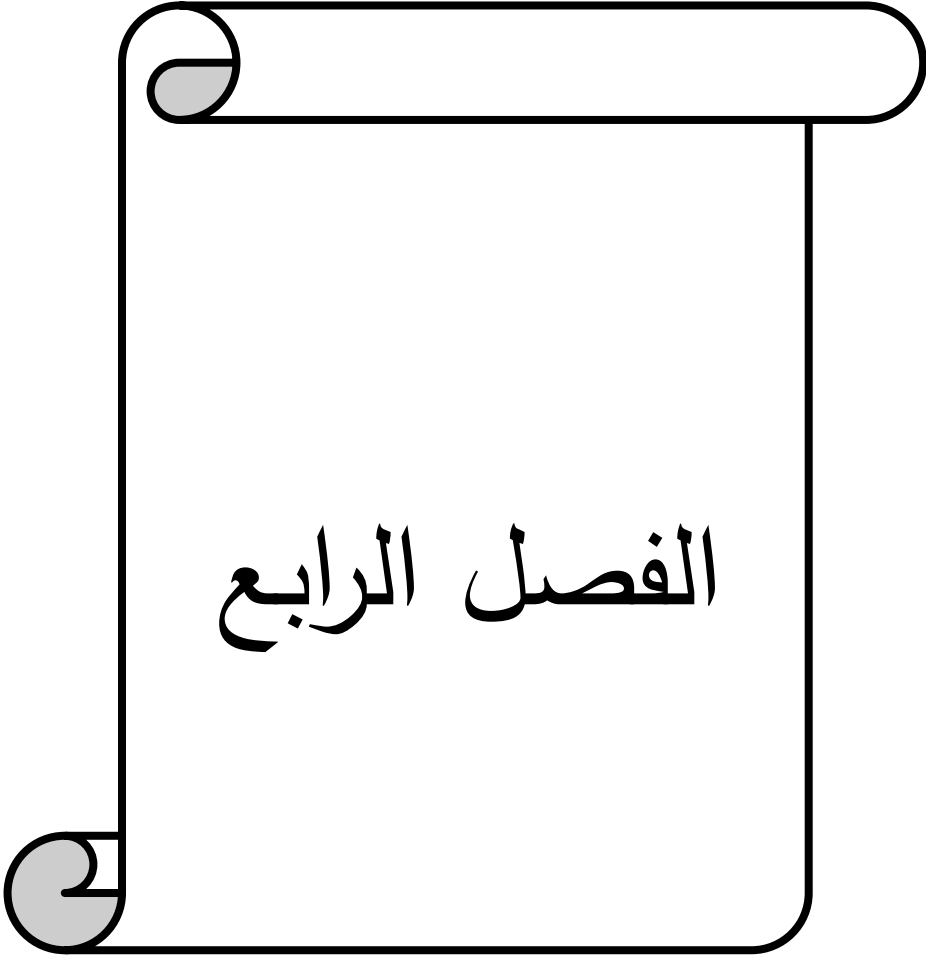
- * تحديد الإتجاهات العامة للصراع، وتوضيح علاقته بالأهداف، والتوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها الرئيسية.
- * توضيح متطلبات الصراع، ومقوماته الأساسية الواجب على الأفراد إدراكها، والتعامل معها بإيجابية.
- * توجيه الصراع نحو أفضل أساليب التخطيط، وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل، وجعله يصب في مصلحة المؤسسة.
- * متابعة الصراع الفعلي، ورصد الإتجاهات نحو الإنحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
- * تقويم الإنجازات، وتقدير العاملين على الجهد المبذول، ومدى الإلتزام بمستويات الجودة المقررة.
- * تخطيط عمليات تطوير إدارة الصراع، وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة، وتحليل الصراع الفعلي، وكذا مواكبة تطلعات المؤسسة والأفراد معا.

⁽¹⁾ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004، ص714.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إلقاء الضوء على الجوانب الهامة التي تخص الصراع التنظيمي في المؤسسات، بدءا بخصائص الصراع وأسبابه والتي إتضح أنها كثيرة ومتنوعة، إضافة إلى المستويات المرغوبة والغير مرغوبة للصراع، وأيضا أنواع الصراع والآثار التي يخلفها على المؤسسة. ويمكن إستنتاج من خلال ما تم عرضه أن الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية يمكن أن تحدث في جميع المستويات الإدارية وفي أي مؤسسة مهما كان نوعها، ولكن يختلف أثرها ومداها حسب النمط المتعامل به معها فيمكن أن تكون وسيلة للإبداع و الابتكار، أو سبب للتدمير والهدم فإهمال وعدم محاولة معرفة أسبابه وأساليب تسييره يؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة، ولهذا تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى كيفية التعامل مع الصراع التنظيمي من خلال إستعراض أهم الأساليب المساعدة على تخفيفه، وأفضل الإستراتيجيات المستخدمة لإدارته، ثم ختمنا الفصل بأهم المداخل النظرية المفسرة للصراع.

الإطار التطبيقي



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التطرق إلى المعلومات النظرية في الفصول السابقة والتي تخص متغيرات الدراسة سيتم الآن الانتقال إلى الجانب الميداني والذي يعتبر جزء مهم جدا من كل دراسة علمية، إذ سيتم تحويل المعلومات النظرية المجردة إلى معلومات كمية يمكن ملاحظتها على أرض الواقع، وذلك من أجل اختبار صدق الفرضيات المقترحة والإجابة على الإشكالية المطروحة ويتناول هذا الفصل كل الإجراءات المنهجية المناسبة لجمع البيانات وتفريغها وتبويبها وتحليلها، بدء بالمنهج المتبع ثم مجالات الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة والأدوات المناسبة لجمع البيانات.

أولاً- مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المهمة التي لا يمكن إغفالها في أي دراسة فمن خلالها يتم التعرف على مكان ومجتمع الدراسة، والفترة الزمنية التي أجريت فيها هاته الدراسة ولذلك فمجالات الدراسة تتلخص في ثلاث مجالات رئيسية وهي المجال الزمني والبشري والجغرافي.

1- المجال الجغرافي:

لمحة عن ولاية جيجل:

تقدر مساحة ولاية جيجل بـ 2396.63 كلم²، وتقع على الشريط الساحلي الشمالي الشرقي للجزائر، يحدها من الشرق ولاية سكيكدة ومن الغرب بجاية، ومن الجنوب الشرقي ميلة ومن الجنوب الغربي سطيف، ويبلغ عدد سكانها 696.577 نسمة حسب إحصائيات سنة 2013 وهي ولاية ذات طابع جبلي تمثل الجبال 82% من مساحتها الإجمالية، فضلا عن هذا فإنها تزخر بثروة غابية هامة حيث تغطي الغابات 115000 هكتار، كما تتميز ولاية جيجل بطابعها السياحي نظرا لموقعها وطول شريطها الساحلي الذي يبلغ 120 كلم، كما تتوفر الولاية على منشآت قاعدية ذات أهمية مثل ميناء جن جن التجاري وموانئ الصيد، خط السكة الحديدية والمطار، محطة توليد الطاقة الكهربائية والمنطقة الصناعية بلارة بالميلية⁽¹⁾.

وأجريت هذه الدراسة في مقر ولاية جيجل والتي يقع مقرها شمال مدينة جيجل تحدها شرقا إذاعة جيجل الجهوية وصندوق الضمان الاجتماعي، غربا القطاع العسكري، شمالا مفتشية العمل وجنوبا مستشفى الصديق بن يحيى، وقد انبثقت عن التقسيم الاقليمي للبلاد سنة 1974 بموجب المرسوم رقم 74/174 المؤرخ في 12/07/1974 وتتضمن 11 دائرة و 28 بلدية.

أ- هيئات وصلاحيات وهيكل الإدارة العامة لولاية جيجل:

للولاية هيئتان رسميتان هما المجلس الشعبي الولائي والوالي⁽²⁾:

***المجلس الشعبي الولائي:** وهو هيئة المداومة في الولاية منتخب عن طريق الاقتراع العام يحدد النظام الداخلي النموذجي للمجلس أشهر: عن طريق التنظيم، يعقد المجلس الشعبي الولائي أربع دورات عادية في السنة وجوبا خلال مارس، جوان، سبتمبر، وديسمبر ولا يمكن جمعها، قد تجتمع في دورة غير عادية

⁽¹⁾ <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?t=3506,15/8/2020>.

⁽²⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المادة 2 من القانون رقم 12/07، العدد 12، 2012، ص 45.

بقوة القانون في حالة كارثة طبيعية أو تكنولوجية، يحضر الوالي دورات المجلس الشعبي الولائي وفي حالة حصول مانع ينوب عنه ممثل بالتدخل أثناء الانشغال بناء على طلبه أو بطلب من أعضاء المجلس⁽¹⁾.

- مجالات اختصاص المجلس الشعبي الولائي:

يشكل المجلس الشعبي الولائي من بين أعضائه لجانا دائمة للبحث في المسائل التابعة لمجال اختصاص ولاسيما المتعلقة ب⁽²⁾:

- التربية والتعليم العالي والبحث العلمي والتكوين.
- الإقتصاد والمالية.
- الصحة والنظافة وحماية البيئة.
- الإتصال والتكنولوجيا.
- تهيئة الإقليم والنقل.
- التعمير والسكن.
- الري والفلاحة والغابات والصيد البحري والسياحة.
- الشؤون الاجتماعية والثقافية، الشؤون الدينية والوقف، الرياضة والشباب.
- التنمية المحلية، التجهيز والاستثمار، كما يمكن أيضا تشكيل لجان خاصة لدراسة كل المسائل الأخرى التي تخص الولاية.

* الوالي:

تعريف الوالي: هو شخص يمثل الدولة في إقليم الولاية ويتم تعيينه من طرف رئيس الجمهورية باقتراح من وزير الداخلية وغير منتخب ينشط وينسق ويراقب مصالح الدولة المكلفة بمختلف القطاعات الناشطة على مستوى تراب الولاية، حسب المادة 78 من الدستور 1996 لرئيس الجمهورية حق تعيين الوزراء كما يحق لرئيس الجمهورية إنهاء مهام الوالي متى يشاء يتم تعيين الولاية من بين الكتاب العاملين ورؤساء الدوائر كما يمكن أن يكونوا من خارج إطار الفئات السابقة شريطة ألا يتجاوز عددهم 5%

2- المجال البشري: ويشمل عدد الموظفين الإداريين في مقر ولاية جيجل والذي يقدر عددهم بحوالي 400 موظف إداري.

(1) المادة 2 من القانون رقم 12/07، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 12، 2012، ص 45.

(2) المرجع نفسه، من القانون رقم 33، 24، 15، 14، 13، 12.

3- المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا، وقد استغرقت حوالي 6 أشهر وقسمت إلى جانبين:

* الجانب النظري: قمنا فيه بجمع المعلومات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة.

* الجانب الميداني: حيث مرت دراستنا بمراحل زمنية وهي:

- المرحلة الأولى: كانت يوم 9 فيفري 2020 وكانت عبارة عن دراسة استطلاعية بقصد التعرف على مكان الدراسة لأخذ الموافقة على إجراء الدراسة، حيث قدمنا بجمع بعض المعلومات التي تخص الموضوع وقمنا بعمل مقابلة قصيرة مع رئيسة مكتب مصلحة الميزانية والأملاك، كما قمنا بزيارة المكاتب لملاحظة طريقة سير العمل وأجرينا بعض المقابلات الاستطلاعية مع بعض الموظفين.

- المرحلة الثانية: كانت يوم 12 فيفري 2020 تم فيه الحصول على الإذن الرسمي من قبل المدير المسؤول على مديرية الإدارة المحلية، كما تحصلنا على كافة المعلومات التي تخص المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها.

- المرحلة الثالثة: كانت يوم 28 جوان 2020 قمنا فيها بتوزيع الاستمارة التجريبية على العمال وتم استرجاعها بعد ثلاثة أيام.

- المرحلة الرابعة: كانت يوم 15 جويلية 2020 تمت فيها عملية توزيع الإستمارة النهائية على الموظفين.

- المرحلة الخامسة: كانت يوم 6 أوت و فيها استرجعنا الاستمارات المجابوب عليها.

ثانيا - منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة، فهو خطوة أساسية في كل بحث علمي حيث يعرف المنهج بأنه "الطريق أو السبيل للبحث الذي يستند إلى عدد من المميزات الرئيسية أهمها أن الظواهر ومكوناتها والعلاقات بينها موجودة بشكل مستقل عن الفرد، وعن آرائه واتجاهاته وتصورات، وإن هذه الظواهر تخضع لقوانين ثابتة تتحكم فيها وتوجهها بانتظام وأنه بالإمكان التوصل إلى معرفة خصائص هذه القواعد و أساليب تأدية وظائفها"⁽¹⁾.

ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الاختيار الأنسب لهذه الدراسة إذ يعتبر من المناهج العلمية الأكثر استخداما في العلوم الإنسانية لما له من أهمية كبيرة في معرفة التغيرات والتطورات التي تطرأ على ظاهرة أو مجموعة من الظواهر، ويعرف بأنه "أسلوب من أساليب التحليل

(1) رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسياته النظرية والممارسة العملية)، دار المعاصر، دمشق، 2000، ص184

المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، أو فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة"⁽¹⁾.

وهو أيضا "الطريقة العلمية المنظمة التي يعتمد عليها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية أو سياسية معينة وفق خطوات بحث معينة، يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة تنظيمها وتحليلها، من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها"⁽²⁾.

ثالثا - مجتمع وعينة الدراسة:

تعد دراسة كل مجتمع البحث أمرا مستحيلا في بعض الأحيان، وهذا راجع إما لأسباب تتعلق بقدرات الباحث وإمكاناته المادية والوقت المطلوب منه في إنجاز البحث أو لأسباب تتعلق بمجتمع البحث نفسه فيلجأ الباحث إلى العينة و" تعتبر العينة جزء من المجتمع الكلي الأصلي"⁽³⁾ للبحث ويتطلب اختيارها دقة بالغة من قبل الباحث، فيشترط في العينة أن تكون ممثلة لمجتمع البحث من خلال حملها لصفاته ومميزاته وهذا ما يسمح للباحث بتعميم نتائج بحثه على المجتمع الأصلي.

ويتمثل المجتمع الأصلي لهته الدراسة في " مقر ولاية جيجل" إذ يبلغ العدد الكلي للموظفين بحوالي 400 موظف ونظرا للحجم الكبير لمجتمع البحث وصعوبة دراسة كل مفرداته قمنا باختيار عينة تتمثل في العينة العشوائية البسيطة بنسبة 20% وقمنا بالعملية الحسابية التالية:

$$80 = \frac{20 \times 400}{100}$$

فحصلنا على 80 مفردة ثم قمنا بتوزيعها بشكل عشوائي على موظفين مقر ولاية جيجل، وتمت عملية الإسترجاع كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، دار وائل، الأردن، 1999، ص 140.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات و مناهج البحث العلمي في العلوم السياسية و الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، د بلد، 2010، ص 201.

(3) حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات العلمية)، دار الصادق الثقافية، ط1، عمان، 2013، ص 148.

جدول رقم -06- يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الإستثمارات	الموزعة	الغير مسترجعة	الملغاة	النهائية
النسبة المئوية%	80	10	5	65
المجموع	100	12,86	6,25	81,25

يوضح الجدول أنه تم إسترجاع 70 استمارة من أصل 80 لعدم تواجد كل الموظفين بسبب:

- إجراءات التباعد الاجتماعي التي مرت به البلاد بما فيها المؤسسات.

- تزامن دراستنا الميدانية مع العطلة الصيفية لبعض العمال.

أما بالنسبة للاستثمارات الملغاة فقد تم إلغائها لأنها غير قابلة للتحليل الإحصائي، وذلك بسبب عدم إجابة المبحوثين على بعض أسئلتها.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

من غير الممكن إصدار حكم على ظاهرة معينة أو موضوع معين قبل جمع المعلومات الكافية عن تلك الظاهرة أو الموضوع، فيتعين على الباحث اختيار أساليب أو أدوات مناسبة لجمع المعلومات فجاح البحث أو فشله مربوط بالأدوات التي اختارها الباحث، فعليه أثناء الاختيار أن يأخذ بعين الاعتبار ظروفه من حيث قدراته المالية والوقت المتاح له ومدى معرفته باستخدام طريقة جمع البيانات، بالإضافة إلى طبيعة المجتمع أو أفراد الدراسة، ونظراً لطبيعة الدراسة الحالية و خصائص مجتمع البحث فقد اعتمدنا على الاستثمار والمقابلة والملاحظة بالإضافة إلى الوثائق والسجلات.

1- الملاحظة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقنية الملاحظة كأول أداة، نظراً لما لها من أهمية كبيرة في الدراسات الاجتماعية، ولهذا قمنا باختيارها كنقطة بداية في دراستنا الميدانية وتعرف بأنها " عملية مراقبة أو مشاهدة السلوك، والمشكلات والأحداث والمكونات، ومتابعة سيرها واتجاهاتها بأسلوب علمي منظم وهادف لتفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بتصرفات وسلوك الأفراد"⁽¹⁾.

ولقد استفدنا كثيراً من أداة الملاحظة البسيطة في هذه الدراسة، فمن خلال الزيارات التي قمنا بها في "مقر ولاية جيجل" استطعنا تسجيل بعض الملاحظات عن طريقة سير العمل وعن العلاقات الموجودة

(1) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، ط3، عمان، 2009، ص 131.

داخل المؤسسة، سواء علاقة الموظفين ببعضهم البعض، أو علاقة الموظفين بالمدير، ومن أهم هذه الملاحظات:

- على الرغم من احترام الموظفين لبعضهم البعض إلا أنه في بعض الأحيان يحدث نوع من التوتر والصدام فيما بينهم.
- وجود نوع من التعاون والاحترام المتبادل بين الموظفين.
- تتسم علاقة الموظفين بالمدير بنوع من الرسمية، ويسودها الاحترام.

2-المقابلة:

"هي ذلك الحوار الذي يجري بين الباحث والمبحوث، أو بينه وبين مجموعة من المبحوثين للحصول على معلومات معينة تفيد في إنجاز بحثه"⁽¹⁾.

فالمقابلة من أهم الأساليب التي تساعد على جمع معلومات صحيحة ودقيقة وذلك بسبب احتكاك الباحث مع المبحوثين بشكل مباشر، ونظرا لهذه الأهمية قمنا بإجراء مقابلة مع رئيسة مكتب وكانت الأسئلة كالتالي:

- ما هو تقييمك للعلاقات التي تجمع بين زملائك في العمل؟.
- ما مدى حدوث الخلافات في المؤسسة؟ وما هي أسبابها؟.
- ما هي أنواع الخلافات التي تحدث في المؤسسة؟ هل هي بين الزملاء أو بين الموظفين والمدير؟.
- عند حدوث خطأ مهني كيف تتعامل الإدارة مع هذه الأخطاء؟.
- هل يطلع القائد على المشكلات القائمة داخل العمل؟
- هل يتعامل القائد مع مواضيع الخلاف على أنها عملية مضرّة بالمؤسسة؟.
- هل يعتمد القائد على مبدأ السلطة والقوة لحل الخلافات القائمة داخل المؤسسة؟.
- هل يحملك القائد مسؤولية حل الصراعات؟.
- هل يطلب القائد معلومات عن سبب الصراع والأطراف المشاركة فيه؟.
- هل يصغي القائد لأطراف الصراع بشكل جيد؟.

(1) جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، ادواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2007، ص99.

3-الإستمارة:

تعتبر الإستمارة من أهم وسائل البحث العلمي، حيث تستخدم على نطاق واسع وذلك لأنها توفر الكثير من الوقت والجهد وتعرف الاستمارة بأنها " تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية، لتقدم للمبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن المعلومات والبيانات المطلوبة لتوضيح الظاهرة المدروسة، وتعريفها من جوانبها المختلفة"⁽¹⁾.

وقد تم إخضاع الاستمارة إلى كل من الصدق الظاهري والثبات كما يلي:

أ- الصدق الظاهري:

وهذه المرحلة بدورها مقسمة إلى قسمين وهي:

* مرحلة عرض الاستمارة على المحكمين:

بعد صياغة الأسئلة المبدئية للاستمارة، تم عرضها على مجموعة من المحكمين لتقادي بعض الأخطاء حيث حكمت من طرف 2 من الأساتذة وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم وفي ضوءها حاولنا تعديل بعض الأسئلة كما يلي:

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص220.

جدول رقم-07- يوضح أسئلة الاستمارة قبل التحكيم وبعد التحكيم

رقم البند	البند قبل التعديل	البند بعد التعديل
14	- هل يتم إجراؤك على القيام بمهام إضافية.	- هل يتم إجراؤك من طرف القيادة على القيام بمهام إضافية خارجة عن نطاق مهامك الرسمية.
20	- من يقوم بمعالجة الصراعات التي تحدث بين العمال.	- من يتولى حل الصراعات الموجودة في المؤسسة.
21	- هل ترى بأن القائد يعتمد على أسلوب واحد في التعامل مع جميع الصراعات أم يختلف أسلوبه من موقف لآخر حسب طبيعة الصراع والأطراف المتصارعة.	- هل يختلف موقف القائد في التعامل مع الصراعات الموجودة في المؤسسة.
23	- متى يقوم القائد بمناقشة الصراعات التي تحدث في المؤسسة بين الفاعلين.	- هل يقوم القائد بفتح مجال النقاش من أجل إيجاد حلول للصراعات الموجودة في المؤسسة.

وإعتمدنا في حساب الصدق على معادلة لوشيا كما يلي:

$$\frac{n1 - n2}{n}$$

حيث أن: **n1**: هي عدد المحكمين الذين قالو بأن البند يقيس.

n2: هي عدد المحكمين الذين قالو بأن البند لا يقيس.

n: هي عدد المحكمين.

جدول رقم -08- يوضح رأي المحكمين على أسئلة الاستمارة

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس	
1	0	2	1
1	0	2	2
1	0	2	3
1	0	2	4
1	0	2	5
0	1	1	6
1	0	2	7
1	0	2	8
1	0	2	9
1	0	2	10
0	1	1	11
1	0	2	12
1	0	2	13
1	0	2	14
-1	2	0	15
0	1	1	16
1	0	2	17
1	0	2	18
1	0	2	1
1	0	2	20
1	0	2	21

إذن:

$$\frac{n1 - n2}{n} = \frac{18.5}{22} = 0.81$$

بالتالي فإن البند يقيس والاستمارة قابلة للتطبيق.

* المرحلة التجريبية:

وللتأكد من صدق الاستمارة قمنا بتوزيعها على 25 مبحوث وذلك من أجل تجربتها، والتأكد من قدرة المبحوثين الإجابة عليها دون لبس.

وقد تضمنت 31 سؤالاً موزعين على أربع محاور وهي:

- المحور الأول: يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، ويضم الأسئلة من 1 إلى 7.

- المحور الثاني: ويحتوي على البيانات التي تخص النمط القيادي المتواجد في المؤسسة ويضم الأسئلة من 8 إلى 16.

- المحور الثالث: ويحتوي على البيانات الخاصة بالأساليب المتبعة من قبل القيادة الإدارية، ويضم الأسئلة من 17 إلى 22.

- المحور الرابع: يحتوي على البيانات الخاصة بفعالية نمط القيادة في احتواء الصراع، ويضم الأسئلة من 23 إلى 28.

ب- ثبات الإستمارة:

ويشير إلى "إتساق أداة القياس أو إمكانية الإعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس"⁽¹⁾، ويقصد بذلك أن الإستمارة تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط أو بعبارة أخرى ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في النتائج، وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استمارة الدراسة من خلال المعامل ألفا كرومباخ باستخدام البرنامج الإحصائي spss كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) محمود محمد الجوهري: مرجع سبق ذكره، ص 184.

جدول رقم-09- لفاكرومباخ لحساب الثبات

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	35.80	17,743	,652	,701
VAR00003	35.93	19,067	,529	,717
VAR00004	36.53	21,124	,098	,746
VAR00005	35.73	21,352	,012	,754
VAR00006	34,27	21,638	-,016	,748
VAR00007	37,00	20,286	,260	,737
VAR00008	36,73	21,495	-,018	,756
VAR00009	36,80	20,600	,171	,743
VAR00010	36,53	20,267	,215	,740
VAR00011	35,07	11,924	,734	,686
VAR00012	36,53	22,410	-,233	,764
VAR00014	36,47	21,267	,085	,746
VAR00015	36,73	19,638	,394	,727
VAR00016	36,60	19,257	,548	,718
VAR00017	36,73	18,924	,563	,715
VAR00018	36,13	20,695	,212	,740
VAR00019	36,67	19,667	,407	,727
VAR00020	36,87	18,267	,710	,703
VAR00021	36,87	19,124	,504	,719

3- الوثائق والسجلات:

من خلال زيارتنا للمؤسسة تم الحصول على بعض السجلات والوثائق التي تحتوي على معلومات خاصة بالمؤسسة

والتي تخص الدراسة ومن أهم هذه الوثائق:

- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خامسا - أساليب معالجة البيانات:

بعد جمع المعلومات المتحصل عليها من أداة البحث وهي الإستمارة، تم تنظيم هذه المعلومات في مجموعة من الجداول وذلك من أجل تسهيل عملية التحليل، ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب الكمي والكيفي في عملية تحليل البيانات كما يلي:

1- الأسلوب الكمي:

للإجابة عن أسئلة الدراسة وللتحقق من صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

أ- التكرارات: تهدف التكرارات إلى تبسيط العمليات الإحصائية وتبويبها في صورة مناسبة، حسب ما يتطلبه التحليل ليتم إجراؤها بسرعة ودقة، وتم الاعتماد على التوزيعات التكرارية عند تحليل مختلف البيانات الخاصة بمجتمع وعينة الدراسة، وكذلك نتائج الإستمارة.

ب- النسب المئوية: استعملت في تحليل خصائص عينات البحث وكذا تحديد النسبة المئوية لدرجات الفرد المستجوب لكل عبارة من عبارات الاستمارة وتم حسابها كما يلي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{مجموع التكرارات} \times 100}{\text{عدد أفراد العينة}}$$

ج- معامل ألفا كرومباخ: وهو مقياس أو مؤشر لثبات أداة البحث، فكلما كانت درجته عالية كلما تمكن الباحث من تدقيق نتائج بحثه وتأكيدتها وبالتالي تعميمها، وتم استخدام معامل ألفا كرومباخ في هذه الدراسة لقياس ثبات إستمارة البحث.

2- الأسلوب الكيفي:

وهو أسلوب تفسيري يتعامل مع معطيات رمزية أو عددية تحتاج إلى كثير من التفسير، وهو عادة يجيب على سؤالي كيف و لماذا، بحيث يعطينا فهما أعمق للشيء المبحوث وليس مجرد لمحة عابرة ونظرا لأهمية هذا البحث في تفسير المعطيات الكمية تم الإعتماد عليه في هذه الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف المناهج والتقنيات التي اعتمدت عليها الدراسة حيث عرضنا في هذا الفصل مجالات الدراسة المكاني والزمني، واعتمدنا على تقنية الملاحظة، المقابلة وكذا الاستمارة كأدوات رئيسية في البحث العلمي، وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة والذي يقوم على وصف وتحليل البيانات وتفسيرها من أجل الوصول لنتائج دقيقة، ثم التطرق إلى كيفية اختيار العينة، حيث اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة.

وبالتالي فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المنهجي للدراسة وفي الفصل الموالي سنتطرق إلى دراسة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس

تمهيد:

بعد المعالجة النظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة والإنتهاء من تحديد الإجراءات المنهجية المتبعة، وتأتي مرحلة توزيع الإستمارات على المبحوثين بعد استرجاعها نحاول تحليل البيانات الميدانية التي جمعناها بإعتماد على أدوات جمع البيانات (الإستمارة، المقابلة، الملاحظة) التي قد تم الإستعانة بها في دراستنا هذه، وبالتالي ساعدتنا في الوصول إلى النتائج النهائية والتأكد من مدى صدق الفرضيات والتساؤلات التي طرحناها في هذه الدراسة.

أولاً- عرض وتفسير وتحليل بيانات الشخصية:

جدول رقم -10- يمثل جنس المبحوثين:

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	34	52,30
أنثى	31	47,69
المجموع	65	100

من معطيات الجدول رقم -10- والذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، نلاحظ ما نسبته 52,30% من المبحوثين تمثل ذكور بينما تمثلت نسبة الذكور بـ 47,69%، حيث نجد تقارب بين النسبتين وذلك يعود إلى طبيعة العمل الإداري والذي يتناسب مع الجنسين ويرجع ذلك إلى الإنفتاح الثقافي والتطور العلمي الذي صاحبه مساواة بين الرجل والمرأة، كما يمكن إعتبار متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من إحتياجات إقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج كلا الجنسين للعمل لتحسين مستوى المعيشة، وعليه يمكن القول أن هذه المؤسسة الخدمائية لا تتطلب جهد كبير حيث يمكن للجنسين العمل بها على إختلاف المؤسسات الصناعية.

جدول رقم -11- يبين سن المبحوثين

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
من [25 - 29]	5	7,69
من [30-34]	22	33,84
من [35-39]	18	27,69
40 فما فوق	20	30,65
المجموع	65	100

إذا ما حاولنا تشخيص الشواهد الكمية البارزة في الجدول نتوصل إلى مجموع النسب والتي تمثل أعلى نسبة قدرت بـ 33,84% وتعود إلى الفئة العمرية بين [30 إلى 34] سنة ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق التي قدرت نسبتها بـ 30,65% ونجد بعدها نسبة 27% وهي الفئة العمرية من [35 إلى 39]، أما أصغر نسبة فهي موجودة في الفئة التي تتراوح أعمارها بين [25 إلى 29] والتي قدرت بـ 7,69% ويمكن أن نفسر سبب كون الفئة العمرية من 30 إلى 34 هي أكثر فئة منتشرة في المؤسسة حيث تعد من الفئات النشطة والقادرة على العمل وتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للفئة من 40 فما فوق فالمؤسسة تسعى إلى الحفاظ على ذوي الخبرة والكفاءة العالية، أما الفئة من 25 إلى 29 تمثل نسبة قليلة

وهذا راجع إلى أن أغلب الشباب في هذه الفترة العمرية في مرحلة الدراسة والخدمة العسكرية ومنه المؤسسة يغلب عليها الطابع الكهولي.

جدول رقم-12- يبين المستوى التعليمي:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
0	0	إبتدائي
3	2	متوسط
28	18	ثانوي
61	40	جامعي
8	5	ما بعد التدرج
100	65	المجموع

يتضح من الجدول رقم- 12- أن 40 من الموظفين في مقر الولاية يجبل يمثلون ما نسبته 61% من إجمالي الباحثين لديهم مستوى جامعي ثم تليها نسبة 28% وهم الباحثين لديهم مستوى ثانوي ثم تأتي نسبة 08% لديهم ما بعد التدرج (دراسات عليا) وأخيرا نسبة 03% لديهم متوسط ومما سبق نلاحظ أن عينة البحث تتميز بمستوى دراسي عالي لأنه من شروط التوظيف في مقر الولاية هو أن يكون العمال لديهم شهادة ليسانس في تخصص ما، كل هذا راجع إلى اعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية جامعية، وبما أنها مؤسسة خدمتية فهي تحتاج إلى موظفين لديهم تأهيل علمي لتحقيق أدائها ومستوى خدماتها.

جدول رقم-13- يبين الحالة الإجتماعية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
47,69	31	أعزب
52,30	34	متزوج
0	0	مطلق
0	0	أرمل
100	65	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة متزوجون وقدرت نسبة هذه الفئة بـ 52,30% وهذا الأمر طبيعي لأنه غالباً ما يفكر الموظف بعد حصوله على العمل بالزواج وبناء أسرة ويصبحوا قادرين على تحمل المسؤولية والمحافظة على منصب شغل لأنه يعتبر مصدر رزق

له ولعائلته، وبما أن نسبة المتزوجين عالية فهذا قد يكون سبب في حدوث الصراعات من خلال ضغط العمل والحياة العائلية، أما في المقابل نجد نسبة 47,69% لغير المتزوجين(العزاب) كذلك نجدها مرتفعة وهذا راجع لغلاء المعيشة في السنوات الأخيرة فأغلب العزاب يطمحون للحصول على وظيفة ملائمة ومحترمة ويسعون إلى تحقيق الإستقرار الإجتماعي، وأخيرا تتعدم نسبة كل من المطلقين والأرامل بين أفراد العينة المدروسة.

جدول رقم -14- يبين الرتب المهنية:

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	12	18,46
عون تحكم	33	50,76
عون تنفيذ	20	30,67
المجموع	65	100

نلاحظ أن 33 عامل تحكم أي بنسبة 50,76% تليهم فئة الأعوان بعدد يقدر بـ 20 عامل بنسبة قدرها 30,67% وأخيرا تأتي فئة الإطارات بعدد عمال 12 بنسبة 18,46%. والملاحظ أن نسبة أعوان التحكم وما يفسر هذا الإرتفاع هو طبيعة المؤسسة الخدمانية وسعيها لتلبية طلبات المواطنين لتحسين صورتها مما يعني أن المؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحكم في إنجاز المهام خاصة وأن أغلبية العمال لديهم مستوى جامعي. وعليه فالمؤسسة تعمل على توظيف عمال ذو خبرة وكفاءة في المجال الإداري قصد القيام بأعمال متكاملة للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة.

جدول رقم -15- يبين الأقدمية في العمل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	8	12,30
من 5 إلى 10 سنوات]	32	49,23
من 10 إلى 15 سنوات]	10	15,38
من 15 إلى 20 سنوات]	3	4,61
20 سنة فما فوق	12	18,46
المجموع	65	100

يتضح لنا من البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بالخبرة المهنية أن غالبية العمال يتمركزون في الفئة من 5 إلى 10 سنوات وقدرت نسبتها بـ 49,23% ثم تليها مباشرة الفئة من 20 سنة

فما فوق بنسبة 18,46%، فهي متقاربة مع الفئتين الأولى من 10 إلى 15 سنة التي قدرت نسبتها بـ 15,38% والثانية الفئة أقل من 5 سنوات والتي نسبتها 12,30% وأخيراً الفئة من 15 سنة إلى 20 سنة بنسبة 4,61%. ومن خلال ملاحظتنا للشواهد الكمية نجد أن المؤسسة في تجديد مستمر لعملية التوظيف وأن أغلبية العمال حديثي الخبرة وهذا عامل مهم في تحديد الصراع في المؤسسة حيث أن العامل الحديث يجد صعوبة في العمل والإلمام بجميع المعارف وأيضاً التداخل في الوظائف مما يسبب له صراع مع نفسه ومع الموظفين. ونجد أيضاً أن المؤسسة لازلت محافظة نوعاً ما على ذوي الخبرة من 20 سنة فما فوق ومن 10 إلى 15 سنة لتبادل الخبرات والمعارف مع الموظفين الجدد وهذا إن دل على شيء يدل على أن عنصر الخبرة لازال موجود في المؤسسة.

جدول رقم -16- يبين وجود أقارب في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
20	13	نعم
80	52	لا
100	65	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه والذي يمثل وجود أقارب في هذه المؤسسة حيث نجد نسبة كبيرة والتي قدرت بـ 80% لا وجود للأقارب في حين العمال الذين لديهم أقارب في المؤسسة قدرت نسبتهم بـ 20% وهي نسبة ضئيلة. هذا يعني أنه ليس هناك تجمعات عائلية وكذلك لا وجود للعلاقات الشخصية والمحابة كما أن ذلك لا يؤثر ولا يتأثر باتخاذ القرارات وأيضاً سبب لتقليل من الصراعات.

ثانياً - عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

المحور الثاني: يبين نمط القيادة الإدارية المتواجد في المؤسسة

جدول رقم -17- المشاركة في صنع القرارات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
6,15	4	دائماً
70,76	46	أحياناً
23,07	15	أبداً
100	65	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70,76% من أفراد العينة أجابوا أن القائد غير قادر على اتخاذ القرار بمفرده فأحياناً يقوم بمشاركة العمال في صنع القرارات أما الذين ينفون ذلك قدرت

نسبتهم بـ 23،07% وأنهم لم يسبق لهم أن شاركوا في صنع القرار والقائد لا يسمع إلى مقترحاتهم وإلى قراراتهم والذين يؤكدون ذلك نسبتهم 06،15%. ويتضح لنا من آراء المبحوثين بأن هناك نسبة عالية من القيادات تأخذ باستشارة ومقترحات العاملين وتشاركهم في صنع القرارات والسماح لهم بالتعبير وإبداء آرائهم بخصوص المسائل والمشاكل وإعطائهم فرصة لإبراز قدراتهم وكفاءتهم في العمل وهذا ما أكدته هريت سيمون في نظريته اتخاذ القرار إهتم بعملية اتخاذ القرار ورأى بأنها لب العمل الإداري وإشراك العمال فيها يؤدي إلى رضاهم وتحقيق أهداف المؤسسة. ومن هنا نستنتج بأن القيادة في مقر ولاية -جيجل- تتبنى سياسة التشاور المتبادل في اتخاذ القرارات في العمل.

والجدول الذي يليه يوضح لنا تبرير الموظفين الذين أجابوا بـ (أبدا) حيث كانت آرائهم متشابهة وقسمناها إلى:

الإحتمالات	العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
أبدا	القائد وحده من يتخذ القرار	11	38
	المنصب لا يسمح لذلك	14	48
	العامل عبارة عن آلة لأداء العمل	4	14
المجموع	/	29	100

نلاحظ من آراء المبحوثين أن نسبة 48% صرحوا بأن القائد لا يشاركهم في عملية اتخاذ القرار لأن منصبهم لا يسمح لذلك يعني ذلك أن القائد يحترم التسلسل الإداري فالقائد يستشير الأقل منه بدرجات فقط. أما 38% فتعود إلى رأيهم بأن القائد متشدد ويفرد في قراراته والوحيد المكلف بذلك دون تدخل العمال، وأخيرا صرح البعض منهم وهم 04 موظفين أي نسبة 14% بأن العامل عبارة عن آلة لأداء العمل فقط ولا يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.

جدول رقم-19- يبين طبيعة القرارات المتخذة في المؤسسة:

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
من طرف القيادة وحدها	10	15
يتم التشاور مع المرؤوسين	19	29
الإثنين معا	5	8
حسب الموقف	31	48
أخرى	0	0
المجموع	65	100

وفقا للجدول رقم -19- يتبين لنا أن آراء المبحوثين قد اختلفت في تحديد طريقة اتخاذ القرارات التي يتبعها القائد، حيث يرى حوالي 48% من أفراد العينة أن القائد يتم اتخاذه للقرارات يكون حسب المواقف التي تمر بها المؤسسة وهذا ما تؤكدته النظرية الموقفية حيث أكدت أن لكل موقف هناك سلوك إداري يحكمه ويجب تطبيق القرارات حسب المواقف يعني أن القرارات ليست ثابتة بل تتجدد مع المواقف، ثم تليها نسبة 29% وهم الذين صرحوا أن طريقة اتخاذ القرارات تتم بالتشاور بين القائد ومرؤوسيه معنى ذلك القائد يفتح للموظفين المجال للمناقشة وإبداء آرائهم وهذا يشير أن القيادة تتسم بالأسلوب الديمقراطي. وتأتي نسبة 15% وهم الذين أكدوا على أن القائد يتخذ القرارات بنفسه دون تدخل الآخرين وهم الذين يروا أن القائد بيروقراطي وأخيرا نسبة 08% وهم الذين يرون أن القرارات تتخذ أحيانا بالتشاور وأحيانا بإنفراد. كل هذا يعني أن أغلب القرارات في مقر ولاية -جيجل- تتخذ حسب المواقف التي تمر بها وأحيانا تكون تشاركية بين القادة والعمال هذا ما يزيد من تحفيزهم ويقلل من الخلافات التي تحدث خاصة بين القائد والمرؤوسين.

جدول رقم-20- يبين تفويض القائد للصلاحيات للموظفين:

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	1	2
أحيانا	52	80
أبدا	12	18
المجموع	65	100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80% من أفراد العينة صرحوا بأن القائد أحيانا يفوض صلاحيات المؤسسة إلى المرؤوسين في حين نجد نسبة 18% أقرروا العكس فالقائد لا يفوض الصلاحيات وهذا راجع إلى عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية وعدم ثقته بهم، ونسبة 02% الذين أكدوا أن القائد دائما يفوض للصلاحيات. فمن هنا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن القائد يفوض بعض الصلاحيات للموظفين ذوي الكفاءة والخبرة يعود ذلك إلى ثقة القائد في قدراتهم الإدارية، ولأن هذا الأمر يؤدي إلى زيادة ثقة الموظفين بأنفسهم وتشجيعهم وتحفيزهم فهذه الطريقة هي الأنجح لكسب ولاء العاملين ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وليس عمال فقط ويقوي الصلة بين القائد ومرؤوسيه مما ينقص في الصراعات بينهم وبينهم لديهم الشعور بالمسؤولية لبدل جهد أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها وهذا لا يكون إلا بالتعاون بين القائد ومرؤوسيه، من هنا نستنتج أن النمط القيادي المتبع يسمح

بتفويض بعض الصلاحيات لأقل درجة منه في التسلسل الهرمي. وهذا ما يختلف مع دراسة بن "عيدة نصيرة" في دراستها المعنونة بـ علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية والتي توصلت إلى تفويض الصلاحيات يعتبر شكل من أشكال المشاركة وأغلب المبحوثين يرون أن رئيسهم لا يأتين أحدا ويحرص على مراقبة كل الأعمال بنفسه ولا يفوض جزء من الصلاحيات⁽¹⁾. والجدول الذي بعده يمثل تبريرات أفراد العينة على إجاباتهم المذكورة في الجدول أعلاه، ومن خلال آرائهم توصلنا إلى مجموعة من الإقتراحات وتتمثل في:

الإحتمالات	العبارات	التكرارات	النسبة المئوية %
أبدا	حسب السلطة	4	6
	عدم الثقة في الموظف	8	12
أحيانا	نوع الوظيفة	20	31
	في غياب القائد والعطل السنوية	9	14
	ضغوط العمل	6	9
	الخبرة والثقة في العمال	18	28
المجموع	/	65	100

يوضح هذا الجدول تبريرات أفراد العينة على إجاباتهم وحسب التبريرات هناك 12 عامل من أفراد العينة أجابوا بأبدا وأرجعوا ذلك إلى سببين رئيسيين وهما عدم الثقة في الموظفين وكانت نسبة ذلك 12% والسبب الثاني هو حب القائد للسلطة وقدرت نسبة ذلك بـ 6% وهما نسبتان ضئيلتان أمام نسب الإجابات التي بينت أن القائد يفوض صلاحياته هم الذين أجابوا بأحيانا ودائما فقد أرجعوا هذا التفويض إلى نوع الوظيفة حيث قدرت نسبة ذلك بـ 31% بالإضافة إلى الثقة وخبرة العمال بنسبة 28% في غياب القائد أو عطله قدرت بـ 14% وأخيرا ضغوط العمل بنسبة 9%، ومن هنا نستنتج أن نوع الوظيفة في السلم الهرمي والخبرة والثقة من أساسيات تفويض القائد لصلاحياته لأنه يجب على العامل أن يستطيع تحمل مسؤولية عمله والعمل المفوض له ويكون قادر على إتمامه في وقته، فقد أصبحت الثقة التنظيمية مؤشر لنتمية العلاقات في المؤسسة.

(1) بن عيدة نصيرة: علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بوزريعة، الجزائر، 2012، ص 220.

جدول رقم-22- يبين حضور القائد في كل المواقف التي تمر بها المؤسسة أو بعضها

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	40	61,53
لا	25	38,46
المجموع	65	100

تبين المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين والذين قدرت نسبتهم بـ 61,53% أجابوا بأن القائد يكون حاضر في كل المواقف التي تمر بها المؤسسة سواء كانت جيدة أو العكس وهذا ما يؤكد خبرته في العمل وقدرته على التكيف مع جميع المواقف وتمتعه بمهارات وكفاءات قوية وعالية تمكنه من التأقلم مع مختلف المواقف التي تحدث داخلها، وهذا يعني أن القائد قادر على مسؤوليته من أجل ضمان السير الحسن للعمل في مقر ولاية جيجل وهذا ما أكدته النظرية الموقفية لفيدرلر التي أكدت بأن القيادة ترتبط بالموقف لا تتوقف على صفات الشخصية بل هي قدرته على التفاعل في مواقف معينة⁽¹⁾، في حسن نجد نسبة 38,46% أقرروا بأن القائد لا يكون حاضرا في جميع المواقف بل في بعضها فقط ويعود ذلك إلى وجود التزامات خارجية خاصة العمال المتزوجون.

ويمثل الجدول الموالي آراء المبحوثين عن حضور القائد في كل المواقف أو عدم حضوره وأرجعوا أسباب ذلك إلى:

الإحتمالات	العبارات	التكرارات	نسبة المئوية %
نعم	من مسؤوليته	26	44
	حسب الموضوع	4	7
	قائد عملي	9	16
لا	التزامات خارجية	8	14
	مواقف تتطلب وجوده	4	7
	ضغوط العمل والعطل	7	12
المجموع	/	/	100

ملاحظة: بعض المبحوثين لم يبرروا

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم برروا إجاباتهم في ثلاث أسباب رئيسية وهي أن القائد هو المسؤول الأول ويجب أن يكون حاضرا دائما وفي جميع المواقف وكانت نسبة ذلك 44% والسبب الثاني وهو أن القائد يجب عمله لذلك هو موجود دائما وقدرت نسبتهم بـ 16% والسبب

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

الثالث وهو أن القائد يكون حاضر في مواقف معينة وكانت النسبة 07% أما تبريرات الذين أجابوا بلا فأرجعوا غياب القائد إلى أن لديه إلتزامات خارجية ونسبتهم 14% تليها نسبة 12% وهم الذين قالوا بأن لديه ضغوطات عمل ويكون غائب في العطل وأخيراً نسبة 07% هم الذين يرون بأنه يحظر إلا في مواقف التي تتطلب وجوده مثل الإجتماعات.

جدول رقم-24- يبين إجبار القائد الموظفين بمهام إضافية خارج نطاقهم

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائماً	1	1,53
أحيانا	34	52,30
أبداً	30	46,15
المجموع	65	100

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل إجبار القائد موظفيه بمهام إضافية خارج نطاقهم فنجد نسبة 52,30% أقرروا بأن القائد أحيانا ما يكلفهم بأعمال ليس من مهامهم وهذا ما لاحظنا لزياراتنا لميدان الدراسة أن الموظفين حين ينتهون عملهم يغادرون مباشرة، في حين 46,15% أقرروا بأن القائد لا يكلف الموظفين مهام ليست من مسؤوليتهم أو خارج إختصاصهم وهذا يؤدي إلى الخلط وتداخل المهام مما ينتج عن ذلك فوضى وصراعات بين العمال والقادة.

جدول رقم-25- يبين ردة فعل القائد من الأخطاء المهنية

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
الصرامة	2	3
التفهم	24	37
التسامح	1	2
حسب طبيعة الخطأ	38	58
أخرى	0	0
المجموع	65	100

يتضح من خلال معطيات الجدول رقم-14- أن 58% من المبحوثين كانت إجابتهم تتفق أن ردة فعل القائد على الأخطاء المهنية تكون حسب طبيعة الخطأ وهذا ما توصلنا إليه في السؤال رقم 04 من أسئلة المقابلة ونسبة 37% تعود إلى تفهم القائد الخطأ وأخيراً النسبتين الضئيلتين 03% تعود إلى صرامة القائد وتليها 02% تعود إلى تسامحه. من هنا نرى بأن أغلبية أفراد العينة يرون أن القائد يعاقب على

الوقوع في الأخطاء ولكن العقوبة تكون على حساب الخطأ. أما الذين قالوا يتفهم هذا يفسر على أن القائد يعطي فرص للعامل من أجل تدارك الخطأ وتصحيحه حتى لا يقتل روح المبادرة لديهم، فالعمال يتعلمون من خلال ارتكاب الأخطاء والقائد يعمل على توجيههم لتجنب ارتكابها مستقبلاً، ومن هنا نستنتج أنها قيادة عملية وفي نفس الوقت متفهمة ومداركة.

جدول رقم -26- بين طبيعة العلاقة بين المدير والمروسين

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
69,23	45	علاقة رسمية
30,77	20	علاقة اجتماعية
100	65	المجموع

من خلال الجدول رقم-26- نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة يؤكدون أن علاقتهم مع القائد لديها طابع رسمي حيث قدرت نسبتهم بـ 69,23% بينما يؤكد 30,77% منهم أن العلاقة بينهم وبين قائدهم علاقة إجتماعية، وإستناداً لهذه البيانات نلاحظ أن طبيعة العلاقة مع القائد غالباً ما تكون رسمية وهذا ما دعا إليه أصحاب النظريات التقليدية في التنظيم، وأبرزهم ماكس فيبر حيث أكد أن رسمية العلاقات في المؤسسة هي ما تجعلها أكثر فعالية، وتجعل العمال يقومون بأعمالهم في الوقت المحدد كما تساعد على جودة المنتج، وذلك لأن وقت العمل لا يضيع في الأحاديث الجانبية التي ستكون لو كانت العلاقات في المؤسسة إجتماعية وتتعدى الحدود الرسمية.

جدول رقم-27- يبين الزيارات التفقدية

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
80	52	نعم
20	13	لا
100	65	المجموع

يؤكد الجدول رقم-27- أن 80% من عينة البحث أكدوا أن هناك زيارات تفقدية يقوم بها القائد ويواظب عليها نظراً لأهميتها وهذا ما أكده مصطفى عبد الرحيم في مقاله أن هذه الزيارات سنكشف له كل جوانب القصور التي تحدث داخل المؤسسة وتضعه في قلب الحدث⁽¹⁾، فيعلم كل ما يحدث داخل المؤسسة وبالتالي يمكنه ذلك من معرفة ما إذا كان هناك صراعات تحدث بين الموظفين، بينما أكد 20%

(1) مصطفى عبد الرحيم 8/8/2020 <http://www.alkhaleej.ae/supplements/page>

من المبحوثين أنه لا يقوم بالزيارات وهذا راجع ربما إلى إنشغاله بالمهام الموكلة إليه فالقائد دائماً ما تكون له مهام والتزامات أكثر في العمل إضافة إلى التزاماته العائلية وحياته الشخصية حيث سبق وتم التأكيد في الجدول 13 أن أغلب أفراد العينة المبحوثة من المتروجين فعملية المراقبة تتطلب الكثير من الوقت، فيقوم أحياناً بالتغاضي عنها خاصة إذا كان لديه ثقة بالمرؤوسين ويعلم أن كل واحد سيؤدي مهامه حتى وإن لم يراقبهم.

والجدول الذي يليه يبين نوع الزيارات التي يقوم بها القائد في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
42,31	22	يومية
38,46	20	أسبوعية
19,23	10	شهرية
100	52	المجموع

يوضح الجدول أن 42,31% من أفراد العينة أكدوا أن القائد يقوم بزيارات يومية، ثم أكد 38,46% منهم أن الزيارات تكون أسبوعية، ثم أكد 19,23% أنها زيارات شهرية، والسبب في هذا الاختلاف هو أن القائد ربما يقوم بمفاجئتهم بزيارات فجائية وغير محددة المدة وهذا يمكنه من معرفة كل ما يحدث بشكل أدق وأكثر مصداقية، كما أنه يأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل فإذا لاحظ بعض الخلافات أو الصراعات بين الموظفين فإنه يكتف الزيارات النقدية ويقوم بها بشكل يومي، أما إذا أحس أن العمل يسير بشكل جيد فإنه يخفف هذه الزيارات ويقوم بها بشكل دوري أي مرة في الأسبوع أو مرة في الشهر، وعلى الرغم من إختلاف نوع الزيارات إلا أن هذا الجدول يؤكد حرص القائد على الزيارات.

جدول رقم-29- يبين حرص القائد على معرفة ما يحدث داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
80	52	نعم
20	13	لا
100	65	المجموع

يوضح الجدول رقم-29- أن 80% من المبحوثين يؤكدون أن القائد دائماً يحرص على معرفة ما يحدث داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكد أن للمؤسسة نوع من النظام فالمدبر يحرص على معرفة كل صغيرة وكبيرة تحدث، وهنا يمكن إستنتاج نوع من البيروقراطية إذ يحرص القائد على المراقبة المستمرة لسلوكيات

الموظفين لضمان القدرة على التنبؤ والتحكم في السلوكيات الغير مرغوب فيها،⁽¹⁾ومن أهمها الصراعات حيث تعتبر الصراعات في أغلب الأحيان من السلوكيات الشاذة التي تؤثر على مخرجات العمل بسبب تأثيراتها السلبية على الروح المعنوية للموظفين، فالقائد هنا يحاول أن يعرف ما يحدث من أجل حل المشاكل في الوقت المناسبة لعدم تفاقمها. أما 20% منهم يرون أنه لا يحرص على معرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة، وهذا راجع ربما إلى أن المدير يحاول أن يترك مساحة للموظفين فلا يلح عليهم كثيرا فهناك بعض المواضيع الغير مهمة تحدث بين الموظفين وعدم معرفة المدير بها لا يؤثر على السير الحسن للعمل.

ثالثا - عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

المحور الثالث - يبين الأساليب المتبعة من طرف القيادة الإدارية في التعامل مع الصراع التنظيمي.

جدول رقم-30- يبين علم المدير بالصراعات الموجودة داخل المؤسسة.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
38,46	25	نعم
61,54	40	لا
100	65	المجموع

تؤكد إجابات المبحوثين في هذا الجدول أن القائد على الأغلب لا يعلم بكل الصراعات التي تحدث بين الموظفين وذلك بنسبة 61,54% وهذا يؤكد أنه على الرغم من إجتهد القائد ومحاولته الإتحكاك الدائم بالموظفين من خلال قيامه بالزيارات النقدية في كل مرة، إلا أنه في أغلب الأحيان تكون هناك بعض الأمور التي تخفى عنه لأسباب كثيرة، فربما العلاقة الرسمية التي تجمع بينه وبين مرؤوسيه تحول دون ذلك حيث أكد أغلب المبحوثين أن علاقتهم بالقائد تكون ضمن إطار رسمي، كما أن القائد في أغلب الأحيان تكون لديه إلتزامات كثيرة سواء كانت عملية أو شخصية فيصعب عليه التعامل مع كل ما يحدث بين الموظفين من خلافات داخل المؤسسة فيجعل العمل في مقدمة الأولويات، بينما أكد 46,38% من المبحوثين أن القائد على علم بالصراعات التي تحدث بين الموظفين وأن ليس هناك صراع يخفى عليه والجدول الموالي سيوضح الأسباب التي أدت إلى إجابات المبحوثين بالإيجاب أو بالسلب.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: تاريخ التفكير الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص284.

والجدول الموالي يبين آراء المبحوثين في علم المدير بالصراعات الموجودة داخل المؤسسة وأرجعوا أسباب ذلك إلى ما يلي:

الإجابات	العبارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	ذلك ضمن مسؤولياته	9	13,85
	للتشاور و إيجاد حلول	8	12,31
	لضمان السير الحسن للعمل	8	12,31
لا	وجود مواقف لا تتطلب معرفته بها	4	6,15
	كثرة المهام	6	9,23
	يعلم بالصراعات التي تخص فريقه فقط	6	9,23
	وجود خلافات شخصية	19	29,23
	يعرف في حالة تقادم الخلاف فقط	5	7,69
	المجموع	/	65

يوضح هذا الجدول أن 29,23% من المبحوثين يؤكدون أن القائد لا يعلم بكل الصراعات بسبب وجود خلافات شخصية لا يعلم بها، وهذا راجع إلى العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين الموظفين، وهذا ما حذر منه ماكس فيبر في نموذج البيروقراطي حيث أكد أن التنظيم ليس حشدا لمجموعة أفراد، بل هو إطار تنظيمي عقلائي للعمل والفعل، تربط بين أفراد علاقات رسمية تحكمها ضوابط قانونية⁽¹⁾، وذلك لتجنب الصراعات التي تؤثر على الحالة النفسية للموظف وبالتالي تؤثر على المردودية، ثم أكد 9,23% أنه بسبب كثرة المهام التي يقوم بها القائد يتعذر عليه معرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة، في حين جاءت نسبة 9,23% لتعبر عن المبحوثين الذين يقولون أن المدير يعلم بالأمور التي تخص فريقه وهذا منطقي، فالمؤسسة كبيرة وهناك هيكل تنظيمي كبير، فكلما كبر التنظيم زاد تقسيم العمل وزادت الوحدات الإدارية، ويصبح لكل وحدة قائد أو مجموعة من القادة⁽²⁾، فيصبح كل مدير يهتم بالأمور التي تخص المجموعة المسؤول عنها ولا يهتم بالأمور التي لا تخص فريقه إذا كانت

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط 1، لبنان، 1999، ص150.

(2) المرجع نفسه، ص150.

لا تضر بالمصلحة العامة للمؤسسة، أما نسبة 7,69% من المبحوثين أكدوا أنه في حال لم يتفاهم الصراع ولم يؤثر على السير الحسن للمؤسسة فإنه ليس من الضروري إشغال القائد بهذه الأمور، وليس من الضروري معرفته بها.

من ناحية أخرى أكد 13,85% منهم أن القائد على علم بكل الصراعات التي تحدث في المؤسسة لأن هذا ضمن مسؤولياته الإدارية، إذ يعتبر القائد الذي يتحمل المسؤولية قائد ناجح يحوز على إحترام أتباعه، فيما أكد 12,31% منهم أنه من الأحسن معرفة القائد بالصراعات وذلك من أجل التشاور وإيجاد الحلول المناسبة، وهذا أيضا يعتبر من صفات القائد الجيد لأنه يعطي الحرية للمرؤوسين بالتعبير عن آرائهم، وأيضا أشارت نسبة 12,31% إلى المبحوثين الذين يقولون أنه من الضروري معرفة القائد بما يحدث من صراعات من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة، فالصراع يمكن له أن يصبح سلبيا، ويزيد من توتر الموظف وهذا التوتر بدوره يؤثر على مردوديته، فحسب أصحاب هذا الرأي فإنه من واجبات القائد أن يعرف ويحاول أن يفهم كل ما يحدث بين الموظفين في المؤسسة وأي تقصير منه في هذه النقطة سيؤثر سلبا على العمل.

الجدول رقم -32- يبين المسؤول عن حل الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
9,23	6	القائد نفسه
16,92	11	الموظفين فيما بينهم
73,85	48	حسب نوعية الصراع و الأطراف
100	65	المجموع

يوضح الجدول رقم-32- أن 73,85% من المبحوثين أن المسؤول عن حل الصراعات يتحدد من خلال نوعية الصراع وأطرافه، وهذا ما يؤكد أن الإدارة هي إدارة موقفية والتي تتميز بالمرونة وعدم الديمومة، فيتم إختيار المسؤول أو القائد من خلال الموقف، حيث يتم الإختيار حسب خبرات الشخص ومعرفته بالموقف وليس حسب المكانة أو الرتبة المهنية⁽¹⁾، في حين أكد 16,92% من المبحوثين أن الصراعات تحل بين الموظفين بطرق سلمية وبدون توسيع المشكل وهي طريقة جيدة في التعامل مع الصراع فأحيانا إدخال أطراف أخرى تؤدي إلى تفاهم المشكل أكبر وليس حله، أما 9,23% منهم أكدوا أن القائد هو من يقوم بحل الصراعات وهي نسبة تعتبر قليلة، حيث تم التأكيد في الجدول السابق أن

(1) بن عيدة نصيرة: مرجع سبق ذكره، ص31.

أغلب الصراعات لا تصل إلى القائد إلا في حالة تفاقم الصراع فإذا ركز القائد مع كل خلاف يحدث بين موظفين أو أكثر سيؤدي ذلك إلى الإنشغال على العمل وبالتالي سيؤثر ذلك على مردوبيته ومردودية الأطراف المتصارعة.

جدول رقم-33- الأسلوب المتبع من طرف الإدارة للتعامل مع الصراع داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
23,08	15	التجنب
7,70	5	المعاقبة
38,46	25	التسوية
4,61	3	التنازل
26,15	17	التعاون
100	69	المجموع

يوضح الجدول رقم-33- أن 38,46% من المبحوثين أكدوا أن الإدارة تختار في أغلب الأحيان التسوية للتعامل مع الصراع، بالإضافة إلى أسلوب التعاون وهذا ما أكده 26,15% منهم وهي نتائج متقاربة جدا وهذا يعتبر إيجابيا للمؤسسة، فقد توصل الأحسن حمزة في دراسته أن أسلوب التعاون من أحسن الأساليب في إدارة الصراع، لأنه يجمع بين إستخدام قوة السلطة والإهتمام بالعلاقات الإجتماعية أي أن القائد يستخدم السلطة الممنوحة له لكن في نفس الوقت يراعي أهمية العلاقات الإنسانية التي تجمه مع غيره في العمل، ويقضي على الأفراد في إتخاذ القرارات، كما أكد 23,08% من المبحوثين أن القائد يتجنب بعض الصراعات وهذا راجع ربما إلى عدم أهمية الموقف فإذا إهتم القائد بكل الصراعات سيؤدي ذلك إلى عرقلة عمله ومهامه، وبالتالي لا ضير في تجنب المواقف التي لا تؤثر سلبا على العمل وأكد 7,70% من المبحوثين أنه في بعض الحالات النادرة يلجأ القائد إلى العقاب، بينما تم إختيار التنازل من قبل 4,61%.

جدول رقم-34- يبين اختلاف موقف المدير في التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
89,23	58	نعم
10,77	7	لا
100	65	المجموع

يوضح الجدول-34- أن نسبة 89،23% من المبحوثين يرون أن موقف القائد يختلف في تعامله مع الصراع، ويفارق كبير جدا أكد 10،77% منهم أن موقفه لا يختلف، وهذا يؤكد أن هناك ديناميكية في التعامل مع الصراعات فليس هناك موقف واضح ووحيد يتبعه القائد في كل مرة، فمعطيات الموقف هي التي تحدد طريقة التعامل معه وهذا ما أكده المبحوثين في جدول سابق حيث أكدوا أن الصراع يحل بالطريقة التي تناسب الموقف وتتناسب مع مركز الأفراد المتصارعة والجدول الموالي سيوضح أسباب إجابة المبحوثين بهذا الشكل.

والجدول الموالي يبين آراء المبحوثين في إختلاف موقف المدير في التعامل مع الصراعات و أرجعوا أسباب ذلك إلى:

الإجابات	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	اختلاف الأشخاص و مناصبهم	30	46،15
	اختلاف نوع الصراع	25	38،46
	اختلاف شخصية المدراء	3	4،62
لا	وضوح القوانين	5	7،69
	إعطاء الأهمية للعمل على حساب الصراع	2	3،08
المجموع	/	65	100

يوضح الجدول أن نسبة 46،15% من الذين جاوبوا بأن موقف القائد يختلف أكدوا أن سبب هذا الإختلاف راجع إلى إختلاف الأشخاص والمناصب وأكد 38،46% منهم أن نوع الصراع هو ما يحدد موقف القائد، أما نسبة 4،62% من المبحوثين فأكدوا أن شخصية القائد تختلف وبالتالي يختلف الموقف، وبالتالي فبيانات هذا الجدول تدعم ما جاءت به النظرية الموقفية لـ **فدذر** والذي يرى أن "القادة ليسوا أحرار في إدارة المؤسسات التي يعملون فيها بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيزاتهم، فيجب أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى⁽¹⁾.

أما الفئة الأخرى والتي تقول أن موقف القائد لا يختلف فقد أكد 7،69% منهم أن وضوح القوانين هو ما يجعل الموقف ثابت ولا يتغير، وهذا يؤكد وجود نوع من الإلتزام باللوائح القانونية من قبل القائد ولقد دعا ماكس فيبر إلى ذلك في نموذج البيروقراطي، وأكد أن هذا الإلتزام هو ما يدفع بالمؤسسة إلى النجاح

(1) إيناس ضياء مهدي: الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، العدد2، أبريل،

والتطور، بينما أكد 3,08% منهم أن القائد دائما ما يعطي قيمة للعمل وبالتالي يكون موقفه دائما هو تجاهل أي صراع يحدث، لأنه يرى أن الإهتمام الدائم بالصراعات سيؤثر بالشكل السلبي على العمل.

جدول رقم -36- يبين مدى فتح القائد المجال للنقاش داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
64,62	42	دائما
20	13	أحيانا
15,38	10	أبدا
100	65	المجموع

يوضح الجدول رقم -36- أن نسبة 64,62% من المبحوثين بأن القائد دائما ما يفتح المجال للنقاش مع الموظفين حول ما يحدث بينهم من صراعات، ثم أكد 20% منهم أنه يفتح هذا المجال في بعض الأحيان، في المقابل وضح 15,38% من أفراد العينة المبحوثة أنه لا يوجد أي مجال للنقاش، وبالرجوع إلى هذه النسب فإن الأغلبية يؤكدون أن القائد يقوم بفتح المجال للنقاش سواء بشكل دائم أو في بعض الأحيان، وهذا يدل على أن القائد لا يتجنب الصراعات بل يحاول أن يواجهها ويعرف أسبابها، إذ يعتبر الصراع ظاهرة طبيعية فيحاول أن يتعامل معها بسلاسة وبشكل طبيعي وهذا ما نصت عليه النظرة السلوكية والتفاعلية، أما النسبة المتبقية فقد أكدت عكس ذلك وأقر أصحابها بأنه لا يوجد مجال للنقاش على الإطلاق فيما يخص الصراعات، وهذا راجع ربما إلى عدم وجود صراعات بينهم وبين زملائهم أو أنها موجودة ولكن القائد لا يعلم بها بحكم أنها شخصية وبالتالي لا تصل إليه وهذا ما أكدوه في الجدول رقم 29.

الجدول الموالي يوضح كيفية فتح القائد للنقاش مع الموظفين في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	البدائل	الإجابات
85,71	36	إحضار الأطراف المتصارعة	دائما
14,29	6	إجتماع مفتوح	
100	42	/	المجموع

يوضح هذا الجدول من خلال أجوبة المبحوثين أن كيفية فتح المجال للنقاش تكون غالبا بإحضار الأطراف المتصارعة فقط دون غيرهم وذلك بنسبة 85,71% وهي طريقة منطقية وسليمة لحل الصراع ويرجع إختيار القائد لهذه الطريقة ربما إلى محاولته حل الصراع بطريقة سريعة وأكثر فعالية، فحضور

أطراف أخرى يمكن أن يتسبب في تضخيم الصراع أكثر من المساعدة على حله، وأيضاً ليخلق نوع من الراحة في أطراف الصراع ويسمح لهم بالتعبير عن ما يضايقهم بكل صراحة وخاصة إذا أكد لهم بأن ذلك الحوار سيكون سريراً ولا أحد آخر سيعلم به، في حين أكد 14،29% أن القائد يقوم بعقد اجتماع مفتوح ويرجع السبب في لجوء القائد إلى هذه الطريقة ربما هو تفاهم الصراع وعدم وصوله إلى حل وسط يرضي الكل، فيلجأ إلى هذه الطريقة لربما يتم إقتراح حلول جديدة غابت عن ذهنه ولم يفكر فيها.

جدول رقم-38- يوضح رأي المبحوثين في القيادة الحالية.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	34	52،31
لا	31	47،69
المجموع	65	100

يوضح الجدول أن نصف أفراد العينة تقريباً أكدوا أن القيادة الحالية أحسن من القيادة السابقة وذلك بنسبة 52،31%، ويفارق بسيط هناك فئة ترى عكس ذلك وتؤكد أن القيادة السابقة أحسن من القيادة الحالية وتقدر نسبتهم بـ 47،69%، والسبب في هذا التباين والإنقسام في الآراء هو ربما راجع إلى أنه في كل بيئة عمل أو مؤسسة يوجد من هو مع السياسات المتبعة من طرف الإدارة العليا، ويرى أن هذه السياسات تضمن له حقوقه وتساعد على تحقيق مصالحه وأهدافه، وهناك من هو ضد هذه السياسات ويرى بأنه مظلوم ومهزومة حقوقه بسبب هذه السياسات، فهناك دائماً مؤيدين لقادتهم ويتبعون أوامرهم وهناك معارضين لهم، وهذا أمر نشهده في أي مؤسسة مهما كان نوعها.

والجدول الذي يليه يوضح يوضح رأي المبحوثين في القيادة الحالية وأرجعوا أسباب ذلك إلى:

الإجابات	العبارات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	تساهم في حل المشكلات	12	18،46
	قيادة متفهمة	13	20
	تساهم في احتواء الصراع	9	13،85
لا	لا تساهم في حل المشكلات	9	13،85
	قيادة مستبدة	11	16،92
	لا تساهم في حل الصراع	11	16،92
المجموع	/	65	100%

في هذا الجدول يرى أصحاب الرأي الأول والمتمثل في أن القيادة الحالية أحسن من القيادة السابقة، أنها قيادة متفهمة بنسبة 20%، ويفارق بسيط أكد 18،46% منهم أنها تساهم في حل المشكلات، فيما أكد البعض الآخر بأنها تساهم في إحتواء الصراع وتقدر نسبتهم بـ 13،85%، ويرجع سبب إجابة المبحوثين بهذا الشكل إلى أنهم على الأغلب تعرضوا لمواقف معينة جعلت القيادة الحالية تتدخل بنوع من التفهم وهذا التفهم أدى إلى حل الصراع وإحتوائه بطريقة سلمية، وهذا ما جعلهم يحسون بنوع من الراحة والولاء لقيادتهم الحالية.

أما أصحاب الرأي الآخر هو أن القيادة السابقة أحسن من الحالية فقد أكد البعض منهم أنها قيادة مستتدة وذلك بنسبة 16،92%، أما 15،38% منهم يرون أنها لا تساهم في حل الصراع، بينما 13،84% منهم يرون أنها لا تساهم في حل المشكلات، وهذا راجع ربما إلى أن الأفراد الذين جاوبوا بهذا الشكل لم يحالفهم الحظ في إيجاد حلول للصراعات التي يخوضونها مع زملائهم الموظفين أو حتى مع قاداتهم، كما لم يتم الأخذ بعين الإعتبار إعتراضاتهم وإنشغالاتهم، وهذا أدى إلى تكوين فكرة سلبية عن القيادة الحالية لديهم.

جدول رقم -40- يبين نتيجة معامل التوافق بين أسلوب القائد وإستراتيجية إدارة الصراع.

معامل التوافق	المجموع		لا		نعم		إختلاف الأسلوب القائد إستراتيجية الصراع
	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	النسبة المئوية%	التكرار	
0,73	24,61	16	14,28	1	22,41	13	التجنب
	4,62	3	14,28	1	5,18	3	المعاقبة
	43,08	28	42,88	3	43,10	25	التسوية
	6,15	4	14,28	1	3,45	2	التنازل
	21,54	14	14,28	1	25,86	15	التعاون
	100	65	100	7	100	58	المجموع

من خلال الجدول المؤشر الإحصائي الموضح في الجدول رقم والتي تمثل نتائج إختبار معامل التوافق لمعرفة إرتباط نوع الأسلوب القيادي المتبع بنوع الأسلوب المختار في إدارة الصراع التنظيمي وتشير النتائج كما هو موضح في الجدول إلى وجود إرتباط قوي بين النمط المتبع وأساليب إدارة الصراع حيث بلغت قيمة المعامل (0,73)، ووضح المبحوثين الذين أجابوا أن أسلوب القائد يختلف في تعامله مع

الصراع بأن أسلوب التسوية هو أكثر الأساليب إعتامدا من طرف القائد وذلك بنسبة 43،10%، ثم يليه أسلوب التعاون بنسبة 25،86% ثم يليه أسلوب التجنب بنسبة 22،41%، ثم أسلوب العقاب بنسبة 5،18% ثم التنازل بالمرتبة الأخيرة وجاءت نسبته 3،45%.

ومن خلال هذه البيانات يتضح لنا أن النمط القيادي المعتمد من طرف القيادي نمط موقفي يعتمد على ما يتطلبه الموقف فإذا كان الصراع بسيط ويمكن إيجاد الحل يرضي الطرفين في وقت قصير، فإن القائد هنا يعتمد على النمط الديمقراطي التشاركي يعتمد على أسلوب التسوية وهذا ما يحدث في أغلب الأحيان، أما إذا اشتد الصراع فإنه يكون متسلط ويفرض عقوبات على أطراف الصراع وهذا نادر الحدوث. في حين أن الذين أجابوا أن موقف القائد لا يختلف والتي كانت نسبتهم ضعيفة جدا أكدوا أيضا أن أسلوب التسوية هو أكثر الأساليب إستخداما بنسبة 42،88% ثم تأتي الأساليب الأخرى (التعاون التنازل، المعاقبة، التجنب) بنفس النسبة والمقدرة بـ 14،28%.

رابعاً- عرض وتفسير وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

المحور الرابع- يبين مدى فعالية نمط القيادة الإدارية السائد في إحتواء الصراع التنظيمي.

جدول رقم -41- يبين رضا لمبحوثين على القيادة الحالية.

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
60	39	نعم
40	26	لا
100	65	المجموع

يوضح الجدول أن 60% من المبحوثين راضيين عن القيادة الحالية وهي نسبة تعتبر جيدة ويرجع السبب ربما إلى تفويض القائد لبعض صلاحياته للموظفين ولقد تم توضيح ذلك في الجدول رقم 19، وهذا ما توصلت إليه نهلة عبد القيوم عبد الرحمان حيث توصلت في دراستها إلى أن المشاركة في إتخاذ القرار تؤثر إيجابا على السلوك، وأكدت على ضرورة تفويض القائد لصلاحياته للموظفين لأن ذلك يرفع درجة الرضا لديهم⁽¹⁾، فيما أكد 40% منهم أنهم غير راضيين عن القيادة الحالية وهذا راجع ربما إلى وجود أسباب شخصية تجعله غير راضي عن القيادة من أهمها الإحساس بعدم وجود عدل في الترقيات مثلا حيث وضح الجدول رقم 02 أن غالبية الموظفين تبلغ أعمارهم إلى ما فوق الأربعينات كما وضح الجدول

(1) سماح عمر الريح: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017، ص12.

رقم 06 أن هناك نسبة ليست قليلة لها خبرة تتعدى العشرين سنة، ولهذا يكون هناك شعور لذا هذا الموظف بأنه يليق بمنصب القائد أكثر من القائد الحالي.

جدول رقم -42- يبين قيام المدير بعقد اجتماعات لمعرفة أسباب الصراع

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
46,15	30	نعم
53,85	35	لا
100	65	المجموع

يوضح الجدول رقم-42- أن نسبة 53,85% من المبحوثين يؤكدون أن القائد لا يقوم بعقد اجتماعات وهذا يتعارض مع ما جاء في الجدول رقم 23 حيث أكدوا أن القائد يقوم بإحضار الأطراف المتصارعة ويفتح معهم نقاش حول سبب نشوء الصراع بينهم وهذا في حد ذاته إجتماع، هذا راجع إلى أنه عند قول كلمة اجتماع يتبادر إلى ذهن الموظف الإداري الاجتماعات الرسمية والتي تتحكم في تكوينها وفي سير إجراءاتها قوانين وأنظمة بينما هناك اجتماعات غير رسمية لا يوجد لها قوانين وتتسم بالسلاسة، وهي تقام في حالة وجود حالة أو مشكلة تحتاج إلى حل سريع ومن أهمها الصراعات التي تحدث بين الموظفين، في المقابل هناك من أكد عكس ذلك من المبحوثين حيث قالوا بأنه يقوم بعقد اجتماعات وتقدر نسبتهم بـ46,15% وهي نسبة ليست ضعيفة وهذا يدل على أن القائد يهتم فعلا بكل ما يحدث بين الموظفين من صراعات وخلافات ويقوم بعقد اجتماعات من أجل إيجاد الحلول المناسبة والمرضية لكل الأطراف.

والجدول الذي الموالى يوضح مكان عقد الاجتماعات التي يقوم بها القائد في المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	العبارات	الإجابات
63,33	19	مكتب المدير	نعم
36,67	11	قاعة الاجتماعات	
100	30	/	المجموع

يوضح هذا الجدول أن نسبة 63,33% من المبحوثين يؤكدون أن القائد يقوم بعقد الاجتماعات في مكتبه، وهذا راجع ربما إلى رغبة القائد في تحسين الأطراف المتصارعة بالراحة والطمأنينة من أجل أن يعبروا عن ما يضايقهم بكل صراحة، فيحاول أن يجعل الاجتماع حميمي أكثر منه رسمي، فالاجتماعات الرسمية قد تؤدي إلى توتر الموظفين وفي حال حدث ذلك يتعذر عليهم إيجاد حل للصراع نتيجة التوتر الذي يصاحب هذا النوع من الاجتماعات، بينما أكد 36,67% منهم بأن القائد يقوم بعقد هذه

الإجتماعات في القاعة المخصصة لها وهي نسبة ضعيفة نوعا ما مقارنة بالنسبة الأولى، وهذا يدل على أن القائد يقوم بإجتماعات مصغرة في أغلب الأحيان تضم فقط الأطراف المتصارعة، وفي حال لم يصل إلى حل يقوم بعقد إجتماع مفتوح في قاعة الإجتماعات المخصصة.

جدول رقم -44- يبين عمل المدير على معرفة أسباب الصراع داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
61,54	40	نعم
38,46	25	لا
100	65	المجموع

يوضح الجدول رقم -44- أن نسبة 61,54% من المبحوثين يؤكدون أن القائد يبذل مجهود للتعرف على أسباب نشوء الصراعات بين الموظفين ثم أكد نسبة 38,46% منهم أنه لا يعمل على ذلك، وهذا يظهر أن هناك مجهود يبذله القائد لمعرفة كل ما يحدث داخل المؤسسة فهناك نوع من الإحساس بالمسؤولية، فالتجنب سلوك لا يسلكه القائد إلا إذا كان الصراع لا يضر بالمؤسسة، فإذا إهتم بكل ما يحدث سيؤثر ذلك على المهام المطلوبة منه، لذلك فإنه من مسؤوليات القائد معرفة كل ما يدور ويحدث بين الموظفين من صراعات، ولكن في نفس الوقت من الأحسن في بعض الأحيان أن يتجنب التحدث عن ما يحدث إذا رأى بأنه لا ضرورة لذلك وذلك من أجل أن يضمن عدم تأثر العمل بسبب مسائل غير مهمة.

جدول رقم -45- يبين كيفية التعامل مع الصراعات داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرار	الإجابات
20	8	بشكل سلبي
80	32	بشكل إيجابي
100	40	المجموع

يوضح الجدول رقم -45- أن 80% من المبحوثين يؤكدون أن القائد يتعامل بشكل إيجابي مع الصراع في المؤسسة، بينما أكد 20% منهم فقط بأنه يتعامل بشكل سلبي، وهذا يدل على درجة وعي كبير يتسم به القائد، حيث يمتلك نظرة عصرية حول الصراعات فهي ليست دائما سلوك ضار للمؤسسة، وهذا ما أكدته النظرة السلوكية والتفاعلية إذ يؤكدان أن كل النظم توجد فيها إمكانية الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئا مخيفا وقد يشكل قوة إيجابية داخل المؤسسة وأكدوا أن للصراعات الجماعية

وظائف إيجابية إذا تم التعامل معها بطريقة منطقية وعقلانية⁽¹⁾، بينما أكد 20% من المبحوثين أن التعامل مع الصراعات يكون سلبيا وهذا راجع إلى تفكير بعض المدراء بأن الصراع سلوك سلبي يضر بالمؤسسة وبالتالي يجب التعامل معه ومع الأطراف المسببة له بشكل سلبي، وهذا ما جاءت به النظرة التقليدية والتي من أهم روادها فريديريك تايلور الذي أكد أن الصراع سلوك غير مرغوب فيه بأي مؤسسة وأي عامل أو موظف كان السبب وراء نشوء الصراع يجب معاقبته أو حتى طرده.

جدول رقم -46- يبين رأي المبحوثين في تعامل القيادة مع الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
فعال	38	58,46
غير فعال	27	41,54
المجموع	65	100

يوضح الجدول أن 58,46% من المبحوثين يؤكدون أن تعامل القيادة مع الصراعات فعال، ويمكن أن نلمس ذلك من خلال الجداول السابقة حيث تم التأكيد في الجدول رقم 31 أنه في أغلب الأحيان يتم اللجوء إلى أسلوب التسوية والتعاون، وقد تم التأكيد في العديد من الدراسات أنها من أكثر الأساليب فعالية ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة محمد بن صافية والمعنونة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي حيث أكد أن أسلوب التعاون من أفضل الأساليب لأنه مراعي لحاجات الفرد وحاجات الآخرين فمبدأ هذا الأسلوب قائم على ربح كل الأطراف ولا وجود للخسارة فيه، وأسلوب التسوية أسلوب فعال لأنه يتم من خلال التنازل عن بعض الإهتمامات من قبل كل الأطراف للوصول إلى حل وسط وهذا فيه نوع من التعاون والحزم. في المقابل أكد 41,54% من المبحوثين أن التعامل مع الصراعات من طرف القيادة غير فعال وهذا أيضا تم تأكيده في الجدول 21 حيث أكدت نسبة ليست قليلة بأن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب التجنب وقد أكد محمد بن صافية أنه وإن كان أسلوب التجنب مفيدا في بعض الحالات لكنه في أغلب الأحيان يكون تجنب الصراع وتجاهله والإبتعاد عن معالجة أسبابه أضرار وخيمة.

(1) دزاير هريو: مرجع سبق ذكره، ص78.

والجدول الموالي يوضح رأي المبحوثين في تعامل القيادة مع الصراعات و أرجعوا أسباب ذلك إلى ما يلي:

الإجابات	العبارات	التكرار	النسبة المئوية%
فعال	استخدام أسلوب الحوار	18	27,69
	يساهم في فض النزاع	14	21,54
	يؤثر على المردود بالإيجاب	3	4,62
	تطبيق القانون	3	4,62
غير فعال	ينشأ فوارق بطرق غير مباشرة	3	4,62
	الاهتمام بالمصالح الشخصية	8	12,31
	انعدام الصرامة	7	10,76
	لا يبحث عن سبب الصراع	5	7,69
	حب التسلط	4	6,15
المجموع	/	65	100

يوضح الجدول أن نسبة 27,69% من المبحوثين الذين أكدوا أن أسلوب تعامل القيادة مع الصراعات فعال لإستخدام أسلوب الحوار، بينما أكد 21,54% منهم أنها تساهم في فض النزاع، ثم أكد 4,61% أن تطبيق القانون يحد من الخلافات، كل هذا يصب في معنى واحد وهو أن هناك إهتمام واضح من قبل القيادة العليا بالصراعات التي تحدث داخل المؤسسة، فإستخدام أسلوب الحوار يؤكد أن هناك نوع من الإجتهد لحل النزاع كما أن اللجوء إلى القانون يدل على الصرامة والصرامة مطلوبة في كل المؤسسات. في المقابل أقر 12,31% من المبحوثين أن أسلوب تعامل القيادة مع الصراعات غير فعال لأن القائد يهتم فقط بمصالحه الشخصية، ثم أكد 10,76% منهم أنه هناك نوع من التسبب، ثم أكد 7,70% من المبحوثين أن القائد لا يهتم بالصراعات ولا يبحث عن أسبابه، ثم أقر 6,15% منهم أن هناك نوع من حب التسلط من قبل القائد، و 4,61% أكدوا أنه ينشأ فوارق بطرق غير مباشرة ونلاحظ من خلال هذه الإجابات نوع من التناقض فهناك من يؤكد وجود نوع من التسبب في المؤسسة، وهناك من يقر بأن القائد متسلط وهذا راجع إلى تعامله بنوع من التحيز مع الموظفين ويقوم بالتفريق بينهم وهذا ما أكده بعض المبحوثين حينما أكدوا أن القائد يقوم بإنشاء فوارق غير مباشرة.

جدول رقم -48- يبين الأسلوب الأفضل في إدارة الصراع من وجهة نظر المبحوثين

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية%
التجنب	6	6,82
التنازل	1	1,14
التسوية	32	36,36
التعاون	43	48,86
التنافس	6	6,82
المجموع	88	100

يوضح الجدول رقم-48- أن نسبة 48,86% من المبحوثين أكدوا أن أسلوب التعاون هو أحسن أسلوب للتعامل مع الصراع، ثم يليه أسلوب التسوية بنسبة 36,36%، ثم تأتي بعدها الأساليب الأخرى بفارق كبير جدا فنسبة 6,82% من المبحوثين يرون أن التجنب والتنافس هو أفضل أسلوبين، ويأتي أسلوب التنازل في آخر الترتيب بنسبة 1,14% وهي نسبة ضئيلة جدا. ومن خلال هذه البيانات نرى أن أسلوب التعاون كان الأنسب من وجهة نظر المبحوثين وهذا راجع إلى النتائج الإيجابية التي يخلفها على كل الأطراف المعنية بالصراع فهو قائم على فكرة ربح الكل، كما يساهم بشكل كبير في تخفيف الصراع أو القضاء عليه نهائيا، وقد أكد عادل محمد زايد أن أسلوب التعاون هو أحسن أسلوب لأنه يؤدي إلى التقليل من إحساس العاملين بحدة الصراع إلى حد كبير، وذلك لإعتماد القائد على أسلوب الحوار ويسمح بعرض العديد من وجهات النظر المتعارض.

وجاء أسلوب التسوية كثاني أحسن أسلوب بعد أسلوب التعاون، ويرجع السبب ربما في إختيار المبحوثين لهذا الأسلوب هو أن المبحوثين لديهم الرغبة في القضاء على الصراع حتى وإن تخلوا عن بعض مصالحهم، فأسلوب التسوية قائم على محاولة التوصل إلى حل وسط يرضي كل الأطراف المعنية بالصراع. وبفارق كبير جدا جاء أسلوب التنافس في المرتبة الثالثة وإختيار هذا الأسلوب راجع ربما إلى وجود نوع من الأنانية، فالذين إختاروا هذا الأسلوب يهتمون فقط بالمصالح الشخصية حتى لو كانت على حساب الآخرين، كما جاء أسلوب التجنب في نفس المرتبة وهو يعبر عن الأفراد الذين يهتمون فقط بالعمل والإهتمام بالصراعات بالنسبة لهم مجرد مضيعة للوقت وحرق للأعصاب، في حين جاء أسلوب التنازل في المرتبة الأخيرة بنسبة ضئيلة جدا.

جدول رقم -49- يوضح نتيجة معامل التوافق بين الإشارك في عملية إتخاذ القرار و فعاليته في إدارة الصراع

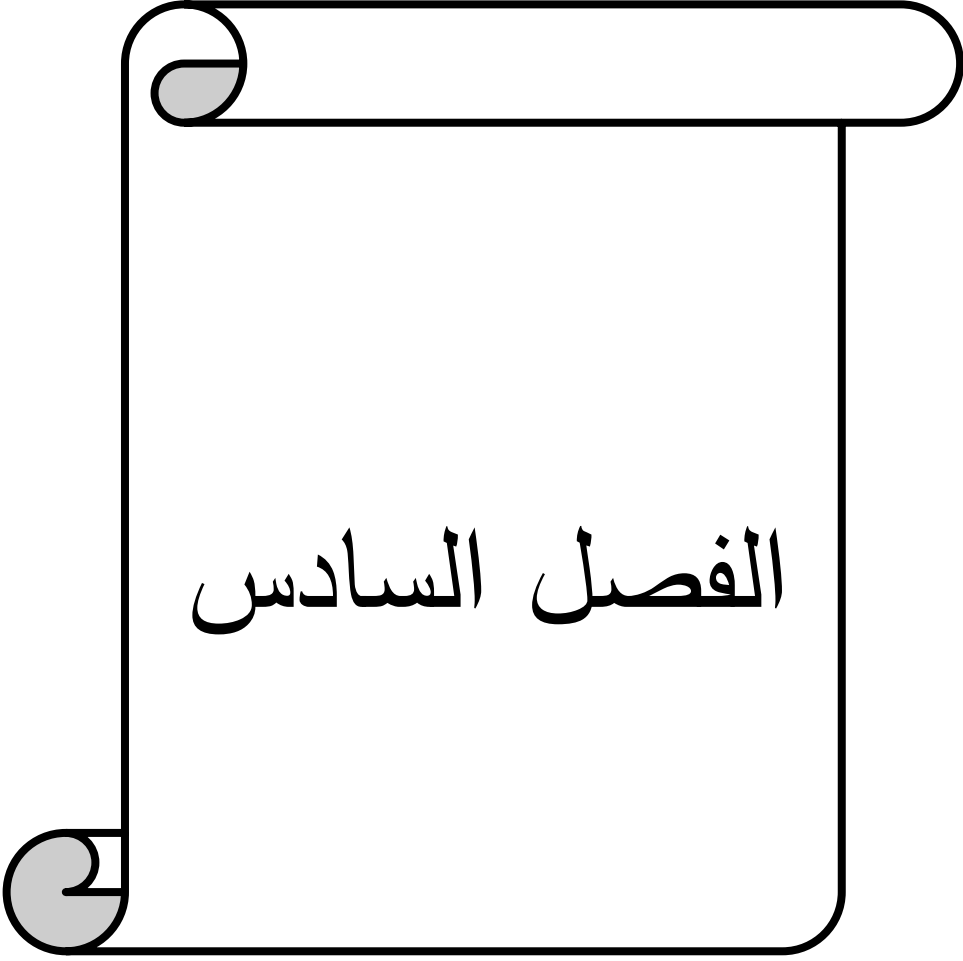
معامل التوافق	المجموع		غير فعال		فعال		فعالية الأسلوب القيادي الإشارك في إتخاذ القرار
	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	
0,71	23,08	15	7,69	5	15,38	10	دائما
	61,54	40	23,08	15	38,46	25	أحيانا
	15,38	10	10,77	7	4,62	3	أبدا
	100	65	100	27	100	38	المجموع

من خلال المؤشر الإحصائي الموضح في الجدول رقم والذي يمثل نتائج إختبار معامل التوافق لمعرفة درجة إرتباط إشارك الموظفين في صنع القرار مع إدارة الصراع وفعاليتها في ذلك، وتشير النتائج كما هو موضح في الجدول إلى وجود إرتباط قوي بين عملية الإشارك وإدارة الصراع حيث يلعب دورا كبيرا في فعالية القيادة وقدرتها على التحكم في الصراع، حيث بلغت درجة المعامل (0,71).

وقد أكد 38,46% من المبحوثين الذين يرون أن الأسلوب فعال أن القائد يقوم بإشراكهم في إتخاذ القرارات في ما يخص الصراعات التي تحدث، وأكد 15,38% منهم أن القائد يشركهم دائما في ذلك، بينما أكدت نسبة ضئيلة منهم أن القائد لا يشركهم في إتخاذ القرار وقدرت نسبتهم بـ 4,62% ومن خلال البيانات وإجابات المبحوثين نستطيع أن نلمس أن القائد يتمتع بأسلوب قيادي مرن وسلس، إذ يلجأ في أغلب الأحيان إلى التحاور مع الموظفين ومشاورتهم في الكثير من المواضيع وبالتأكيد من بين هذه المواضيع والمواقف نجد الصراع التنظيمي، وهذا يساهم بشكل فعال في القضاء على الصراعات أو تخفيفها. في المقابل نلاحظ أن 23,08% من الذين يرون أن أسلوب القيادة غير فعال يتم إشراكهم في بعض الأحيان في عملية صنع القرار، وأكد 10,77% أنه لا يتم إشراكهم في عملية صنع القرار أبدا، بينما أكد 7,69% منهم أنه دائما ما يتم إشراكهم في عملية صنع القرار، وعلى الرغم من وجود نسبة لا بأس بها تؤكد أن هناك إشارك في عملية إتخاذ القرار، إلا أنهم يرون أن ذلك غير فعال وهذا راجع ربما إلى على عدم جدوى القرارات المتخذة وعدم الوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية إحصائياً وتفسيرها سوسولوجياً وذلك بإعتبارها مرحلة هامة وأساسية من مراحل البحث العلمي، ويتضح من خلال البيانات التي تم عرضها وتحليلها أن أغلب أفراد العينة كانوا موافقين و مؤيدين للأساليب القيادية الموجودة، وهذا لإمتلاكهم شعور بالولاء إتجاه المؤسسة، أما بالنسبة للأفراد المعارضين فهذا راجع إلى أنهم يمتلكون طموحات وظيفية، وستساعدنا هذه البيانات في إستخلاص النتائج و التأكد من صحة الفرضية أو تفنيدها.



الفصل السادس

الفصل السادس: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات

السابقة

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

رابعاً: النتيجة العامة

خامساً: الإقتراحات والتوصيات

سادساً: القضايا التي أثارها الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى العرض الجدولي وتحليل بيانات الدراسة، جاء هذا الفصل الأخير لمناقشة النتائج الخاصة بالدراسة، وذلك من خلال مناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدقها أو عدم صدقها، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وذلك بإبراز أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات التي تم عرضها والدراسة الحالية، بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء النظريات، وفي الأخير تم التطرق إلى الإقتراحات والتوصيات والقضايا التي أثارها الدراسة.

أولاً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

إنطلاقاً من هدف الدراسة الذي يبحث عن دور القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي في مقر الولاية -جيجل- تم صياغة ثلاثة فرضيات لهذه الدراسة، وحاولنا من خلال الدراسة الميدانية والمعطيات التي حصلنا عليها الوصول إلى إستنتاجات وفقاً لفرضيات الدراسة.

1- الخصائص العامة لعينة الدراسة: أوضحت الأسئلة الخاصة بالمحور الأولي من الإستمارة والتي تمحورت حول البيانات الشخصية بأن الخصائص الشخصية للعينة تتسم بما يلي:

- يبلغ عدد الذكور الموظفين في مقر الولاية-جيجل- بـ 52,30%.

- يتضح أن 33,84% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين [30-34 سنة].

- 61% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي.

- تبين لنا أن 52,30% من أفراد العينة متزوجون.

- 50,76% من أفراد العينة من صنف عون تحكم.

- يتضح لنا أن 49,23% من أفراد العينة تتراوح خبرتهم المهنية بين [5 إلى 10 سنوات].

- 80% من أفراد العينة ليس لديهم أقارب في مقر الولاية.

2- نتائج الدراسة الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الأولى والتي

مفادها أن : القيادة الموقفية هي النمط السائد في ميدان الدراسة(مقر الولاية-جيجل-) يتضح أن:

-70,67% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشاركون في صنع القرار مع القيادات العليا.

- 80% من المبحوثين يقرون أن القائد يقوم بتفويض جزء من صلاحياته للموظفين.

- 61,53% من أفراد العينة يرون بأن القائد يحضر في جميع المواقف التي تمر بها المؤسسة سواء كانت صعبة أو سهلة.

- 52,30% من المبحوثين ينفون إجبارهم من طرف القائد بالقيام بمهام إضافية خارج مجال تخصصهم.

- 58% من المبحوثين أقرروا بأن القائد يتعامل مع الأخطاء المهنية حسب طبيعة الخطأ الذين يقعون فيه.

- 80% من أفراد العينة أقرروا بأن القائد يقوم بزيارات تفقدية.

- 69,20% من أفراد العينة أن العلاقة بينهم وبين القائد رسمية.

يتبين لنا من خلال مناقشة نتائج الفرضية الأولى والمتوصل إليها بعد عملية تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني من الإستمارة، نستنتج أن الفرضية الأولى والتي مفادها: القيادة الموقفية هي النمط السائد في المؤسسة قد تحققت.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

- 61,54% أكدوا أن المدير لا يعلم الصراعات الموجودة في المؤسسة.
 - أكد 73,85% أن التعامل مع الصراع يكون حسب نوعيته وحسب الأطراف المتصارعة.
 - تبين لنا أن 38,46% أكدوا على أسلوب التسوية في إحتواء الصراع التنظيمي.
 - 59,23% أكدوا أنه يختلف موقف القائد يختلف في التعامل مع الصراعات.
 - 64,62% من أفراد العينة يرون أن القائد يفتح المجال للنقاش مع الموظفين حول الصراعات.
 - 52% من أفراد العينة يرون أن القيادة الحالية أفضل من القيادة السابقة.
- يمكن القول من خلال النتائج المتوصل إليها من تحليل البيانات وعرضها أن الفرضية الثانية والمعنونة بـ: أسلوب التعاون هو الأسلوب المتبع في إحتواء الصراع التنظيمي في المؤسسة. غير محققة حيث تم التأكيد من قبل أفراد العينة على أسلوب التسوية.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

- 60% من أفراد العينة راضون على القيادة الحالية.
- يؤكد 53,85% من أفراد العينة أن المدير لا يقوم بعقد الإجتماعات لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي.
- 61,54% أكدوا أن القائد يعمل على معرفة أسباب نشوء الصراعات في المؤسسة.
- 80% من أفراد العينة أكدوا أن القائد يتعامل بشكل إيجابي مع الصراعات الموجودة في المؤسسة.
- يرى 48,86% من أفراد العينة أن أسلوب التعاون هو الأسلوب المناسب في إحتواء الصراع التنظيمي.

على ضوء القراءة الإحصائية لجداول الدراسة وتحليلها فإن الفرضية الثالثة والتي مفادها: يساهم نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسة بشكل فعال في إحتواء الصراع التنظيمي. قد أثبتت صحتها وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية.

4- الفرضية العامة:

على ضوء القراءة الإحصائية لجدول الدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من خلال الإستمارات الموزعة على الموظفين في مقر الولاية -جيجل-، وهذا لوضع الدراسة الميدانية في إطارها السليم ومعرفة مدى تحقق الفرضيات التي قام على أساسها البحث، توصلنا إلى صحة الفرضيتين الأولى والثالثة وعدم صحة الفرضية الثانية، نلخص إلى أن الفرضية العامة والتي مفادها: دور القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي في مقر الولاية-جيجل- قد أثبتت صحتها بنسبة كبيرة.

ثانيا- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

بالرجوع للدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الفصل النظري الأول وبعد تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، سنحاول إجراء مقارنة بين ما تم التوصل إليه من نتائج بحثنا وبين نتائج الدراسات السابقة وذلك بالمقارنة بين الدراسة الراهنة والدراسات المعروضة من حيث المنهج المعتمد، الأدوات المنهجية المستخدمة، نوع العينة، والنتائج المتوصل إليها.

* من حيث المنهج:

من خلال تمحيص الدراسات التي عرضناها (جزائرية و عربية) توصلنا إلى أن جميعها إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبذلك فهي متفقة مع الدراسة الحالية والتي بدورها إعتمدت على نفس المنهج وهذا يعود إلى طبيعة المواضيع المتتوالفة التي تقتضي الإعتقاد على هذا المنهج.

* من حيث العينة:

إعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية البسيطة، وهذا ما يتفق مع كل من دراسة "أكرور سهام" ودراسة "قاسم شاهين برسيم العمري" ودراسة "عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون"، فيما إختلفت هذه الدراسة مع دراسة "بن معتوق حمزة" في نوع العينة حيث قام الباحث بإختيار العينة الطبقية.

* من حيث أدوات الدراسة:

إعتد كل من "بن معتوق حمزة" و "أكرور سهام" و"قاسم شاهين برسيم العمري" على أداة الإستبيان كأداة رئيسية وعلى الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات كأدوات فرعية، أما "عبد الله بن رشيد بن عبد العزيز السعدون" إعتد على الإستبيان كأداة أساسية، ولهذا يمكن القول أن أغلب الدراسات تتوافق مع الدراسة الحالية في توظيف نفس الأدوات.

* من حيث النتائج:

أكد كل من أكرور سهام وبن معتوق في دراستهما أن القيادة لها دور فعال في إحتواء الصراع التنظيمي، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الحالية كما توصل بن معتوق حمزة إلى أن أسلوب التسوية هو الأسلوب الأكثر إستخداما في المؤسسة محل الدراسة، وهذا أيضا ما توصلت إليه الدراسة الحالية حيث أكد أفراد العينة المدروسة أن أكثر أسلوب مستخدم في مقر ولاية جيجل لإحتواء الصراع التنظيمي هو أسلوب التسوية.

ثالثا - مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

تعتمد النظرية الموقفية "لفريدريك فدلر" على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة، حيث تشير إلى أن القادة الأكثر نجاحا هم أولئك الذين يكيّفون أسلوب قيادتهم مع الظروف، وقد أكد فدلر أنه ليست هناك طريقة واحدة مثلى يمكن إتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث أن هناك إختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف يجب أن تأخذ بعين الإعتبار، حيث يجب على المديرين أن يراعوا الظروف التي تواجههم والخروج بأسلوب يتناسب معها، فأسلوب معين قد يصلح لموقف ولا يصلح لموقف آخر.

وهذا ما أكدته الدراسة الحالية من خلال المعطيات والبيانات المتحصل عليها، إذ أكدت الدراسة أن القائد يختار الأسلوب الأنسب للظرف أو الموقف المعاش، فإختيار الأسلوب القيادي المناسب يكون ظرفيا أو أنيا فمثلا إذا إشتد الصراع يتعين على القائد التعامل بحزم مع الأطراف المتصارعة من أجل وضع حد للصراع، ولهذا يكون الأسلوب التسلطي هو الأنسب لهذا النوع من المواقف، أما إذا كان الخلاف بسيط ويمكن حله بسرعة فمن الأحسن إستخدام أسلوب الحوار والتفاهم وبالتالي يكون النمط الديمقراطي من أكثر الأساليب فعالية.

كما تتناسب دراستنا مع ما جاءت به كل من النظرة السلوكية والنظرة التفاعلية للصراع التنظيمي حيث يقوم كل منهما على فكرة أن الصراع دائما يكون إيجابيا إذا تم التعامل معه بالإيجابية، فهو ظاهرة طبيعية بل هو ظاهرة صحية ومطلوبة إذا تواجد بالمستوى المطلوب، فهو دليل على حيوية المنظمة إذا تمت مراقبته ونقصه وهكذا يصبح للصراع فوائد إيجابية تعود بالإيجاب على التنظيم بصفة عامة وعلى أطراف الصراع بصفة خاصة، حيث ركزوا على أهمية تسوية الصراعات والحكم فيها بطريقة منطقية وبكل إيجابية، وهذا يساعد بشكل فعال في عملية حل الصراع والوصول إلى حلول مرضي الجميع، وهذا

بالضبط ما توصلت إليه دراستنا حيث أكد أفراد العينة المبحوثة أنه في أغلب الأحيان يتم التعامل بشكل إيجابي مع الصراعات التي تحدث في المؤسسة، وهذا يساهم بشكل فعال في تخفيف حدة الصراع أو حتى القضاء عليه، حيث أكدوا أيضا أنهم يعتبرون هذا النوع من الأسلوب المعتمد من طرف القيادة يساهم بفعالية في حل الصراع.

رابعاً - النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في إحتواء الصراع التنظيمي من خلال الدراسة الميدانية في مقر الولاية -جيجل-، ومن خلال عرض نتائج وإستنتاجات الإستمارة، يمكن أن نستنتج خلاصة تتمثل في الإجابة عن الفرضيات المقدمة في بداية الدراسة والمتمثلة فيما يلي:

- يتم إختيار النمط القيادي الأنسب من خلال الموقف أو الظرف المعاش وبالتالي فإن النمط القيادي الموقفي هو النمط المستخدم في مقر الولاية -جيجل-.
 - تتم عملية إتخاذ القرار في مقر الولاية عن طريق عملية التشاور مع المرؤوسين.
 - يحرص القائد دائما على معرفة المشكلات والصراعات التي تحدث في المؤسسة ويحاول معرفة أسبابها والأطراف المشاركة فيها.
 - تتسم العلاقة بين المرؤوسين والقائد في مقر الولاية بطابع الرسمية أكثر منها إجتماعية.
 - يعتبر أسلوب التسوية أو الحل الوسط من أكثر الأساليب إستخداما لحل الصراع التنظيمي في مقر الولاية -جيجل-، ثم يليه أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التجنب، ثم أسلوب العقاب، وفي آخر الترتيب يأتي أسلوب التنازل.
 - يفتح القائد المجال للنقاش حول الصراعات الموجودة في المؤسسة ويحاول إيجاد حلول لها.
 - تساهم القيادة الحالية في مقر الولاية -جيجل- بشكل فعال في إحتواء الصراعات داخل المؤسسة.
 - يتم التعامل مع الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة في أغلب الأحيان بشكل إيجابي.
 - يساهم أسلوب التسوية بشكل فعال في إحتواء الصراعات التنظيمية.
- ومن خلال هذه النتائج نخرج **بنتيجة عامة** للدراسة مفادها أن:
- * القيادة الإدارية لها دور فعال في إحتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.

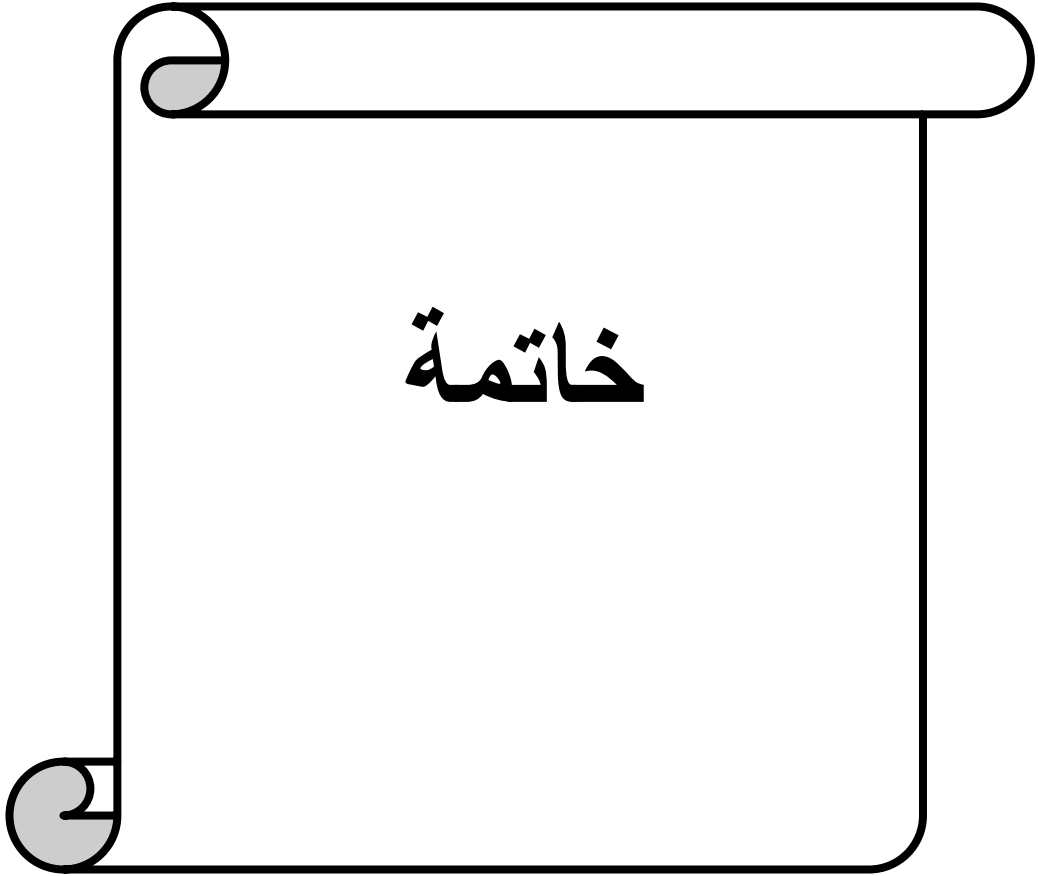
خامسا - الإقتراحات والتوصيات:

- إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لتقديم بعض الإقتراحات فيما يخص القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي وهي :
- ضرورة تعزيز أسلوب التعاون من قبل الإدارة كبديل قوي لإحتواء الصراع التنظيمي.
 - ضرورة تدريب القادة على الإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه، وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية إستغلاله بالشكل المناسب.
 - على القيادة التمتع بسمات القيادة الفعالة، والقدرة على إنجاز المهام والأخذ بزمام المبادرة وحسن التصرف.
 - لا بد من متابعة حل الصراع حتى النهاية وتوثيق الحل كتابيا من أجل الإلتزام به.
 - الإعتقاد على النمط القيادي التسلطي في بعض المواقف والصراعات التي تحدث بين الموظفين.
 - بناء فرق عمل، كون أن هذه الفرق تقوم على التعاون والعمل الجماعي وتجنب الإنفرادية وهذا يساهم في خلق جو عمل خالي من المشاحنات والصراعات السلبية.
- سادسا - القضايا التي أثارها الدراسة:**

- إن الغرض من كل بحث علمي هو الوصول إلى جملة من النتائج التي تفسر موضوع الدراسة وذلك بالإعتماد على منهج علمي يسير وفق خطوات معينة، فتناولنا موضوع القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي، ولكن هذه الدراسة أغفلت بعض الجوانب لكون الدراسات سواء كانت نظرية أو ميدانية ليس بإمكانها الإحاطة بكل الجوانب لأن الباحث أثناء البحث يكشف مسائل كثيرة وجديرة بالبحث والتقصي، فيشكل مواضيع بحث أخرى كما أن هذه الدراسة أظهرت بعض الجوانب التي أثارها مجموعة من القضايا التي تتعلق بالدراسة وهي:
- إجراء دراسة على النمط القيادي الأكثر ملاءمة لإدارة الصراع التنظيمي.
 - إجراء دراسة حول التأثيرات التي يخلقها الصراع التنظيمي (إيجابي، سلبي).
 - إجراء دراسة مقارنة حول موضوع الدراسة في القطاع العام والخاص.
 - إجراء دراسة حول الأسلوب الأكثر فعالية في إدارة الصراع التنظيمي.
 - إجراء دراسة حول غياب القيادة الفعالة في الصراع التنظيمي.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل و بعد عرض نتائج الدراسة و تحليلها و مناقشتها، تبين صدق الفرضية العامة و هذا إنطلاقاً من ثلاث فرضيات جزئية، و ذلك بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الاستجابات التي أبدتها أفراد العينة حول موضوع القيادة الإدارية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي، و انطلاقاً من ذلك تم استنتاج الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الصراع التنظيمي.



خاتمة:

لقد حاولت هذه الدراسة أن تقدم من خلال جانبها النظري والتطبيقي دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، بإعتبار القيادة الإدارية عنصراً مهماً وضرورياً في المؤسسات بصفة عامة والخدمات بصفة خاصة، حيث تعمل على ترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتوجيه الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرسومة، وذلك يكون من خلال التقليل ومعالجة مختلف الخلافات والصراعات الموجودة بين الموظفين، وهذا يعود إلى مهمة ومهارة القادة الإداريين وإستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة مما يجعلهم يتحكمون كثيراً في الصراع التنظيمي الذي يحدث بسبب إختلاف وجهات النظر أو إلى شخصيات الأفراد والقرارات المتخذة.

وهذا ما جاء في الدراسة الحالية المعنونة بـ " دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في مقر الولاية-جيجل-". وبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة والتي أكدت على أن القيادة الإدارية تساهم كثيراً أو لها دور كبيراً وإيجابي وفعال في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة، وأيضاً سيادة القيادة الموقفية على المؤسسة ثم النمط التشاركي وأيضاً إستخدام أسلوب التسوية في إدارة الصراع التنظيمي. وبهذا قد نكون قد توصلنا إلى الأهداف التي حددناها في بداية الدراسة. لتكون نتائج هذه الدراسة بمثابة نقطة إنطلاق أو بداية لدراسات أخرى.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. إحسان محمد الحسن: موسوعة علم إجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، لبنان، 1999.
2. أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007.
3. أحمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، ط1، 1980.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار الكتب، مصر، 2005.
5. أحمد عبد الرحمن الشميمري وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الريان، ط2، 2005.
6. أحمد عبد الله اللحج ومصطفى محمود أبو بكر: البحث العلمي أسس علمية حالات تطبيقية، الدار الجامعية، ط2، 1996.
7. أحمد قرارية: فن القيادة (المرتكزة على المنظور النفسي والإجتماعي والثقافي)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2008.
8. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، 1999.
9. أندرو دي سيزلاقي، مارك جي دلاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر، جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، ط1، 1991.
10. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
11. بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري، الأردن، 2009.
12. بلال خلف السكارنه: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010.
13. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، ط2، الجزائر.
14. تيسفا جبير ميدين: تحديات الإدارة الفعالة، ترجمة سلامة عبد العظيم حسن، دار الفكر، بيروت، 2005.
14. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوري الإداري، دار هومة، الجزائر، 2000.

16. جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة، الجزائر، ط2، 2009.
17. جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، ادواته، طرقه الإحصائية)، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2007.
18. جيري ويزينسكي: تسوية الخلافات في العمل، مكتبة جرير، ط1، السعودية، 1999.
19. حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة، بيروت، 1975.
20. حسن الشماع: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2002.
21. حسن حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، ط3، 2009.
22. حسين أحمد الطراونة : المهارات القيادية والسلوكية في الدار، دار الخليج، عمان، ط1، 2005.
23. حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، ط1، 1998.
24. حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد، ط2، الأردن.
25. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات العمل)، دار الحامد، ط3، عمان، 2009.
26. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع (دراسة في علم اجتماع)، المكتبة الجامعية، مصر، 2006.
27. حسين محمد جواد الجبوري: منهجية البحث العلمي (مدخل لبناء المهارات العلمية)، دار الصادق الثقافية، ط1، عمان، 2013.
28. حمدي ياسين وآخرون: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999.
29. خالد حامد: منهج البحث العلمي، دار ربحانة، الجزائر، ط1، 2003.
30. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2002.
31. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
32. خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص256.

33. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط3، 2007.
34. رحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء، عمان، ط1، 2004.
35. رجاء وحيد دويدري: البحث العلمي (أساسياته النظرية و الممارسة العملية)، دار المعاصر، دمشق، 2000.
36. رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، دار النهضة، ط1، 2000.
37. زاهد محمود يري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
38. زكي محمود الهاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات دار السلاسل، الكويت، ط2.
39. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة 1، 2011.
40. زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2006.
41. سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، عمان، ط1، 2009.
42. سعاد نائف برنوطي: الأعمال (الخصائص و الوظائف الإدارية)، دار وائل، عمان، ط2، 2003.
43. سهيلة عباس: القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، دار وائل، عمان، ط1، 2004.
44. الصديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي (دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية)، مكتبة عين الشمس، ط10، مصر، 2003.
45. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
46. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
47. عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة، ط1، عمان، 2008.
48. عبد الباسط محمد الحسن: أصول البحث الإجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة.
49. عبد الرحمن سبار: القيادة الفعالة، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2014.

50. عبد الشافي محمد أبو فضل: القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالي في الفكر الإنساني، القاهرة، ط1، 1996.
51. عبد العزيز صلاح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، دار الثقافة، عمان، 2000.
52. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة موارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
53. عبد اللطيف قطيش: الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، دار الحقوق، لبنان، ط1، 2001.
55. عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 1999، ص150.
56. عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، د بلد، 2010.
57. العديلي ناصر محمد: إدارة السلوك التنظيمي، دار مرام ، الرياض، 1993.
58. عزات كريم العدوان: العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات، دار الحامد، عمان، ط1، 2013.
59. علاء الدين عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء، عمان، ط1، 2011.
60. علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر، عمان، ط2، 2010.
61. علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، مصر، 2004.
62. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص67.
63. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2004.
64. فادية عمر الجولاني: تعميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، المكتبة المصرية، مصر، 2006، ص158.
65. فريد فهمي: وظائف الإدارة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
66. فضيل دليو: أساسيات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2014.
67. فوزي محمد جبل: الصحة النفسية السيكولوجية الشخصية، المكتبة الجامعة، الأزاريطة، الإسكندرية، مصر، 2000.
68. كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية، القاهرة، 1994.
69. كسفة أحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، الجزائر، الطبعة1، 2009.

70. ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، 2013.
71. ماهر حسن: القيادة مفاهيم ونظريات، دار الكندي، الأردن، 2004.
72. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الأزايطة، 2008.
73. محمد الحديدي: الإدارة العلمية، مجلة العربي، العدد447، الكويت، 1996.
74. محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2008.
75. محمد حسنين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2008.
76. محمد رفيق لطيب: مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
77. محمد سرور الحريري: طرق و استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء، عمان، ط1، 2012.
78. محمد شفيق: الإنسان والمجتمع مقدمة في السلوك الإنساني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
79. محمد شفيق: البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005.
80. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2007.
81. عبد الغني هلال: إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، 1996.
82. محمد عبد الفتاح الصرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، الأردن، ط1، 2006.
83. محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل، عمان، ط2، 2011.
84. محمود أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
85. محمود أحمد فياض، عيسى يوسف قدارة، ربحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة، دار الصفاء، عمان، ط1، 2010.
86. محمود خضر: الإدارة علم وتطبيق، دار الكندي، الأردن، ط1، 2015.
87. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي لمنظمات الأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2002.

88. مريس أنجريس، ترجمة، بوزيد صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمية في العلوم الإنسانية، دار القصة، ط2، 2006.
89. مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، دار المجمع العربي، الأردن، ط1، 2013.
90. معين محمود عياصرة ومروان بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان، ط1، 2008.
91. معين محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والإتصال الإداري، دار الحامد ، عمان، ط1، 2008.
92. ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014.
93. نبيل أحمد عبد الهادي: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار الأهلية، عمان، ط1، 2006.
94. نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية؟)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
95. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2007.
- 2- المعاجم والقواميس:**
96. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية (انجليزي، عربي)، مكتبة لبنان، ط1.
97. أحمد مختار عمر: معجم اللغة المعاصرة، المجلد 3، عالم الكتاب، القاهرة، 2008.
98. بشير عباس العلاق: المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية، (انجليزي، عربي)، الدار الجامعية، ط1، 2004.
- 3- المجالات والجرائد:**
90. أحمد سمير العسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للعلوم الإدارية، ع4، 1983.
91. أسماء قرزيز: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء المهني لأخصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة تبسة، العدد 17، 2019.
92. إيناس ضياء مهدي: الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية، مجلة جامعة جيهان، العدد2، أبريل، 2018.

93. حران العربي وزرقت بولرباح: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد22، جانفي2017.
94. حريم حسين: إدارة الصراع التنظيمي (دراسة ميدانية في الأردن)، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد6، العدد الثاني.
95. الديق مدحت محمد: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المنظمة للعلوم للإدارية، عمان، الأردن، م11، ع3، 1989.
96. زيد عادل محمد: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، المجلد34، ع4، الرياض، 1995.
97. سوزان المهدي: إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، القاهرة، 2000.
98. شاكر جار الله الخشالي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، المجلد7، العدد2، الأردن، 2004.
99. شنة محمد رضا: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية للصراع، المجلد ب، الجزائر، 2014.
100. عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التطوير، مجلة كلية التربية، ع22، 1998.
101. عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام التربوي، مجلة كلية التربية، ع22، ج2، القاهرة، 1999.
102. عبد الوهاب محمد علي: دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات العربية، العدد4، 1998.
103. مقراب سارة: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد10، العدد2، الجزائر.
104. المهدي سوزان وحسام هبية: إستراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، كلية التربية، ع24، الجزء4، مصر، 2000.
105. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المادة2 من القانون رقم 12/07، العدد12، 2012.

4- رسائل الماجستير والدكتوراه:

106. الأحسن حمزة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي عند المشرفين في الإدارة الوسطى في بعض المتغيرات الفردية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل التنظيم، جامعة الجزائر2، 2011.
107. الأخضر صياحي: نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2011.
108. أسماء خميس: أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف2، الجزائر، 2013.
109. بن طويلة رقية: تأثير ممارسة العمل النقابي في إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الجزائر2، 2016.
110. بن عيدة نصيرة: علاقة القيادة الإدارية في تحفيز المرؤوسين داخل المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بوزريعة، الجزائر، 2012.
111. بن معتوق غمزة: القيادة الإدارية ودورها في إحتواء الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع التنظيم والعمل، جامعة محمد خيضر، الجزائر، 2015.
112. بورايو وسيم: إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري معاهد وإداري معاهد التربية البدنية والرياضية، أطروحة دكتوراه علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
113. خيضر مبروكة: أثر الصراع التنظيمي على استفادة العمال من الخدمات الإجتماعية للمؤسسة الجزائرية، مذكرة لنيل درجة الماجستير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2007.
114. دزاير هريو: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي لدى جماعة العمل، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2017.
115. راتب جعفري: دراسة وتحليل الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم، رسالة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، محافظة الخليل، 2013.

116. رشيد بوخالفة: الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2016.
117. زريق الدراجي: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بأسلوب إدارة الصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع، جامعة البليدة، الجزائر، 2015.
18. سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، الجزائر، 2014.
119. سماح عمر الريح: دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.
120. طلال عبد الملك الشريف: أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
121. العتبي طارق موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2012.
122. قاسم شاهين برسم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.
123. محمد بن صفية: أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة دراية، الجزائر، 2015.
124. ناصر قاسيمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005.
125. يوسف محمود و يوسف أغادير: درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة شمال الضفة من وجهات نظر المعلمين فيه وعلاقتها بدافعية الإنجاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص الإدارة، نابلس، فلسطين، 2007.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية:

126. Anzieu, Didier, Martin, Jaques, Yves, La dynamique des groupes restreints, puf, Paris, 1989, p189

قائمة المصادر والمراجع

127. Edgar h. schein : psychologie et organization prenticie hall , inc, enghood, cliffis, new york, nsa, 1965, p85.

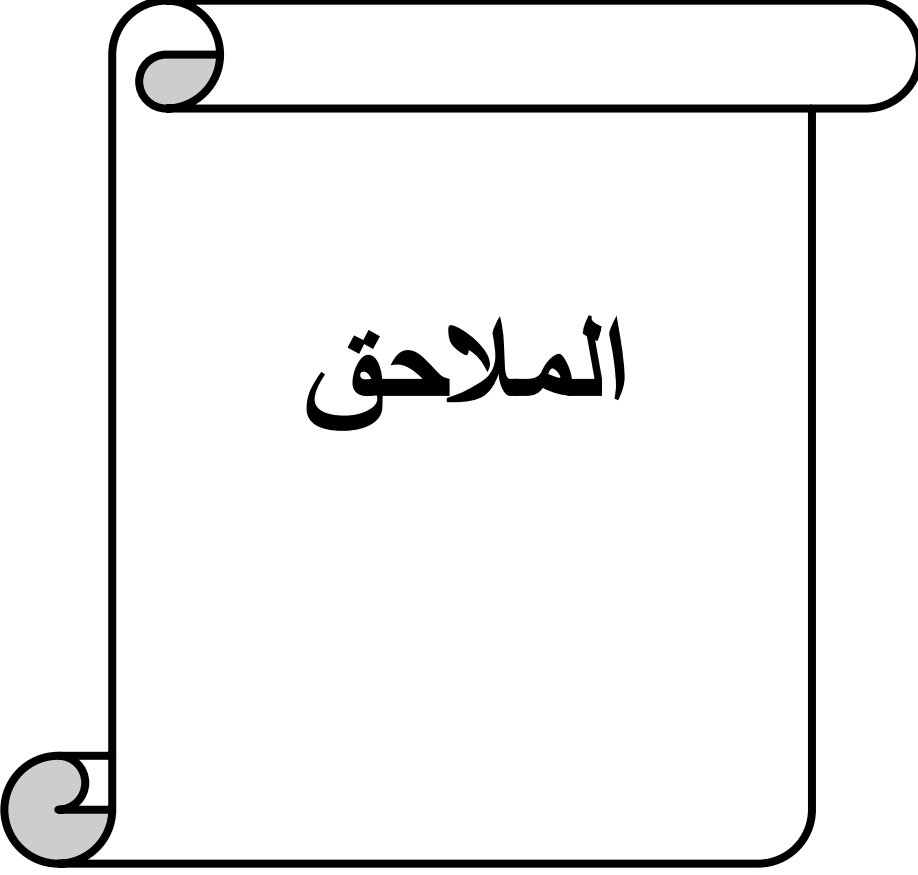
128. Levy, lebouyer : la psychologie et l'entreprise , nasson, editeur, paris, new york , millan, 1980, p88

129. Lippit ,J.LManaging conflict in today organizationsm training and development, vol.36, N.2,(1982).p67. Pandy 1: organizational conflict(conceptsand and modals, administrative science, 1980, p111.

ثالثا - المواقع الإلكترونية:

130. [http:// master-theses.com](http://master-theses.com) 12/03/2020. 10 :45.

131. [https ://www. Hpaconsuhtant.cim/blogs](https://www.Hpaconsuhtant.cim/blogs) 24/04/2020. 19 :30.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
استمارة بحث بعنوان:

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية في مقر ولاية جيجل

إشراف الأستاذ:

بوخدوني توفيق

من إعداد الطالبتين:

شمشم الشريفة

سلولة فطيمة

نرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة بوضع العلامة (X) في المكان المناسب، علماً أن إجاباتكم ستكون ذات قيمة علمية ومفيدة للدراسة، وأنها ستكون موضع إهتمام والسرية وتستخدم إلا لغرض البحث العلمي، شاكرين لكم حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

السنة الجامعية: 2019-2020

المحور الأول: بيانات شخصية:

01- الجنس: - ذكر - أنثى

02- السن:

03- المستوى التعليمي: ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي - ما بعد التدرج

04- الحالة العائلية: أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

05- رتبتك المهنية:

06- الأقدمية في العمل: أقل من خمس سنوات - من 5 إلى أقل من 10 سنوات - من 10 سنوات

سنوات إلى أقل من 15 سنة - من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة - ما فوق 20 سنة

07- هل يوجد لديك أقارب في المؤسسة؟

نعم - لا

المحور الثاني: بيانات حول نمط القيادة الإدارية المتواجد في المؤسسة:

08- هل يتم إشراكك من طرف القيادة العليا في عملية صنع القرارات؟

دائماً أحياناً أبداً

- إذا كانت الإجابة ب (أبداً) لماذا؟

.....

09- كيف يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة؟

- يتم اتخاذ القرارات من طرف القيادة وحدها دون إشراك المرؤوسين

- يتم التشاور مع المرؤوسين

- الاثنين معا

- حسب الموقف

- أخرى أذكر

10- هل يقوم القائد بتفويض جزء من صلاحياته إلى الموظفين؟

دائماً أحياناً أبداً

- في جميع الحالات برر إجابتك:

11 - هل يكون القائد حاضرا في كل المواقف التي تمر بها المؤسسة أم في بعضها فقط ؟ .

- نعم - لا

- في الحالتين علل إجابتك:

12 - هل يتم إجبارك من طرف القيادة على القيام بمهام إضافية خارجة عن نطاق مهامك الرسمية ؟.

- دائما - أحيانا - أبدا

13 - عند وقوعك في خطأ مهني كيف تكون ردة فعل القائد؟ .

- الصرامة

- التفهم

- التسامح

- حسب طبيعة الخطأ

- أخرى أذكر :

14 - ما طبيعة العلاقة بينك وبين القائد؟.

- علاقة رسمية لا تتعدى حدود الإتصال الرسمي

- علاقة اجتماعية تتعدى حدود التعامل الرسمي

- أخرى :

15- هل يقوم القائد بزيارات تفقدية داخل المؤسسة؟

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم تكون :

- زيارات يومية -زيارات أسبوعية - زيارات شهرية

16- هل القائد حريص على معرفة كل ما يحدث في المؤسسة؟

- نعم - لا

المحور الثالث: بيانات حول الأسلوب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة:

17- هل ترى بأن القائد على علم بكل الصراعات الموجودة في هذه المؤسسة ؟.

- نعم - لا

- مع تبرير السبب في الحالتين :

18 - من يتولى حل الصراعات الموجودة في المؤسسة ؟.

- المدير نفسه

- الموظفين فيما بينهم

- حسب نوعية الصراع والأطراف المتصارعة

- أخرى

19- ما هو الأسلوب المتبع من طرف القيادة الإدارية في التعامل مع الصراعات ؟.

- يتجنب القائد التدخل في الصراعات

- يلجأ إلى معاقبة الأطراف المتصارعة دون البحث عن أسباب الصراع

- التسوية بين الأطراف المتصارعة ووضع حل وسط لإنهاء الصراع

- يتنازل القائد على العقوبات المسلطة على الأطراف المتصارعة

- اللجوء إلى أسلوب التعاون من أجل حل الصراع

- أخرى

20- هل يختلف موقف القائد في التعامل مع الصراعات الموجودة في المؤسسة ؟

- نعم - لا

- تبرير الإجابة في الحالتين.....

21- هل يفتح القائد المجال لكل الفاعلين في المؤسسة للنقاش حول إيجاد حلول للصراعات الموجودة

في المؤسسة ؟

- دائما

- أحيانا

- أبدا

- إذا كانت الإجابة ب دائما وأحيانا كيف يتم فتح الحوار؟

- من خلال إحضار الأطراف المتصارعة فقط

- إحضار وسائط لحل الصراع

- إجتماع مفتوح

- أخرى.....

22- هل ترى بأن القيادة الحالية أفضل من القيادة السابقة في احتواء الصراعات ؟.

- نعم - لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل لأنها:

- تساهم في حل المشكلات التنظيمية

- لأنها قيادة متفهمة

- تساهم في إحتواء الصراع

- أخرى.....

إذا كانت الإجابة ب لا هل لأنها:

- لا تساهم في معالجة المشكلات التنظيمية

- لأنها قيادة مستبدة

- لأنها لا تساهم في إحتواء الصراع

- أخرى.....

المحور الرابع: بيانات حول مدى فعالية نمط القيادة الإدارية السائد في احتواء الصراعات:

23- هل أنت راض على القيادة الحالية للمؤسسة ؟

- نعم - لا

24- هل يقوم القائد بعقد إجتماعات للتخفيف من حدة الصراعات التنظيمية ؟

- نعم - لا

25- أين يتم عقد هذه الإجتماعات ؟

- في مكتب - قاعة الإجتماعات - خارج إطار المؤسسة

26- هل يعمل القائد على معرفة أسباب نشوء الصراعات داخل مكان العمل ؟

- نعم - لا

27- إذا كانت الإجابة ب: نعم كيف يتعامل معها ؟

- بشكل سلبي - بشكل إيجابي

28- تعتقد بأن الأسلوب المتبع من طرف القيادة في إحتواء الصراعات التنظيمية:

- فعال

- غير فعال

- مع ذكر الأسباب في كل الحالات:.....

29- في رأيك ما هو الأسلوب الأفضل الذي يجب أن تتبعه القيادة في احتواء الصراعات؟.

- أسلوب التجنب أسلوب التنازل أسلوب التسوية أسلوب التعاون أسلوب التنافس

إنتهى.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



جيجل في: 06/01/2018
إلى السيد(ة) /
صحة الطراز

الموضوع: طلب تصديقات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقدم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية

أسمائهم، و هذا قصد إجراء تريضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:

(ليسانس) تخصص :
(ماستر) تخصص :
(ليسانس) تخصص :
(ماستر) تخصص :

أسماء الطلبة:

01-
02-
03-
04-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف:
إمضاء الأستاذ(ة):

رئيس القسم

المواظفة
7

والشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي للولاية جيجل

