



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



القيادة الإدارية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف:
قويدري ثامر

إعداد الطالب:
براهيمي بوبكر

أعضاء لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة زيان عاشور الجلقة	مسعودي هشام
مشرفا	جامعة زيان عاشور الجلقة	قويدري ثامر
مناقشا	جامعة زيان عاشور الجلقة	يحياوي عبد الحق

السنة الجامعية: 2025 / 2026



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



القيادة الإدارية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية مديرية الشباب والرياضة بالجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت إشراف:
قويدري ثامر

إعداد الطالب:
براهيمي بوبكر

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة زيان عاشور الجلفة	مسعودي هشام
مشرفا	جامعة زيان عاشور الجلفة	قويدري ثامر
مناقشا	جامعة زيان عاشور الجلفة	يحياوي عبد الحق

السنة الجامعية: 2025 / 2026



الافتاء

الحمد لله الذي بحمد نعمة الصالحات والصلوة والسلام على رسول الله

بعد منة وتوفيقه

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدتين الكريمين حفظهما الله تعالى

ولكل من كان دعماً في مسيرتي إخواني وأخواتي الذين لم يبخلوا عالياً

بنو جبهتهم ونصحتهم ولزوجتي وأبنائي وأئمتي لهما حياة سعيدة وإلى كل

الأصدقاء والزملاء موظفي قطاع السباح والرياضة

وإلى أصدقائي وكل طلبة تخصص علم الاجتماع

أهدي غمرة جهدي المتواضع لعم راجيا من الله التوفيق والنجاح للجميع

شكر و عرفان

اشكر الله سبحانه و تعالى على فضله و توفيقه بعد
إنجاز هذا العمل المتواضع ، و الشكر للأساتذ المشرف
على توجيهاته كما أشكر كل الأساتذة و المؤطرين و
المناقشين و كل أساتذة كلية علم الاجتماع، كما لا
أنسى موظفي مديرية الشباب و الرياضة على تعاونهم
جزاهم الله خير الجزاء.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

أ – ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
12	الإشكالية
13	الفرضيات
14	مفاهيم الدراسة
16	أسباب اختيار الموضوع
17	أهمية الموضوع
18	أهداف الموضوع
19	منهج الدراسة
19	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية القيادة الادارية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية القيادة
33	مط 1 تعريف القيادة
34	مط 2 القيادة الإدارية
34	مط 2 أهمية و أهدافها القيادة الإدارية
35	مط 4 أهداف القيادة الإدارية
37	مط 5 مصادر قوة و نفوذ القائد الاداري
41	مط 6 المطلب الرابع: متطلبات وعناصر العملية القيادية
	المبحث الثاني: المبحث الثاني : الأنماط القيادية
42	مط 1: النمط القيادي الديكتاتوري
43	مط 2 النمط القيادي الديمقراطي
46	مط 3 النمط الحر أو الفوضوي

المبحث الرابع: النظريات المفسرة للسلوك القيادي

48	مط1: نظريات السمات
51	مط 2 : نظريات السلوكية
54	مط 3: نظريات الموقفية
58	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

61	تمهيد:
62	مبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
62	مط1: مفهوم الصراع التنظيمي
63	مط2: أهمية الصراع التنظيمي
64	المطلب 3 : أسباب الصراع التنظيمي
65	المطلب 4 : مستويات ومراحل الصراع التنظيمي
66	المطلب 5 : الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

المبحث الثاني : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

68	المطلب 1 : نماذج الصراع التنظيمي
72	المطلب 2 : استراتيجيات الصراع التنظيمي
76	المطلب 3 : دور القائد لاختيار إستراتيجية مناسبة للموقف
76	المبحث الثالث : النظريات المفسرة للصراع داخل التنظيم
77	المطلب 1 : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)
84	المطلب 2 : مدرسة العلاقات الانسانية
89	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الجانب الميداني

90	المبحث الأول: تعريف المؤسسة الشباب و الرياضة للجلقة
90	مطلب 01: التعريف بالمديرية
91	المطلب 02 : مهام المديرية
91	المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

94	المطلب الرابع: المؤسسات التابعة لمديرية الشباب و الرياضة.
96	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
96	مطلب 01: العينة و طريقة اختيار العينة
97	مطلب 02: ثبات و اتساق أداة الدراسة
97	المطلب 03: تحليل المتغيرات الشخصية
99	المبحث الثالث: تحليل عبارات الفرضية الأولى
105	المبحث الرابع: تحليل عبارات الفرضية الثانية
109	المبحث الخامس: تحليل عبارات المتغير التابع
116	نتائج الدراسة
119	خاتمة
121	قائمة المراجع
125	الملاحق

مقدمة

مقدمة:

تُعَدُّ القيادة الإدارية من أهمّ العناصر التي تقوم عليها المنظمات الحديثة، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالقيادة الناجحة لا تقتصر على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات فقط، بل تشمل أيضًا القدرة على إدارة العلاقات الإنسانية، وتحفيز العاملين، والتعامل مع مختلف المشكلات والتحديات التي قد تواجه التنظيم. ومن بين أبرز هذه التحديات الصراع التنظيمي الذي يُعَدُّ ظاهرة طبيعية تنشأ نتيجة اختلاف المصالح، أو تباين الأهداف، أو تضارب الآراء داخل بيئة العمل.

وقد أصبح الصراع التنظيمي في المؤسسات المعاصرة من القضايا التي تستدعي اهتمامًا متزايدًا، نظرًا لما قد يخلّفه من آثار إيجابية أو سلبية على الأداء التنظيمي. ففي بعض الأحيان يسهم الصراع في توليد الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع، بينما قد يؤدي في حالات أخرى إلى ضعف التواصل، وتراجع الإنتاجية، وانتشار التوتر بين العاملين إذا لم تتم إدارته بطريقة فعّالة.

ومن هنا تبرز أهمية القيادة الإدارية باعتبارها العامل الأساسي في توجيه الصراع والتحكم فيه، من خلال اعتماد أساليب قيادية مناسبة تسهم في الحد من آثاره السلبية واستثمار جوانبه الإيجابية بما يخدم أهداف المنظمة. فالقائد الإداري الناجح يمتلك مهارات التواصل، والتفاوض، واتخاذ القرار، مما يساعده على خلق بيئة تنظيمية متوازنة قائمة على التعاون والتفاهم بين الأفراد.

وانطلاقًا من ذلك، تهدف هذه المذكرة إلى دراسة القيادة الإدارية ودورها داخل الصراع التنظيمي في مؤسسة عمومية محلية وهي مديرية الشباب والرياضة بولاية الجلفة من خلال التعرّف على مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها، وتحليل طبيعة الصراع التنظيمي وأسبابه، ثم إبراز الكيفية التي تؤثر بها القيادة الإدارية في إدارة الصراعات داخل المؤسسة وتحقيق الاستقرار والتنظيم الفعّال.

و في هذا الصدد فقد تطرقنا في هذا العمل الى أربعة فصول كانت كالتالي: الفصل متعلق بالإجراءات المنهجية للدراسة، الفصل الثاني تعلق بالقيادة الادارية ، الفصل الثالث تعلق بالصراع التنظيمي، أما الفصل الرابع فتعلق بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الاجراءات المنهجية للدراسة

1. الإشكالية:

يعد الصراع التنظيمي أحد المشكلات التنظيمية التي تعبر على إختلالات جوهرية في البنية التنظيمية للمؤسسة لما يفرزه من تعطيل للعديد من الأنشطة و المهام الحيوية للمنظمة لأنه يتعلق مباشرة بالموارد البشرية و ما يمكن أن يلعبه في تحقيق الأهداف التنظيمية فهو تعبير على التواتر الاختلاف المجابهة و المواجهة التي تمس بالعلاقة بين الأفراد التي تضرب استقرار الجماعة و تماسكهم و بالتالي فهو يمس بانسجام التنظيم و تكامله، لذلك تلعب القيادة كسلوك تنظيمي دورا حاسما و مهما في تحقيق الشروط اللازمة في توفير بيئة تنظيمية متوازنة و متماسكة يتمكن الأفراد من خلالها من مزاوله مهامهم و تقييمها بمرونة و مساواة تضمن لهم التقييم العادل و الموضوعي.

لذلك تتخذ أي قيادة أساليب و استراتيجيات مختلفة لإدارة الصراع و تسييره بكل كفاءة و فاعلية لتحتوي من خلاله كل الأفراد و توجههم لصالح التنظيم من دون الاخلال أو التفريط في حقوقهم المشروعة اعتبارا من كونهم جزءا من التنظيم عبر التفاوض و التواصل أو تفعيل الوساطة أو خفض الضغوط أو الحزم و العقاب أو حتى استعمال عوامل التحفيز مختلفة الأشكال تعمل على احتواء الفاعلين في الصراع، فكل أسلوب ينطبق على حالة معينة تطبقه القيادة وفق أهدافها و طبيعة الصراع و طبيعة أطراف الصراع و عليه نطرح التساؤل التالي:

التساؤل المحوري:

- هل الأساليب القيادية المنتهجة تحد من مظاهر الصراع التنظيمي بمؤسسة الشباب و الرياضة الجلفة.

- التساؤلات الفرعية:

- هل الأسلوب الديمقراطي التشاركي له دور في الحد من التنافس الاداري السلبي بين الموظفين بمؤسسة الشباب و الرياضة الجلفة
- هل أساليب التحفيز المتنوعة من قبل القيادة الادارية تحد من الاختلاف الاداري بين الموظفين بمؤسسة الشباب و الرياضة الجلفة

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

- طبيعة الأسلوب القيادي المنتهج من قبل القيادة الادارية يحد من مظاهر الصراع الاداري بمؤسسة الشباب و الرياضة بالجلفة.

الفرضيات الفرعية:

- أسلوب القيادة القائم على تشاركية الموظفين يحد من التنافس الاداري السلبي بمدرية الشباب و الرياضة الجلفة.
- الأساليب التحفيزية المتنوعة من القيادة الادارية تحد من الاختلاف الاداري بين الموظفين بمؤسسة الشباب و الرياضة الجلفة.

3. المفاهيم الاجرائية و النسقية للدراسة

1.3 مفهوم القيادة الإدارية:

-تعتبر القيادة الادارية عبارة عن عملية اتصالية بين المدير (قائد) وجماعة التابعة له (مرؤوسين)، تؤدي في ظل موقف معين الى التأثير في نشاطات افراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكيهم من اجل تحقيق الاهداف المشتركة¹

و يعرفها كونت روادونيل بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني².

- **التعريف للقيادة الادارية:** هي قدرة المدير أو الرئيس في التأثير الايجابي و توجيه سلوك الآخرين بما يخدم مصلحة جميع الأطراف الفاعلين سواء موظفين أو شركاء أو متعاملين بما يحقق أهداف و غايات التنظيم العامة.

2.1.3 التعريف الإجرائي: هي قدرة الرئيس في التأثير على الأتباع و توجيه سلوك الموظفين و الجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة بمرونة و فاعلية وفق مختلف الظروف خاصة الطارئة و غير المستقرة على غرار الصراع التنظيمي.

مفهوم القيادة التشاركية:

- هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في اتخاذ القرار الاداري³.

¹ كيرد عمار ، القيادة الادارية وآثرها على الاداء، جامعة البويرة ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد الثامن، 2015، ص86.

² صالح الدين عبد الباقي، السلوك الفاعل في المنظمات، الدار المصرية للكتاب، 2004، ص171.

³ هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، القيادة والمبادئ، بدون دار النشر، ص190.

2.4.3. التعريف الإجرائي: هي إعطاء العمال المجال و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخص التسيير الناجع للمنظمة و قد تكون المشاركة بالاستشارة أو تفويض جزء من السلطة لبعض الموظفين الأكفاء لتحقيق مرونة في الأداء و ذلك للقضاء على ما يعرف بجمود الهيكل التنظيمي.

3. 4. مفهوم التنظيم:

- هو العملية التي تفرق بين جزء و آخر من الناحية الوظيفية و التي تنشأ في نفس الوقت كيانا متكاملًا من العلاقات الوظيفية داخل كيان كلي، إي أن التنظيم هو عنصر من عناصر المنظمة أو المؤسسة.

- يعرفه العالم الأمريكي "الدو" ويعرف التنظيم على أنه "الشيء الذي يفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم"⁴.

1.4.3. التعريف الاجرائي للتنظيم: هو عملية ادارة و تنسيق و تجميع للجهود لإدارة الموارد المادية و البشرية وفق رؤية منهجية قائمة على تحقيق الأهداف العامة و الخاصة خلال مدة زمنية معلومة بكل كفاءة و فاعلية.

3. 5. مفهوم المؤسسة:

- تعرف على إنها كيان رسمي أنشأ لتحقيق أهداف محددة نابغة من رسالة واضحة تشمل على موارد متنوعة مادية و مالية و بشرية .
- وتعرف بأنها مجموعة فاعلين في إطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

⁴ حسين عثمان محمد، أصول علم الادارة العامة، منشورات الحلبي، الطبعة الاولى، 2007، ص257.

1.6.3 التعريف الإجرائي للمؤسسة:

- هي كيان رسمي يتكون من مجموعة من الفاعلين لتحقيق أهداف المرجوة من إنشائها، حيث تتكون المؤسسة من موارد بشرية و موارد مادية و أخرى تنظيمية في شكل برامج و قواعد و قوانين تنظيمية كل هذه الموارد تعمل لتحقيق رسالة المنظمة المتمثلة في الأهداف و الغايات.

6.3. تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع هو النزاع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعة أو طبقات أو أشخاص و أيضا بين جوانب و اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا في نظريات مختلفة⁵.

و هناك من عرفه بأنه الاختلاف الناتج عن تعارض الأهداف بين جماعة و أخرى.

1.3.6. التعريف الاجرائي للصراع:

الصراع التنظيمي هو الاختلاف و التعارض بين الأطراف الفاعلة في التنظيم الناتج عن تعارض في الأهداف الخاصة بدل الأهداف العامة في المؤسسة.

1.4. الأسباب الذاتية:

ينبع اختيارنا للموضوع من كثرة ما نشاهده و نسمعه من توترات و صراعات متكررة بين الموظفين و القيادة الادارية في الكثير من المؤسسات خاصة ذات الطابع العمومي ما يحول في الكثير من الأحيان دون تحقيق أهدافها الموضوعية لذلك يعد السلوك القيادي أهم

⁵ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط1، مصر ، 2014، ص89.

عامل يمكن من خلاله ادارة الصراع و احتواءه عبر ما يملكه القائد من تأثير في المرؤوسين عبر ما يمنحه من منح و تعويضات أو ما يمكن أن يؤثر به من قوة الكاريزما و إلهام في التابعين فمن خلال هذا نحاول أن نبحت في موضوع القيادة و ادارة الصراع الوظيفي.

2.4. الأسباب موضوعية:

تعتبر القيادة الادارية من أهم المواضيع التي يحظى علم الاجتماع بتنظيم و عمل بدارستها من أجل فهم السلوك الأنسب للقادة داخل المنظمة لتحقيق أهداف التنظيم و ادارة الأزمات و الصراعات، و لعل موضوع القيادة الادارية ليس و ليد اليوم بل هو موضوع قديم، فنجاح المؤسسات و تميزها تعتمد على الإدارة الادارية التشاركية حسب نظرية نظرية رنسيس ليكرث في القيادة و التي تجمع بين العلاقات الاجتماعية و الهياكل الرسمية و التكنولوجيا و التي خلص عبرها إلى استنتاج أربعة أنماط للقيادة هي التسلطي المستغل و التسلطي الأبوي و القائد الاستشاري و القائد المشارك و هذه الأخيرة أنماط حديثة تسري في الإدارة الحديثة نحاول من خلال دراستنا هذه التعرف على مدى قدرة القائد الإداري في إدارة الصراعات و التوترات في حالة حدوثها و التحكم فيها عبر ما يتاح من امكانيات تأثيرية معرفية شخصية، مادية.

5. أهمية موضوع الدراسة:

إن الملاحظ لطريقة تسيير المؤسسات الجزائرية و المشاكل التي تعاني منها منذ عقود يدرك حجم الجمود و عدم مرونة هذه التنظيمات التي أنشئت من أجل تحقيق الفاعلية و النجاعة الاقتصادية و لكن في الحقيقة أصبحت هذه المنظمات عبء مادي على الخزينة العمومية دون تحقيق الأهداف المتضمنة في رسالتها، و ذلك لتعدد المشكلات و تجدها في كل مرة ما يجعل القيادة الادارية تتبنى استراتيجيات عدة لمواجهة مختلف الازمات و

المشكلات المتعلقة بالصراع و التوتر و التنافس بين الادارة و الشركاء الاجتماعيين أو القيادة و الموظفين بشكل مباشر فالقيادة الفاعلة هي من تتمكن من التعرف على المشكلات و استباقها و ايجاد حلول ناجعة لها، فالقائد الفاعل هو من يستطيع التأثير في الادارة في خضم الأزمة و ليس في الوضع الطبيعي فقط و عليه نسعى من خلال هذا العمل التعرف أكثر على أساليب الادارة الفاعلة للصراعات التنظيمية في المؤسسة ذات الطابع الاداري العمومي في مجتمع شبه مغلق له خصوصياته الثابتة.

6. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة لفهم الدور المحوري للقائد الإداري في تعزيز الاستقرار التنظيمي للموظف و ادارة الأزمات عبر تاريخ المنظمة وفق أساليب ناجعة و متنوعة داخل المؤسسة الرياضية من خلال مبدأ التأثير بالمشاركة و الاستشارة و إدارة الأزمة و احتواء الصراع بين الادارة و الموظفين خاصة في هذا النوع من المؤسسات ذات الطابع الخدمي التي تتطلب قدرات مرنة للقائد في التعامل مع موظفيه و احتوائهم بما يشعرونهم بالأهمية خاصة و أن جلهم من ذوي المستويات العليا التي يتطلب جذبهم بكل الطرق في ظل مخاوف الهدر و دوران العمل الخارجي الذي يمثل استنزاف لهذه الكفاءات خاصة مع تنامي العمل في القطاع آخري أكثر اغراء و جذب على الصعيد المحلي و الخارجي.

- التعرف على أثر و دور القائد التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة لتحقيق الاستقرار و الانتماء هو شعور بالأهمية و باعث أساسي على الاستقرار الوظيفي الذي يمثل نجاح بالنسبة للقائد، فكلما كان استقرار وظيفي كان هناك تعبير على الروح المعنوية السائدة التي تعبر على الرضا الوظيفي العام الذي ينفي على المؤسسة أي توتر بل يعبر على التكامل و الانسجام العالي بين المرؤوسين و القياديين بالمؤسسة.

6. منهج الدراسة:

وفي دراستنا هذه تم الإعتماد على أحد أنواع المناهج وهو المنهج الوصفي حيث يحتاج موضوع الدراسة إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها بشكل عميق ودقيق من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات المطروحة في أسئلة الدراسة ووصف حالة إدارة الصراع التنظيمي من قبل القياد الادارية خصوصا و أن السلوك الادارية هو العامل المؤثر مباشرة في ميدان العمل في مثل هذه المؤسسات العمومية و هذا ما يجعلنا نتوصل على نتائج تساعدنا في التأكد من الفرضيات التي تم طرحها، لهذا اكتشفنا أن المنهج الوصفي أنسب منهج لموضوعنا حيث يعرف أنه " يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث من حيث المحتوى والمضمون والوصول على نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره" ⁶.

7. الدراسات السابقة:

دراسة ميسون اسماعيل سنة 2017 الهدف من إجراء هذه الدراسة هو تعرف على أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة حيث اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام عينة عشوائية طبقية مكونة من 4401 مفردة من مجيع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية، وقد طبقت الاستمارة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تصميمها خصيصا لهذا الغرض، وذلك وفقا لأساليب العلمية المتعارف عليها في تصميم استمارات البحوث الميدانية. أوضحت النتائج أن:

⁶ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 1999، ص47.

أن هناك تنوعا واضحا في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع تنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

- أن أكثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداما من قبل إدارة المنظمات الفلسطينية في قطاع غزة هي استراتيجية التعاون وبدرجه مرتفعة.

-وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الصراع تنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين.

الدراسة الثانية:

إدارة الصراع التنظيمي كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين بعنوان

دراسة حالة مؤسسة : سونلغاز - عين تموشنت- للباحث رجم خالد و لواتي خاتمة

إشكالية الدراسة: من هذا المنطق فإن دراستنا الحالية تهدف الى التعرف على استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت،- و ذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز - عين تموشنت-؟

-الفرضية الرئيسة:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية.

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت عند مستوى معنوية.0

-الفرضيات الفرعية:

- 1.يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التجنب والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية .
- 2.يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية المجاملة والأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز -عين تموشنت- عند مستوى معنوية .

ثالثا: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة أساسا إلى معرفة:

-الاستراتيجيات التي من يتم من خلالها مواجهة و إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة.

-واقع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

-و مدى تأثير إدارة الصراعات التنظيمية من خلال الاستراتيجيات الخمس: التجنب، السيطرة، المجاملة، التعاون و التسوية على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

رابعاً: نتائج الدراسة

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,5 كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.139 A =وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية التعاون" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0.139 ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل "استراتيجية التعاون" على المتغير التابع

الأداء الوظيفي للعاملين " في المؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيحه من خلال معادلة الانحدار التالية (استراتيجية التعاون) $y=0.139+3,824$

وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة و الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H_1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية السيطرة الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان مستوى الدلالة قد بلغ 0.00 وهي اقل من مستوى المعنوية 0,5، كما يتضح أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار 0.13 $A =$ وعليه فإنه كلما تغير المتغير المستقل "استراتيجية السيطرة" بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في مستوى الأداء الوظيفي بقيمة 0.13

ومنه يمكن القول إنه يوجد تأثير ذو دلالة احصائية إيجابية للمتغير المستقل "استراتيجية السيطرة" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين " في المؤسسة محل الدراسة، وعليه فإننا نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

خامساً: اختبار فرضية الفرعية الخامسة:

H_0 لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التسوية و الاداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'.

H1 : يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التسوية الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة سونلغاز 'عين تموشنت'

من خلال الجدولين اعاله نلاحظ ثبات صالحية النموذج الاختبار الفرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $0.25 =$

F بمستوى دلالة 0,541 وهي أكبر من مستوى معنوية 0,5

بما أن مستوى الدلالة قد بلغ ،، 019 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,5 فإن النموذج غير معنوي وبالتالي يمكن القول إنه لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل "استراتيجية التسوية" على المتغير التابع "الأداء الوظيفي للعاملين " في المؤسسة محل الدراسة. وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية

دراسة الجمل بعنوان: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كما يراها المرؤوسون سنة 2015.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يستخدمها المسؤولون في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل في إدارة الصراع التنظيمي كما يراها المرؤوسون، وفقا لعدة متغيرات هي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المديرية). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت عينة الدراسة من (100 مرؤوس) وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أهمها : أن إستراتيجيات إدارة الصراعات التنظيمية لدى المسؤولين العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل كانت متوسطة و ، جاء ترتيب الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم تنازليا: السيطرة والقوة، التعاون، التنازل، التجنب، التسوية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإستراتيجيات المتبعة من قبل المسؤولين في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل تعزى لمتغيرات (الجنس،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة،) ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أوصت بضرورة محاولة التقليل من أسباب الصراع من خلال وضع وصف وظيفي واضح للعاملين في مديريات التربية والتعليم، وضرورة تحسين الظروف الوظيفية للموظفين الإداريين، وبناء علاقات إيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعزيز مبدأ المشاركة والتعاون في حل الصراع والعمل على حل أسباب الصراع حسب الموقف.

7. المقاربة النظرية:

نظرية الصراع التنظيمي:

حيث تعد هذه النظرية من بين أهم النظريات التي حازت تحليلات عديدة كون الصراع هو حالة تسود معظم المجتمعات و التنظيمات كونه ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة بعض العلاقات التي تسود جماعة العمل وهو ينتج كصدى للاختلافات في وجهات النظر أو طرح الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو المكسب المادي أو المعنوي فالصدام يحدث نتيجة الاختلاف حول مصادر و امتيازات مبحوث عنها تخلق التعارض حول المعلومات أو الامتيازات في المناصب أو العوامل المادية أو حتى الايديولوجيا و الأفكار التي يحاول طرف ما فرضها بالقوة و عليه يمكن أن يكون الصراع منظم أو غير منظم:

الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن

الأفعال التي تتطلب التضامن مثل صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي العفوي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع وتتمثل مظاهر الصراع ضمن هذا المستوى في الشكوى، التذمر، السلوك العدواني، التأخر عن العمل وتركه، ضمن هذا النوع تقع دراستنا فهي معتمدة

على مظاهر الصراع المذكورة في هذا النوع، فنحن بصدد دراسة مظهرين هما: السلوك العدواني والشكاوي، رغم اختلاف الباحثين في تحديد أنواع الصراع، إلا أنهم يشتركون في أن هذا الأخير أمر حتمي داخل التنظيم، وأن أسباب وعوامل حدوثه متعددة تتطلب وجود أسلوب فعال إدارته من أجل التخفيف من الخسائر الناجمة عنه، والوصول إلي صراع إيجابي.

و من بين أسباب الصراع نذكر:

- الصراع المنظم: وهو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب التضامن مثل صراع النقابات العمالية مع المنظمة.
- الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي العفوي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع وتتمثل مظاهر الصراع ضمن هذا المستوى في الشكوى، التذمر، السلوك العدواني، التأخر عن العمل وتركه، ضمن هذا النوع تقع دراستنا فهي معتمدة على مظاهر الصراع المذكورة في هذا النوع، فنحن بصدد دراسة مظهرين هما: السلوك العدواني والشكاوي، رغم اختلاف الباحثين في تحديد أنواع الصراع، إلا أنهم يشتركون في أن هذا الأخير أمر حتمي داخل التنظيم، وأن أسباب وعوامل حدوثه متعددة تتطلب وجود أسلوب فعال لإدارته من أجل التخفيف من الخسائر الناجمة عنه:
- تفاوت لمعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- إن تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف المكافآت ذلك يقود لبروز الصراعات.
- فكلما اهتمت الإدارة بالتقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدال من الأداء العام الموحد للمنظمات زادت احتمالات الصراع.

من بين أهم المقاربات لعلاج الصراع الاتجاه المعاصر الذي الاتجاه المعاصر:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية أو حقيقية في حياة المنظمات، سواء كان شيء إيجابيا أو سلبيا كما يؤكد أصحاب هذا الاتجاه على مسؤولية المديرين والمسيرين ويدعوهم إلى خلق جو مقبول للصراعات داخل المنظمات وتوجد فيها أفكار جديدة تستحق اهتمام وهذا لزيادة الكفاءة والمهارة والوصول إلى الإبداع، ألن قدرة الادارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي ينعكس إيجابيا على المنظمة بالاستمرارية والتحديد، وإن حدث العكس فإن الصراع يتحول إلى مفهوم سلبي. إن تبني الاتجاه المعاصر يترتب عنه كما أشار إليها " جمال الدين المرسى وثابت عبد الرحمان.

الصراع في العديد من المواقف يمكن أن يكون إيجابيا ومرغوب فيه، ذلك بسبب التأثير الايجابي مثل إثارة الرغبة والابداع والابتكار.

الصراع يقود إلى نتائج إيجابية أو سلبية، وذلك بحسب إدارته والأساليب المستخدمة والاستراتيجيات، وبالتالي ليس الصراع سلبي أو إيجابي إنما أثره من جراء إدارته. وهنا يصبح كأسلوب لدفع الأفراد للبحث عن أفضل الوسائل لإنجاز العمل.

نتيجة الطابع التفاعلي لظاهرة الصراع التنظيمي فهو أمر لا يمكن تجنبه أو التخلي عنه سواء كان شيء ايجابي أو شيء سلبي بل لابد من إدارته عبر المختصين في المؤسسة و الخبراء الاداريين في المؤسسة.

نظرية القيادة الادارية:

حيث تعد القيادة الادارية من أهم العوامل المحركة لسلوك الاتباع من خلال ما يتميز به القائد من معرفة و خبرة مهنية بالتنظيم الاداري لا يمنح صفة الرئيس أو القائد إلا لمن

امتلك كفاءة علمية متنوعة بخبرة مهنية طويلة في تخصص معين، و القيادة دائما ما ترتبط بمفهوم السلطة و القوة لما يخول للقائد من سلطة على المرؤوسين في العمل بموجب تشريعات و نظم قانونية تمنحه السلطة الشرعية على ادارة الموارد البشرية و المادية وفق تلك النظم و التشريعات المنظمة للعلاقات السلطوية في المنظمة بين كل الأطراف ذو العلاقة سواء مرؤوسين أو رؤساء أو متعاملين خارجين، و من الأمثلة الحية التي تعبر عن موضوع القيادة في التنظيمات الحديثة ما جاء به ماكس فيبر حول موضوع القيادة الذي ربطه بالسلطة الادارية و الذي قسم على أساسه أنماط القيادة المعروفة القيادة التقليدي، القيادة الديمقراطية، و نمط القيادة التسلطية أو ما يعرف عند البعض بالقيادة الأوتوقراطية .

وقد تعددت الدراسات وإسهامات الباحثين حول القيادة و أنماطها ولقد اختارنا في هذه الدراسة نموذج القيادة عند رنسيس ليكرث الذي يحدد لنا أربعة أنماط للقيادة حسب طبيعة الادارة .

و الذي أظهر من خلال دراسته مدى تأثير العلاقات بين الأفراد في العمل على النتائج، حيث ولو تعادلت الهياكل الرسمية المستخدمة و التكنولوجيا نفسها: و وفقا لأبحاثه قدم ليكرث أربعة نماذج في القيادة هي كالآتي:

نموذج القائد التسلطي المستغل: هذا النمط من القيادة يعد دكتاتوريا أو أوتوقراطيا، حيث أن القائد يتميز بالحزم الشديد فهو يستخدم أسلوب التهديد والعقاب وهذا من أجل حث الأفراد على العمل، كذلك هذا النوع من القيادة يستخدم أسلوب المكافآت للتشجيع على العمل، أما فيما الاتصال فهو في اتجاه واحد والذي يكون من الأعلى إلى الأسفل فقط لا يستخدم التشاركية بل ينفرد القائد بالقرار لوحده.

النموذج التسلطي الأبوي: يقوم هذا النمط على حث الأفراد على العمل باستخدام . التهديد والعقاب والمكافآت مع السماح للمسؤولين بتقديم الأفكار، وكذلك تفويض القليل من السلطة

لاتخاذ القرارات الغير مهمة، كما أن هذا النموذج يمنح الأهمية للجوانب الإنسانية للمرؤوسين.

النموذج الاستشاري: في هذا النموذج يمنح القائد قدر من الثقة في مرؤوسين، يسمح القائد من الاستفادة من آراء مرؤوسين، مع السماح لهم بالمشاركة بحرية في وضع القرارات، أما فيما يخص الاتصال فإننا نجد منه متنوع بين الصاعد النازل و البيني أي هناك تشاركي واسعة للمرؤوسين و استشارتهم قبل اتخاذ القرار، ولكن في الوقت نفعه يلجأ إلى وسائل الترهيب والعقاب والمكافأة لحث التابعين على العمل.

نموذج الادارة بالمشاركة: يقوم هذا النموذج على ثقة القائد في المرؤوسين وذلك بإشراكهم في اتخاذ القرارات، والعمل على تسوية النزاعات وكذا تحديد الأهداف، و نجد الاتصال في هذا النموذج يكون نازل وصاعد وأفقي من الرئيس إلى المرؤوس و العكس و على كل المستويات .

وحسب وجهة نظر ليكرث فإن النموذج الادارة بالمشاركة أفضل النماذج، وهذا راجع أساسا إلى علاقات التعارف بين الأفراد واتخاذ القرارات التي تتم على مستوى جماعات العمل، وبهذا فإن المؤسسات ذات المشاركة الكلية من الأكثر نجاحا ألها تستفيد من طاقات مواردها البشرية لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية للمنظمة.

و مهما يكن فإن القائد لابد أن يتصف بمجموعة من الصفات الموضوعية التي ترفع من كفاءته داخل التنظيم و تمنحه المصداقية و التأثير لدى المرؤوسين من تلك الصفات:

- القدرة على تحمل المسؤولية كاملة من خلال القدرة المعرفية و العلمية بشؤون العمل و الاحاطة الكاملة بتفاصيله و حيثياته القانونية و الاجرائية.

- القدرة العالية على التواصل و التفاعل الايجابي مع مختلف الفاعلين داخل و خارج المنظمة.
- الصدقة و الأمانة و البعد على كل أشكال التعسف في استعمال سلطته لتحقيق المأرب الشخصية.
- القدرة على الرفع من دافعية الموارد البشرية عبر مختلف الوسائل المتاحة كالتحفيز المعنوي و المادي من خلال صرف الكفاءات بعدالة و شفافية، مع مشاركة الموظفين في صناعة القرار الاداري و صياغة الأهداف الاجرائية و استشارة الأطقم المبدعة من موظفين، القدرة على إثراء العمل و الوظائف لكس الروتين و تطوير كفاءة الموظفين.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

تمهيد:

برزت الحاجة الملحة إلى "القائد الإداري" الذي يمتلك القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المرؤوسين، وتحفيزهم طواعية نحو العطاء والابتكار، وتحويل الأهداف النظرية إلى واقع ملموس، فالقيادة ليست مجرد منصب رسمي يُستمد من الهيكل التنظيمي، بل هي تفاعل حيوي يجمع بين سمات القائد، وسلوكياته، ومتطلبات الموقف الإداري المعاش.

وتأسيساً على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى التأسيس النظري لمفهوم القيادة الإدارية من خلال تسليط الضوء على ثلاثة محاور أساسية، حيث نناقش في المبحث الأول ماهية القيادة الإدارية من حيث المفهوم، الأهمية، ومصادر القوة والنفوذ، بينما يستعرض المبحث الثاني أبرز الأنماط القيادية السائدة في الفكر الإداري والمنظمات الحديثة. ليتناول المبحث الثالث والأخير النظريات والمقاربات الفكرية المفسرة للسلوك القيادي وتطورها عبر المدارس الإدارية المختلفة، وصولاً إلى صياغة خلاصة عامة تلخص أبعاد هذا الفصل.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

وردت عدة تعريفات للقيادة الإدارية نذكر منها :

➤ القيادة الإدارية هي : "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار و إصدار الأوامر و الإشراف الإداري" على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية و عن طريق التأثير و الاستمالة بقصد تحقيق هدف معين¹

➤ و يشير صلاح عبد الحميد إلى مفهوم القيادة الإدارية على أنه "نوع متخصص من انواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف و يتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري " بارعا في القيادة و خلق و تنمية صلة من التبعية له و إقناع المرؤوسين و استمالتهم ، فالقيادة هي لب العملية الإدارية²

➤ كما تعرف القيادة الإدارية بأنها " هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"³

➤ - و يعرفها كل من هانت ولارسون (Hunt& Larson) بأنها "الوسيلة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف و التعاون المثمر لبن الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة"⁴

من خلال ما سبق من تعريفات ، يمكننا تعريف القيادة الإدارية بأنها : قدرة القائد الإداري على التأثير في المرؤوسين ، من خلال توجيه سلوكهم و خلق التعاون فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة

¹ عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017، ص159.

² رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008، ص14

³ بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 ، ص16

⁴ عبد الباقي حياة ، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت ، تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2018 / 2019 ، ص20.

المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية وأهدافها في بيئة العمل

إن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (المدير والأفراد الذين يشرف عليهم) تمثل محور اهتمام في موضوع "القيادة"، لذلك تبرز أهمية وظيفة القيادة من خلال ارتباطها بالعنصر الإنساني فهي تساعد على فهم كيفية تأثير القائد في الآخرين، وقدرته على خلق التفاعل والرضا بين الأفراد إلى جانب توفير الموارد المادية والمالية والمعلوماتية، واتخاذ القرارات التي تتيح للأفراد العاملين إمكانية تحقيق الأهداف المرغوبة، وقد تزايدت أهمية القيادة في مجال الإدارة بعد اتساع المنظمات، وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركنا أساسيا ضمن وظائف المدير بسبب التحديات العديدة التي واجهتها المنظمات، والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات وقدرات خاصة لشغل الوظائف القيادية، والتي فرضتها متطلبات حياتنا المعاصرة، وتتبع أهمية القيادة من المبررات التالية:⁵

✓ تؤثر القيادة في مخرجات المنظمة الإنتاجية والخدمية، وذلك من خلال التأثير في اتجاهات العاملين، وسلوكهم، ومدى اندماجهم، وانصهارهم في أهداف المنظمة، ناهيك عن أن طبيعة القيادة هي التي تحدد خصائص بيئة العمل التي كلما كانت مواتية للعاملين، كلما ازداد أدائهم وارتفعت إنتاجيتهم.

✓ تعمل القيادة على إيجاد المناخ التنظيمي السليم الذي يشجع على الإبداع والابتكار، لذلك لابد من الكشف عن مثل هذه القيادة والاهتمام بممارساتهم، والعمل على حل مشاكلهم حتى يتفرغوا لقيادة المنظمة من خلال ما يمتلكون من أفكار إبداعية تعمل على تحسين أداء المنظمة في المجالات الفنية والإدارية المختلفة

✓ العمل على تصميم برامج لتأهيل وتنمية القادة الإداريين، حتى يتعرفوا على الأساليب القيادية الفعالة، والأساليب القيادية غير الفعالة التي من شأنها أن تجعل المرؤوسين يبنون اتجاهات سلبية نحو القادة أو تخفض إنتاجيتهم، وهو الأمر

⁵ سالم فالح المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 38 .

الذي يولد في النهاية لدى القادة نوعاً ، من الرقابة الذاتية على سلوكياتهم وسلوكيات الآخرين .

✓ التعرف على خصائص ومكونات العملية القيادية، والمبادئ التي تحكمها وتنظمها مما يساعد التابعين على التعرف على المتغيرات التي تشكل سلوك القادة الإداريين، وبالتالي الكشف عن هذه السلوكيات أو حتى التأثير فيها.

✓ حاجة المنظمات لاستقطاب القادة الإداريين ذوي الكفاءات المميز، وتوظيفهم ، والاستفادة منهم في تنظيم وتطوير إدارة الأعمال، بالإضافة إلى السيطرة على المشاكل، وضمان الديمومة والنجاح للمنظمة

وفي الأخير نقول أن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسات، والقائد هو الشخص الذي يدفع الآخرين لتقديم أحسن ما لديهم، وهو يملك موقف إيجابي نحو نفسه في قدرته على التأثير على الآخرين، كما يملك نظرة تفاؤل تجاه المستقبل⁶

أهداف القيادة الادارية:

القيادة الإدارية تهدف إلى تحقيق عدد من الأهداف الأساسية التي تساعد المؤسسات على النمو والازدهار، منها:

أهداف القيادة الادارية المتعلقة بالفريق والموظفين

تحفيز الموظفين: إلهام الموظفين وزيادة حماسهم نحو تحقيق الأهداف.

تطوير الموظفين: دعم نمو الموظفين مهنيًا وشخصيًا من خلال التدريب والتطوير.

بناء فرق عمل متماسكة: خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون والعمل الجماعي.

أهداف متعلقة بالمنظمة

تحقيق الأهداف الاستراتيجية: توجيه جهود الفريق لتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل.

⁶ Bob Nelson, Peter Economy, **Le Management pour Les Nuls**, Éditions Générales First, Paris, France, 2004, P

زيادة الإنتاجية: تحسين كفاءة العمليات وزيادة الإنتاجية.

الابتكار والتطوير: تشجيع الأفكار الجديدة وتحسين الأداء.

النمو والتوسع: تحقيق نمو مستدام للمنظمة.

تحسين جودة المنتج أو الخدمة: ضمان تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تلبي احتياجات العملاء.

أهداف متعلقة بالعملاء

زيادة رضا العملاء: بناء علاقات قوية مع العملاء وتحقيق رضاهم.

الفوز بحصة أكبر من السوق: زيادة حصة المنظمة في السوق المستهدف.

بناء سمعة قوية للعلامة التجارية: تعزيز صورة المنظمة في السوق.

أهداف متعلقة بالبيئة الخارجية

التكيف مع التغيرات: التأقلم مع التغيرات في البيئة الخارجية مثل التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

بناء شراكات استراتيجية: إقامة علاقات قوية مع الشركاء والموردين.

المطلب الثالث: مصادر وقوة النفوذ القيادي

القوة هي القدرة على التأثير على سلوك الآخرين سواء مع وجود مقاومة أو بدونها، وذلك باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب لدفعهم أو حثهم على اتخاذ إجراء.

القوة هي القدرة على إنجاز الأمور. يستطيع أصحاب السلطة التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق هدف أو غاية ، قد يقاوم البعض محاولات إجبارهم على القيام بأمر معين، لكن القائد الفعال قادر على التغلب على هذه المقاومة. ورغم أن البعض قد ينظر إلى السلطة على أنها شر أو فساد، إلا أنها حقيقة واقعة في الحياة التنظيمية، وليست خيراً مطلقاً ولا

شراً مطلقاً. يستطيع القادة استخدام السلطة لصالح الآخرين أو لتقييدهم، ولخدمة أهداف المنظمة أو تقويضها.

ثمة منظور آخر للسلطة، وهو اعتبارها مورداً يستخدمه الأفراد في علاقاتهم. فعندما يؤثر القائد على مرؤوسيه، يُطلق على ذلك السلطة الهابطة، ويمكننا أيضاً اعتبارها سلطةً على شخص آخر. من جهة أخرى، يستطيع المرؤوسون أيضاً ممارسة السلطة الصاعدة من خلال محاولة التأثير على قرارات قائدهم. في الواقع، يعتمد القادة على فرقهم لإنجاز المهام، وبالتالي يخضعون لسلطة أعضاء الفريق.

مصادر القوة الستة:

تستمد القوة من مصادر متعددة، لكل منها تأثيرات مختلفة على من تقع تحت تأثيرها. بعضها ينبع من خصائص فردية، والبعض الآخر من هيكل المنظمة. أما أنواع القوة الستة فهي: الشرعية، والمرجعية، والخبرة، والمكافأة، والإكراه، والمعلوماتية.

✓ **السلطة الشرعية:** تُعرف هذه السلطة أيضاً باسم "السلطة المنصبية"، وهي السلطة التي يمتلكها الأفراد من خلال دورهم ومكانتهم داخل المنظمة. أما السلطة الشرعية، فتتضمن عادةً السلطة الرسمية المفوضة لحامل المنصب.

✓ **قوة المرجع:** تستمد قوة التأثير من قدرة الأفراد على جذب الآخرين وكسب ولائهم. وهي تعتمد على شخصية صاحب القوة ومهاراته الاجتماعية. قد يُعجب المرء بشخص ما بسبب سمة شخصية محددة، كالكاريزما أو الجاذبية، وتصبح هذه المشاعر الإيجابية أساساً للتأثير الاجتماعي.

✓ **سلطة الخبراء:** تستمد قوة الخبير من مهاراته ومعرفته، وتكون بالغة الأهمية عندما تحتاجها المؤسسة. وعلى عكس معظم مصادر القوة الأخرى، فإن قوة الخبير عادةً ما تقتصر على مجال خبرة الشخص ومصادقيته.

✓ **قوة المكافأة:** تستمد قوة المكافأة من منح مكافآت مادية قيّمة أو خلق حوافز إيجابية أخرى. وهي تشير إلى مدى قدرة الفرد على تحفيز الآخرين خارجياً من خلال المزايا أو الهدايا. وقد يشمل هذا التحفيز الترقيات، أو زيادات الرواتب، أو إجازات إضافية في المؤسسة.

✓ **القوة القسرية:** القوة القسرية هي التهديد بالعقوبات وتطبيقها، بالإضافة إلى عواقب سلبية أخرى. وقد تشمل هذه العقوبات المباشرة أو حجب الموارد أو المكافآت المرغوبة. وتعتمد القوة القسرية على الخوف لحثّ الأفراد على الامتثال.

✓ **القوة المعلوماتية:** تستمد القوة المعلوماتية من الوصول إلى الحقائق والمعارف التي يجدها الآخرون مفيدة أو قيّمة. ويمكن أن يشير هذا الوصول إلى علاقات مع أصحاب النفوذ الآخرين، ويعكس مكانة اجتماعية تُعطي انطباعاً إيجابياً. كما تُتيح القوة المعلوماتية مزايا في بناء المصداقية والإقناع العقلاني، وقد تُشكل أيضاً أساساً لتبادل منمّر للمعلومات مع الآخرين الذين يسعون للحصول عليها.

دور التأثير في القيادة

يحدث التأثير عندما تتأثر مشاعر الشخص أو آرائه أو سلوكياته بالآخرين. وهو عنصر أساسي لقدرة القائد على استخدام السلطة والحفاظ على الاحترام في المؤسسة. ويتجلى التأثير من خلال ضغط الأقران، والتنشئة الاجتماعية، والامتثال، والطاعة، والإقناع. وتُعدّ القدرة على التأثير رصيذاً أساسياً للقادة ومهارةً بالغة الأهمية للعاملين في مجالات المبيعات والتسويق والسياسة والقانون.

في عام ١٩٥٨، حدد عالم النفس بجامعة هارفارد، هيربرت كيلمان، ثلاثة أنواع رئيسية من التأثير الاجتماعي: الامتثال، والتماهي، والاستيعاب. ينطوي الامتثال على سلوك الأفراد وفقاً لتوقعات الآخرين، سواء اتفقوا معها أم لا. ويُعدّ اتباع تعليمات حارس المرور أو أي شخصية ذات سلطة مثلاً على الامتثال. أما التماهي، فهو سلوك الأفراد وفقاً لما

يعتقدون أنه يحظى بتقدير من قبل الأشخاص المحبوبين والمحترمين، كالمشاهير. وتُعدّ المكانة الاجتماعية جانباً أساسياً من جوانب التماهي: فعندما يشتري الأفراد شيئاً مرغوباً فيه بشدة من قبل الكثيرين، كأحدث الهواتف الذكية، فإنهم يتأثرون بالتماهي. أما الاستيعاب، فهو قبول الأفراد، صراحةً أو ضمناً، لمعتقد أو مجموعة قيم تُفضي إلى سلوك يعكس تلك القيم. ومن الأمثلة على ذلك اتباع مبادئ الدين.

كيف يستخدم القادة النفوذ

في أي منظمة، يستطيع القائد استخدام هذه الأنواع الثلاثة من التأثير لتحفيز الأفراد وتحقيق الأهداف. فعلى سبيل المثال، يُعدّ الامتثال وسيلةً للحفاظ على النظام في مكان العمل، كما هو الحال عندما يُتوقع من الموظفين اتباع القواعد التي يضعها رؤسائهم. وبالمثل، يحدث التماهي عندما يسعى الأفراد إلى محاكاة واتباع أفعال من يُكّنون لهم الاحترام والتقدير، كزميل عمل أكثر خبرة أو مشرف موثوق. أما الاستيعاب، فيتحقق عندما يتبنى الموظفون رؤية القائد وقيمه، ويلتزمون بتحقيقها.

يستخدم القادة هذه الأنواع من التأثير لتحفيز السلوكيات والإجراءات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. ويختلف الأفراد في مدى تأثرهم بكل نوع من أنواع التأثير. فبعض الموظفين قد يهتمون بشدة برأي الآخرين فيهم، وبالتالي يكونون أكثر تقبلاً لتحديد المؤشرات التي تدل على كيفية التصرف. بينما قد يرغب آخرون في الإيمان بقوة بأفعالهم ويسعون إلى استيعاب القيم لتوجيههم. في المؤسسات وفي معظم جوانب الحياة، تحيط بنا مصادر التأثير من كل جانب. ونتيجة لذلك، يمكن تشكيل سلوكنا من خلال كيفية تواصل الآخرين معنا وكيف ننظر إليهم.

المطلب الرابع: متطلبات وعناصر العملية القيادية

+ متطلبات القيادة هي :⁷

أ) التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
 ب) النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو متعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

ج) السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

+ عناصر القيادة الادارية هي :

أ. وجود الجماعة : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الإجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات ، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما ، وإن كان محدودا ، يصبح هناك حاجة للقيادة

ب. وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الاهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها

ج. التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم ، لان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتى يواجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولايعيق العملية ذاتها

د. القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على تأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة

⁷ د.اسماعيل محمود علي الشرقاوي ، ادارة الاعمال من منظور اقتصادي ، 2022/11/10 ، ص 140 - 142

المبحث الثاني : الأنماط القيادية

المطلب الاول: النمط القيادي الديكتاتوري (الأتوقراطي)

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ، ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لأراء غيره من مرؤوسين ،ويعتقد أنه من حقه أن يتحكم في أتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأتوقراطي يتصف غالبا بالصرحة والإيجابية والموضوعية، "وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية⁸

ويقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية وهي :

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة .
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالآخرين.
- الإنفراد بصنع القرارات وتطبيقها دون الأخذ بعين الاعتبار الآخرين.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا.
- اتخاذ السلطة الرسمية كأداة لفرض القوانين ومنح العقوبات والضغط على العاملين

⁸ معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ، ص153.

1.1/ أشكال القيادة التوقراطية:

يرى العديد من المفكرين أن للقيادة الأوتوقراطية ثلاثة أشكال رئيسية، وهي القيادة الأوتوقراطية التسلطية، القيادة الأوتوقراطية الخيرة، القيادة الأوتوقراطية اللبقة

أ. القيادة التوقراطية التسلطية :

يؤكد هذا الشكل على فكرة السيطرة واستخدام القوة والاستبدادية والتحكم في المرؤوسين واستعمال التهديد والتخويف مستغلا بذلك سلطته ومركزه أو قوة شخصية للتوصل الى أهدافه.

ب. القيادة التوقراطية الخيرة:

يحاول القائد في هذا النمط استخدام أسلوب إيجابي كالمَدح والإطراء و أيضا العقاب الخفيف وهذا كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قرارته لأنه يدرك أن الكسب عن طريق الإقناع لا عن طريق التهديد "فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته"⁹

ج. القيادة التوقراطية اللبقة:

القائد الأوتوقراطي هنا هو الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرارات في حين أنه الذي اتخذه بمفرده، فهو يعتقد أن مشاركة المرؤوسين له في أداء مهامه غير عملي وغير مجدي.

يعتبر هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقتاربا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه نوعا من الحرية للمرؤوسين.

2.1/ الآثار الإيجابية و السلبية للنمط الاوتوقراطي:

⁹ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص149

➤ **الإيجابيات :** من بين إيجابيات النمط الأوتوقراطي نذكر

- تلجأ إليه الإدارات الحديثة في الأزمات والمواقف الطارئة التي تستدعي الحزم والسرعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
- يكون هذا النمط مجدياً في حالات العمل الروتيني ذو المعلومات المحددة و الواضحة.
- لما يكون الموظفون جدد و قدرتهم العملية بسيطة.
- إذا كان القائد خبيراً معترف بقدراته في مجال المشكلة.

➤ **السلبيات:**

- مركزية السلطة والإنفراد بها دون اشارك المرؤوسين فيها.
- الأسلوب التسلطي يؤدي الى الشعور بالإحباط لدى المرؤوسين و انخفاض الروح المعنوية لهم. -"عدم ولاء التابعين للقائد وانعدام الاتصال الصاعد و بالتالي انعدام التفاهم المتبادل"¹⁰
- ابتعاد القائد عن المرؤوسين وأشعارهم دائماً بتميز عليهم مما قد يفقدهم الثقة في انفسهم ، وكذلك الاعتماد على الأساليب الرسمية في التعامل مع المرؤوسين.
- قتل روح الابداع والمبادرة .

المطلب الثاني: النمط القيادي الديمقراطي

تعرف القيادة الديموقراطية بأنها عملية اجتماعية فيها تحكم الجماعة نفسها بنفسها، وفيما يمثل الأعضاء تمثيلاً متساوياً في اتخاذ القرارات واشتراكهم فيها، والاعتراف ببعض القيم الأساسية كالتعاون والمناقشة الجماعية .

¹⁰ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، د ب، ط 3 ، 2003 ، ص 260

فنجذ القائد الإداري الديمقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديموقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية إشباع الحاجات الممكنة للعاملين، ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة .

وعليه فالقيادة الديموقراطية تعتمد أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي :العلاقات الإنسانية ، تفويض السلطة ، المشاركة وهي كالتالي :

العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين :

"يسعى القائد الديمقراطي العمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينهما، وأخيرا إشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية"¹¹

ولتحقيق هذه العلاقات ونجاحها لابد من التآلف والاندماج بين العاملين مشكلين فريق عمل له أهداف مشتركة يسعى الى تحقيقها كل من القائد والتابعين في إطار أهداف المؤسسة

المشاركة في القرار الاداري :

أي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وهذا من شأنه أن يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم،

¹¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007 ، ص184.

ويعمل على "إتاحة الفرصة لمرؤوسيه لمناقشته عن طريق الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية مما تساعد تلك المشاركة على تحقيق الثقة المتبادلة"¹²

فإشراك المرؤوسين في صنع القرار يزيد من مسؤوليتهم وتحفيزهم على بذل جهد لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج .

تفويض السلطة:

وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات لصنع القرارات التي تؤثر على بنية عملهم ويحقق التفويض بعضا من المزايا وهي :

- تخفيف العبء على صاحب السلطة حتى لا يستغرق وقته وجهوده في مشكلات صغيرة

- السرعة في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات الإدارية
- إخراج الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين
- تنمية قدرات المرؤوسين وإتاحة الفرصة في تقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرار .

- "رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وزيادة المسؤولية لتحقيق أفضل النتائج"¹³

الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية

أ-الآثار الإيجابية : من الآثار الإيجابية نذكر :

- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة
- تنمية روح التعاون وروح الفريق بين كافة العاملين
- تحقيق الترابط الجماعي وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة

¹² عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014، ص52.

¹³ عبد الرحمان سيار: المرجع السابق، ص55

- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين¹⁴
- انخفاض معدل الشكاوي والغيابات وشعورهم بالرضا عن العمل مما يزيد من الإنتاج

ب- الآثار السلبية : من أبرز المآخذ التي كشفت عنها الدراسات نذكر :

- يمكن أن تشكل القيادة الديمقراطية مظهر تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها مركزه .
- يمكن أن يستخدم القائد النمط الديمقراطي كغطاء فقط وليس بشكل فعلي مما ينزع الثقة بينه وبين المرؤوسين تؤدي الى ظهور صارع .
- القيادة تفشل اذا كان التابعون ليسوا على قد المسؤولية وكانوا محدودي الخبر

المطلب الثالث: النمط الحر أو الفوضوي

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة الترسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأتباع اهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات و الاجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز وإصدار القرارات، لا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، و أن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه، فهم من يحددون الأهداف وهو من يختارون طرق الوصول إليها .

من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرار
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة
- "قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه"¹⁵

¹⁴ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، د ب، ط3، 2003، ص261

- تفويض السلطة لمرؤسيه على أوسع نطاق
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات

✚ مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة:

المزايا: أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات ايجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي الى :

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والابتكار
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل
- يتم التفويض الى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين

العيوب :

- أن النمط الحر نمط نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية
- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح
- فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة
- يساعد على التهرب من المسؤولية
- "إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائماً استمراره في عمله"¹⁶.

¹⁵ فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1

2005، ص 239،

¹⁶ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص 262.

المبحث الثالث : النظريات المفسرة للسلوك القيادي

المطلب الأول: نظريات السمات

تعريف السمات:

السمة عند كاتل "جانب ثابت نسبيا من خصائص الشخصية ، و هي بعد عاملي يستخرج بواسطة التحليل العاملي لإختبارات ، أي للفروق بين الافراد و هي عكس الحالة " و يرى كاتل أن السمة " مجموعة ردود الافعال أو الاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضح تحت إسم واحد و معالجتها بالطريقة ذاتها في معظم الاحوال

أما " جيلفورد" فيرى أن " السمة أي جانب يمكن تمييزه، وذو دوام نسبي ،وعلى أساسه يختلف الفرد عن غيره"

فالسمة هي إستعداد ثابت نسبيا لنوع معين من السلوك أي إستعداد يبدو أثره في عدد كبير من المواقف المختلفة فالسيطرة استعداد أو ميل إلى الظهور و التسلط في أكثر المواقف التي تعرض لشخص المسيطر، و المثابرة إستعداد لإستمرار في العمل رغم صعوبته أو جفافه، والسمات أنواع منها فطرية ، كالسمات المزاجية ومنها مكتسبة كالسمات الاجتماعية و الخلقية ومنها الشعورية و اللاشعورية ومنها السوية والشاذة.

تصنيف السمات:

1. سمات أساسية : هي أكبر السمات عمومية عند الشخص و أكثرها قوة ، و تؤثر كليا على الشخص ، وتبلغ هذه السمات قدرا من السيادة بحث إن معظم نشاطات الفرد تخضع تأثيرها إما بشكل مباشر ، وإما غير مباشر ، ولا يمكن لهذه السمة أن تظل مختفية حتى وقت طويل، فالفرد يعرف بيها ويصبح مشهورا بيها (الشخصية متسلطة)¹⁷

¹⁷ جعفر ، نظرية السمات ، محاضرة مقرر السنة الثانية علم نفس ، جامعة بسكرة ، ص12.

2. **السمات المركزية** : تعبر السمات المركزية عن النزاعات او قابليات تغطي مدى محدودا من المواقف بالمقارنة السمات الرئيسية ، من امثلتها: الامانة، والحنان ، والشفقة ، وتأكيد الذات

3. **السمات ثانوية** : تمثل نزاعات أو قابليات أقل وضوحا وعمومية واتساقا ، ومن ثم فهي اقل اهمية في وصف الشخصية ، نادرا ما تظهر على الشخص ولا يعرفها الا مقربين، و تصنف السمات كذلك الى السطحية وهي تلاحظ مباشرة ، وتظهر في العلاقات بين الافراد ، وسمات الاساسية ثابتة وذات اهمية بالغة ، وهي التكوينات الحقيقية الكامنة خلف السمات سطحية¹⁸

أولا. نظرية جوردن ألبرت

عرف ألبرت الشخصية " بأنها تنظيم الدينامي داخل الفرد لأجهزة النفسية. الفيزيكية التي تحدد للفرد تكيفه الفريد مع البيئة ، أو (التي تحدد الفرد طابعه المميز في سلوكه و التفكير) وهو تعريف نسقي للشخصية ، نظر البورت للسمات بإعتبارها الوحدة الطبيعية لوصف الشخصية

➤ ميز ألبرت بين أربع مصطلحات و هي الشخصية ، المزاج ، الخلق ، النمط :

المزاج Temperament: مجمل المظاهر المميزة لمطابع الانفعالي لمفرد ، تتمثل في الطبيعة العصبية للفرد التي تحدد مدى واسع و شدة إستجابة لإستثارات، و نوعية حالته المزاجية الثابتة نسبيا

النمط Type : فئة تصنيفية للأشخاص في ضوء ما بينهم من خصائص و سمات مشتركة (متفائلون عدوانيون ...)

الخلق Character: هو الشخصية مقيمة بإحكام الخلقية لابناء الفرد (صاحب خلق الحسن / سيئ)

مطلب ثاني : نظرية السمات لريموند كاتل

عرف كاتل الشخصية بأنها "ذلك النسق الذي يسمح بالتنبؤ بما سيعلمه الشخص في وضع معين" إن العنصر الاساسي في بناء الشخصية لدى كاتل هو السمة و يعرف السمات بأنها " مضامين و مفاهيم عقلية أو تخيلية، مستنتجة من السموك الظاهر الذي نقوم به من أجل أن نأخذ في الاعتبار، نظاميته و ثباته " إذن فالسمات عبارة عن تنبؤات فرضية تتيح لنا تكوين استنتاجات من الاحداث ، السلوكية المتتالية.

➤ قدم كاتل 1943 نظرية في عوامل الشخصية حاول فيها ان يبسط الشخصية

الانسانية إلى ستة عشر عاملا أساسيا ثنائي القطب كانت على النحو التالي :

1. الانطلاق / 2. الذكاء / 3. قوة الانا / 4. السيطرة / 5. الاستبشار / 6. قوة الأنا الأعلى

7. المغامرة / 8. الطراوة / 9. التجوس / 10. الاستقلال / 11. الدهاء / 12. الاستهداف للذنب / 13. التحرر / 14. الاكتفاء الذاتي / 15. التحكم الذاتي في العواطف / 16. ضغط الدوافع

➤ تصنيف السمات حسب كاتل :

أ. السمات الفريدة والسمات المشتركة : حيث يتفق مع ألبرت على أن هناك سمات

مشتركة وسمات فريدة وتنقسم سمات مشتركة حسبها الى :

. سمات ديناميكية تتصل بإصدار الافعال السلوكية وتختص بالاتجاهات والدوافع والميول

. سمات مزاجية وتختص بالايقاع وشكل فقد يتسم الفرد مزاجيا بالبطء والمرح والجرأة وغير ذلك

. سمات معرفية وهي طريقة الاستجابة للمواقف بناءا على القدرات والامكانيات العقلية للفرد

ب. السمات الظاهرة (السطح) مقابل سمات الاصلية (المصدر):

تمثل السمات الظاهرة مجموعة من الاستجابات السلوكية الظاهرة والتي تبدو مترابطة او يساير بعضها البعض مثل الامانة والتكامل والانضباط الذاتي او التفكير أو الاعتقاد، السمات الاصلية تنسب الى المتغيرات التحتية والتي يبدو انها تحدد العرض الظاهر، في هذه الحال ربما تكون قوة الأنا ، أي انا سمات المصدر (اصلية وأساسية) فهي المؤثرات الحقيقية التي تساعد في تحديد السلوك الانساني وتفسيره ومستقرة وهامة ويرى كاتل ان هذه سمات هي التي ينبغي ان يدرسها علم النفس الشخصية

المطلب الثاني : نظريات السلوكية

تعد النظرية السلوكية واحدةً من أكثر النظريات الفلسفية شهرة، وهي النظرية التي تعتمد على فكرة العلاج القياسي، حيث تشجع على العلاج عن طريق الكلام، وتنص النظرية على أنّ تحسين السلوك أو تحسين نوعية الحياة يمكن أن يعالج من خلال التكيّف، حيث يتم شرح السلوك في النظرية السلوكية بدلاً من اللجوء إلى فحص الدوافع الداخلية أو الخارجية¹⁹

دراسة **جامعة** **أوهايو**
بدأت مجموعة من الباحثين في جامعة ولاية أوهايو، تحت إشراف رالف ستوجديل، سلسلة واسعة ومنهجية من الدراسات لتحديد سلوكيات القادة المرتبطة بالأداء الجماعي الفعال. حددت نتائجهم مجموعتين رئيسيتين من سلوكيات القائد: التفكير والبدء في الهيكل²⁰.

¹⁹ "Behavioral Theory, Behavioral Psychology, Or Behaviorism? How Behavior And Personality Intersect", betterhelp, Retrieved 16/1/2022. Edited.

²⁰ السلوك التنظيمي ، مقاربات السلوكية للقيادة : الموقع التالي <https://query.libretexts.org> ،

الاعتبار هو السلوك «الموجه نحو العلاقة» للقائد. إنه مفيد في إنشاء علاقات جيدة والحفاظ عليها (أي تلبية احتياجات صيانة المجموعة) مع أعضاء المنظمة. تشمل سلوكيات التفكير أن تكون داعمة وودية، وتمثيل مصالح الناس، والتواصل بصراحة مع أعضاء المجموعة، والتعرف عليهم، واحترام أفكارهم، ومشاركة الاهتمام بمشاعرهم.

يتضمن بدء الهيكل سلوكيات القائد «الموجهة نحو المهام». إنه مفيد في الاستخدام الفعال للموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية، وبالتالي تلبية احتياجات مهام المجموعة. يشمل بدء السلوكيات الهيكلية جدولة العمل، وتحديد ما يجب القيام به (وكيف ومتى يتم القيام بذلك)، وتوفير التوجيه لأعضاء المنظمة، والتخطيط، والتنسيق، وحل المشكلات، والحفاظ على معايير الأداء، وتشجيع استخدام إجراءات موحدة.

بعد التفكير في السلوكيات الهيكلية والشروع فيها لأول مرة، اعتقد العديد من القادة أنه يتعين عليهم التصرف بطريقة أو بأخرى. إذا بدأوا الهيكل، فلن يتمكنوا من مراعاتهم، والعكس صحيح. ومع ذلك، لم يستغرق الأمر وقتًا طويلاً حتى ندرك أن القادة يمكنهم عرض أي مزيج من كلا السلوكين في نفس الوقت.

تعتبر دراسات ولاية أوهايو مهمة لأنها حددت فئتين مهمتين من السلوك تميز القائد عن الآخر. يمكن أن يؤثر كل من التفكير وبدء السلوك الهيكلية بشكل كبير على مواقف وسلوكيات العمل. لسوء الحظ، لا تتسق آثار النظر وبدء الهيكل من حالة إلى أخرى وفي بعض المنظمات التي شملتها الدراسة، على سبيل المثال، أدت المستويات العالية من هيكل المبادرة إلى زيادة الأداء. في المنظمات الأخرى، يبدو أن مقدار الهيكل الاستهلاكي لا يحدث فرقًا كبيرًا. على الرغم من أن معظم أعضاء المنظمة أبلغوا عن رضا أكبر عندما تصرف القادة بعناية، يبدو أن سلوك الاعتبار ليس له تأثير واضح على الأداء.

في البداية، كانت هذه النتائج المختلطة مخيبة للآمال للباحثين والمديرين على حد سواء. كان من المأمول أن يتم تحديد ملف تعريف لسلوكيات القائد الأكثر فعالية حتى يمكن تدريب القادة على أفضل الطرق للتصرف. ومع ذلك، أوضحت الأبحاث أنه لا يوجد أسلوب واحد أفضل لسلوك القائد لجميع المواقف.

دراسة جامعة ميشيغان:

في نفس الوقت تقريبًا الذي كانت فيه دراسات ولاية أوهايو جارية، بدأ الباحثون في جامعة ميشيغان أيضًا في التحقيق في سلوكيات القادة. كما هو الحال في ولاية أوهايو، حاول باحثو ميشيغان تحديد العناصر السلوكية التي تميز القادة الفعالين عن القادة غير الفعالين يركز النوعان من سلوك القائد اللذين يبرزان في هذه الدراسات على الوظيفة ويتمحور حول الأعضاء التنظيميين. يتم تخصيص السلوكيات التي تركز على الوظيفة للوظائف الإشرافية، مثل التخطيط والجدولة وتنسيق أنشطة العمل وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام. تشمل السلوكيات التي تركز على الموظف والعضو النظر في أعضاء المنظمة ودعمهم. تتوافق أبعاد السلوك هذه، بالطبع، بشكل وثيق مع أبعاد بدء الهيكل والاعتبار المحددة في ولاية أوهايو. زاد تشابه النتائج من مجموعتين مستقلتين من الباحثين إلى مصداقيتهم. كما فعل باحثو ولاية أوهايو، وجد باحثو ميشيغان أيضًا أن أي مزيج من السلوكين كان ممكنًا.

تعتبر الدراسات في ميشيغان مهمة لأنها تعزز أهمية سلوك القائد. كما أنها توفر الأساس للنظريات اللاحقة التي تحدد المطابقات المحددة والفعالة لمواقف العمل وسلوكيات القائد. وجدت الأبحاث اللاحقة في ميشيغان وأماكن أخرى سلوكيات إضافية مرتبطة بالقيادة الفعالة: الدعم وتسهيل العمل والتركيز على الأهداف وتسهيل التفاعل

هذه السلوكيات الأربعة مهمة للأداء الناجح للمجموعة من حيث أن الدعم وتسهيل التفاعل يساهمان في احتياجات الصيانة للمجموعة، ويساهم التركيز على الأهداف وتسهيل العمل في احتياجات مهام المجموعة. وجد باحثو ميشيغان أيضًا أن هذه السلوكيات الأربعة لا تحتاج إلى إحضارها إلى المجموعة من قبل القائد. في الأساس، تتمثل المهمة الحقيقية للقائد في ضبط النغمة وخلق المناخ الذي يضمن وجود هذه السلوكيات الحرجة.

المطلب الثالث: نظريات الموقفية

تتعلق هذه النظريات من فكرة أن أي في الجماعة يملك أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موقف معين يصبح قائدًا في هذا الموقف .

فهي إذن تعطي مفهوم وظيفي للقيادة فخصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة بل بسمات و خصائص نسبية مرتبطة بموقف قيادي معين ، ذلك لكون متطلبات القيادة تختلف باختلاف المجتمعات و حتى التنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد و من أمثلة ذلك الرئيس

الأمريكي إيزنهاور الذي حقق نجاحا كبيرا في القيادة العسكرية لكنه لم يوفق في القيادة الإدارية المدنية.

نظرية فيدلر

يعتبر النموذج الذي قدمه فيدلر من أوائل المحاولات الحادة لإيجاد علاقة بين متغيرات الموقف و نمط القيادة الواجب تطبيقه، ويتفق الباحث مع غيره من المهتمين باستعمال النموذج الاحتمالي في الإدارة في أن فاعلية قيادة رجل الإدارة المنظمة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي الذي يستخدمه في موقف معين وفقا لمتطلبات هذا الموقف .

و بالنسبة للنمط القيادي فقد استخدم فيدلر نمطين قياديين متشابهين كما هو موجود في دراسات أوهايو وميتشجان والتي سبق وأن أشرنا إليها و هما :

نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج و تصميم العمل .

- نمط القيادي الذي يهتم بالعاملين و العلاقات الاجتماعية .

أما الموقف القيادي فتضمن ثلاث متغيرات هي :

- العلاقات بين القائد والتابعين :

تشير إلى درجة الثقة و الائتمان و الاحترام التي يحملها التابعون للقائد .

- **تركيب المهمة** :و يقصد به درجة التقنين الإجرائي للمهام التي يقوم بها القائد مثلا إذا كان العمل روتيني أو لاهل هو محدد أو لا . و كلما كان تركيب المهمة واضح و متكامل كلما كان عمل القائد سهلا و ناجحا .

- **قوة المركز** : و هو درجة أكثر تأثير على متغيرات القوة مثل الاختيار و الفصل و الانضباط و الترقيات و زيادة الأجور ،

نظرية هيرسي وبلانشار:

لقد طور هيرسي وبلانشار نظريتهما انطلاقا من الدراسات السابقة والقائمة على أساس الاهتمام بالعناصر البشرية والعمل ، و أضاف عنصرا جديدا يسمى بالنضج الوصفي والذي يعني مدى قدرته -المرؤوس- على تحمل مسؤولية أفعالهم و يتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهارتهم.

وتختلف درجة نضج المرؤوسين وتحدد بعنصرين هما نضج العمل (القدرة) والنضج النفسي (الرغبة) أما نضج العمل فهو القدرة على أداء عمل معين و بعد دال على

معرفة مهارة المرؤوسين أما النضج النفسي فهو الرغبة أو الدافع لأداء عمل معين و بعد دال على التزام المرؤوس والثقة به ولقد قسم الباحثان النضج النفسي إلى أربعة مستويات هي :

- المستوى الأول : الفرد غير راغب في أداء العمل و غير قادر عليه .

- المستوى الثاني : الفرد غير قادر لكنه راغب في أداء العمل .

- المستوى الثالث : الفرد قادر لكنه غير راغب في أداء العمل .

- المستوى الرابع : الفرد قادر على العمل و راغب في أدائه .

لذلك فإن الفاعلية في الأسلوب عبارة عن انعكاس لملائمتها مع مستوى النضج الوصفي للعاملين في موقف محدد وعلى أساس هذه المستويات للنضج يتعين نمط القيادة ومن ثم يتولد أربعة أنماط قيادية كما يلي :

أ - الإخبار بالقرار : فعندما يأتي موظف جديد للعمل يمكن أن يكون (في المستوى الأول) غير قادر و غير راغب و من ثم يقدم له هذا النمط القيادي تعليمات و توجيهات محددة و إشراف شخصي محكم ، ولا يشركه في عملية صنع القرار إنما يخبره به فقط ، و يتسم هذا النمط بتركيزه أكثر على العمل واهتمام أقل بالعلاقات و هو النمط الأكثر مناسبة لقيادة هذا الموظف حتى يتعلم عمله الجديد .

ب - بيع القرار :بعد أن يتعلم الموظف عمله يتغير أسلوب القائد فيقدم فرصا للموظف للتوضيح له مواطن الغموض ويشرح قراراته، ويقنعه بأهميتها، ويوضح له كيفية التنفيذ و يناسب هذا الأسلوب الموظفين الراغبين وغير القادرين (المستوى الثاني) .

ت- المشاركة في القرار : في المستوى الثالث يكون الموظف قد نضج نسبيا فأصبح قادر لكنه ليس راغبا، هنا يتحول القائد إلى تقديم دعم عاطفي ويحفز مرؤوسه و يتيح له فرصة المشاركة في الأفكار المتعلقة بصنع القرارات .

ث - التفويض : هنا يكون المرؤوس قد بلغ المستوى الرابع فأصبح قادر على العمل و راغبا فيه ، كما أنه أصبح ذو خبرة مدفوعا ذاتيا و موثوقا به ، فيستطيع القائد أن يفوضه و يحمله مسؤولية صنع القرار و التنفيذ ، فهذا الموظف يتوقع أن يكون قادرا على العمل بأقل حد من تأثير القائد .

و في هذا الموقف يكون نضج المرؤوس و توجهه الذاتي يحل محل القائد فهو لا يحتاج قائد ليصمم له عمله ، على الرغم من وجهات نظر هذه النظرية إلا أنه يبقى للخصائص القيادية دورها في إبراز القادة من غير القادة ، فقد تساعد الظروف شخصا ما لأن يكون قائدا و لكن اعتقاده للخصائص القيادية اللازمة التي تساعد في إدارة الجماعة تجعله يفضل في مهمته .

نظرية المسار والهدف : يعتبر هذا النموذج محاولة جادة للربط بين سلوك رجل الإدارة ومشاعر المرؤوسين ويحلل المفهوم المحوري هذا النموذج الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس والمتعلقة بالأهداف في العمل وأهدافه الشخصية وأيضا بالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف .

فالنموذج يقترح أن سلوك القائد يؤثر على دافعية المرؤوس أوعلى رضاه إذا كان هذا السلوك له القدرة على تحقيق أهداف المرؤوس و القدرة على تسيير و إيضاح المسارات الموصلة والمحقة لهذه الأهداف، و لقد حدد هاوس أربع سلوكيات قيادية هي نذكرها على النحو التالي :

- القائد الموجه : و يجعل التابعين يعرفون ما هو متوقع منهم و يجدول العمل المطلوب

- القائد الداعم : ودود يظهر اهتمامه بحاجات التابعين .

- القائد المشارك : يستشير التابعين و يعتمد مقترحاتهم في اتخاذ القرار .

- القائد المتوجه بالإنجاز : يضع أهداف محددة و يتوقع من التابعين إنجازهم بمستويات عالية وعلى العكس من فيدلر يفترض .

ولقد توصلت النظرية إلى النتائج التالية :

- يؤدي النمط الداعم (الإنساني) في القيادة إلى دافعية و رضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز بأنه مثير للتوتر والإحباط و يتركز سلوك القائد على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة .

- يؤدي النمط المشارك في القيادة إلى دافعية ورضا لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض وعندما يكون المرؤوسين مباشرين للاستقلال .

- يؤدي نمط القيادة الموجهة إلى الرضا وزيادة الدافعية حينما يكون العمل صعبا و غامضا وعندما يكون المرؤوسين متعلقين و غير مباشرين فلا بد للقائد من توجيههم و إرشادهم .

- يؤدي النمط الموجه بالإنجاز إلى زيادة الرضا والدافعية حينما يكون العمل غامضا وغير متكرر و لابد للقائد أن يثق في قدرات مرؤوسيه حتى يثير حماسهم للعمل.

خلاصة الفصل :

نستخلص من دراستنا ل " القيادة الادارية " انها لم تعد مجرد وظيفة توجيهية جامدة او سلطة رسمية تمارس فوقيا ، بل هي عملية تفاعلية ديناميكية تركز اساسا على القدرة

على التأثير في سلوك الافراد وتوجيه جهودهم طواعية نحو تحقيق الاهداف المشتركة للمؤسسة قد اظهرت التطور الفكري والنظري للقيادة . بدءا من نظريات السمات وصولا الى نظريات الموقفية . انه لا يوجد "نمط قيادي مثالي" يصلح لكل زمان ومكان بل ان القائد الفعال هو من يمتلك المرونة الكافية لتكييف سلوكه ونمطه وفقا لطبيعة الموقف الاداري ، وخصائص التابعين والبيئة المحيطة.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد:

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين، فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، فالنزاعات بين الأفراد والجماعات في المؤسسات أمر شائع ، تكون بين الأفراد حول تحقيق الأهداف والمسؤوليات وتحديد طبيعة الصراع .

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الصراع التنظيمي ، مفهومه و مراحل وأساببه ومستوياته ، كما نسلط الضوء على الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة الصراع التنظيمي وأثاره و النتائج المترتبة عنه وأهم المداخل النظرية المفسرة له.

المبحث الأول : ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الاول : مفهوم الصراع التنظيمي

1.1. تعريف الصراع التنظيمي

هو صراع بين أشخاص أو بين جماعات نتيجة لممارسات استراتيجيات مؤسسية محددة¹

- وعرفه ستونر و فريمان: على أنه "عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاتهما"²

ويمكن تعريفه من وجهة النظر الإدارية: بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية . المفاضلة و الاختيار بين البدائل³

2.1. خصائصه : للصراع التنظيمي خصائص عدة نذكر منها:

- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف أخرى منافسة على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخرى راغبة فيها.
- ✓ يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار طرف أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ✓ يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف 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 الآخر⁴

¹ المصري م، استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عام الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 ، ط1 ، ص41.

² محمد الصرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي و التحليل على مستوى الجامعات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 ن جزء 3 ، ص 58

³ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ط1 ، ص161

⁴ زهير بو معة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2011، ط1 ، ص 94 .

3.1. أهمية الصراع التنظيمي :

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له من نتائج إيجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده كي لا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي ذكرها الدليمي حول أهمية الصراع:⁵

1- الصراع أداة للتكيف والبقاء :

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته لكفه أو كبح جماحه بوصفه مجرد شر.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع، وفي نفس الوقت فإن المستوى المرتفع للصراع والذي يصل إلى حد العنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء وبالتالي في الإبداع.

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة.

⁵ العبيدي، أمل، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)، 2008، ص 3 .

المطلب الثالث : أسباب الصراع التنظيمي

✓ **التخصص:** عندما تكون الوظائف عالية التخصص ويصبح العاملون خبراء في أداء المهام قد نجد أشكالاً متعددة من الصراع ، فعلى سبيل المثال : اختلاف بين المسوقين والمهندسين، نجد المهندسين مختصين فنياً ومسؤولين عن التصميم و الجودة بينما المسوقون خبراء في التسويق و التعامل و التبادل مع العملاء وغالباً ما ينصب اهتمامهم على مواعيد التسليم النهائي مما يحدث الخلاف أو الصراع فإن هذا التخصص قد يؤدي لتولد الصراع بين الأفراد الذي لديهم وعي محدود بالوظائف التي يؤدونها

✓ **الالتكالية أو الاعتمادية:** تعني أن الجماعات أو الأفراد يعتمدون على بعضهم البعض للوصول للأهداف المرجوة ، وتظهر الصراعات بين الأقسام المعتمدة على بعضها البعض أو بين محطات العمل.

✓ **الفرق في الأهداف:** تنشأ الفروق في الهدف عندما تكون مجموعات العمل ذات فروق في هذه الأهداف ، وهذه الأنواع من الصراعات تحدث بسبب أن الأفراد قد لا يكون لديهم معرفة عن الأهداف المحددة بواسطة الآخرين.

✓ **علاقة السلطة :** إن الطبيعة التقليدية بين الرئيس والعاملين تحمل في طياتها رؤية التدرج الوظيفي حيث أن الرئيس هو الأعلى مما قد يجعل الكثيرين لا يشعرون بالراحة مما قد خلق عداً أو صراعاً.

✓ **غموض خطوط المسؤولية :** أي عدم وضوح خطوط المسؤولية داخل منظمة ولذا عندما تحدث مشكلة في أي مكان لا يكون هناك تحديد لمصدر المسؤولية ولذا يقوم العاملون بالهروب من المسؤولية أو يتجنبون التعامل مع المشكلة⁶

✓ **المهارات و القدرات:** إن قوة العمل تتكون من الأفراد الذين خلتفون في مستويات المهارات والقدرات فالاختلاف قد يكون إيجابياً وقد يكون أيضاً سلبياً ، يحدث الصراع خاصة حينما تكون الوظائف معتمدة على بعضها البعض ، فالعاملون الأكفاء وذوو الخبرة قد يجدون صعوبة في العمل مع عمال جدد وغير مدربين وحديثي التخرج.

✓ **القيم و الأخلاقيات :** إن الفروق في القيم و الأخلاقيات قد يكون مصدر الاتفاق ، فالعاملون القدامى على سبيل المثال لديهم قيمة للولاء للشركة ولا يأخذون إجازة إلا في حالة مرض

⁶ نفيسة محمد باشري و آخرون، السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة للنشر ، القاهرة ، 2017 ، دط ، ص 194 .

فعلا، اما العاملون الجدد قد يختلفون في القيم ويحصلون على إجازة مرضية للبعد عن العمل وهذا قد لا يكون حقيقيا لكل العاملين ، ولكن الحقيقة أن اختلاف القيم يؤدي إلى الصراع"⁷

✓ **الرضى الوظيفي:** إن ظاهرة عدم الرضى الوظيفي من شأنها أن يعمق شدة الصراع في ميدان العمل ، إذ أن عدم الرضى الوظيفي للفرد عن وظيفته أو التعليمات السائدة لعلاقات الأفراد في العمل ما يزيد هو بدوره في ظاهرة الصراع.

✓ **اختلاف الإدراك:** وتمثل المعاني التي يطلقها الفرد على الظواهر المختلفة ونظرا لاختلاف وتباين سبل الإدراك بين الأفراد بسبب العديد من المتغيرات الدفترية بالقيم و الاتجاهات، فإن المعاني التي يعطيها كل منهم تتصف باختلاف وهذا ما يؤدي إلى الصراع"⁸

المطلب الرابع : مستويات ومراحل الصراع التنظيمي

✓ **الصراع التنظيمي على المستوى الفردي:** يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع فردان أو 2-0 أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما .

✓ **الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:** يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

✓ **الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:** يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية .

✓ **الصراع بين الجماعات:** يكاد هذا النوع كسابقه عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل"⁹

✓ **الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة :** يأخذ هذا النوع من الصراعات أحد الأشكال التالية:

- **الصراع الأفقي:** ويحدث بين العاملين أو الدوائر من مستوى التنظيمي نفسه.
- **الصراع العمودي:** ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف

⁷ نفيسة محمد بشيري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص194 .

⁸ عثمان قدورة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات ، بقسنطينة ، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2009 ، ص 60.

⁹ لينا مال ، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي ، دار النفيس ، عمان ، 2008 ، ط 1 ، ص144.

- الصراع بين الموظفين و الاستشاريين: ويحدث بين الموظفين و الاستشاريين حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات .
- صراع الدور : ويحدث هذا الصراع نتيجة تأدية الشخص أدوارا متعددة في مجال عمله
- الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق¹⁰

1.4 مراحل تطور الصراع التنظيمي : يمر الصراع التنظيمي بمراحل و هي :

- ✓ مرحلة المعارضة الكامنة: وهي غير الظاهرة والتي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- ✓ مرحلة الإدراك و التشخيص: وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرو رة الاستجابة له بشكل ما، وهنا يتم فهم أو إدراك سبب الصراع و المشكلة الأساسية التي أدت إليه.

- ✓ مرحلة ظهور الصراع: وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع و التصرف على أساسه سلبا أو إيجابا، ويظهر ذلك بالتغيب عن العمل أو التعارض أو الإهمال.
- ✓ مرحلة التعامل مع الصراع: وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع و الجهة التي تتعامل معه ، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الانتاجية¹¹

المطلب الخامس : الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

1.5. الآثار الايجابية للصراع التنظيمي :

- إذا كان الصراع ضمن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار إيجابية عديدة نذكر منها:
- ✓ إن الصراع غالبا ما يوفر منفذا طبيعيا للتوترات الحبيسة الناتجة عن تعارض واختلاف الدوافع و الحاجات في ممارسات السلوك الإنساني في التنظيم.
- ✓ إن الصراع صيغة للاتصال في التعامل يدمر قنوات جديدة للاتصال بين أطراف الصراع م تكن موجودة من قبل.

¹⁰ لينا مال ، مرجع سبق ذكره ، ص146

¹¹ سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008 ، ط1 ، ص162 .

- ✓ إن الصراع يمكن أن يكون ميزة تعليمية وأطراف الصراع يصبحون أكثر قدرة على فهم الآخرين والمشكلات التي يواجهونها.
- ✓ إن الصراع يحث الأفراد أو يزودهم بطاقات جديدة تساعد على إيجاد أنماط مختلفة لإنجاز العمل.
- ✓ يساعد الصراع الإدارة على اكتشاف الطرق والوسائل التي يمكن استخدامها في حل مشكلات صراعات أخرى قد تقع مستقبلاً.
- ✓ يساعد الصراع على ظهور المشكلات المكبوتة فيسمح ذلك بالتدخل لعلاجها.
- ✓ يساعد الصراع على تحقيق روح الجماعة وتنميتها وزيادة التماسك بين أعضائها والتركيز على إنجاز العمل.
- ✓ تحفيز المشاركين في الصراع على فهم بعضهم البعض من خلال محاولة فهم أفكار الطرف الآخر بشكل أكبر أثناء فترة الصراع وبعد الوصول إلى حل مرض للمشكلة القائمة¹²

2.4. الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

- إذا زاد مستوى الصراع أو قل عن الحدود الطبيعية فيمكن أن تنتج عنه آثار سلبية نذكر منها:
- ✓ تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- ✓ سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
- ✓ انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي
- ✓ تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.
- ✓ زيادة معدلات الغياب ودوران العمل.
- ✓ انخفاض مستوى الانتاجية
- ✓ تضارب الاهداف التنظيمية وعدم القدرة على تحقيقها نظرا لتعارض وتنافر الجماعات التنظيمية
- ✓ انصراف الإدارة العليا لاهتماماتها الأساس¹³.

¹² بطرس حلاق، السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، 2020 د ط ، ص 102 .

¹³ سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2010 ، د ط ، ص370.

المبحث الثاني : استراتيجيات الصراع التنظيمي

المطلب الاول : نماذج الصراع التنظيمي

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتترج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً، ومن بين هذه النماذج: ¹⁴

1.1. نموذج Holton :

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسة، وهي:

الخطوة الأولى: تحديد الصراع:

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي: ¹⁵

- 1- تحديد أطراف الصراع: بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.
 - 2- تحديد طبيعة الصراع: تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جداً أن تكون المشكلات الرئيسة للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.
 - 3- تحديد بداية الصراع: من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.
 - 4- تحديد موقع الصراع: حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.
 - 5- المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.
- النتائج المترتبة على الصراع: لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع

¹⁴ قطيشات، ليلى إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ص80.

¹⁵ كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003، ص98.

✓ الخطوة الثانية: تحديد الحلول:

ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي¹⁶

- 1- لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
 - 2- وضع القواعد التي تسير عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكليّة، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال.. الخ).
 - 3- تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.
 - 4- وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً؛ للوصول إلى حل.
 - 5- تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.
- تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولابد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف

✓ الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية¹⁷

- 1- وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لابد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:
- أ- من الذي سيشترك في تطبيق الحلول ؟
 - ب - ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟ ت
 - ج . ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

¹⁶ عسكر، سمير، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، 2001، ص112
¹⁷ حسين، سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004، ص228 .

2- تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

2.1. نموذج March & Simon :

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي¹⁸

- 1- حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.
- 2- الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.
- 3- إجراء الصفقات أو المساومة: ويستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.
- التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

3.1. نموذج Robbins :

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي¹⁹

- 1- أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.
- 2- أسلوب توسيع الموارد: حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- 3- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.

¹⁸ العسولي، محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ص39.

¹⁹ النملة، سليمان، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007، ص35.

- 4- أسلوب تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهدة: أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني: وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.

- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

4.1. نموذج Rahim:

ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع، وهما²⁰

1. بعد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
2. بعد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:

- أ- التكامل: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- ب- الإرضاء: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

²⁰ Rahim, M.A (2001): **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London

- ت- **الهيمنة:** ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- ث- **التجنب:** ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.
- ج- **التسوية:** ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

المطلب الثاني : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

1.2. إستراتيجية التجنب: (لا تعاون ولا حزم):

يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته. وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته، ومحاولة منع شعور الغضب والإحباط

لدى

المروسين

1

ويمكن أن يكون هذا الأسلوب مفيداً في الحالات التي يحتاج فيها العاملون إلى فترة زمنية للتفكير والتروي وإعادة النظر في الأمور²

وعلى الرغم من ارتباط هذه الإستراتيجية بالانسحاب والهروب من مواجهة الصراع، إلا أن هذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامناً وقد يظهر أشد خطورة³

والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة/ خسارة) بسبب عدم رغبة المديرين في التعاون، وخسارة أي مساهمة محتملة في علاقة العمل، وعدم قدرة المديرين على التعامل مع الصراع.⁴

¹ اللوح، أحمد، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص58.

² العبيدي، أمل، المرجع السابق، ص10.

³ قطيشات، ليلى، المرجع السابق، ص82.

⁴ Wesenski, Louis R. ، Organizational Conflict, Concepts and Models, 2009 Vol. 12. No. 2. P19.

وهناك عدة أساليب يمكن استخدامها في هذه الإستراتيجية وهي¹

- أ - الإهمال: وهنا يتم تجاهل الموقف كله، على أمل أن يتحسن بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه.
 - ب- الفصل الجسدي بين أطراف الصراع: ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع.
 - ت- التفاعل المحدود: حيث يسمح للأفراد بالتفاعل بصورة محدودة وفي مواقف رسمية فقط مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.
- ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية²

- أ- عدم قدرة الفرد على المواجهة.
 - ب- رغبة الفرد في تأجيل المواجهة إلى ظرف مواتٍ وذلك بعد جمعه للمعلومات الكافية لحكمه.
 - ت- رغبة الفرد بترك الصراع للزمن الذي هو كفيل بحله.
- 2.2. إستراتيجية السيطرة (حزم ولا تعاون):

يحاول الفرد في هذه الإستراتيجية تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والافتراض الأساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته³

وعند استخدام إستراتيجية السيطرة، يناقش المدير موضوع الصراع في جو يسوده التوتر والقلق بين الأطراف المتصارعة، ويستأثر بالحديث دون أن يترك للأطراف المتصارعة التعبير عن وجهة نظرهم، ويتجاهل أسباب الصراع، ويستخدم أسلوب التهديد والوعيد لإرغام الأطراف المتصارعة على تقديم تنازلات عن حقوقهم، ويفرض عقوبات صارمة على الأطراف المتصارعة، واستخدام هذه الإستراتيجية في إدارة الصراع له تأثيراته السلبية، لأنها تحقق أهداف أحد الأطراف المتصارعة على حساب الأخرى مما يثير مشاعر الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، إلا أن استخدام هذه الإستراتيجية قد يكون مناسباً في حالة الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة في موقف الصراع⁴

¹ القريوتي محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، ص258.

² الخلايلة أنس، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن، ص 21.

³ الخلايلة، المرجع السابق، ص22.

⁴ العمامرة، محمد مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص247.

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:

أ- في أوقات الطوارئ عندما تكون السرعة والعمل الحاسم ضرورة.

ب- عند تجربة الأساليب الأخرى وثبتت فشلها.

ت- في علاقات العمل التي تقل فيها الثقة المتبادلة.

يرى توماس وكيلمان أن هذه الإستراتيجية تتصف باهتمام متدن بالنفس وباهتمام كبير بالآخرين، وفيها يضحي المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم¹ والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (خسارة/ مكسب) لأن حل الصراع المقترح ينتج عن ترغيب أحد أطراف الصراع عن التنازل عن حقه أمام الطرف الآخر

وفي هذه الإستراتيجية يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر، وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم، لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل²

ويمكن اللجوء إلى هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:³

أ- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة للفرد، وعند الرغبة في الإبقاء على روح الفريق.

ب- عندما يكون التناسق والاستقرار ضروريين.

ت- إتاحة الفرصة للمرؤوسين ليتعلموا من أخطائهم.

وتضيف الخلايلة الحالات التالية:⁴

أ- عند شعور الفرد أنه أخطأ .

ب- تدعيم العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.

ت- تقليل حجم الخسائر في حالة عدم النجاح في الصراع.

¹ قطيشات ، المرجع السابق ، ص 82.

² العماير ، المرجع السابق ، ص 247

³ اللوح ، المرجع السابق ، ص 60.

⁴ الخلايلة أنس ، المرجع السابق ، ص 20

3. إستراتيجية التسوية: (التعاون والحزم معاً بشكل جزئي)

يقصد بها استخدام المدير أسلوب التفاوض بين الأطراف المتصارعة للحصول على موافقة وإرضاء جزئي للأطراف المتصارعة،¹ وتقوم على مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين² والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب/ خسارة، مكسب/ خسارة) لأن كل طرف يحصل على جزء مما يريد في الوقت الذي سيضطر إلى التخلي عن شيء آخر. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع بينها وتتضمن تسوية نقاط الخلاف "الثانوية" على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن³

ويذكر القريوتي أسلوبين يمكن استخدامهما في هذا المجال وهما:

أ- **التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً.

ب - **التوفيق:** يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع بين الأطراف المتنافسة. ويكون هذا الأسلوب فعالاً إذا كان هناك تناسب في قوة كل طرف من أطراف الصراع.

3.2. إستراتيجية التعاون (تعاون وحزم):

يقصد بها إلزام المدير جميع الأطراف المتصارعة بافتراض وجود حل، وبالتالي هم يجتهدون لهزيمة المشكلة لا لهزيمة أنفسهم للوصول إلى حل يرضي كلا الطرفين من خلال مراجعة نقاط الاختلاف والاتفاق، والإفادة من أفكار الطرفين للخروج بحل إبداعي.⁴

والافتراض الأساسي لهذه الإستراتيجية هو حالة (مكسب/ مكسب) لأنه ينطوي على تحديد مناطق القوة والاختلاف، وتقييم البدائل، واختيار الحلول التي تحظى بدعم الطرفين والتزامهما.

¹ العماير ، المرجع نفسه ، ص20.

² قطيشات ، المرجع السابق ، ص82

³ القريوتي، مرجع سابق ، 259

⁴ العماير ، المرجع السابق ، ص247

ويرى إدريس والمرسي أن هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المثالية لحل الصراع إلا أنها صعبة التطبيق للغاية من الناحية العملية، فهي تسعى لحل الصراع من خلال تحقيق أقصى اهتمام بصالح الطرفين، ونجاح ذلك يتطلب تعاون الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون.¹

ويبين الجندي أن استخدام هذه الإستراتيجية يتطلب جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه، وتحديد القيم التي يتمسك بها أطراف الصراع والتي بدورها تعرقل الوصول إلى القرار المناسب، وإبراز بعض القيم الفلسفية التي تقرب وجهات النظر، والتي تتفق مع التغيير المطلوب، ومنع أي عمل من شأنه إحداث ضرر لأعضاء الجماعة المنافسة.²

ويمكن اللجوء إلى هذا الإستراتيجية في الحالات التالية:³

أ- لإيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين مهمة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.

ب- في القضايا والمواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأمد.

ت- للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.

ويضيف بورغدة الاستخدامات التالية:⁴

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

ب- إظهار النزعة الابتكارية من خلال الرغبة في اكتشاف البدائل معاً والتي كان من المحتمل ألا يفكر فيها أي طرف بمفرده.

ت- للوصول إلى جذور المشاكل التي قد تعرقل علاقات العمل على المدى الطويل .

المطلب الثالث : دور القائد لاختيار إستراتيجية مناسبة للموقف

تعد إدارة الصراع من المهام الجوهرية التي يجب أن يتحلى بها القادة داخل المؤسسات، حيث أن طبيعة العلاقات بين الأفراد لا تخلو من التباين في وجهات النظر والمصالح، مما يستدعي اعتماد أساليب مناسبة للتعامل مع هذه الخلافات بشكل فعال. وتكمن أهمية إستراتيجيات إدارة الصراع في

¹ أبو عساكر، فوزي، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص37

² العسولي، محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ص45

³ الوح، المرجع السابق، ص 59

⁴ بورغدة، المرجع السابق، ص154

قدرتها على ضبط النزاعات، إما بتقليل آثارها السلبية أو بتحويلها إلى فرص للنمو والتطور. تختلف هذه الاستراتيجيات من موقف لآخر، حيث يتم اختيارها وفقاً لحدة الصراع، وأطرافه، وسياقه الزمني والتنظيمي يتضح من خلال استعراض مختلف استراتيجيات إدارة الصراع سابقة أن لكل أسلوب دواراً معيناً يتلائم مع طبيعة الموقف والصراع القائم. فقد يكون التجنب حلاً مؤقتاً في القضايا البسيطة، بينما يتطلب التعاون والمواجهة حضوراً قوياً في النزاعات المعقدة. كما أن استخدام القوة أو الحلول الوسطى قد يكون ضرورياً في حالات تتطلب حسمًا سريعاً. إن إدراك هذه الاستراتيجيات بشكل واسع يمكن المسؤولين من اتخاذ قرارات أكثر فاعلية تسهم في تحسين العلاقات داخل بيئة العمل وتعزيز الاستقرار المؤسسي.¹

المبحث الثالث : النظريات المفسرة للصراع داخل التنظيم

المطلب الاول : مدرسة الكلاسيكية (التقليدية)

ظهرت في الفترة الممتدة ما بين 1880-1930 أي مع بداية ظهور النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا و ألمانيا و الولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم ونمو القوى العاملة، وزيادة حجم الانتاج الصناعي، وتعددت العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة و إدارات المصانع، واحتدام المنافسة بين مختلف المنظمات وغيرها من العوامل قد ساهمت في ظهور عدة أبحاث ودراسات لعدد من الباحثين الهدف منها استنباط ووضع أسس و أساليب إدارية جديدة تنظم الحياة الصناعية وترتب العلاقات الصناعية وتعمل على تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.

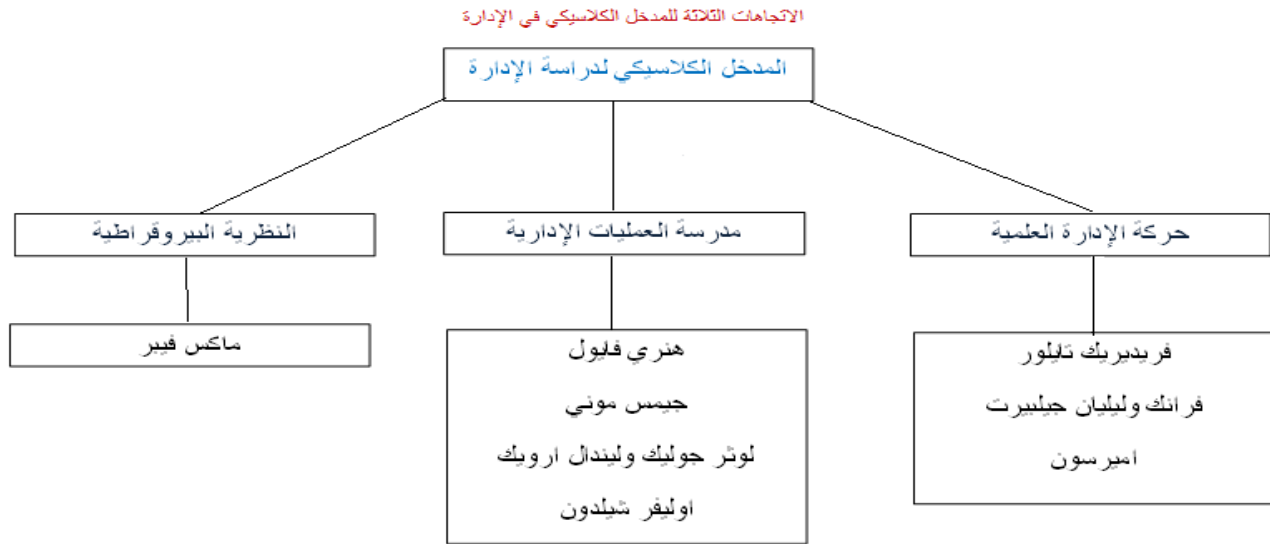
اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر أهمها:

- نظرت للإنسان نظرة ساذجة محدودة واعتبرته كائن اقتصادي أي أنه يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الأجور والحوافز المادية فقط.
- نظرت للمنظمة على أنها تعمل في محيط مغلق ولا تتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، وأن هذه البيئة مستقرة.
- اعتبرت أعمال المنظمة على أنها معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

¹ قويدري محمد ، دور القيادة التنظيمية في إدارة الصراع داخل تنظيم ، دراسة ميدانية ، ص 50

- اعتبرت معيار الكفاءة الانتاجية فقط للحكم على المنظمات.

الاتجاهات الثلاثة للمدخل الكلاسيكي في الإدارة¹



المطلب الأول: حركة الإدارة العلمية

بعد ظهور الثورة الصناعية في بريطانيا وانتشارها في أوروبا الغربية و في الولايات المتحدة الأمريكية، كما سبق ذكره، انشأت العديد من المصانع في هذه الدول، وحاولت تغيير أنماط الانتاج والاستهلاك، فعرف عالم الصناعة تطورا معتبرا، ولكن بالرغم من هذه التطورات فقد ظهرت بعض المشاكل كالإسراف والتبذير وركود الانتاج.

هذا الوضع دفع بمجموعة من الخبراء إلى الدراسة والبحث، كان تايلور على رأس هذه المجموعة التي قررت أن تبحث في أساليب انخفاض الانتاجية وهنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي. و في هذا المناخ الفكري الاقتصادي والاجتماعي، ظهرت نظرية الإدارة العلمية.

واهتمت هذه المدرسة بالطرق و الأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمال، وعليه فإن اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم، ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط

¹ بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس عمل وتنظيم، 2006-2007، ص 62.

مكان العمل، والرقابة على الانتاج، تحديد طرق الأجور، مما جعل البعض يصطلح عليها لاصطلاح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام. ومن أهم روادها ما يلي:¹

2.1.3. فريدريك ونسلو تايلور 1856-1915

يعتبر أبو الإدارة العلمية وقائدها، فقد بدأ حياته العملية بشركة ميدفيل لصناعة الحديد والصلب في ولاية فيلادلفيا بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبيرة المهندسين سنة 1884، وخلال سنوات عمله استطاع أن يلاحظ التباين الكبير في كفاءة العمال، وأيضا تدني في مستويات الانتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة. فقد تبين له أن الإدارة لم يكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمال كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ، ولم تكن هناك دراسة علمية لطرق العمل و أدواته و أن العمال يكلفون اعتباطا بأداء أعمال لا قدرة لهم عليها ولا رغبة لهم فيها مما يؤدي إلى قيام النزاع بين الإدارة والعمال. ولمعالجة هذه الثغرات قام تايلور بالعديد من الدراسات التي استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة و العمال، وتوفير الوسائل الفعالة لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الانتاج، ووضع المبادئ التي يجب تطبيقها في إدارة العمل.

حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل و الوسائل المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال تطبيق أسلوب علمي.

3.1.3. فرانك وليليان جيلبيرت: 1868-1924 (دراسة الحركة وتبسيط العمل)

كان فرانك جيلبيرت أحد المهندسين الآخرين الذين قدموا للإدارة العلمية إسهاما مباشرا وعملوا على تقدم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا.

ففي سنة 1885 تاريخ التحاقه بالعمل في حرفة البناء، لاحظ جيلبيرت أن الحركات المتبعة في العمل من قبل العمال كانت تختلف من عامل إلى آخر، ومن آن إلى آخر، مع نفس العامل و أن

¹ بغول زهير ، المرجع السابق، ص211.

العمال غالبا ما لا يتبعون التعليمات و الطرق المقدمة لهم في العمل، ونتيجة لهذا الاختلاف في حركات العمل، و لإيجاد الوسيلة المثلى لأداء العمل، قام جيلبيرت بتحليل وتتميط الحركات التي يستخدمها العمال بالنسبة للعمل ولالأدوات المستخدمة، تهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة و أكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، و إعادة ترتيب الحركات و الأدوات والمواد اللازمة للعمل.

2.3. نظرية التقسيمات الإدارية:

1.2.3. هنري فايول: 1841-1925¹

في نفس الوقت الذي بدأت فيه أسس ومبادئ الإدارة العلمية تحتل مكانتها في الدراسات و الأعمال الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، كان هنري فايول في فرنسا يقدم اسهاماته في الحقل الإداري عن طريق مبادئ الإدارة وعليه فإنه كان الأول في الكتابة عن نظرية الإدارة التنظيمية ومؤسسها الحقيقي، وقد أشار إلى ذلك سميدر Smither سنة 1988 في كتابه الموسوم "علم انفس العمل و الأداء الانساني".

وتختلف مدرسة العمليات الإدارية لهنري فايول عن نظيرتها حركة الإدارة العلمية لتايلور من ناحية جوهر اهتماماتها، فاهتمام الأولى كان يتمثل في دراسة وتحليل الوظائف الإدارية، في حين أن اهتمام الثانية كان يتمثل في تحليل العمل اليدوي ودراسة الحركة والزمن، وبمعنى آخر إن اهتمام فايول كان منصبا على الإدارة العليا، فقد كان ينظر إلى الإدارة من أعلى التنظيم إلى أسفله في حين كان اهتمام تايلور منصبا على الإدارة الدنيا فقد كان ينظر إلى الإدارة من أدنى التنظيم إلى أعلاه.

ونظرة فايول إلى الإدارة من هذه الزاوية تعود أساسا إلى طبيعة عمله، فقد بدأ حياته المهنية كمهندس متخرج وشغل مناصب إدارية عالية منها على وجه الخصوص منصب المدير العام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم شركة كومنتري الفرنسية.

¹ بغول زهير ، المرجع السابق، ص147.

2.2.3. وظائف المنظمة الصناعية عند هنري فايول:

اهتم فايول بالالتزامات والواجبات الإدارية الخاصة بالتنظيم، كما اهتم كذلك بتقسيم الوظائف إلى أنشطة:

1. النشاط الفني: كالإنتاج أو تصنيع سلعة جديدة أو استخراج ما له قيمة.
2. النشاط الاقتصادي أو التجاري: كالتبادل و البيع و الشراء .
3. النشاط المالي: ويتصل بترشيد الانفاق وحسن استخدام المال على الوجه الأمثل.
4. الوظيفة التأمينية: وتشمل حماية الممتلكات وتأمين أفراد القوى العاملة.
5. الوظيفة المحاسبية: وتشمل طرق المحاسبة، أعمال الجرد و إعداد الميزانيات، واستخراج التكاليف، وعمل الاحصائيات.
6. الوظيفة الإدارية أو النشاط الإداري: واعتبرها فايول إحدى الوظائف الضرورية في كل مشروع و أبرز أهميتها بين الوظائف الأخرى، ذلك أن العادة قد جرت في المشروع الخاص الذي يسعى بالضرورة إلى تحقيق أعلى قدر ممكن من الربح إلى إهمال هذه الوظيفة و إعطاء كل الاهتمام إلى الوظائف الخمسة الأخرى أي الوظائف الغير إدارية باعتبارها أكثر تعلقا بالعملية الانتاجية.

3.2.3. مبادئ الإدارة عند فايول:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة يراها أساسية لنجاح أي إدارة، وهي:

تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام والانضباط، وحدة الأمر أو الرئاسة، وحدة التوجيه.

خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، مكافأة العاملين، المركزية، تدرج السلطة، الترتيب والتنظيم، المساواة والعدل، ثبات العاملين، المبادرة، التعاون و العمل الجماعي.

من جهة أخرى فقد ركز فايول في كتابه على أهم السمات أو الخصائص الواجب توافرها في المدير حيث قام بتقسيمها إلى سمات عقلية وبدنية وعقلية وفنية وتربوية وسمات تتعلق بالخبرة والممارسة.

3.2.3. عناصر الإدارة عند فايول:

يرى فايول أنه لابد من تطبيق وتنفيذ العناصر التالية التي عرفها بعناصر الإدارة:

1- التخطيط: يرى فايول أن التخطيط يتطلب قيام المدير بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل بها. ويتأكد من أن الخطة تتضمن الوحدة والاستمرارية والمرونة والدقة.

2- التنظيم: يرى فايول أن التنظيم يتكون من عملية بناء كيان مزدوج (بشري، مادي) يراعي فيه المدير صلاحية الأفراد، والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقا للخطة الموضوعة في حدود مواردها واحتياجاتها.

3- القيادة: ويقصد بها فايول الإبقاء على الأفراد العاملين بالمنظمة في نشاط دائم لتنفيذ وظيفة التنظيم وذلك بالإشراف الفعال.

4- التنسيق: ينظر إليه فايول على أنه تحقيق الانسجام بين أوجه النشاط في المنظمة بقصد تيسير عملها وتحقيق نجاحها. ويتناول الجوانب المادية والاجتماعية والوظيفية للتأكد من ملاءمتها فيما تقوم به من مهام وقدرتها على أداء ذلك بصورة اقتصادية.

5- الرقابة: وهي عملية التأكد من أن كل شيء قد تم إنجازه، وفقا للخطة الموضوعة و الأوامر الصادرة، على أن يصاحب ذلك مكافأة المجدين وفرض العقوبات عند ارتكاب الأخطاء.

3.3. النموذج البيروقراطي:¹

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين و أنهم انفعاليون في ادائهم للعمل مما جعل الاعتبار الشخصية هي السائدة في العمل، و أن الاعتبار الموضوعية و الجيدة و العقلانية اعتبارات غير واردة و غير موجودة في اداء العمل. لذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الانساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بان ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد و الاجراءات داخل المنظمة.

¹ بغول زهير ، المرجع السابق، ص156.

ويعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة و التنظيم. و لقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، و عدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، و لهذا بنى ماكس فيبر نظرية في البيروقراطية على مبادئه المعروفة في مجال الإدارة.

ووفقاً لمؤسسي النظرية البيروقراطية فإن نموذج البيروقراطية ينطوي على بعض المزايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي و منها:

- وجود أوامر محددة تبعا للتسلسل الرئاسي ومن خلال هذه الأوامر يتسنى لكل فرد أن يرفع تقاريره للرئيس المختص.
- وضع أسس أو معايير موضوعية لعملية الاختيار و التعيين بحيث يتم استبعاد القرابة أو الوساطة كأساس الاختبار.
- إرساء قواعد و لوائح منظمة لأداء الوظائف بغض النظر عن نوعية شاغليها.
- التركيز على التخصص و الجدارة الفنية كأساس لتحقيق التلاؤم و التوافق مع متطلبات الوظيفة.

و على الرغم من المزايا السابقة فإن المنهج البيروقراطي لم يخلو من بعض الآثار السلبية على سلوك الأفراد، و هي:

- الالتزام الحرفي بالأنظمة و القوانين يضيف نوعاً من الجمود على سلوك الأفراد.
- عدم التعامل مع موظفي المنظمة كأفراد لهم رغبات و ميول و أحاسيس و عواطف مما يجعلهم يشعرون بأنهم يعاملون كآلات و هذا الوضع يدفعهم لترك المنظمة أو يقلل من حماسهم للعمل.
- وجود إجراءات و قواعد صارمة تقف عقبة أمام أي نوع من التغيير أو التطوير و بالتالي لا يوفر النموذج البيروقراطي النمو الشخصي كمل لا يساعد على الابتكار.

قد يلجأ الأفراد إلى تجنب المسؤولية و اتخاذ القرارات أو اختيار البدائل التي تتناسب فقط مع الأنظمة و القوانين و هنا تعمل البيروقراطية على تعديل شخصية الفرد بحيث يصبح ضعيف الإرادة قليل التأثير في مجريات الأمور.

. تؤدي البيروقراطية إلى تطابق مستويات الأداء و تميل بالأفراد إلى الخضوع و الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء.

المطلب الثاني : المدرسة العلاقات الانسانية

طلق لفظ العلاقات الإنسانية على ذلك التدخل الموجود بين الأفراد ولقد عرف العديد من المفكرين هذا اللفظ ، ومن أهم هذه التعاريف نجد :¹

1.2.3. تعريف سكوت : إن العلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات تحفيز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى التوازن في الأهداف يعطي المزيد من الإرضاء الإنساني ، أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الافتتاحية وزيادة الفاعلية.

تعريف سالتون ستال : فهو يعرف العلاقات الإنسانية على إنها دراسة أفراد العمل أثناء العمل ليس منفصلين ودائما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية ، وهي تنقسم بالتعقيد ، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد.

ومن اهم العوامل التي ساعدت في ظهور العلاقات الإنسانية نجد:

- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه العاملين ، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية .

- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية .

- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على اصحاب الاعمال .

2.3.3. نظرية جورج التون مايو 1880-1948 :

تعتبر محاولة إلتون مايو وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هاوثرين والتي أجريت في شركة وسترن إليكتريك بمصنع بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاءة الإنتاجية للعاملين ،وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترامي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاءة الإنتاجية للعاملين. وتمثلت في معرفة :

■ الإضاءة وتأثيرها على إنتاجية العمل.

- ¹ محاضرات نظريات التنظيم والتسيير ، مدرسة العلاقات الانسانية ، 29 ماي 2026 : <https://cte.univ-setif2.dz/> ،

- ساعات العمل وطول فترات الراحة وإنتاجية العمل.
- الصداقة داخل محيط العمل وتأثيرها على الإنتاجية.
- الحافز المادي وأثره على الإنتاجية.
- مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين.

3.3.3. نتائج التجارب مابلي

- ميل الأفراد العاملين في وحدة إنتاجية واحدة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية فيما بينهم.
- تأثر تصرفات الأفراد داخل التنظيم بالإطار الذي ترسمه لهم الجماعة.
- أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي في تحفيز الأفراد للعمل.
- إن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية وإنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية من حيث شعوره بالرضا والتفاهم القائم بينه وبين رؤسائه من ناحية، ودرجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى.
- دور القيادة غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم من حيث تكوين الجماعات ونمط العلاقات بينهم.

4.3.3. نظرية ابراهام ماسلو للحاجات:

انطلق ابراهام ماسلو في دراسته للدافعية من فرضية أن معظم الناس يحفزون من خلال الرغبة في إشباع مجموعات محددة من الحاجات ووضع نموذجاً لهرمية هذه الحاجات مبتدئاً بالحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وتليها الحاجات الأخرى تباعاً إلى قمة الهرم . ويقوم الإنسان وفق آلية الدافع بإشباعها بالتناوب وحسب أهمية الحاجة و ضرورتها في ما قبل الإشباع . فإشباع هذه الحاجات عملية مستمرة استمرار حياة الإنسان وتتم بالتناوب وفق الضرورة . فإشباع حاجة لا يعنى زوالها من هرمية الحاجات التي وضعها ابراهام ماسلو بل إفساح المجال الى حاجة أخرى تبرز أهميتها بعد الحاجة المشبعة لتعود الحاجة المشبعة عندما يحين وقتها لتعلو سلم الأولويات للإشباع وهكذا . وفيما يلي موجز لأهم الحاجات الواردة في هرمية ماسلو للحاجات لإنسانية :¹

أولاً: الحاجات الفسيولوجية أو حاجات وظائف الأعضاء :

- ¹ محاضرات نظريات التنظيم والتسيير ، مدرسة العلاقات الانسانية ، 29 ماي 2026 : <https://cte.univ-setif2.dz/> ،

تهدف هذه الحاجات إلى المحافظة على حياة الإنسان و بقاءه وهى تقع ضمن هرمية لا متناهية فى اولويات اشباعها عندما تبرز الحاجة لاشباعها ومن هذه الحاجات على سبيل المثال لا الحصر حاجة الانسان الى الهاء (او كسجين) و الى الماء و الطعام و الى الراحة و النوم و الى الملبس و الجنس للمحافظة على النسل و استمرار بقاء الانسان ...الخ وتحتل هذه الحاجات عادة سلم الاولويات و قاعدتها الرئيسية فى هرمية ماسلو.

ثانيا: حاجات الأمن و الامان :

أن حاجات الأمن تتخلص فى توفير العناصر المادية التى تحمى الإنسان من الضرر المدى و المعنوي عليه وعلى ذويه ومن يحب وكذلك حماية حاجاته الفسيولوجية وما هو له فى هذه الحياة . بناء على اقتناع الإنسان بما يشبع له من حاجات الأمن يتولد لديه _شعور بالاستقرار و الاطمئنان وهو ما يسمى بحاجات الأمان وهى حاجات نفسية يحتاجها الإنسان للحفاظ على سلوكه و توازنه الطبيعي . ومثال على حاجات الأمن القوانين و الأنظمة و التعليمات و الإجراءات التى تمنع الإنسان من الاعتداء على أخيه الإنسان مما يولد لدى الناس عند توفر العناصر المادية (الأمن) لتطبيق ذلك شعورا بالأمان أي بالارتياح و الاطمئنان.

4- حاجات الاحترام او التقدير:

وتعبر هذه الحاجات من أهم الأمور التى تؤثر على سلوك الإنسان مع نفسه ومع الآخرين و خاصة فى مجال التوازن و الاستقرار النفسي و التفاعل الايجابي مع الآخرين . ويمكن تصنيف هذه الحاجات إلى:

- حاجات احترام الذات

وهى الحاجات المادية أو المعنوية أو السلوكية التى يعتبرها الإنسان حقاً له فى ضوء الواقع الذى يعيشه و أن التنازل عنها أو عدم القدرة فى الحصول عليها ينقص من قيمته فى نظره أمام الآخرين وبالتالي يهز ثقته بنفسه . فقدرة المرء و حقه فى الاستقلالية بنشاطاته وعمله و حريته فى الاختيار مثلاً وعدم الشعور بالذنب أو ما يسمى ب "جلد الذات " هي مظاهر لهذه الحاجات التى تؤثر على شخصية و تفاعل المرء ايجابياً مع بيئته . فهذه الحاجات هي إذن كل ما يعزز ثقة المرء بنفسه الاعتزاز بها و الاعتداد بما يعمل و الاقتناع و الافتخار بسلوكه الذات .

- حاجات التقدير الاجتماعي

على خلاف حاجات احترام الذات التي ينظر المرء إليها من خلال تقويمه لسلوكه الشخصي فان حاجات التقدير الخارجي هي تقويم المرء لسلوك الآخرين تجاهه و كيف ينظرون إلى سلوكه و إنجازاته أي تقدير الآخرين للفرد من خلال الاعتراف بكفاءته و إعطائه المكانة الاجتماعية المناسبة له بين أعضاء المجتمع و هي لا شك تؤثر في حاجات احترام الذات بشكل طردي.

5- حاجات تحقيق الذات:

و هي شعور الفرد بكفاءته و مهارته و رغبته في أن تتاح له الفرصة لاستغلالها و استثمارها من خلال انجازات يتعرف بها الآخرون في مجتمعه فهي أشبه بالدور الذي يعتقد المرء أن عليه أن يقوم به في المجتمع لإثبات حضوره و شخصيته و بالتالي قيمته في نظر المجتمع . فهذه الحاجات و أن انطلقت من مشاعر و أحاسيس الفرد فإن تأكيدها يأتي من مشاعر و أحاسيس الآخرين تجاه ما يقدم الفرد من انجازات.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

4.3. نظرية فريدريك هيرزبيرغ

تكمن أهمية دراسة هيرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافة إلى تبيّنه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يُحاول أن يُزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيّناً كيف أثبتت التجارب والدراسات ضعف الصلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفية، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مُباشرة.

تركز نظرية هيزربرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل¹

1.3.4.العوامل الدافعية وتشمل ما يلي:

- الشعور بالانجاز
 - إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
 - أهمية العمل نفسه كونه يا و فيه نوع من التحدي.
 - المسؤولية و مدى تحكم الشخص في وظيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
 - إمكانيات التقدم في الوظيفة.
 - التطور و النمو الشخصي.
- ولقد بين هيرز بيرغ ان العوامل الدافعية ، أن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي ، مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية.

2.3.4.العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة و تشمل ما يلي

- سياسة الشركة و إدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل.
- الأجور و الرواتب و المكافآت.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

- 1 محاضرات نظريات التنظيم والتسيير ، مدرسة العلاقات الانسانية ، 29 ماي 2026: <https://cte.univ-setif2.dz/> ،

إلا أن أفكار هيرزبيرغ كما الحال مع ماسلو ، قدمت إطاراً هاماً و مفيداً لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل . الا ان نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجاً دقيقاً كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وانجازهم .

خلاصة الفصل :

نستخلص من استعراضنا للنظريات والمقاربات الفكرية التي ناقشت ظاهرة الصراع التنظيمي، أن الفكر الإداري شهد تحولاً جذرياً في نظريته وتعامله مع هذه الظاهرة؛ فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تصف الصراع بأنه مؤشر سلبي ودليل على خلل هيكلي يجب قمعه واستئصاله لحماية استقرار المنظمة، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتقدم رؤية أكثر واقعية باعتباره نتيجة حتمية للتفاعل البشري الطبيعي داخل بيئة العمل. وصولاً إلى المدرسة التفاعلية (الحديثة) التي أحدثت ثورة مفاهيمية بجعلها الصراع أداة حيوية للتجديد والإبداع والتغيير الإيجابي، شريطة أن يُدار بذكاء كصراع "وظيفي" بناءً، ويكبح جماحه قبل أن يتحول إلى صراع "غير وظيفي" هدام.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإطار العام لمديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة

المطلب الأول: التعريف بالمديرية:

تم إنشاء مديرية الشباب و الرياضة لولاية الجلفة بقرار وزاري مؤرخ في 19 ديسمبر 1990 المحدد للتنظيم الداخلي لمصلحة مديرية الشباب للولاية وكذا المرسوم التنفيذي رقم 93/283 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 المتضمن تغيير تسميتها من مصالح ترقية الشباب إلى مديرية الشباب و الرياضة.

و قد سبق هذا الإنشاء مراحل تطور تاريخي متدرج كآآتي:

- سنة 1975 : كانت عبارة عن مديرية فرعية Sous direction تابعة لمديرية المدية مقرها حي الظل الجميل.
- سنة 1983 : أصبحت مديرية بنفس المقر (حي الظل الجميل)
- سنة 1986 : تحولت إلى مصلحة مستقلة للشباب و الرياضة بنفس المقر (حي الظل الجميل)
- سنة 1990 : أصبحت المصلحة تابعة لقسم استثمار الموارد البشرية بالولاية مقرها حي الحواس.
- سنة 1991 : يتحول المقر إلى حي محمد بوضياف و تتحول المصلحة إلى مديرية ترقية الشباب
- سنة 1992 : يتحول اسم المديرية إلى مديرية الشباب و الرياضة بنفس المقر (حي محمد بوضياف)
- سنة 2005 : يتحول المقر من حي محمد بوضياف إلى حي الوئام مع تحول في التنظيم الداخلي للمؤسسة (المكاتب) .

المطلب الثاني: مهام المديرية

تطلع مديرية الشباب والرياضة بمهام دفع وتنسيق وتطوير النشاطات التربوية الثقافية والعلمية و الترفيهية و كذا النشاطات البدنية والرياضية تجاه الشباب و هي مكلفة على وجه الخصوص بـ:

- المتابعة بتنسيق مع السلطات و الهيئات المحلية المعنية بضبط برنامج الإدماج الاجتماعي و المهني للشباب .
- المساهمات في ترقية مبادرات الشباب و تشخيصها.
- تنشيط و تنمية جهاز الإعلام اتجاه الشباب .
- تشجيع جمعيات نشاطات الشباب .
- تنظيم تربصات تحسين المستوى و رسكلة لمارطري النشاطات الشبانية والرياضية و ذلك بالتنسيق مع الهيئات و الهياكل المختصة في إطار القوانين السارية المفعول.
- متابعة برامج الاستثمار مع مصالح الولاية.
- السهر على تطبيق القوانين المتعلقة بمجال الشباب والرياضة .
- السهر على السير الحسن للمؤسسات الشبانية الموجودة داخل تراب الولاية.
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية و المادية لتحقيق مهامها .
- التقييم الدوري للنشاطات المنظمة واقتراح الإجراءات والتدابير الكفيلة بتحسينها ووضع الحوصلة و البرامج المتعلقة بها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

كما يوزع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحالي إلى أربع (04) مصالح حسب الجريدة الرسمية للجمهورية / ، العدد 22 تنظم كآلاتي¹ :

1.3. مصلحة التربية البدنية والرياضية:

الهدف منها تطوير الحركة الرياضية بالولاية و ذلك من خلال ثلاث مكاتب:

- مكتب تطوير التربية البدنية والرياضية.

• مكتب كشف المواهب الرياضية الشابة.

• مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية.

1. مصلحة نشاطات الشباب :

الهدف منها ترقية نشاطات الشباب على المستوى المحلي من خلال ثلاث مكاتب :

• مكتب الاتصال و إعلام الشباب و أنظمة الاتصال.

• مكتب البرامج الاجتماعية والتربوية وتسليية الشباب.

• مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجمعوية للشباب .

2. مصلحة الاستثمارات و التجهيزات:

و تتخصص هذه المصلحة بمتابعة المشاريع من حيث (بناء تجهيز ، ترميم، ... الخ) و هذا عن طريق ثلاث مكاتب و هي :

• مكتب المنشآت والتجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية.

• مكتب التقييس و الصيانة .

• مكتب الإحصائيات و البرامج و التقييم.

3. مصلحة التكوين و إدارة الوسائل:

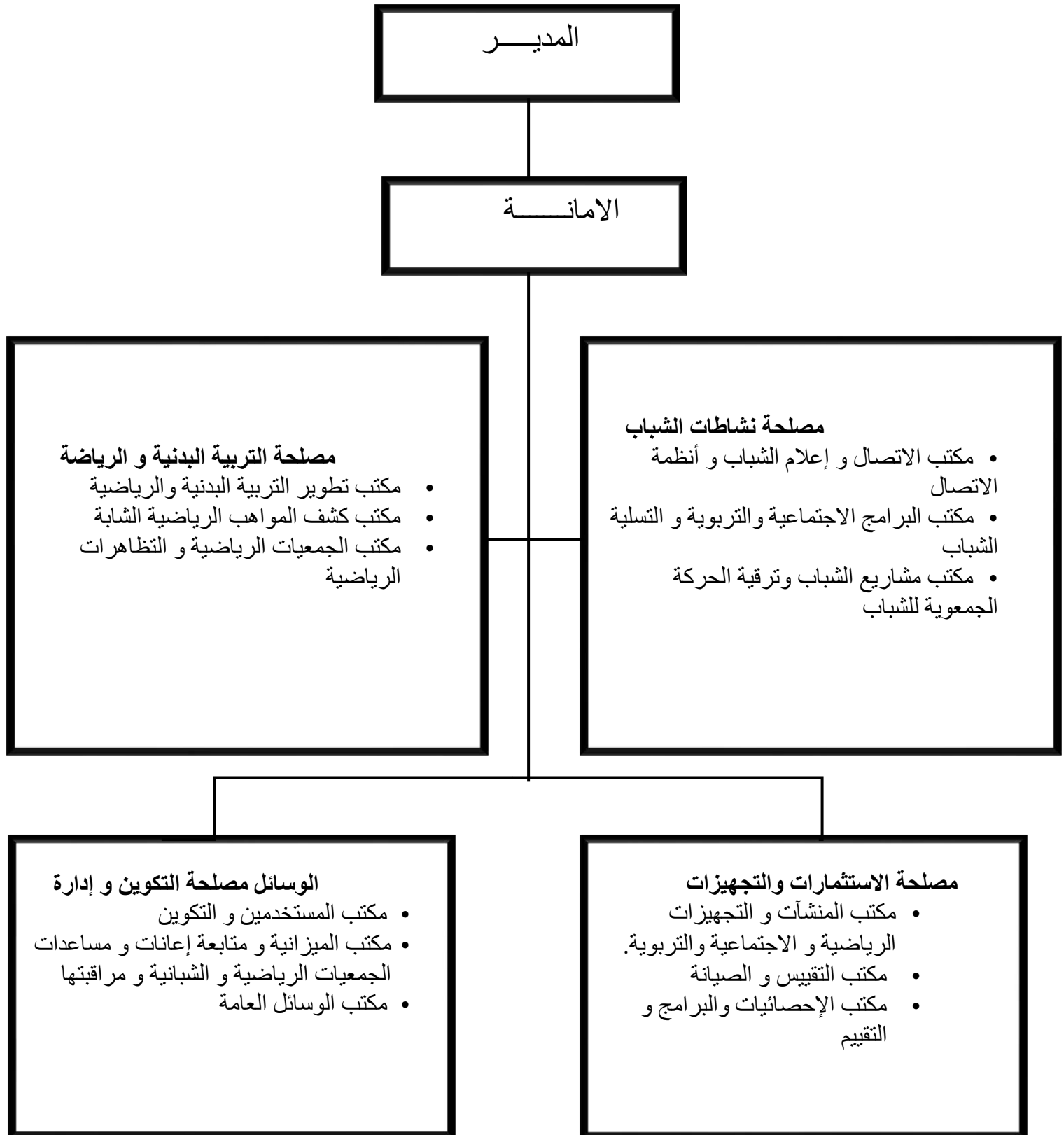
و تتكون من ثلاث مكاتب:

• مكتب المستخدمين و التكوين.

• مكتب الميزانية و متابعة إعانات و مساعدات الجمعيات الرياضية و الشبانية و مراقبتها.

• مكتب الوسائل العامة.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المطلب الرابع: المؤسسات التابعة لمديرية الشباب و الرياضة.

* ديوان مؤسسات الشباب (مركز إعلام و تنشيط الشباب سابقا)

- يضع تحت تصرف الشباب بوسائل ملائمة معلومات تمكن من توجيههم و تعمل على دمجهم في الميادين الاجتماعية، الاقتصادية و الثقافية .
 - يعمل في إطار مهامه بمساهمته التقنية للشباب و انجاز مشاريعهم .
 - يقوم بعمليات محو الأمية و الاستدراك المدرسي لفائدة الشباب .
 - ينظم و يطور عمليات الوقاية ، التربية الصحية و الإصغاء النفسي لفائدة الشباب.
 - ينظم و يطور النشاطات الجوارية.
 - يقوم بإعداد دراسات سبر للآراء و البحوث المرتبطة بمجال تدخله .
 - ينظم و يشجع تنظيم نشاطات الهواء الطلق و السياحة التربوية للشباب.
 - ينظم التظاهرات ذات الطابع الثقافي، العلمي و الرياضي .
 - يشارك في إحياء الحفلات و الذكريات التاريخية و الوطنية.
 - يساهم بصفة استثنائية في التأطير البيداغوجي لطلبة المؤسسات التعليمية .
 - يشجع اللقاءات الشبائية في إطار التبادلات الوطنية و الدولية .
- كما يتبع هذا الديوان تحت وصايته ملحقات تتمثل في :

- دور الشباب .
 - بيوت الشباب .
 - المركبات الرياضية الجوارية بكافة بلديات الولاية .
- ديوان الحاضرة المتعددة الرياضات (المركب الرياضي الولائي 01 نوفمبر 1954):

تم إنشاء ديوان المركب الولائي بموجب القرار رقم : 94/509 المؤرخ في 06/04/1994 الصادر عن وزارة الشباب و الرياضة بحيث يتوزع المركب على ثمانية 08 هكتارات و يشمل على :

- ملعب رئيسي معشوشب طبيعيا يتسع لـ 25000 متفرج.

- ملعب ملحق معشوشب اصطناعيا.
- ملعب ترابي.
- قاعة متعددة الرياضات.
- مضمار العاب القوى.
- مسبح اولمبي.

كما يشمل الديوان تحت وصايته ملحقات كالتالي:

- ملاعب متعددة الرياضات.
- قاعات متعددة الرياضات.
- قاعات متخصصة .
- مسبح أولمبي ومساح نصف أولمبية

1.4 المحاور الكبرى لبرنامج القطاع

ينبثق برنامج عمل قطاع الشباب والرياضة عن مختلف اللقاءات الوطنية والجهوية و كذا التوصيات و التعليمات من اجل فعاليات أكثر و لتحقيق الأهداف المتوخاة تأخذ بعين الاعتبار المهام و صلاحيات مديرية الشباب و الرياضة ، كما أن البرنامج يركز في تصوره و في تنفيذه على جملة من المبادئ من بينها :

قطاع الشباب:

- الإدماج و مبادرات الشباب.
- الترفيه و مبدلات الشباب .
- الإعلام و الاتصال في أوساط الشباب.
- إحياء الأيام الوطنية و الأعياد الدينية .

قطاع الرياضة :

- تقوية هياكل التنظيم و التنشيط الرياضي (النوادي، الرابطات) .
- إعادة الاعتبار و تقوية الممارسات البدنية والرياضية الجماهيرية و الجوارية .

- إعادة الاعتبار وتقوية الممارسات البدنية والرياضية النسوية.
- ترقية و تنمية الممارسات البدنية والوطنية والرياضية فى الأوساط "المدرسية والجامعية
- ترقية و تنمية الممارسات البدنية والرياضية لفئة المعوقين الصم البكم .
- متابعة تنفيذ الاتفاقيات المبرمة مع مختلف القطاعات .

المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة

المطلب الأول: العينة و طريقة اختيارها:

تم اللجوء لعملية المسح الشامل لمجتمع الدراسة كونه أسلوب معبر عن الواقع الحقيقي للمؤسسة فأحسن الدراسات هي التي تتبنى المسح الكلي للمجتمع الأصلي حيث يعطي صورة حقيقية و واقعية لأنه يدرس كل الخصائص الفعلية للأفراد المكونين للمجتمع خاص اذا كان المجتمع صغير أو متوسط الحجم كالذي نقوم بدراسته في هذا العمل الاجتماعي و بذلك فقد كان تعداد المجتمع خمسون فرد موزعين على وظائف متباينة بين عون الادارة إلي ملحق إداري إلى متصرف و متصرف مستشار.

أما فيما يتعلق بأداة جمع البيانات فقد كانت الاستمارة المشكلة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي شكل من مجموعة عبارات قسمت على أربعة محاور رئيسية:

المحور الأول تعلق بالبيانات الشخصية للموظف.

المحور الثاني تعلق بالبعد الأول المتمثل في المشاركة في عملية اتخاذ القرار الإداري.

المحور الثالث تعلق بالبعد الثالث المتمثل في عملية التحفيز القيادي للموظف.

المحور الرابع متعلقة بالمتغير التابع المتمثل في إدارة الصراع التنظيمي

المطلب الثاني: قياس ثبات واتساق الأداة

2.1. معامل ألفا كرونباخ :

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
31	0,754

يشير مقياس معامل ألفا كرونباخ أن عبارات هذا المقياس أي الاتجاهات ليكرت قد بلغ 75,40% وهذا يعني أن العبارات تتميز بالاتساق والترابط الداخلي وهي تفوق 50% مما يعني إمكانية توزيع هذا المقياس على عينة الدراسة.

أما بالنسبة لقياس المتغيرات الثلاث أي التابع والمستقلة قد بلغ معامل ألفا كرونباخ 75,40% و هو مؤشر جيد و دال على اتساق وترابط العبارات المشكلة لهذا المقياس.

المطلب الثالث: تحليل المتغيرات الشخصية

1.3. متغير الخاص بالنوع :

النوع	ذكر	أنثى	المجموع
تكرار	32	18	50
النسبة	64%	36%	100%

تشير بيانات الجدول أن هناك تباين واضح في توزيع الموظفين بين الذكور والاناث في هذه المؤسسة حيث بلغ عدد الذكور 32 بواقع 64% من المجمع الكلي أما الإناث فقد بلغت 18 بـ 36%، وهذا التباين طبيعي وعادي في مجتمع ذكوري بالدرجة الأولى خاصة وأنه متعلق بالممارسة الرياضية لاتزال المرأة غير متعودة عليه .

2.3.- متغير الخاص بالوظيفة :

الوظيفة	عون اداري	ملحق اداري	متصرف	متصرف محلل	متصرف مستشار
تكرار	10	10	10	05	15
النسبة	%20	%20	%20	10%	%30
المجموع	%50 : 100%				

تشير احصاءات الجدول إلى وجود تباين في الرتب والمناصب في المؤسسة وهذا راجع إلى طابع التخصص الوظيفي المطلوب في شغل بعض المناصب حيث نجد المرتكز الأساسي للمؤسسة يقع في الادارة الوسطى بواقع 50% متصرفين والمتصرفين المحليين، أما الإدارة السفلى فكانت تمثيلها بحوالي 20% وهم ذو الطابع التنفيذي و هو ما يقع على عاتقهم الأعمال المباشرة المتصلة بالتعامل مع المتعاملين ، أما الإدارة العليا فممثلة بحوالي 30% وهم أصحاب القرار من متصرفين مستشارين وهو انعكاس للطابع القيادي لبعض الوظائف الحيوية.

3.4.- المتغير الخاص بالخبرة المهنية :

سنوات الخبرة	تكرار	النسبة	المجموع
أقل من 05 سنوات	02	04%	00
من 6 إلى 10 سنة	47	94%	00
من 11 سنة فأكثر	01	02%	00
المجموع	50	100%	100%

تشير

بيانات الخبرة المهنية إلى وجود خبرة مكتسبة مقبولة لدى جل أفراد المؤسسة حيث يقع النصيب الأوفر للموظفين التي تتراوح خبرتهم المهنية بين 06- 10 سنة بواقع 94 بالمئة أما النسبة الثانية فتقع عند ذوي الخبرة الأقل من 05 سنوات بواقع 04% ، أما أصحاب الخبرة العليا التي

تفوق 20 سنة فقد كانت نسبتهم بـ 02% وهذا يعكس في العموم مستوى خبراتي جيد بالنسبة لعموم الموظفين باستثناء الذي كانوا حديثي التوظيف نتيجة الاستفادة مؤخرا من صيغ الإدماج و مما عوضوا التقاعدين بهذه المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل عبارات الفرضية الأولى

- العبارة 01: تشعر بنوع من المرونة في التواصل مع المسؤولين بالمؤسسة.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	10	31	05	02	02
النسبة	20%	62%	10%	04%	04%
النسبة الاجمالية	20%	62%	10%	04%	04%

من خلال بيانات الجدول بحسب النسب المسجلة نلاحظ أن هناك 82% من عينة الدراسة مقتنعة بوجود مرونة عالية بين الموظفين والمسؤولين فيما يتعلق بالاتصال سواء الصاعد أو النازل أو البيني وهذا يدل على شعور المسؤول بأهمية الاتصال في تحقيق مستوى الأداء العالي بفعالية وذلك بتوفير آليات الاتصال المتنوع من خلال تطوير هذه المنظومة الفاعلة كالاتصال المباشر عبر الاجتماعات الدورية القائمة على المناقشة أو عبر الإعلان عبر لوحات الإعلان أو عن طريق الاتصالات الالكترونية بالشبكات المجاورة أو الايميل المهني فكلها آليات تواصل توفر المرونة الانسيابية في الاتصال حتما تحقق النجاعة والفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

- العبارة 02: هناك تواصل دائم و ايجابي مع القادة في المؤسسة حول العمل.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	11	25	06	03	05
النسبة	22%	50%	12%	06%	10%
النسبة الاجمالية	22%	50%	12%	06%	10%

تظهر نتائج هذا الجدول أن أغلب ايجابيات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد بواقع 72% موافق وموافق بشدة 12% محايد و16% غير موافق وهذا يدل على أن مستوى التواصل والتبادل المعلوماتي على مستوى عالي بين المسؤول والموظف في الحالات العادية والإستثنائية وهذا نابع من عدة اعتبارات كروح المسؤولية من جهة وطبيعة العلاقات الانسانية السائدة بين أعضاء التنظيم خاصة وأن أغلب الطواقم العمالية ذات خبرة مهنية كبيرة في هذه المؤسسة حيث أن أكثر من 92% من الموظفين تفوق خبرتهم 11 سنة بالمؤسسة وهو ما يعزز الترابط والتلاحم بين الموظفين مما يعزز مرتكزات الاتصال والتنسيق الاداري.

- العبارة 03: هناك تجاوب ايجابي مع الرؤساء حول ما يرفع لهم من مشكلات مع الموظفين.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	11	22	13	04	00
النسبة	22	44	26	08	00
النسبة الاجمالية	%22	%44	%26	%08	%00

تشير الاحصاءات الجدولية أن أكثر من 66% من أفراد العينة ترى أن هناك تجاوب ايجابي مع الرؤساء فيما يخص حل مشكلاتهم في العمل عند حدوثها مما يوضح أن المسؤولين يولون أهمية كبيرة لحل مشكلات العمل في الوقت المناسب لعدم تفاقم تلك المشكلات فمعالجة المشكلات تأتي ضمن أوليات العمل خاصة إذا تعلق بمصلحة الموظف وحقوقه لأن الكثير منهم يملك وعي من جهة وينطوي تحت لواء التنظيم النقابي هذا يجعل المسؤول دائماً معني بمعالجة المشكلات المتعلقة بالعمال والعمل وأساليبه من جهة أخرى.

- العبارة 04: لا تعترضك حواجز في التواصل مع رئيسك في العمل.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	08	23	13	04	02
النسبة	16	46	26	08	04

النسبة الاجمالية	16%	46%	26%	08%	04%
------------------	-----	-----	-----	-----	-----

تظهر بيانات الجدول أن 62% من عينة الدراسة ترى أن هناك تجاوب من المسؤولين في التواصل مع الموظفين وعلى العكس من ذلك أن 12% ترى عكس ذلك وهذا يدل على أن أهمية يوليها المسؤول للموظف من خلال فتح قنوات تواصل واتصال مباشرة مع الموظفين وهذا نابع من سببين الأول هو إشعار الموظف بأهميته بالنسبة للمسؤول لعنصر بشري فاعل وإيجابي ينبغي الإصغاء إليه والأمر الثاني وهو قيمة الإتصال والتنسيق في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد فالعملية الاتصالية الايجابية هي مفتاح لحل المشكلات وتبديد الصعوبات وتوحيد الجهود بين الموظف و المسؤول، فالمسؤول الناجح هو من يحسن الإصغاء ويبادر لحتواء الموظف.

- العبارة 05: هناك إصغاء من قبل المسؤولين حول مشكلات ومعيقات العمل.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	36	03	04	02
النسبة	10	72	06	08	04
النسبة الاجمالية	10%	72%	06%	08%	04%

شير احصاءات الجدول أن أكثر من 82% من عينة الدراسة ترى أن هناك إصغاء وتجاوب مع الموظفين حول العمل ومشكلاته وحتى المعوقات التي تعترض العمل وهذا نابع من روح المسؤولية التي يجب أن يتحلى بها المسؤول تجاه العمل والموظفين فالالتزام نحو الموظف والعمل يعد شرط أساسي في تقلد المسؤولية وتحقيق الولاء من قبل الموظف لأنه وببساطة فالمسؤول من خلال جديته وتجاوبه يعكس روح مسؤوليته ما ينعكس على موظفيه في التقاني والالتزام ما يحقق شرط أساسي في العمل وهو التطبع بروح المسؤولية من خلال تحقق الولاء الذي يعد باعث أساسي للإستقرار الوظيفي.

- العبارة 06: يناقش المسؤولون مع موظفيه مختلف قضايا العمل بجدية.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	28	12	03	02
النسبة	10	56	24	06	04
النسبة الاجمالية	%10	%56	%24	%06	%04

يتضح من خلال بيانات الجدول أن هناك مناقشة حادة بين الموظفين و المسؤولين حول مختلف الاجراءات والمشكلات في العمل خاصة الكبيرة منها فالمؤسسة تتيح عبر لقاءاتها الدورية فتح قنوات إتصال رسمية تتيح للموظف طرح المشكلات والقضايا سواءا الخاصة بالعمل في حد ذاته أو بالمشكلات المتعلقة بالعمال فيما يتعلق بالأجور التعويضات وظروف العمل ومخاطره فكلها قضايا تناقش في جلسات حوارية تطرح من خلاله وجهات النظر والحلول المقترحة وهذا نابع من الصفة التفاوضية التي يطرحها المسؤولون لعلاج وحل المشكلات وابداء الاقتراحات الناجمة لتبديد كل ما يمكن أن يعترض العمل واجراءاته السلسة والعادية.

- العبارة 07: تبادل المقترحات والآراء مع المسؤولين بكل مرونة.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	12	22	12	02	02
النسبة	24	44	24	04	04
النسبة الاجمالية	%24	%44	%24	%04	%04

حسب بيانات الجدول يتضح أن 68% أفراد العينة يرون أن هناك تبادل للمقترحات والآراء مع المسؤولين دون عوارض ولا مشكلات فهناك تقبل للآراء وهذا راجع لكون أغلب أعضاء التنظيم من ذوي المستوى العلمي المقبول بالمقارنة مع البيانات الشخصية حيث نجد أن نسبته 60% من ذوي المستوى الجامعي و 20% من ذوي المستوى المتوسط وهذا ما يجعل

هناك تبادل للآراء والمقترحات حول العمل واجراءاته، أما النسبة العكسية المسجلة والتي لا تتزوج 08% فهي قد تعكس طبيعة المواضيع المتناقش حولها والتي قد تكون غير قابلة للتجسيد أو غير متاحة للتجسيد أو ليست في حدود امكانيات المؤسسة.

- العبارة 08: يفوض المسؤول بعض صلاحياته في العمل للموظفين الأكفاء.

العبارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
08	23	12	05	02	تكرار
16	46	24	10	04	النسبة
16%	46%	24%	10%	04%	النسبة الاجمالية

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن 62% من أعضاء العينة يرون أن هناك تفويض في الصلاحيات لبعض الموظفين في العمل من قبل المسؤولين وهذا إقتناع واضح من قبل المسؤول بأهمية هذه العملية لزيادة دينامية العمل لتحقيق الأهداف من جهة من خلال جعل العمل أكثر مرونة وتجسيد إضافة إلى أهمية هذه العملية في تحقيق اندماج أكبر للموظف من خلال اشراكه في المسؤولية لتحقيق ذاته المتعلقة بتحقيق الانجاز وتحقيق الذات وفق ابرهام ماسلو وهو ما يدخل ضمن أهداف الموظف الشخصية بالإضافة إلى تحقيق الأعباء الوظيفية قدر الاستطاعة على المسؤولين الذي لهم وظائف ذات علاقة المتعاملين الخارجين مما يشكل التفويض بالنسبة لهم إلتزام في الوقت بنفسه مع مختلف المتعاملين.

- العبارة 09: للمشكلات الطارئة والمستعجلة يمكن للموظف اتخاذ قرارات مستعجلة لحلها دون تأجيل.

العبارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
10	23	10	07	00	تكرار
20	46	20	14	00	النسبة
20%	46%	20%	14%	00%	النسبة الاجمالية

تتضح من خلال بيانات الجدول الاحصائية أن 66% من أفراد العينة ترى أن المشكلات الطارئة والمستعجلة يتم اتخاذ قرارات عاجلة لمعالجتها في الوقت المناسب مخافة تراكمها فتركها يعد خلق لأزمة مضاعفة يكمن أن تعطل وتيرة العمل وتخلق نوع من الارتباط للمسؤولين فيما بعد، فحل المشكلات وعلاجها يعد أولوية خاصة وأن المؤسسة من خلال تسييرها المرن تحقق نوع من الالتزام الذي يبذل كل مظاهر التوتر الذي قد يقود إلى صراع مستقبلي تحاول كل المؤسسات تجنبه بكل الوسائل والسبل. فالمؤسسات الفاعلة هي التي تجعل مشكلاتها في بداية ظهورها فتشكل لجان داخلية لمناقشة المشكلات والقضايا الطارئة عامل هام لوئد الصراع والتوتر في بداته الأولى.

- العبارة 10: تتلقى تشجيع واشادة من المسؤولين عند تقديم الإضافة في العمل.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	09	18	09	09	05
النسبة	18	36	18	18	10
النسبة الاجمالية	%18	%36	%18	%18	%10

ظهر بيانات الجدول الاحصائية أن هناك موافقة مقبولة من قبل أعضاء العينة حول الاشادة والتشجيع بواقع 54% بالمقابل هناك 28% من أفراد العينة ترى عكس ذلك وهذا إن دل فإنه يدل على أن المسؤولين يهتمون ويقدرّون عمل الموظفين ويثمنون مجهوداتهم خاصة ذات الصلة الابداعية، فكل موظف يقدم الحلول الناجعة والأساليب المتميزة يثمن عمله ويحصل في الغالب على تحفيز واشادة من قبل مسؤوله سواءً بصرف المنح والتعويضات التي تشكل حافز مادي مباشر أو تثمين جهده من خلال إتاحة الفرصة له بالترقية الوظيفية المباشرة وهذا كله يشجع على العمل ويقلص التوتر والتصادم لأنه يشعر الجميع بالمساواة والعدالة التي يقدمها المسؤول للموظفين من خلال تثمين الجهد والعمل بالدرجة الأولى.

المحور الثاني: تحليل عبارات الفرضية الثانية

- العبارة 11: يحفز القائد مرؤوسيه من خلال تشجيعهم حالة الأداء الجيد.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	08	21	15	04	02
النسبة	16	30	42	08	04
النسبة الاجمالية	%16	%30	%42	%08	%04

من خلال بيانات الجدول الاحصائية يتضح أن أغلب إجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد بـ 46% في المقابل كانت الاجابات غير الموافقة 12% وهذا يدل أن قيادة المؤسسة تشجع الموظفين من خلال عملية التحفيز متعددة الأوجه سواءً المادي أو المعنوي عند الأداء الجيد وهذا يدل على أن القيادة لها دور مؤثر في حفز الموظفين لإستمرارية العمل الجيد والفاعل.

- العبارة 12: تنوع الإدارة من حوافزها المادية والمعنوية كمشاركة الوظيفية في اتخاذ القرار الاداري.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	09	17	22	02	00
النسبة	18	34	44	04	00
النسبة الاجمالية	%18	%34	%44	%04	%00

توضح بيانات الجدول الاحصائية أن هناك فئة كبيرة من الموظفين مقتنعون بوجود تحفيز إداري مدروس للموظفين بدليل أن 52% يرون ذلك عكس 04% ترى عكس ذلك وهذا يدل أن الإدارة أو القيادة الإدارية لا تقتصر في عملية التحفيز على الجانب المادي فقط بل تحاول دمج واشراك الموظفين الأكفاء في صناعة القرار ومناقشته بجدية لإشعاره بدوره المهم و الفاعل في المؤسسة فإذا كان الموظف يصنع القرار ويشارك فيه فحتما يسعى لتجسيده على الأرض وهو

ما يدفعه لبلوغ الأهداف الذي كان جزء من صناعتها وهذا ما نادت به مدرسة العلاقات الانسانية في نتائجها عبر الدراسة الشهيرة للهاوثرون لمايو وزملائه.

- العبارة 13: لا تقتصر التحفيز الاداري على الأجور بل يتعداه إلى توفير خدمات اجتماعية مختلفة للموظفين.

العبارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
07	21	11	11	00	تكرار
14	42	22	22	00	النسبة
%14	%42	%22	%22	%00	النسبة الاجمالية

تشير احصاءات الجدول أن 56% يرون أن هناك خدمات تحفيزية من قبل الادارة تتعدى الأجور المادية بالمقابل 22% يعارضون ذلك وهذا يدل أن المؤسسة تحاول من خلال ما تقدمه من تحفيز أن تواكب الطرق الحديثة لدفع الموظف على الأداء وتحقيق الاستقرار الوظيفي له عبر توفير جملة من الخدمات الاجتماعية المحفزة والمغرية التي تزيد من تشبث الموظف بمؤسسته قد تكون هذه الحوافز الاجتماعية مختلفة ومتعددة كالسفر والعمره، الخدمات العلاج الخارجي، الحمامات الحموية العلاجية، فكلها خدمات حديثة تسهم في استقرار الموظف وتدفعه للعمل والبذل أكثر في العمل.

- العبارة 14: يساند القائد موظفين في حالك مواجهتهم لمشكلات شخصية داخل العمل وخارجه.

العبارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
06	16	20	08	00	تكرار
12	32	40	16	00	النسبة
%12	%32	%40	%16	%00	النسبة الاجمالية

تشير بيانات الجدول الاحصائية أن ما مقداره 44% من أعضاء العينة ترى أن هناك تساند وتضامن كامل بين القيادة والموظفين خلال ظهور مشكلات سواءاً متعلقة بالعمل أو خارج العمل تمس الموظف، وهذا دليل واضح أن هناك عوامل ايجابية تدفع الموظف لبذل الجهد المضاعف في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وفق ما تم التخطيط له من قبل الإدارة المركزية للمؤسسة، فهذا الساند يدفع بالموظف لتحقيق الولاء ما يشعر الانتماء الحقيقي.

- العبارة 15: تهتم وتوفر القيادة فرص للموظفين للإرتقاء بمستوياتهم العلمية عبر التكوين والتدريب المستمر.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	07	23	11	03	06
النسبة	14	64	22	06	12
النسبة الاجمالية	%14	%64	%22	%06	%12

بيانات الجدول الاحصائية توضح أن أغلب اجابات أفراد العينة كانت في اتجاه واحد بواقع 78% على عكس 18% ترى عكس ذلك وهذا يدل على أن المؤسسة عبر قيادتها وتشريعاتها التنظيمية تتيح للموظف تطوير مستواه الوظيفي عبر اتاحة فرص تكوينية خارجية ترتقي للموظف في مستواه العلمي ومنه الوظيفي الذي يحقق الاستقرار والولاء اللازم الذي يعتبر هدف أساسي لتحقيق أهداف التنظيم. فالتكوين والتدريب الوظيفي عامل حفز أساسي ومهم في قسم إدارة الموارد البشرية قائمة على التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الحديثة.

- العبارة 16: يراجع القادة الأجور للموظفين من مدة لأخرى كي تستجيب للقدرة الشرائية.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	10	19	11	03	07
النسبة	20	38	22	06	14
النسبة الاجمالية	%20	%38	%22	%06	%14

تشير احصاءات الجدول أن هناك أكثر من 58% من عينة الدراسة تقنع بوجود مراجعة للأجور والرواتب من فترة لأخرى ما يستجيب لتطلعات الموظف من جهة كي يستجيب لظاهرة الزيادة في السلع في السنوات الأخيرة. وهذا يقودنا بأن الأجور والرواتب تعد أهم عامل لدفع الموظف أو استقطاب الموارد البشرية للمؤسسة لذلك نلاحظ أن أهم عملية للحفاظ أو الاستقطاب هو تقديم أجور مغرية تحفز الموظف للعمل بهذه المؤسسة خاصة اكتساب خبرة فأهم عامل لثمين الخبرة هو الزيادة في الرواتب بالدرجة الأولى.

- العبارة 17: يتلقى الموظف لحوافز مشجعة للموظف في بعض المناسبات الزواج الأعياد والمناسبات الأخرى.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	11	20	10	06	03
النسبة	22	40	20	12	06
النسبة الاجمالية	%22	%40	%20	%12	%06

تشير بيانات الاحصائية للجدول أن هناك 62% من أفراد عينة الدراسة لديهم عوامل مشجعة وداعمة لدافعيتهم نحو العمل من خلال ما يصرف عليهم من قبل المؤسسة في المناسبات الاستثنائية كالأعياد ومناسبات الزواج الوفاة فكل هذه الامتيازات تعد عوامل دفع نحو تحريك دافعية الموظف لبذل جهد في العمل يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتهم على المدى المتوسط والطويل فالاهتمام بالعوامل الاجتماعية للموظف حتما يكون له أثر ايجابي على تحقيق التماسك الاجتماعي للتنظيم وقلص كل بؤادر التوتر وعدم التوازن الداخلي.

المحور الخامس: تحليل عبارات المتغير التابع

- العبارة 18: يحث القائد المرؤوسين على تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحته الخاصة.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	15	31	00	01	03
النسبة	30	62	00	02	06
النسبة الاجمالية	%30	%62	%00	%02	%06

تشير بيانات الجدول الاحصائية أن أكثر من 92% من أفراد العينة يقرون أن القيادة بهذه المؤسسة تأكد على ضرورة تغليب المصلحة العامة على أي مصلحة شخصية في تسيير شؤون العمل وحيثياته وهذا نابع من الالتزام بمبادئ التنظيم البيروقراطي الذي أقره فيبر في نظريته الشهيرة وتقره كل القوانين والقواعد الادارية لأن أي تهاون أو تقاعس حول هذه النقطة يترتب عليه إخلال بقواعد التنظيم الذي يضر بمصلحة المؤسسة وقيادتها لما يترتب عليه من نشؤ بوادر الصراع التنظيمي لأن المصلحة الشخصية تعد من بين عوامل الصراع الحقيقية فأى قائد إداري يحول دائماً تغليب مصلحة التنظيم العامة بالدرجة الأولى.

- العبارة 19: يبدي الجمع تعاون في العمل لتحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	07	35	05	03	/
النسبة	14	70	10	06	/
النسبة الاجمالية	%14	%70	%10	%06	/

من خلال استعراض بيانات الجدول يظهر لنا أن أكثر من 84% من أفراد العينة يرون أن القيادة الإدارية للمؤسسة تحرص على تحقيق مبدأ التعاون في العمل بين الموظفين أو المسؤولين والموظفين وهذا ما يقره شاستر برنارد الذي يلح على تفعيل الدائم لهذا المبدأ الجوهرى لأن أي تنسيق للجهود وتقييم العمل منطلقه الأول مبدأ التعاون والتكامل فالعمل

الجماعي والعمل وفق فرق عمل يعد مبعث للتكامل والتساند بين الأقسام والماكتب الذي يكمل منها الآخر بحيث يقضي على كل مبددات ومضيعات الوقت ويبعث على روح الفريق الذي من خلاله تحقيق الأهداف في وقتها وخير دليل ما تقره نظرية لوليام أوشي القائمة بالدرجة الأولى على التعاون عبر فرق العمل.

- العبارة 20: يحرص المسؤولون على تحقيق عدالة بين الموظفين للحد من التوتر.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	08	26	13	02	01
النسبة	16	52	36	04	02
النسبة الاجمالية	%16	%52	%36	%04	%02

تشير بيانات الجدول الاحصائية أن هناك اقتناع كبير بـ 68% بين مواف وموافق بشدة بشأن مستوى العدالة الذي يحاول المسؤولون الالتزام به تجاه الموظفين لأن العدالة في المعاملة وتقييم العمل وتقييم الأداء الوظيفي باعث حقيقي على الثقة والالتزام من قبل الموظف كما أنها عامل احترام للمسؤول من قبل المرؤوسين فعندما يشعر الموظف بعدالة ومساواة القائد فذلك يبعث على سيادة الاستقرار النفسي والاجتماعي الذي يحول دون عدم استقرار وتوتر العامل الرئيسي لؤد الصراع والتوتر هو المساواة والعدالة بين الموظفين سواءً في تقسيم العمل أو احترام الواجبات والمهام أو حتى التقييم الدوري للأعمال.

- العبارة 21: تتحدد معايير التقييم وفق أنظمة واضحة تلقى اجماع بين الموظفين.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	13	18	16	02	01
النسبة	26	36	32	04	02
النسبة الاجمالية	%26	%36	%32	%04	%02

توضح احصاءات الجدول على أن أغلب أفراد العينة 62% ترى أن أنظمة التقييم معروفة وتلقي موافقة وقبول لدى أغلب الموظفين وهذا يعكس أن نظام التقييم مدروس بما يستجيب لتطلعات الموظف سواءً على مستوى الامتيازات الذي يتلقاها سواءً كانت تعويضات أو منح أو مزايا فكلها محفزة وتلقي قبول كما أنها تتضمن ترقيات في الدرجات والمناصب تستجيب للمثابرة والجهد المبذول وإلى الخبرة العملية للموظف فكلما كان مشوار الموظف أطول استفاد من الترقية في الدرجة أو المنصب وهذا يدل على أن المعايير الواضحة للتقييم تجنب الادارة الدخول في صراع وتوتر نتيجة التحيز والظلم.

- العبارة 22: تعمل الادارة على وئد المشكلات بين العمال والادارة بحكمة ومشاورات ومناقشات ايجابية.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	34	10	01	0
النسبة	10	68	20	02	0
النسبة الاجمالية	%10	%68	%20	%02	0

تشير بيانات الجدول الاحصائية أن أكثر من 78% من عينة الدراسة ترى أن قيادة المؤسسة تتخذ من المشاورة والمناقشة الجادة أسلوباً لحل المشكلات مع الموظفين. فالتشاركية والمشاورة يعدان أسلوبان في القيادة الديمقراطية الذي يقره رنسيس ليكارت في إدارة وتسيير الادارة وحل المشكلات في الحالات العادية، فالإدارة الحديثة قائمة على التشاركية بالدرجة الأولى لأن أغلب الادارات الحديثة تستقطب موارد بشرية ذات مستويات تعليمية عالية التكوين ما يسهل على القيادة التجاوب مع الموظفين في حل المشكلات بمرونة عالية.

- العبارة 23: تعمل القيادة على حل الاختلافات بين الموظفين خلال عقد اجتماعات في الوقت المناسب.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	32	13	/	/
النسبة	10	64	26	/	/
النسبة الاجمالية	%10	%64	%26	/	/

تظهر بيانات الجدول أن أكثر من 74% من عينة الدراسة يرون أن الإدارة تسارع دائما إلى حل مشكلات الموظفين في حل الصراع والاختلاف عند بداياته الأولى لعدم تأزم الحالة وتطورها إلى صراع حقيقي وهذا الأسلوب ناجع إلى حد كبير فالمشكلات والاختلاف بين الموظفين والادارة تتوجب استجابة سريعة وفاعلة لاحتوائها دراستها ومناقشتها مع كل الأطراف لايجاد حلول فعالية لها في الوقت المناسب فتترك المشكل يمتد عبلا الوقت يتطور يتسع لايمكن للادارة تسييره بفعالية، فأهم نقطة في ادارة الصراع هو مناقشته في جلسات مباشرة لاحتوائه وحله نهائيا.

- العبارة 23: تحرص القيادة على معالجة واحتواء مشكلات العمل كلما ظهرت.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	35	09	09	01	0
النسبة	70	18	18	02	0
النسبة الاجمالية	%70	%18	%18	%02	0

نستنتج من خلال البيانات الاحصائية للجدول أن أكثر من 88% من أعضاء عينة الدراسة ترى أن قيادة المؤسسة تحرص كل الحرص على حل المشكلات في أسرع وقت ممكن وذلك للإبقاء على سيرورة العمل ووتيرته على شكلها الطبيعي من جهة إضافة إلى الحفاظ على التوازن الاجتماعي للتنظيم تحقيق الانسجام والتلاحم بين الادارة والموظفين فالاخلال بالتوازن

العام يضفي لا محال لتعطل المصالح المشتركة أي أهداف كل الأطراف سواءً موظفين أو مسؤولين أو التنظيم أو المتعاملين والشركاء الخارجيين.

- العبارة 24: الترقية في الرتب والمناصب تتم وفق آليات مدروسة وواضحة بالنسبة لجميع الموظفين.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	08	35	07	/	/
النسبة	16	70	14	/	/
النسبة الاجمالية	%16	%70	%14	/	/

تشير البيانات الاحصائية للجدول أن أكثر من 86% من أفراد العينة ترى أن عملية الترقية تتم بآليات مدروسة وفق سلم معياري مضبوط يتيح المراجعة والتقييم السليم من قبل المسؤولين وهو ما يوفر عدالة وشفافية يستطيع من خلالها الموظف تقييم نفسه ومقارنة نتائجه مع زملاءه وهو ما يضع المسؤول أمام حتمية تجنب أي تحيز لموظف قد يوصل إلى مشكلات تعطل العمل وتحدث صراع إداري بين الموظفين والمسؤولين.

- العبارة 25: لا تحتكر الإدارة المعلومات و لا تحجبها على الموظفين متى إحتاجوها.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	09	28	13	/	/
النسبة	18	56	26	/	/
النسبة الاجمالية	%18	%56	%26	/	/

توضح احصاءات هذا الجدول أن هناك اجابات في اتجاه واحد بأن 74% يرون أن الادارة عبر قيادتها لا تحجب أو تحتكر المعلومات على موظفيها فهناك شفافية كبيرة تضفي مصداقية عالية بين الادارة والموظفين تجعل الموظف في اريحية وثقة بينه وبين الرئيس مما يتيح

للموظف التركيز على العمل واجراءاته بالدرجة الأولى فلا يوجد ما يعكر صفو الموظف تجاه المعلومات الهامة المتعلقة بنواتج عمله ومخرجاته الفعلية.

- العبارة 26: المشكلات المتكررة يتم علاجها عبر التنسيق مع الفاعلين و الشركاء بشفافية.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	04	34	12	/	/
النسبة	08	68	24	/	/
النسبة الاجمالية	%08	%68	%24	/	/

يرى أكثر من 76% من أفراد عينة الدراسة أن تكرار المشكلات يتم علاجها ودراستها عبر التنسيق بين المسؤولين والموظفين ومختلف الشركاء الاجتماعيين بإختلاف أطراف العلاج تعطي نظرة شاملة وواسعة لاحتواء المشكل من كل الزوايا، فالخبرة والتجربة لمختلف المشاركين في دراسة القضايا والمشاكل تعطي حلول ناجعة و فتعلة تحتوي المشكل، فتوسيع التشاركية أمر ضروري ومهم في الادارة الجماعية للمؤسسة الحديثة.

- العبارة 27: يتم نقل الموظفين أصحاب المشكلات المتكررة إلى أقسام أخرى للحد من تأثيرهم السلبي.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	01	35	12	02	0
النسبة	02	70	24	04	0
النسبة الاجمالية	%02	%70	%24	%04	0

تشير الاحصاءات المسجلة أن أكثر من 72% من أفراد العينة أن الإدارة تستعمل أسلوب عقلاني وواقعي لحل المشكلات المتعلقة بمسببي المشكلات والمكررين لها من خلال تطبيق أسلوب تدوير الموظفين قصراً من خلال نقلهم لأقسام أخرى تجنباً لتفاقم وتأزيم الأوضاع لأنها

عامل مغذي للتوتر ونشوب الصراع التنظيمي فهذه الطريقة تأتي ضمن استراتيجيات إدارة الصراع في بدايته.

- العبارة 28: تعمل اللجان متساوية الأعضاء على ضمان حقوق الموظفين والإدارة بكل شفافية.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	35	09	01	/
النسبة	10	70	18	02	/
النسبة الاجمالية	%10	%70	%18	%02	/

تشير الاحصاءات البيانية للجدول أن المؤسسة في إطار تسييرها الحديث تعتمد على آليات قانونية تضمن الشفافية بالدرجة الأولى حيث سجلنا 80% من أعضاء العينة المدروسة ترى أن اللجان المتساوية الأعضاء الممثلة للموظفين تعمل لصالح حماية حقوق الموظف بدون مزايدات بعيدا على إنكاء أي صراع أو خلاف مع الإدارة أي في إطار ما يمنح لها من صلاحيات قانونية ما يجنب كل خلاف أو صراع مع الإدارة وبالتالي فهي ممثل موثوق بين الإدارة والموظفين.

- العبارة 29: تشجيع الإدارة التنافس الإيجابي بين الموظفين في العمل عبر تهمين الجهود الإيجابية لهم.

العبارة					
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
تكرار	05	42	03	00	00
النسبة	10	84	06	00	00
النسبة الاجمالية	%10	%84	%06	00	00

تشير بيانات الجدول أن أكثر من 94% من عينة الدراسة ترى أن هناك تشجيع للتنافس الإيجابي بين الموظفين من خلال العمل أو ما يعرف بالمردودية الفردية في العمل فالمبدأ الأول

للحكم على الموظف هو العمل والأداء الوظيفي فالمعيار الأول للتقييم هو ما يضيفه المورد البشري من عائد إيجابي للمؤسسة فالتنافس في العمل وفق المعايير العلمية والموضوعية هو ما يخلق الإبداع ويحقق للموظف العائد المادي والمعنوي بعيدا على الصراع الهادم في نظر القيادة الاستراتيجية التي تحمل مشروع للفاعلية التنظيمية بالدرجة الأولى.

نتائج الدراسة:

- تشير الدراسة أن المؤسسة تتسم بنوع من الاستقرار الوظيفي و الثبات لا يرتقي أن نسميه صراع وظيفي مغل بالعمليات الادارية و سير الأنشطة الادارية الضرورية بقدر ما هو تنافس عادي للحصول على امتيازات سواء للحصول على ترقية في الرتب أو المناصب، و الاستفادة من بعض الخدمات الاجتماعية.
- أن العامل الأساسي في الاستقرار الوظيفي و عدم الوقوع في الصراع هو طبيعة النمط القيادي السائد الذي يتخذ من التحفيز المتعدد المعنوي و المادي أسلوب فاعل في إدارة الموارد البشرية.
- أن من عوامل الاستقرار و الاستمرارية في المؤسسة هو نظام التدريب و التكوين الذي يستفيد منه الموظف في العمل.
- أن هذا التنظيم لا يعاني من أي ضغوطات عمل كبيرة و مستمرة تجبر الموظف على محاولة البحث على بيئة عمل أخرى تمنح امتيازات جيدة فالموظف في أريحية من حيث وضوح المهام من خلال عدم تداخل الوظائف مع وحدة الأمر و التوجيه الواضحة .
- هناك تنافس غير مغل بالأداء لا يتعدى حدود الترقية و صرف التعويضات الموسمية مما لا يؤثر و لا يشكل تصادم بين الفاعلين في المؤسسة.
- امتلاك المسؤولين في المؤسسة لخبرة جيدة في ما يخص إدارة الصراع التنظيمي و حل الأزمات الطارئة بما يسمح للمؤسسة بالعمل لتحقيق أهدافها وفق الخطط المسطرة.

التوصيات و المقترحات:

- ضرورة التمكين الاداري للموظفين ذوي التخصص و المستوى العالي عبر الترقية في المناصب العليا و مشاركتهم في عملية إتخاذ القرارات المهمة.
- إثراء الوظيفة ببعض المهام الجديدة لكسر روتينية المناصب المشغولة أو النقل الداخلي للموظف للتعرف على أعمال و مهام جديدة.
- التركيز على التقييم العادل للموظفين لاستبعاد أي شعور بالتحيز و عدم المساواة لأن ذلك عامل رئيسي في خلق التوتر و الصراع الداخلي خاصة الصراع العمودي.
- تفعيل الدوري للتدريب و التكوين الخارجي للموظف الذي ينمي و يطور المورد البشري على مستوى الشخصي و المهني و يخلق جو من المنافسة الايجابية في المنظمة.
- تفعيل دور لجان الخدمات الاجتماعية و تحسين أدائها لتقديم حفز اضافي يسهم في ولاء و استقرار الموظف.
- مشاركة المعلومة بكل شفافية مع كل الموظفين دون حجب لإعطاء مصداقية أكبر للقيادة الادارية بالنسبة للموظف على كل المستويات الادارية.
- التواصل الدائم مع ممثلي الموظفين حول المشكلات و التطلعات لبناء و استشراف مستقبل المؤسسة عبر التشاركية الجماعية لحل كل المشكلات دون صراع و تضارب للمصالح.

خاتمة:

لا شك أن السلوك القيادي له دور حاسم في ادارة المورد البشري نحو الايجاب أو سلب لما للقيادة من عوامل و موارد يمكن لها من خلال التوظيف الجيد من خلال خلق البيئة و الجو المناسب للموظف للتوجه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة و فاعلية تنظيمية، فالقائد المتمرس و الجيد دائما ما يخفف و يدير مختلف الأنشطة الادارية و الوظيفية دون خلق أي حاجز من شأنه أن يصدع و يوسع دائرة الاختلاف و التمايز بين موظفيه، حتى أنه في حالة بروز أو ظهر لصراع و اختلاف إداري يحاول إدارته و حللته وفق طرق و أساليب إدارية علمية تحتوي المشكل من بنيته لذلك نجد القيادة الفاعلة تستبق المشكلات من خلال تشخيصها و معالجتها وفق ما تمليه البدائل الموضوعية بحسب طبيعة تلك المشكلات سواء بواسطة أساليب التحفيز و الاحتواء، أو عن طريق التسوية أو التهديد و العقاب، فعمق الصراع و درجة توسعه هو العامل الأساسي لتبني الاستراتيجية المناسبة لحل مشكلة الصراع التنظيمي، هذا و لا يشكل الصراع دائما عاملا سلبيا في المؤسسة فقد يمكن للصراع أن تستفيد منه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال إثارة المنافسة الايجابية بين الموظفين لتحقيق الترقية الادارية في الرتب أو المناصب، او الاستفادة من المنح و التعويضات المناسبة، فالقائد الاداري الفاعل دائما ما يحاول تجنب التنظيم أي عامل للصراع التنظيمي لأن ذلك يعد تكلفة مادية و معنوية تؤثر بشكل مباشر على السيورة الحسنة للمنظمة و استقرارها و ولاء موظفيها لذلك لابد للقيادة لتحقيق ذلك توظيف استراتيجيات متعددة عبر التحفيز، التكوين و التطوير، النقل و العقاب كل ذلك بما يتناسب و عوامل و الوضعيات التي تملئها وضعية الصراع و امكانيات المنظمة و قيادتها الادارية.

قائمة

المراجع

- هاني خلف الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات، القيادة والمبادئ، بدون دار النشر، 2017.
- إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، ط1، مصر ، 2014.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 1999.
- عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017.
- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 .
- بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، الجمهورية العربية السورية ، 2020 .
- سالم فالح المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلمس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
- اسماعيل محمود علي الشرقاوي، ادارة الاعمال من منظور اقتصادي ، 2022.
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، د ب، ط3 ، 2003 .
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2007 .
- عبد الرحمان سيار، القيادة الفعالة، دار الوفاء، مصر، ط1، 2014 .
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و الطباعة، د ب، ط3 ، 2003 .

- فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد ، السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005.
- المصري م، استراتيجيات في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عام الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، الأردن ، 2011 .
- محمد الصرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي و التحليل على مستوى الجامعات ، المكتب الجامعي الحديث ، 2009 .
- سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .
- زهير بو معة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011.
- نفيسة محمد باشري و آخرون، السلوك التنظيمي ، جامعة القاهرة للنشر ، القاهرة ، 2017،
- لينا مال، استراتيجيات التغيير وإدارة الصراع التنظيمي ، دار النفيس ، عمان ، 2008 .
- سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008 .
- بطرس حلاق، السلوك التنظيمي ، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية ، 2020 .
- خيضر كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميز ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 .
- زهير عبد اللطيف عابد وأحمد عابد أبو سعيد، إدارة العلاقات العامة ، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2014 .
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر و الأزمات التنظيمية ، دار الكتب المصرية ، مصر ، 2010 .
- قطيشات، ليلي إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2000.

- العميرة، محمد مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار لمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2015.
- القريوتي، محمد، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن.
- كامل، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003.
- حسين، سلامة، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2004.

Rahim, M.A . **Management Conflict in Organizations**, 3rd ED, West port, green wood Publishing Group, London ..2003

Bob Nelson, Peter Economy, **Le Management pour Les Nuls**, Éditions Générales First, Paris, France, 2004.

الدراسات الغير منشورة:

- عبد الباقي حياة ، علاقة القيادة الإدارية بتحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة ميدانية في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت تخصص إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2018/ 2019 .
- بغول زهير، محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسات الوطنية في إطار نظرية فريديريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم النفس عمل وتنظيم، 2006-2007.

- النملة، سليمان ، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية ،رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية 2007،
- العسولي، محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- اللوح، أحمد، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي "دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
- الخاليلة، أنس، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على أداء العاملين في المستشفيات الحكومية الأردنية في مدينة إربد ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن .
- عثمان قدورة، القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات ، بقسنطينة ، رسالة ماجستير علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، جامعة منتوري بقسنطينة ، 2009 .
- أبو عساكر، فوزي، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين .
- العسولي، محمد، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظرهم وسبل تطويرها ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .
- قويدري محمد ، دور القيادة التنظيمية في ادارة الصراع داخل تنظيم ، دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التيسيرية، الجزائر 2012.

المجلات و الدوريات:

- كيرد عمار ، القيادة الادارية وآثرها على الاداء، جامعة البويرة ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد الثامن، 2015.

- عسكر ، سمير، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع، 2001.

- العبيدي، أمل، إستراتيجية الصراع التنظيمي وإمكانية تحقيق أهداف المنظمة ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (69)، 2008.

Wesenski, Louis R. ، **Organizational Conflict, Concepts and Models**,.2009 Vol. 12. No. 2.

محاضرات:

- محاضرات نظريات التنظيم والتسيير ، مدرسة العلاقات الانسانية ، 29 ماي 2026 : <https://cte.univ-setif2.dz/> ، [Plateforme pédagogique de](https://cte.univ-setif2.dz/) ، [l'Université Sétif2](https://cte.univ-setif2.dz/)

- جعفر ، نظرية السمات ، محاضرة مقرر السنة ثانية علم نفس ، جامعة بسكرة .

السلوك التنظيمي ، مقاربات السلوكية للقيادة : الموقع التالي <https://query.libretexts.org>

الملاحق

فہرس

المحتویات

فهرس المحتويات

أ – ب	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة
12	الإشكالية
13	الفرضيات
14	مفاهيم الدراسة
16	أسباب اختيار الموضوع
17	أهمية الموضوع
18	أهداف الموضوع
19	منهج الدراسة
19	الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: ماهية القيادة الادارية
32	تمهيد
33	المبحث الأول: ماهية القيادة
33	مط 1 تعريف القيادة
34	مط 2 القيادة الإدارية
34	مط 2 أهمية و أهدافها القيادة الإدارية
35	مط 4 أهداف القيادة الإدارية
37	مط 5 مصادر قوة و نفوذ القائد الاداري
41	مط 6 المطلب الرابع: متطلبات وعناصر العملية القيادية
	المبحث الثاني: المبحث الثاني : الأنماط القيادية
42	مط 1: النمط القيادي الديكتاتوري
43	مط 2 النمط القيادي الديمقراطي
46	مط 3 النمط الحر أو الفوضوي

المبحث الرابع: النظريات المفسرة للسلوك القيادي

48	مط1: نظريات السمات
51	مط 2 : نظريات السلوكية
54	مط 3: نظريات الموقفية
58	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

61	تمهيد:
62	مبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي
62	مط1: مفهوم الصراع التنظيمي
63	مط2: أهمية الصراع التنظيمي
64	المطلب 3 : أسباب الصراع التنظيمي
65	المطلب 4 : مستويات ومراحل الصراع التنظيمي
66	المطلب 5 : الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

المبحث الثاني : إستراتيجيات الصراع التنظيمي

68	المطلب 1 : نماذج الصراع التنظيمي
72	المطلب 2 : استراتيجيات الصراع التنظيمي
76	المطلب 3 : دور القائد لاختيار إستراتيجية مناسبة للموقف
76	المبحث الثالث : النظريات المفسرة للصراع داخل التنظيم
77	المطلب 1 : المدرسة الكلاسيكية (التقليدية)
84	المطلب 2 : مدرسة العلاقات الانسانية
89	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الجانب الميداني

90	المبحث الأول: تعريف المؤسسة الشباب و الرياضة للجلقة
90	مطلب 01: التعريف بالمديرية
91	المطلب 02 : مهام المديرية
91	المطلب 03: الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب و الرياضة

94	المطلب الرابع: المؤسسات التابعة لمديرية الشباب و الرياضة.
96	المبحث الثاني: تحليل متغيرات الدراسة
96	مطلب 01: العينة و طريقة اختيار العينة
97	مطلب 02: ثبات و اتساق أداة الدراسة
97	المطلب 03: تحليل المتغيرات الشخصية
99	المبحث الثالث: تحليل عبارات الفرضية الأولى
105	المبحث الرابع: تحليل عبارات الفرضية الثانية
109	المبحث الخامس: تحليل عبارات المتغير التابع
116	نتائج الدراسة
119	خاتمة
121	قائمة المراجع
125	الملاحق

GET

FILE='C:\Users\dell\Documents\براهيمي بوبكر مذكرة ماستر.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 ص11 ص12 ص13 ص14 ص15 ص16 ص17 ص18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31

/SCALE('الثبات و الاتساق ALL')

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=MEANS.

Fiabilité

Remarques		
	Sortie obtenue	01-SEP-2026 21:54:14
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\براهيمي بوبكر مذكرة ماستر.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
	Entrée de la matrice	C:\Users\dell\Documents\براهيمي بوبكر مذكرة ماستر.sav
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=س 1س 2س 3س 4س 5س 6 س 7س 8س 9س 10ص 11ص 12ص 13 ص 14ص 15ص 16ص 17ص 18ع 19ع 20 ع 21ع 22ع 23ع 24ع 25ع 26ع 27ع 28 ع 29ع 30ع 31 ') ALLالثبات و الاتساق /SCALE(') /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=MEANS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,01

Jeu_de_données1] C:\Users\del\Documents\ابراهيمى بوبكر مذكرة ماستر.sav

Echelle :الثبات و الاتساق

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	50	98,0
	Exclue ^a	1	2,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,775	,124	31

RELIABILITY

/VARIABLES= متغير 1متغير 2متغير 3متغير مست

/SCALE(' الثبات و الاتساقALL')

/MODEL=ALPHA

/STATISTICS=SCALE

/SUMMARY=MEANS.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue	01-SEP-2026 21:56:00
Commentaires	
Entrée	Données C:\Users\dell\Documents\يوبكر مذكرة ماستر.sav
Jeu de données actif	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	51
Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées		Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES= متغير1 متغير2 متغير3 متغير مست ' /SCALE(الثبات و الاتساق ALL ') /MODEL=ALPHA /STATISTICS=SCALE /SUMMARY=MEANS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Echelle : الثبات و الاتساق

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	98,0
	Exclue ^a	1	2,0
	Total	51	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,720	,603	4

tatistiques récapitulatives d'éléments

	Moyenne	Minimum	Maximum	Plage	Maximum / Minimum	Variance	Nombre d'éléments
Moyenne des éléments	3,673	3,495	3,885	,390	1,111	,029	4

Statistiques d'échelle

Moyenne	Variance	Ecart type	Nombre d'éléments
14,6901	,628	,79249	4

GET

FILE='C:\Users\delI\Documents\براهيمي بوبكر مذكرة ماستر'.sav.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

DESCRIPTIVES VARIABLES=الجنس مستوى منصب خبرة س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 ص 11 ص 12 ص 13 ص 14 ص 15 ص 16 ص 17 ص 18 ع 19 ع 20 ع 21 ع 22 ع 23 ع 24 ع 25 ع 26 ع 27 ع 28 ع 29 ع 30 ع 31

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue	11-SEP-2026 22:18:18
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\ابراهيمى بوبكر مذكرة ماستر.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		الجنس مستوى DESCRIPTIVES VARIABLES= منصب خبرة س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 ص 11 ص 12 ص 13 ص 14 ص 15 ص 16 ص 17 ص 18 ع 19 ع 20 ع 21 ع 22 ع 23 ع 24 ع 25 ع 26 ع 27 ع 28 ع 29 ع 30 ع 31 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

C:\Users\dell\Documents\Jeu_de_données1] ابراهيمى بوبكر مذكرة ماستر.sav.

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	50	1,00	2,00	1,6400	,48487
المستوى التعليمي	50	1,00	3,00	2,4000	,80812
المنصب المشغول	50	1,00	5,00	3,1000	1,52864
الخبرة المهنية	50	1,00	3,00	1,9800	,24661
تشعر بنوع من المرونة في التواصل مع المسؤولين	50	1,00	5,00	3,9000	,90914

هناك تواصل دائم و ايجابي مع القادة في المؤسسة حول العمل	50	1,00	5,00	3,6800	1,18563
هناك تجارب ايجابية مع الرؤساء حول ما يرفع لهم من مشكلات من الموظفين	50	2,00	5,00	3,8000	,88063
لا تعترضك حواجز في التواصل مع رئيسك في العمل	50	1,00	5,00	3,6200	,98747
هناك اصغاء من قبل المسؤولين حول مشكلات و معوقات العمل	50	1,00	5,00	3,7600	,89351
يناقش المسؤولين مع موظفيه مختلف قضايا العمل بجدية	50	1,00	5,00	3,6200	,90102
تتبادل المقترحات و الآراء مع المسؤولين بكل مرونة	50	1,00	5,00	3,8000	,98974
يفوض المسؤول بعض من صلاحياته في العمل للموظفين الاكفاء	50	1,00	5,00	3,6001	1,01024
لمشكلات الطارئة و المستعجلة يمكن للموظف اتخاذ قرارات مستعجلة لحلها دون تأجيل.	50	2,00	5,00	3,7200	,94847
تتلقى تشجيع و اشادة من المسؤولين عند تقديم الاضافة في العمل	50	1,00	5,00	3,3400	1,25536
يحفز القائد مروضيه من خلال تشجيعهم حالة الاداء الجيد	50	1,00	5,00	3,5800	,99160
تنوع الإدارة من حوافزها بين المادية و المعنوية كمشاركة الموظفين في القرار الاداري	50	2,00	5,00	3,6600	,82338
لا يقتصر التحفيز الاداري علي الاجور بل يتعداه الي توفير خدمات اجتماعية مختلفة للموظفين	50	2,00	5,00	3,4800	,99468
يساند القائد موظفين في حالك مواجهتهم لمشكلات شخصية داخل العمل و خارجه	50	1,00	5,00	3,2400	1,18769
تهتم و توفير القيادة فرص للموظفين للارتقاء بمستوياتهم العلمية عبر تكوين و التدريب المستمر	50	1,00	5,00	3,4400	1,18080
يراجع القادة أجور للموظفين من مدة لأخرى كي تستجيب للقدرة الشرائية	50	1,00	5,00	3,4400	1,28031

تصرف تعويضات مناسبة للعمال حالة يذل جهود زائدة عن الساعات الاصلية	50	1,00	5,00	3,5200	1,09246
يتلقى الموظف لحواجز مشجعة في بعض المناسبات الخاصة الاعياد الزواج‘	50	1,00	5,00	3,6000	1,14286
بحث القائد المرؤوسين علي تغليب مصلحة المؤسسة علي المصلحة الشخصية	50	1,00	5,00	4,0800	,96553
بيدي الجميع تعاون في العمل لتحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المحدد	50	2,00	5,00	3,9200	,69517
تعمل القيادة علي حل الاختلافات بين الموظفين خلال عقد اجتماعات في الوقت المناسب	50	3,00	5,00	3,8400	,58414
تعمل الادارة علي وئد المشكلات بين العمال و الادارة بحكمة و مشاورات و مناقشات إيجابية	50	2,00	5,00	3,8600	,60643
يحرص المسؤولين علي تحقيق عدالة بين الموظفين للحد من التوترات	50	1,00	5,00	3,7600	,84660
تحدد معايير التقييم وفق أنظمة واضحة تلقى إجماع بين الموظفين	50	1,00	5,00	3,8000	,94761
لا تحتكر الادارة المعلومات و لا تحجبها علي الموظفين متى احتاجوها	50	3,00	5,00	3,9200	,66517
المشكلات المتكررة يتم علاجها عبر تنسيق مع الفاعلين و الشركاء بشفافية	50	3,00	5,00	3,8400	,54810
يتم نقل الموظفين اصحاب المشكلات المتكررة الي أقسام اخرى للحد من تأثيرهم السلبي في العمل	50	2,00	5,00	3,7000	,58029
الترقية في الرتب و المناصب تتم وفق آليات مدروسة و واضحة بالنسبة لجميع الموظفين	50	3,00	5,00	4,0200	,55291
تحرص القيادة علي معالجة و احتواء مشكلات العمل كلما ظهرت	50	2,00	5,00	3,8400	,54810
تعمل اللجان متساوية الاعضاء علي ضمان حقوق الموظفين و الادارة بكل شفافية	50	2,00	5,00	3,8800	,59385

تشجيع الادارة التنافس الايجابي بين الموظفين في العمل عبر تثمين الجهود الايجابية لهم	50	3,00	5,00	4,0400	,40204
N valide (liste)	50				

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس مستوى منصب خبرة س 1 س 2 س 3 س 4 س 5 س 6 س 7 س 8 س 9 س 10 ص 11 ص 12 ص 13 ص 14 ص 15 ص 16 ص 17 ص 18 ع 19 ع 20 ع 21 ع 22 ع 23 ع 24 ع 25 ع 26 ع 27 ع 28 ع 29 ع 30 ع 31

/STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue	11-SEP-2026 22:18:56	
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\dell\Documents\مذكرة ماستر.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	51
Gestion des valeurs maquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.

Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=الجنس مستوى منصب خبرة س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 ص11 ص12 ص13 ص14 ص15 ص16 ص17 ص18 ع19 ع20 ع21 ع22 ع23 ع24 ع25 ع26 ع27 ع28 ع29 ع30 ع31 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,03

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	انثى	18	35,3	36,0	36,0
	ذكر	32	62,7	64,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	19,6	20,0	20,0
	شهادة تكوين مهني	10	19,6	20,0	40,0
	جامعي	30	58,8	60,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	

Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

المنصب المشغول

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون اداري	10	19,6	20,0	20,0
	ملحق اداري	10	19,6	20,0	40,0
	متصرف	10	19,6	20,0	60,0
	متصرف محلل	5	9,8	10,0	70,0
	مستشار	15	29,4	30,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	3,9	4,0	4,0
	من 5-10 سنوات	47	92,2	94,0	98,0
	أكثر من 11 سنة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

تشعر بنوع من المرونة في التواصل مع المسؤولين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	2	3,9	4,0	8,0
	محايد	5	9,8	10,0	18,0
	موافق	31	60,8	62,0	80,0
	موافق بشدة	10	19,6	20,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

هناك تواصل دائم و ايجابي مع القادة في المؤسسة حول العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9,8	10,0	10,0
	غير موافق	3	5,9	6,0	16,0
	محايد	6	11,8	12,0	28,0
	موافق	25	49,0	50,0	78,0
	موافق بشدة	11	21,6	22,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

هناك تجاوب ايجابي مع الرؤساء حول ما يرفع لهم من مشكلات من الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	7,8	8,0	8,0
	محايد	13	25,5	26,0	34,0

	موافق	22	43,1	44,0	78,0
	موافق بشدة	11	21,6	22,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

لا تعترضك حواجز في التواصل مع رئيسك في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	4	7,8	8,0	12,0
	محايد	13	25,5	26,0	38,0
	موافق	23	45,1	46,0	84,0
	موافق بشدة	8	15,7	16,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

هناك اصغاء من قبل المسؤولين حول مشكلات و معيقات العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	4	7,8	8,0	12,0
	محايد	3	5,9	6,0	18,0
	موافق	36	70,6	72,0	90,0

موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

يناقش المسؤولين مع موظفيه مختلف قضايا العمل بجدية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
غير موافق	3	5,9	6,0	10,0
محايد	12	23,5	24,0	34,0
موافق	28	54,9	56,0	90,0
موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

تتبادل المقترحات و الآراء مع المسؤولين بكل مرونة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
غير موافق	2	3,9	4,0	8,0
محايد	12	23,5	24,0	32,0
موافق	22	43,1	44,0	76,0
موافق بشدة	12	23,5	24,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		

Total	51	100,0		
-------	----	-------	--	--

يفوض المسؤول بعض من صلاحياته في العمل للموظفين الاكفاء

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	5	9,8	10,0	14,0
	محايد	12	23,5	24,0	38,0
	موافق	23	45,1	46,0	84,0
	موافق بشدة	7	13,7	14,0	98,0
	5,00	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

لمشكلات الطارئة و المستعجلة يمكن للموظف اتخاذ قرارات مستعجلة لحلها دون تأجيل.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	7	13,7	14,0	14,0
	محايد	10	19,6	20,0	34,0
	موافق	23	45,1	46,0	80,0
	موافق بشدة	10	19,6	20,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

تتلقى تشجيع و اشادة من المسؤولين عند تقديم الاضافة في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	5	9,8	10,0	10,0
	غير موافق	9	17,6	18,0	28,0
	محايد	9	17,6	18,0	46,0
	موافق	18	35,3	36,0	82,0
	موافق بشدة	9	17,6	18,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

يحفز القائد مروضيه من خلال تشجيعهم حالة الاداء الجيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	4	7,8	8,0	12,0
	محايد	15	29,4	30,0	42,0
	موافق	21	41,2	42,0	84,0
	موافق بشدة	8	15,7	16,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

تنوع الإدارة من حوافزها بين المادية و المعنوية كمشاركة الموظفين في القرار الاداري

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,9	4,0	4,0
	محايد	22	43,1	44,0	48,0
	موافق	17	33,3	34,0	82,0
	موافق بشدة	9	17,6	18,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

لا يقتصر التحفيز الإداري على الأجور بل يتعداه إلى توفير خدمات اجتماعية مختلفة للموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	11	21,6	22,0	22,0
	محايد	11	21,6	22,0	44,0
	موافق	21	41,2	42,0	86,0
	موافق بشدة	7	13,7	14,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

يساند القائد موظفين في حالك مواجهتهم لمشكلات شخصية داخل العمل و خارجه

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	8	15,7	16,0	16,0
	محايد	20	39,2	40,0	56,0
	موافق	16	31,4	32,0	88,0
	موافق بشدة	6	11,8	12,0	100,0

Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0	
Total		51	100,0	

تهتم و توفير القيادة فرص للموظفين للارتقاء بمستوياتهم العلمية عبر تكوين و التدريب المستمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	6	11,8	12,0
	غير موافق	3	5,9	18,0
	محايد	11	21,6	40,0
	موافق	23	45,1	86,0
	موافق بشدة	7	13,7	100,0
	Total	50	98,0	100,0
Manquant	Système	1	2,0	
Total		51	100,0	

يراجع القادة أجور للموظفين من مدة لأخرى كي تستجيب للقدرة الشرائية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	7	13,7	14,0
	غير موافق	3	5,9	20,0
	محايد	11	21,6	42,0
	موافق	19	37,3	80,0
	موافق بشدة	10	19,6	100,0
	Total	50	98,0	100,0

Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

تصرف تعويضات مناسبة للعمال حالة يذل جهود زائدة عن الساعات الاصلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	3,9	4,0	4,0
	غير موافق	6	11,8	12,0	16,0
	محايد	17	33,3	34,0	50,0
	موافق	14	27,5	28,0	78,0
	موافق بشدة	11	21,6	22,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

يتلقى الموظف لحواجز مشجعة في بعض المناسبات الخاصة الاعياد الزاوج ،.....

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,9	6,0	6,0
	غير موافق	6	11,8	12,0	18,0
	محايد	10	19,6	20,0	38,0
	موافق	20	39,2	40,0	78,0
	موافق بشدة	11	21,6	22,0	100,0

Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0	
Total		51	100,0	

بحث القائد المرؤوسين علي تغليب مصلحة المؤسسة علي المصلحة الشخصية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	3	5,9	6,0
	غير موافق	1	2,0	8,0
	موافق	31	60,8	70,0
	موافق بشدة	15	29,4	100,0
	Total	50	98,0	100,0
Manquant	Système	1	2,0	
Total		51	100,0	

ييدي الجميع تعاون في العمل لتحقيق الاهداف المسطرة في الوقت المحدد

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	3	5,9	6,0
	محايد	5	9,8	16,0
	موافق	35	68,6	86,0
	موافق بشدة	7	13,7	100,0
	Total	50	98,0	100,0
Manquant	Système	1	2,0	

Total	51	100,0		
-------	----	-------	--	--

تعمل القيادة علي حل الاختلافات بين الموظفين خلال عقد اجتماعات في الوقت المناسب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	13	25,5	26,0	26,0
	موافق	32	62,7	64,0	90,0
	موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

تعمل الادارة علي وند المشكلات بين العمال و الادارة بحكمة و مشاورات و مناقشات إيجابية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
	محايد	10	19,6	20,0	22,0
	موافق	34	66,7	68,0	90,0
	موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

يحرص المسؤولين علي تحقيق عدالة بين الموظفين للحد من التوترات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0

غير موافق	2	3,9	4,0	6,0
محايد	13	25,5	26,0	32,0
موافق	26	51,0	52,0	84,0
موافق بشدة	8	15,7	16,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

تحدد معايير التقييم وفق أنظمة واضحة تلقى إجماع بين الموظفين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	1	2,0	2,0	2,0
غير موافق	2	3,9	4,0	6,0
محايد	16	31,4	32,0	38,0
موافق	18	35,3	36,0	74,0
موافق بشدة	13	25,5	26,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

لا تحتكر الادارة المعلومات و لا تحجبها علي الموظفين متى احتاجوها

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	13	25,5	26,0	26,0
موافق	28	54,9	56,0	82,0
موافق بشدة	9	17,6	18,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	

Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

المشكلات المتكررة يتم علاجها عبر تنسيق مع الفاعلين و الشركاء بشفافية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	12	23,5	24,0	24,0
	موافق	34	66,7	68,0	92,0
	موافق بشدة	4	7,8	8,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

يتم نقل الموظفين اصحاب المشكلات المتكررة الي أقسام اخرى للحد من تأثيرهم السلبي في العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	3,9	4,0	4,0
	محايد	12	23,5	24,0	28,0
	موافق	35	68,6	70,0	98,0
	موافق بشدة	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		

الترقية في الرتب و المناصب تتم وفق آليات مدروسة و واضحة بالنسبة لجميع الموظفين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	7	13,7	14,0	14,0
	موافق	35	68,6	70,0	84,0

موافق بشدة	8	15,7	16,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

حرص القيادة علي معالجة و احتواء مشكلات العمل كلما ظهرت

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محاييد	9	17,6	18,0	20,0
موافق	37	72,5	74,0	94,0
موافق بشدة	3	5,9	6,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

تعمل اللجان متساوية الاعضاء علي ضمان حقوق الموظفين و الادراة بكل شفافية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	1	2,0	2,0	2,0
محاييد	9	17,6	18,0	20,0
موافق	35	68,6	70,0	90,0
موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
Total	50	98,0	100,0	
Manquant Système	1	2,0		
Total	51	100,0		

تشجيع الادارة التنافس الايجابي بين الموظفين في العمل عبر تثمين الجهود الايجابية لهم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	5,9	6,0	6,0
	موافق	42	82,4	84,0	90,0
	موافق بشدة	5	9,8	10,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Manquant	Système	1	2,0		
Total		51	100,0		