

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: / 2024

رقم التسجيل:

ذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ الدكتور:

جغلولي يوسف

إعداد الطلبة:

- بن عبد الوهاب عبد الحفيظ
- هباش فوضيل

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: فكرون السعيد
مقررا ومشرفا	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ الدكتور: جغلولي يوسف
ممتحنا	أستاذ محاضر أ	الدكتور: بن جعفر رمضان

السنة الجامعية 2024/2023م

الله اعلم
بما نزلنا
من كتابك
من قبل
منك
وما كنا
بناشرونك
من قبل
منك
وما كنا
بناشرونك
من قبل
منك

شكر وعرقان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا الحمد لله أولا وأخيرا على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في إتمام هذا العمل.
ومن باب الاعتراف بالجميل وأخذا بقوله ﷺ "التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذ الدكتور المشرف جفلولي يوسف عرفانا بمجهوداته واعترافنا بفضله كما لا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية إلى كل طالب علم، يبتغي وجهها لله وخدمة الوطن؛ حاملا رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.

إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام أمّي الحبيبة رحمها الله .
نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك
نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة، فلم يبخل عليّ طيلة حياته
والدي العزيز.

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون،
وفي أصعدة كثيرة

إلى زوجتي وأولادي وأخواتي وخوتي الأعزاء
أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

إهداء

لا شيء يضاهي فرحة التخرج فهي من أجمل اللحظات التي تمرّ
بحياتنا، فتعب السنين وسهر الليالي ودعاء الوالدين قد حصدناه، وما
مررنا به من ضغوطات نفسية قد زالت ونسيناها بمُجرّد شعورنا بفرح
التخرج والشكر لله أولاً ولوالدينا ووالداتنا وكل من وقف بجانبنا في إكمال
مسيرتنا الدراسية وندعو الله أن يتم علينا بالنجاح.

بن عبد الوهاب عبد الحفيظ

فهرس المحتوى

الفهرس

صفحة	خطة البحث
-	- تشكرات
-	- إهداء
-	- فهرس المحتويات
-	- فهرس الجداول
أ	مقدمة
3	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة
4	1-تحديد إشكالية الدراسة
5	2- فرضيات الدراسة
5	2-1- الفرضية الرئيسية
5	2-2- الفرضيات الفرعية
6	3-أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
6	3-1-الأسباب الذاتية
7	3-2-الأسباب الموضوعية
7	4- أهداف الدراسة
7	5-الدراسات السابقة
16	الفصل الثاني: القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة
18	1- ماهية القيادة الإدارية
18	1-1- تعريف القيادة الإدارية
19	1-2- أهمية القيادة الإدارية
19	1-3- مهارات القيادة الإدارية
20	1-4- مصادر قوة القيادة الإدارية

21	1-5- أنماط القيادة الإدارية
24	2- إدارة الصراع التنظيمي
24	2-1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي
26	2-2- مظاهر وخصائص الصراع التنظيمي
28	2-3- أسباب الصراع التنظيمي
30	2-4- أنواع ومراحل الصراع التنظيمي
32	2-5- نتائج و آثار الصراع التنظيمي
36	الفصل الثالث: القيادة الإدارية واستخدام عمليتي الاتصال والتحفيز
38	1 - القيادة الإدارية وتطوير العملية الاتصالية
38	1-1- القيادة الإدارية وعملية الاتصال الفعال
40	1-2- القيادة الإدارية وأنواع العملية الاتصالية
45	1-3- المهارات القيادية في العملية الاتصالية
46	2- القيادة الإدارية وتطوير العملية التحفيزية
46	2-1- القيادة الإدارية ومبادئ عملية التحفيز
47	2-2- القيادة الإدارية وأساليب التحفيز وتطوير السلوك
49	2-3- القيادة الإدارية وتصنيف عملية التحفيز
53	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
54	1-مجالات الدراسة
54	1-1-المجال المكاني
56	1-2-المجال الزمني
56	1-3-المجال البشري
56	2-المنهج وتقنيات الدراسة
56	2-1- منهج الدراسة
57	2-2- أساليب تحليل البيانات

58	3- أدوات جمع البيانات
59	4- العينة
60	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
61	1- عرض وتحليل البيانات العامة
64	2- عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالسؤال الأول
72	3- عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالسؤال الثاني
85	4 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
89	الخاتمة
-	الملاحق
-	قائمة المصادر و المراجع

فهرس الجداول

صفحة	جدول
61	جدول رقم : 01 يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس
61	جدول رقم : 02 يبين توزيع المبحوثين حسب السن
62	جدول رقم : 03 يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة
62	جدول رقم : 04 يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
65	جدول رقم : 05 يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية
64	جدول رقم : 06 يبين العملية الاتصالية للموظفين بالمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة
65	جدول رقم : 07 يبين إيجاد السهولة في الحصول على المعلومات عند تنفيذ المهام حسب نوع الوظيفة
66	جدول رقم : 08 يبين كيفية حل الخلافات الداخلية للموظفين من المسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة
66	جدول رقم : 09 يبين أسلوب توزيع المعلومات للمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة

67	جدول رقم : 10 يبين الوسيلة المعتمدة من طرف المسؤول المباشر في توزيع المعلومات حسب نوع الوظيفة
68	جدول رقم : 11 يبين العلاقة الاتصالية بين المسؤول المباشر والموظفين حسب نوع الوظيفة
69	جدول رقم : 12 دافع اتصال الموظفين بالمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة
70	جدول رقم : 13 يبين ماذا يدرس المسؤول المباشر عند اتصاله بالموظفين حسب نوع الوظيفة
71	جدول رقم : 14 يبين حدوث مشاكل داخل العمل وعلاقتها بثقة الموظفين فيما بينهم ومع المسؤول المباشر
71	جدول رقم : 15 يبين طريقة تعامل المسؤول مع توصيات العمل المقدمة من الموظفين
72	جدول رقم 16 : يبين العلاقة بين جو العمل مع المسؤول المباشر وأثره على الموظفين
73	جدول رقم 17 : يبين عمل الموظفين ساعات إضافية وكيفية تعامل رئيس المصلحة لتعزيز السلوك
74	جدول رقم 18 : يبين كيفية تعامل المسؤول مع الموظفين الذين يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم
75	جدول رقم 19 : يبين نوع المصالح التي يشجع المسؤول على المحافظة عليها
76	جدول رقم 20 : يبين السلوكيات التي يعززها المسؤول المباشر لدى الموظفين
77	جدول رقم 21 : يبين أهداف المسؤول المباشر في معاملته مع الموظفين داخل المؤسسة
78	جدول رقم 22 : يبين ما إذا كان المسؤول يعزز سلوك التضامن بين الموظفين
78	جدول رقم 23 : يبين كيفية معاملة المسؤول المباشر للموظفين المتميزين داخل المؤسسة
79	جدول رقم 24 : يبين كيفية معاملة المسؤول المباشر لموظفيه
80	جدول رقم 25 : يبين على أي أساس يربط المسؤول المباشر علاقته مع الموظفين
81	جدول رقم 26 : يبين سبب الموظفين إنجازهم بعض الأعمال وهو مجبر عنها
82	جدول رقم 27 : يبين سياسة التحفيز المعتمدة من طرف المسؤول المباشر
83	جدول رقم 28 : يبين شكل توزيع الصلاحيات على الموظفين داخل المؤسسة
84	جدول رقم 29 : يبين أسس توزيع العمل بين الموظفين من طرف المسؤول المباشر

مقدمة

تحظى القيادة الإدارية باهتمام كافة المجتمعات، فهي تتعلق بالتأثير في الأفراد والجماعات و إنجاز الأعمال وتطوير المؤسسات، ، لذا تحاول مختلف المؤسسات الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئها لأداء دورها القيادي في تحقيق أهداف المنظمة، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها، في رفع أداء الموظفين وكذلك من خلال سيطرتها على المشاكل والصراعات التي قد تنشأ داخل المنظمة ، فحيثما يكون هناك تفاعل فإن ظاهرة الصراع حتمية، حيث أن هذا التفاعل يمكن أن يؤدي في الكثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقف وتعارضهم في مواقف أخرى ، وهذا التعارض والاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي ، والذي يعتبر من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي، حيث كانت معظم المنظمات ترى بأن الصراع أمر مضر بالمنظمة ولا بد من مقاومته ورفضه ، وبأنه لا يحقق التوازن بين قيم الفرد وقيم التنظيم الذي يعمل في إطاره ولا يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، إلا أنه تم اعتبار الصراع ظاهرة طبيعية ، حيث أضحى الإدارة لا ترفضه وإنما تتقبله وتعد العدة لإدارته وتوظيفه حتى تنتفع بالنتائج المترتبة عليه، فالقيادة عملية تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ، عن طريق الاستخدام الأمثل لبعض الأساليب لإدارة الصراعات التنظيمية كعمليتي الاتصال والتحفيز والمديريات التنفيذية بالولاية تعد أحد النظم الإدارية الكبيرة التي لا تخلو من الصراع بمختلف مستوياته وأنواعه ، وهي بذلك ليست بالضرورة متراجعة في عطائها وتحقيق أهدافها ، بل يمكن اعتبار هذا الصراع من أسباب التطور والتقدم بل وتفوق أي إدارة إذا أحسن التعامل مع أسبابه واستخدمت الاستراتيجيات الناجحة والفعالة في إدارته.

وتأسيسا على ما تقدم ذكره كان اختيارنا لموضوع " القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية" ،والذي تناولناه من خلال خطة البحث التي شملت

مقدمة وخمسة فصول ،حيث تم في الفصل الأول التطرق إلى المقاربة المنهجية للدراسة ،أما الفصل الثاني فتناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية ، وإدارة الصراع التنظيمي ، وتناولنا في الفصل الثالث القيادة الإدارية وتطوير عمليتي الاتصال والتحفيز لإدارة الصراع التنظيمي، أما الفصل الرابع فتناولنا فيه المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية ،أما الفصل الخامس فتناولنا فيه عرض وتحليل النتائج ، تحليل وتفسير ومناقشة النتائج .

الفصل الأول:

المقاربة المنهجية

للدراسة

1-تحديد إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة الإدارية قمة الهرم التنظيمي، وكذلك باعتبارها محدد رئيسيا لفعالية المؤسسة، فنجد أن القيادة الناجحة التي تتبع طرق عقلانية ورشيدة في التسيير تساهم بشكل أو آخر في تحقيق السير الحسن للعمليات التنظيمية ولو نسبيا فالقيادة الإدارية عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة. ويختلف المديرون والمسирون في سلوكهم القيادي و لكل واحد منهم طريقة تعامل مختلفة فمنهم البيروقراطي والديمقراطي والمتسلط والفضوي فحسب نظريات القيادة فإنه يوجد مديرون متفهمون لطبيعة العمل فيعملون على توفير جو عمل مريح لمرؤوسيهم وهناك مديرون على عكس النوع الأول يسببون المشاكل ولا يقومون بحلها حتى أنهم أصبحوا مصدر إزعاج لمرؤوسيهم فينتهج الموظفون طرق عدة للتعامل معهم والتأثير عليهم باختلاف أنواعهم. إن القائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يكون موضوعيا عادلا بعيدا عن المحاباة وقادرا على التحكم بانفعالاته، ومتفهما لشخصية مرؤوسيه حتى يستطيع كسب ثقة جماعته واحترامهم، والقائد يكون دوره فعالا أن تصرف كعامل موحد للجماعة ومحفز ومرجع لها فوظيفته المساعدة على النمو والإبداع للجماعة وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها وقد تعددت أدوار القيادة الإدارية في الوقت الراهن بسبب كبر المنشآت وتقسيم العمل ما أدى إلى نوع من الانسداد في العملية الإدارية وظهور الصراع بين العمال وكذلك بين المصالح المختلفة وبين الإدارة والعمال.

وتعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإذا لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها، فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها، بدلا من استثمار هذا الوقت والجهد في أنشطة منتجة، حيث يشير التقرير الذي أصدرته الجمعية

الأمريكية للإدارة إلى أنه منذ أكثر من 20 سنة كان المديرون ونوابهم يقضون حوالي 25% من أوقاتهم في معالجة الصراعات التنظيمية¹

وأصبح من واجب القيادة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية ولا بد من وجوده في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابه سعياً للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه، لاسيما وأن الصراعات بين العاملين تحدث في الغالب بسبب الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية وهذا يتطلب من القيادة امتلاك المهارات السلوكية من أجل احتواء الصراع وحسن إدارته بما يخدم مصلحة وأهداف المؤسسة بشكل إيجابي، ومن هنا تطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة ؟

ولتخمين معالم الوضوح في سياقها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

-كيف تساهم القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال العملية الاتصالية؟

-كيف تساهم القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال عملية التحفيز؟

2- فرضيات الدراسة :

2-1- الفرضية الرئيسية : للقيادة الإدارية دور فعال في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2-2- الفرضيات الفرعية:

¹ ريجي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء، عمان،

ط1، 2004، ص 65

1- تساهم القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال العملية الاتصالية .

2- تساهم القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال عملية التحفيز .

3- أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

تتبع أهمية أي دراسة علمية من خلال معرفة الظاهرة التي يتم2 دراستها وعلى قيمتها العلمية وما يمكن أن تحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها وتبرز أهمية هذه الدراسة الموسومة بالقيادة الإدارية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة في محاولة إسهام القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي، مما يساعد على خلق بيئة عمل خالية من الصراعات مما يؤدي إلى توفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة تساعد في خلق ولاء المرؤوسين للقوانين السائدة بتضافر الجهود وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة.

أما فيما يخص أسباب اختيار موضوع الدراسة لا يأتي صدفة، فهناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية .

3-1- الأسباب الذاتية:

ارتباط هذا الموضوع بمجال تخصصي وعملي والرغبة في استكشاف خبايا الصراع داخل المؤسسات الجزائرية

توفر المادة العلمية في متغيرات الموضوع مما يساعد على إتمام الدراسة بشكل تام

على الرغم من توفر الدراسات حول هذا الموضوع إلا أن هذه الظاهرة تستدعي المزيد من التعمق لأهميتها في إفادة الباحثين الذين لديهم رغبة للتوسع والبحث في هذا الموضوع

²محمد شفيق البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1،

3-2- الأسباب الموضوعية:

- الكشف عن الدور الأساسي الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي داخل المؤسسات
- الصراع التنظيمي المتزايد داخل المنظمة دفع الكثير من الباحثين للتركيز على موضوع القيادة الإدارية، وكذا موضوع الصراع التنظيمي للحد منه.
- محاولة الإلمام بكل جوانب هذا الموضوع لإيجاد حلول لهذه الظاهرة مستقبلا ومحاولة علاجها.

4- أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه وفي هذا السياق تتبلور الأهداف التالية :

- محاولة التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي.
- التعرف على النظريات المرتبطة بموضوع القيادة التي تناولها العلماء في هذا الشأن.
- التعرف على الأنماط المناسبة والأساليب الإدارية للصراع التنظيمي.
- التعرف على الاستراتيجيات التي تتبعها القيادة لإدارة الصراع التنظيمي.

5- الدراسات السابقة

باعتبار أن البحث العلمي هو عبارة عن سلسلة من الأجزاء فالباحث لابد أن يستعين فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من نفس الباحث فهو أمر ضروري للوقوف على ما توصل إليه الباحثون من نتائج ومن ثم القيام بالتخطيط لدراسته التي يجب أن تأتي مستمدة إلى ما سبقها من دراسات كما تعتبر عملية مراجعة ومسح للدراسات السابقة التي يقوم بها الباحث بغرض الاطلاع على ما تم كتابته في مجال بحثه فهي تساعده في جمع العديد من الأفكار والآراء حول ما هو متوفر من معلومات يمكن أن تؤدي إلى فهم

أفضل لمشكلة الدراسة، وبالنسبة للدراسة الحالية هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع القيادة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي وتم تناوله من زوايا مختلفة وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال بعض الدراسات

-الدراسة الأولى:

دراسة بعنوان - القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي - دراسة ميدانية بمقر الإدارة المحلية لولاية المسيلة لطالب " بن معتوق حمزة ، إشراف الدكتورة "حميدي سامية كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة " محمد خيضر " - بسكرة - مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماجستير في

علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل (2014 - 2015). حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي ؟

- التساؤلات الفرعية:

- ماهي الاساليب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة ؟

- ماهي الخطوات التي يقوم بها القائد من اجل احتواء الصراع التنظيمي ؟

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

وتمثلت الفرضية العامة في ما يلي : تساهم القيادة الإدارية بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي والتقليل منه.

تتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية:

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

- يستخدم القائد أهم الخطوات الإدارية و القانونية التي من شأنها أن تساهم في إحتواء الصراع التنظيمي.

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

- أهداف الدراسة:

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

- التعرف على الأساليب والاستراتيجيات المناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.

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

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

- التعرف على مستويات الصراع داخل المنظمة.

- المنهج المستخدم:

استعمل الباحث في هذه الدراسة : " المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة وتحليل بيانات الدراسة

المتحصل عليها.

- عينة الدراسة:

أما بالنسبة لعينة الدراسة فاستخدم العينة الطبقية حيث قام بتقدير حجم العينة الكلي ب: 374، ثم اختار نسبة 20 بالمائة من مجموع الموظفين.

- الأدوات المستخدمة:

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

- نتائج الدراسة:

- أن القيادة الإدارية تساهم بفعالية كبيرة في احتواء الصراع التنظيمي و التقليل منه.

- أن أسلوب التسوية و الحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما لحل الصراع التنظيمي وأن الأساليب الأخرى، أسلوب التنافس التعاون تجنب تستخدم أحيانا فقط وبدرجات متفاوتة.

- أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية و الإدارية التي من شأنها أن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

تعقيب :

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة النمط القيادي المناسب للتخفيف من الصراع في حين أن دراستنا تسعى لإلقاء الضوء على الأنماط المختلفة التي تستعين بها القيادة للتحكم في مجمل الصراع التنظيمي.

الدراسة الثانية:

دراسة بعنوان - القيادة الإدارية وعلاقتها بالصراع التنظيمي - دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - بعين

بسام - للباحثين، إيمان حجار مرهون ، احمد جميل ، جامعة البويرة

الجزائر ، مخبر السياسات التنموية والدراسات الاستشرافية تاريخ النشر 30/06/2021

حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤل التالي : ما مدى مساهمة القيادة الإدارية في الحد من الصراع التنظيمي ؟

الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود بالقيادة الإدارية وماهي أهميتها ؟
- ما مفهوم الصراع التنظيمي ، وماهي مختلف نتائجه ؟
- ماهي العلاقة التي تربط القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام؟

الفرضيات:

تعد القيادة الإدارية الأداة المحركة للأفراد وتوجيههم نحو تحقيق النتائج بأكبر فعالية.
يعد الصراع التنظيمي أحد العوامل المؤثرة على انخفاض الإنتاجية و الأداء في المنظمات.
هناك علاقة بين القيادة الإدارية والصراع التنظيمي في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام
أهداف الدراسة:

التعرف على مفهوم متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل والذي يمثل القيادة الإدارية
أما المتغير التابع فيمثل الصراع التنظيمي.

معرفة مختلف الأساليب القيادية المتبعة من طرف القائد وماهي مختلف العوامل المؤثرة على اختياره لأسلوب دون آخر.

معرفة مختلف أنواع الصراع التنظيمي ومختلف مستوياته ومختلف النتائج المترتبة عنه.

معرفة علاقة القيادة الإدارية بالصراع التنظيمي من الناحية النظرية.

الخروج بجملة من النتائج من الناحية النظرية وفي الأخير الخروج بجملة من التوصيات.
المنهج المستخدم:

استعمل الباحث في هذه الدراسة " المنهج الوصفي التحليلي " لوصف الظاهرة و تحليل بيانات الدراسة المتحصل عليها.

عينة الدراسة:

تم استخدام 60 عامل و باعتبارهم رؤساء المصالح حيث يمثلون نسبة 6.7% من مجتمع الدراسة أما بالنسبة للمرؤوسين فهم يمثلون النسبة المتبقية.

الأدوات المستخدمة :

استخدم الباحث في هذه الدراسة أداتين هامتين في الدراسة ألا وهما، الإستبيان والمقابلة.

نتائج الدراسة :

- الأسلوب القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام هو الأسلوب الديمقراطي ولكن ليس بنسبة عالية أي أن بعض الإجابات كانت تميل إلى النمط الديكتاتوري.

المدير في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز يحتفظ لنفسه بجميع السلطات والصلاحيات

- هناك شفافية في عملية الاتصال في مؤسسة سونلغاز وعليه كلما كان هناك واقع جيد للاتصال في المؤسسة كلما قل الصراع التنظيمي، على عكس وجود اتصالات رسمية وقائد ديكتاتوري مما يعرقل سير الأمور والأعمال وبالتالي زيادة الصراعات في المؤسسة.

- في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بعين بسام تقل الصراعات لوجود نظام عمل واضح المعالم حيث لا تخلو المؤسسة من الصراع ولكن لا يؤثر على مسار العمل بصفة كبيرة لسهولة التحكم فيه

تعقيب :

تسعى هذه الدراسة لمعرفة النمط القيادي السائد في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وقد خلاصاً إلى سيادة النمط الديمقراطي.

الدراسة الثالثة:

للأخضر صياحي 2011، بعنوان : نمط القيادة الإدارية وعلاقته بالتغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

التساؤل الرئيسي : التعرف لمدى تأثير النمط القيادي داخل المؤسسة على عملية التغيير وذلك من خلال التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟
ويتفرع عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية

ماهي الأسباب الكامنة وراء مقاومة المرؤوسين لعملية التغيير في المؤسسة الاقتصادية ؟

ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير في المؤسسة الاقتصادية؟

ماهو النمط القيادي المطلوب لعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة ؟

وقام الباحث بصياغة مجموعة من الفرضيات للإجابة عن التساؤلات المطروحة:

- الفرضية الرئيسية : توجد علاقة بين نمط القيادة الإدارية وعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:

- التعرف على أهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية وكذا الإحاطة بالظروف و الأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة من طرف جميع أعضاء المنظمة يحد من مقاومة التغيير .

- تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تتعلق بتمكين المرؤوسين للمساهمة في إدارة التغيير والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل بين المشاركين في خطة التغيير .

يعتبر النمط القيادي التحويلي هو الأكثر فعالية في إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسة مطاحن الحضنة و اعتمد الباحث في جمع المادة العلمية على أداة الإستمارة والمقابلة وطبقها على عينة عشوائية من مجتمع البحث قدرت ب 31 عاملا، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

أن مشاركة المرؤوسين في إعداد وتنفيذ خطط التغيير يزيد من الفاعلية في التنفيذ والوصول إلى النتائج المرجوة.

سلامة قنوات الاتصال وضمان التواصل بين القادة والمرؤوسين يساعد في الوصول إلى نتائج ايجابية وضمان تعاون جميع أعضاء المؤسسة.

تدرك القيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة أن التغيير أصبح ضرورة لتطويرها لكنها لا تزال تتبع الأساليب التقليدية

التعقيب على الدراسة:

جاءت دراسة الأخضر صياحي للتعرف على نمط القيادة الملائم وعلاقته بالتغيير التنظيمي ويتضح من خلال الدراسة أن التغيير في المؤسسة الصناعية ضروري ومهم ولكن القيادات العليا لا تطبقه كما يجب تطبيقه، وان القيادة التحويلية تساعد على إحداث التغيير، كما سعت الدراسة لتوضيح أسباب مقاومة التغيير من قبل المرؤوسين.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية وإدارة الصراع

التنظيمي في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر القيادة من الوظائف الإدارية التي شغلت معظم الباحثين ، نظرا لأهميتها ومكانتها في عالم المنظمات إذ يتفق معظمهم على أنها بمثابة قوة الدفع الرئيسية لتحريك المنظمات ، فالممارسات القيادية من مهارات ومصادر قوة تسعى ، لإنتقال المؤسسة من وضع إلى وضع آخر ، بما يحقق فعالية للمؤسسة، وذلك لا يتم إلا بخلق تجربة مشتركة في مواجهة الصراعات التنظيمية ومعرفة أسبابها وأنواعها ومراحلها ونتائجها وآثارها ، وذلك لمعرفة كيفية إدارتها .

1- ماهية القيادة الإدارية

1-1- تعريف القيادة الإدارية

تنوعت مفاهيم القيادة، فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية، والبعض الآخر على أساس الوظيفة، والآخر على أساس السلوك القيادي، والآخر على أساس صفات القائد¹.

يعرفها أودواي تيد (O.tead): بأنها الجهد والعمل للتأثير في الأفراد، لجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة، فالقيادة هي عملية التأثير في سلوك العاملين لتحقيق الأهداف في موقف معين.

كما يرى همفيل وكارتر (Hemphill and cater) بأنها: القيام بأي فعل من شأنه أن يستحدث نظاما، من التفاعل بين أفراد المجموعة، في الوصول إلى حل المشكلات العامة، أي أنها قدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص، نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية، بغرض تحقيق هدف معين، أو مجموعة من الأهداف²، وقد أورد كارتر (Carter) خمسة تعاريف مستخدمة إلى اليوم، وتتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي³: (يمثل مركز سلوك الجماعة، القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها، يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة، يهتم بسلوك الجماعة).

فيمكن القول أن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني، تقوم على علاقات، وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة، عن طريق اختيار واعي لوسائل وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم، تلك الاختيارات الواعية

- رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت، ص 04.1

- رجب عبد الحميد السيد: مرجع سابق، ص 04.2

- بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 17.3

تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكيات، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

1-2- أهمية القيادة الإدارية

لا بد لأي مؤسسة من قيادة تنظم شؤونها، وتنظم العلاقات والتفاعلات بين أعضائها، فالقيادة الإدارية معنية بالتنسيق ،و يتم ذلك مباشرة عن طريق الاتصال الشخصي بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

لذا فإن أهمية القيادة تكمن في:

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات، والترجيح بين الآراء .
- أنها الوصل بين الموظفين وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية .
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد لاعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.
- مواكبة التغيرات المحيطة، وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- أنها تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

كل هذا فإن القيادة الإدارية لها أهمية أساسية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، ولهذا فقد ذهب كثير من الباحثين أن القيادة الإدارية هي جوهر العملية الإدارية، لأهمية مكانتها ودورها النابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وأضحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري وكذلك هي القوة الداعمة، والدافعة للقدرة الجماعية للفعل.

1-3- مهارات القيادة الإدارية

- المهارات الذاتية أو الشخصية: وهي القدرات أو الصفات اللازمة لبناء شخصية القائد، مثل: السمات الجسدية ،القدرات العقلية ،ملكة الابتكار وضبط النفس.

- المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، وبمعنى آخر قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العلمية، والتكنولوجية لإدارة الصراع التنظيمي.

- المهارات السلوكية والإنسانية: وتعني قدرة التعامل مع مرؤوسيه، وخصوصا العمل بروح الفريق، و هو ضروري لنجاح، أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.¹

- المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى التوفيق بين الاتجاهات، والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم، وعل أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها، وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين.

1-4- مصادر قوة القيادة الإدارية

يتطلب للقيادة الإدارية من أجل إدارة الصراع التنظيمي، قدرة وقوة تأثير في سلوك مرؤوسيه، تلك القوة أو القدرة يستمدّها من المصادر الآتية:²

- السلطة التشريعية: وهي القوة المستندة إلى الصلاحيات المخولة للوظيفة، حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل.

- سلطة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب، وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية، أو معنوية من قبل الرئيس.

- القوة القصرية: أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من أن تقاعسه، أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه، سيعرضه إلى العقاب المادي أو المعنوي.

¹ - ثامر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994، ص 227-228

² - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002،

- القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات: تنتج هذه القوة نظراً لتمتع القادة بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات، ومعرفتهم بالخطط وسياسات المؤسسة، والتي تعتبر أموراً.

- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.

يلاحظ من هذه المصادر الثلاثة الأولى أنها تمثل سلطة رسمية، وأما الأخيرة فمرتبطة بشخصية القائد، حيث أنها تمثل أساليب لرسم، وتعلم وتعزيز السلوك التنظيمي المناسب، لإدارة الصراع التنظيمي من طرف القيادة الإدارية¹.

1-5- أنماط القيادة الإدارية

- القيادة الأوتوقراطية

إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي في اتخاذهم قراراتهم من سلطتهم الرسمية، يقوم القائد فيها بإصدار أوامر محددة، وطلب الإذعان من مرؤوسيه، ولا يتقبل الاقتراحات ويلجأ إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بإنجاز العمل².

هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة، يحاول الإقناع بوجهة نظره، ويحول الفوضى إلى نظام، ويرفض شرح ما يقوم به، ولا يسمح بأية حرية في العمل، إلا أنه في حالة كفاءة القائد، يؤدي إلى الفعالية، والسرعة في الإجراءات، خاصة في الحالات الحرجة والمستعجلة، فعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحاً في بعض الحالات، إلا أن له مساوئ كثيرة³.

1- رضا صاحب أبو حمد وسنان كاظم الموسري، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص

121

2- محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 259-260.

3- نفس المرجع، ص 260

ومن الدراسات التي أبرزت مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي المستبد، تلك التي أجراها وليام ريدن (w.Reddin)، يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيرا، لاعتقاده

أنه إذا ما خالفه مرؤوسيه في الرأي، فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته، فلا يتجاوز عن خطأ موظفيه بسهولة، ويهتم أولا بنتائج العمل، كما أنه لا يعرف معنى للتحفيز الفعال، ويدرج ذلك في أن التهديدات، وحدها هي محفزات العمل، فيتربت عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه، وميلهم إلى ترك العمل، والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

كما كشفت دراسات سانفورد وليفينجستون (Sanford and levingston)، ودراسات همفيل (Hemphill)، عن أن القائد ذوي الميول التسلطية ينقصهم في الغالب بعد النظر، وأنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي، دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وهوما يؤدي إلى فشلهم، وإلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الإدارية، ومواجهتها بفعالية¹، وقد تحدث خصومة وعدوانية بين أعضاء الجماعة، وتبدي جمود في السلوك، وتطابقا مع القائد لا مع الجماعة، وتعمل على إيجاد من يضحى به، إفراطا في الاعتماد على القائد والخضوع له، وفي نفس الوقت يؤدي هذا النوع إلى حدوث صراعات بين أفراد المؤسسة².

- القيادة الديمقراطية:

تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار لأحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وكرامتهم، يمارس القائد فيها إشرافا عاما لتحفيز الأفراد على العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية

1- نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2000، ص 157

2- أرجس كريس: الفرد والمنظمة، الصراع بين النظم والفرد، ت: على الجمال ساس، مطبعة جامعة القاهرة، 1970،

في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين¹، فيظهر القائد غالباً على أنه أحد أفراد الجماعة، ولا يركز على سلطاته، لكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر²، ومن أهم مزايا هذا النمط: (تلمس مشاكل المرؤوسين وتعالجها وتحاول إشباع الحاجات الإنسانية، مما يولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية³، والاقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، فتح المجال للموظفين للتعبير عن آرائهم، والإسهام باقتراحاتهم، يؤدي إلى انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب).

وبالمقابل ما يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة، التسامح والتساهل في المعاملة، ويكون أقل تحفيزاً خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، ثم إن حرصه على الاستشارة يجعله يكثر من الاجتماعات، حتى تصبح مملة بالنسبة للموظفين.

- القيادة الحرة أو المتسامحة: في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمؤسسة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف¹.

فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي: (يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه، يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين⁴، قد ينجح هذا الأسلوب عندما

1- محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 260

2- محمد عبد الغني هلال، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، ط4، مصر، 2005، ص 34

3- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 242-244

1- محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 262

2- ماهر محمد حسن، مرجع سابق، ص 76

يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات عقلية، وعلمية عالية، إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين لتوضح أفكارهم وما يلتبس عليهم)¹.
لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، بسبب استغلال الحرية والتهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم.

2- إدارة الصراع التنظيمي

حظي موضوع الصراع التنظيمي باهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين انطلاقاً من إيمانهم بأن الصراع أمر حتمي لا مفر منه في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية التي يمر بها الأفراد وللتباين في اتجاهاتهم وقيمهم وتعارض الأهداف والأدوار والصلاحيات فيما بينهم.
وقد عكست المدارس الإدارية تبايناً واضحاً بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، إذ نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبه ومنع حدوثه قدر الإمكان ونظر إليه السلوكيون على أنه أمر غير مرغوب فيه، أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع بشكل كبير، حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل إنه أمر مرغوب فيه لذلك فإن الاتحاد الحديث هو كيفية إدارة الصراع بحيث تكون المنظمة قادرة على تكيفه لمصلحتها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة على حالة التوازن من أجل استمرار العملية الإبداعية وتحقيق مستوى عالي من الأداء.

2-1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

2-1-1- تعريف الصراع التنظيمي:

إن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة الأفراد أو المنظمات على حد سواء، فهو أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة، حيث اتفقت

التعريفات جميعا على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فردين أو تنظيمين أهدافهما ومصالحهما متعارضة وفيما يلي عدد من السمات المشتركة التي انطوت عليها تعريفات الصراع التنظيمي :

- أن الصراع ظاهرة إنسانية سلوكية تحدث بين الأفراد والجماعات والمنظمات.
- ينشأ عندما تتعارض الأهداف والأفكار والمصالح والقيم والمعتقدات فيكون فرديا أو جماعيا.
- يحدث الصراع نتيجة مثيرات بيئية أو ذاتية.
- للصراع آثار سلبية وأخرى إيجابية، وهذا يتوقف على كيفية إدارته، فتظل نتائجه غير معلومة لحين انتهائه.

وبناء على ما سبق يعرف الصراع بأنه: سلوك إنساني يحدث داخل الفرد، أو بينه وبين الأفراد والجماعات الأخرى نتيجة للتباين في وجهات النظر وتعارضها حول أهداف ومعتقدات وقيم ومصالح معينة تؤثر بالسلب أو الإيجاب على أحد الأطراف أو كليهما 1

2-1-2- تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

هو عملية فهم الصراع ومواجهته من خلال تحديد الأسباب والعوامل المؤدية إليه في جميع مستوياته، ومحاولة التقليل منه عن طريق اختيار الأسلوب المناسب.

فعره المعشر بأنها: «العملية التي من خلالها يتم التعامل مع الصراع ومواجهته عن طريق

اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده». 2

¹ميسون إسماعيل محمود الفقراوي: مرجع سبق ذكره ، ص 14

²رشيد بوخالفة الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي الجزائر ، 2016، ص 10

عرفها القريوتي بأنها: «عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها بالمستوى الذي تحدث فيه فرديا أو جماعيا أو على مستوى التنظيمات المختلفة. 1

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

2-1-3- مفاهيم ذات صلة:

1- المؤسسة: يعرفها بارسونز بأنها : « وحدة اجتماعية تقام وفق نموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة. 2

ويعرفها ماكس فيبر: هي أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤوليات والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية. 3

2-2- مظاهر و خصائص الصراع التنظيمي

2-2-1- مظاهر و خصائص الصراع التنظيمي

- نقص مشاركة العمال وانعدام الحماسة والرغبة في العمل ويتولد كره لمكان العمل
- حدوث تفكك داخلي وظهور الإشاعات الكاذبة والمغرضة مع تحريف المعطيات

¹المرجع نفسه، ص 10.

²عبد الباسط محمد الحسن أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة، ص 11.

³المرجع نفسه، ص 12.

- كثرة الغياب والتأخر عن أوقات العمل القانونية مما يؤدي إلى انخفاض في الإنتاجية والمردود ويؤثر كذلك على الشغور في أماكن العمل بسبب الدخول والخروج بعد وقت الوقت القانوني¹

- السلوك العدواني بين الرئيس والمرؤوس والمرؤوسين فيما بينهم وبين الرؤساء بينهم.
- كثرة الشكاوي من جميع الأطراف إلى المسؤول وإلى الجهات المختصة.
- التوتر والقلق لدى العاملين ويتجلى في الصراخ والكلام بصوت مرتفع.
- عدم الاستجابة للأوامر والتعليمات والقوانين التنظيمية الداخلية للمؤسسة.
- صعوبة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة ومن خلاله تنقص الثقة بين الرئيس

والمرؤوس²

- إهدار للوقت والمال والجهد مع ضعف في الكفاءة والفاعلية والمردود.

2-2-2- خصائص الصراع التنظيمي

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع بحيث تكون عملية الحوار الوسيلة السهلة المفضلة من طرف هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف.
- التوتر الذي يعتبر بعدا أساسيا للصراع، وهو يتضمن إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي، لإجبار طرف من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع .
- وقد عرض العتيبي جملة من الخصائص الأساسية للصراع تتمثل في :
- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

¹خضير كاض حمود: السموى التنظيمي، دار الصفاء، ط1، عمان، 2002، ص.143.

²لمرجع نفسه، ص 147

- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- تضل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

2-3- أسباب الصراع التنظيمي

2-3-1- الأسباب التنظيمية :

- **ضعف عمليات الاتصال:** إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل بسبب كون العاملون هم من مستويات مختلفة، وبالتالي من ثقافات متباينة، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي تردهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

- **تنافس أنظمة الحوافز:** إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل، والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تقود في بعض الأحيان للاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

- **التنافس على الموارد المحدودة:** لا توجد مؤسسة لديها موارد غير محدودة سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية، كذلك يدور الصراع حول تقسيم الموارد بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه الأكثر مصداقية وشفافية في العمل.

- **الاختلاف في معايير التقييم ونظم العوائد:** إذا تفاوتت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وفي صرف العوائد فإن ذلك يقود لبروز الصراعات، فكلما زاد تأكد الإدارة واهتمامها بالتقييم والعوائد على أساس كل وحدة منفردة، بدلا من الأداء الموحد العام للمنظمة، زادت احتمالات النزاع .

- تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة: إن تطبيق أي منهج في أسلوب اتخاذ القرارات، يفتح مجالاً لظهور التناقضات ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع نمط معين هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة، ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات .

- الاختلاف في القوة والمكانة : تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى، فربما ينهك العاملون في صراع من أجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فريق العمل أو على المنظمة.

2-3-2- الأسباب الشخصية :

ينشأ الصراع كنتيجة لتعارض الأهداف وليس لتعارض الاهتمامات فقط ، وقد لا تكون العوامل التنظيمية هي المسؤولة عن بروز الصراعات فقط ، فيمكن وجود أمور متعلقة بشخصيات الأفراد ومن بين هاته الأسباب ما يلي:

- طبيعة الأشخاص : يوجد داخل التنظيم أشخاص بطبيعتهم يميلون إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين، مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً، ويزيد من احتمال ظهور التناقضات .

- اختلاف الإدراك : الأفراد يختلفون من حيث درجة الإدراك وذلك بسبب بعض المتغيرات التي لها صلة بقيم الفرد واتجاهاته ومعتقداته، والتي تتسم غالباً بالاختلاف ، مما يقود في الأخير إلى نشوب الصراع بين الأفراد.

- عدم الرضا الوظيفي : قد ينشأ عدم الرضا لأسباب مختلفة ويولد شعوراً بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع .

- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين : يعتبر التنظيم تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة وهذا يتطلب من الإدارة التوفيق بين الخلفيات المختلفة، وينعكس عنه ظهور الصراعات. كما ميز كوتز وكوهن نوعين من الأسباب العقلانية واللاعقلانية يمكن تلخيصها في الأسباب التالية :

- الصراع الوظيفي وهو ذلك الصراع الذي يحدث بالمنظمة بين وظائفها المختلفة.
- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة.
- اللاعقلانية فهي تلك الصراعات الناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.

2-4- أنواع و مراحل الصراع التنظيمي

2-4-1- أنواع الصراع التنظيمي

- الصراع وفق المصدر : لقد صنف روبنز Robbins الصراع وفق مصادره إلى :
- صراع المهمات : هو الصراع العائد إلى محتوى وأهداف العمل ووجوده من درجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد من الصراعات الوظيفية التي لها أثر ايجابي في أداء العاملين كونه يثير تولد الأفكار ويحسن الأداء، ولهذا يفضل وجوده بدرجة منخفضة في بعض الأحيان ، فوجوده في درجة مرتفعة يعيق الأداء.
- صراع العمليات : وهو عائد إلى كيفية أداء سير العمل، ويعد وجود الحد الأدنى منه صراعا وظيفيا ومفيدا للأداء والإنتاجية.

2-4-2- مراحل الصراع التنظيمي

تمر دورة حياة الصراع بمراحل تنشأ وتتطور من خلالها فهو لا يظهر دفعة واحدة بل يمر على عدة خطوات ،إلا أن الباحثين لم يتوصلوا إلى اتفاق جامع ومحدد حول هذه المراحل

وطبيعتها ومدة كل منها، ومن بين النماذج الأوسع انتشاراً أو قبولاً في هذا المجال هو النموذج الذي اقترحه الكاتب يوندي PONDY L حيث يرى أن الصراع يمر بخمس مراحل وهي:

- **مرحلة الصراع الخفي (الضمني):** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف الاعتمادية بين الأفراد والجماعات حيث يساهم هذا المصدر في ميلاد الصراع بشكل ضمني ويشار إلى هذه المرحلة عند بعض الباحثين بمرحلة التوقع مثل مؤسسة تريدي إدخال بعض العتاد والتجهيزات الجديدة، هذا سوف يؤدي إلى خفض العدد ويغير من طبيعة الأعمال عند خروج هذه المعلومة فتوقع ظهور اختلاف في الآراء

- **مرحلة الصراع المدرك :** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك وملاحظة وجود الصراع فيما بينهم، هنا يدرك أحد الأطراف التهديد لتحديد أهدافه، أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه.

وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما .

- **مرحلة الشعور بالصراع :** في هذه المرحلة يتبلور بشكل واضح حيث تتولد فيها أشكال من الانفعال لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر الغضب ، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، حيث يصبح كل طرف يشارك في الصراع لتحقيق أهدافه ولو على حساب الأهداف العامة للتنظيم، وبمعنى آخر هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الواقعي أو الفعلي.

- **مرحلة الصراع المكشوف (العني):** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عنه

سلوكيا، بحيث يسعى كل طرف وبصورة متعمدة إلى إحباط خصمه وعدم التعاون معه، أو مع الانسحاب أو أي وسيلة دفاعية أخرى.

- **مرحلة ما بعد الصراع** : تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف سيؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات وتشجيع التفاهم والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، أما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة لاحقا، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر مما كان عليه الوضع سابقا.

يبقى اختلاف الباحثين حول اتفاق جامع على ماهية تلك المراحل ومدة كل منها، لكن يكون التفاهم في بعض النقاط المشتركة منها:

- الصراع لا ينشأ من عدم.
- الصراع ينطلق من مصادر ومسببات تتجلى في السلوك أو خلفية الصراع السابق.
- وفي الأخير يمكن القول إن عدم وصول أي تنظيم المرحلة الصراع المكشوف هذا لا يعني بالضرورة أنه لا يوجد صراع¹

2-5- نتائج وآثار الصراع التنظيمي

2-5-1- نتائج الصراع التنظيمي :

لا شك أن الصراع يولد أثارا لها شأنها على العاملين وأدائهم ومن ثم على المؤسسة ككل وكما أن هناك آثار ضارة للصراع هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب، بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة حيث تكون مقبولة، وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تغيب

¹ اسارة زوييتي، مرجع سبق ذكره، ص 90

العاملين وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته، فوصف عملية الصراع بالسلبية أو الإيجابية تتبع من وجهة نظر المؤسسة له.

ومن النتائج التي تنتج عن الصراع التنظيمي :

- هو كشف المستور وطبيعة الصراع داخل المؤسسة.
- ظهور تكتلات داخلية سواء كانت رسمية أو غير رسمية.
- تفشي السلوك العدواني داخل المؤسسة وبعض التصرفات غير الأخلاقية.
- يؤدي إلى ظهور مجموعات مؤيدة للإدارة وأخرى عكسها.

2-5-2- آثار الصراع التنظيمي

- الآثار السلبية: إن النظرة الأولية للصراع هي نظرة سلبية وذلك تبعاً للآثار الناتجة عنه في بادئ الأمر ومن بينها:

- ضعف التواصل بين أطراف الصراع وزيادة الشحن النفسي والتوتر العصبي.
- استنزاف طاقات طرفي الصراع الذهنية والبدنية.
- انخفاض مستوى الثقة بين أطراف الصراع و انخفاض الأداء.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وضعف الدافعية وترك العمل وضعف الإنتاج¹
- يؤدي الصراع إلى الإضرار بمصلحة الطرف الآخر، وقد يتحمل أحد الأطراف نتائج الصراع بدرجة أكبر من الطرف الآخر.
- يؤدي الانخراط في الصراعات إلى إضاعة الجهد والوقت.
- تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.
- تركيز الأفراد والجماعات على الاهتمامات الشخصية.
- عدم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- انتشار الإشاعات والمعلومات الخاطئة، لإيقاع الضرر بالطرف الآخر.

¹عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005، ص 167 55

- الآثار الإيجابية: يمكن اعتبار الصراع أمرا صحيا ولا يعيق سعي المؤسسة في تحقيق أهدافها ، أي أن الصراع في بعض الأحيان يكون مفيدا ومن بين الآثار الإيجابية ما يلي :

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

- الصراع نوع من الإتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

- يساعد الصراع على إثباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

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

- يعمل الصراع على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

- يمكن أن يكون أساسيا لعمليات الإبداع و الابتكار وتحفيز العاملين.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الصراع التنظيمي يسهم بشكل كبير في تطوير المؤسسة والمنتجين إليها، ويبعث فيهم الطاقة الإيجابية نحو الإبداع والتغيير وتحسين الأداء.

- خلاصة

تتأثر القيادة بعدة عوامل منها شخصية القائد ومهاراته ، بالإضافة إلى مصادر قوته ، وأنماط و أساليب القادة في إدارة الصراعات التنظيمية ، فهناك من اعتبرته أمرا سلبيا يجب على المؤسسة تجنبه ، وهناك من اعتبره ضرورة حتمية تصاحب التفاعلات الانسانية داخل المؤسسة، أما القيادة الحديثة فتدعو إلى خلق جو مقبول من الصراع داخل المنظمات لزيادة الكفاءة والفعالية.

الفصل الثالث:

القيادة الإدارية واستخدام
عمليات الاتصال والتحفيز

تمهيد

باعتبار القيادة الإدارية تعبير عن القدرة على إيجاد الحلول لتوازن البناء الاجتماعي للمؤسسة، وجب اختيارها لأساليب معينة ومحددة لإدارة الصراعات التنظيمية عبر مجموعة من السلوكيات التي يتبعها المرؤوسين ، ومنها استخدام عمليتي الإتصال والتحفيز بأنواعهما وأساليبيهما التنظيمية لغرض إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

1 - القيادة الإدارية وتطوير العملية الاتصالية

1-1- القيادة الإدارية وعملية الاتصال الفعال

1-1-1- أهداف الاتصال الفعال

باعتبار الاتصال الداخلي نشاطا جماعيا يشمل كل العمليات والحقائق والبيانات المشتركة فيها، فإنه يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها بعمل من القيادة الإدارية:

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الإتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال رؤساء مصالح المؤسسة ، فبدون الاتصال يحدث التداخل في المهام .

- المشاركة في المعلومات : يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على : (توجيه الأفراد في أداء مهامهم و بالواجبات المطلوبة منهم ، تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم ، تسهيل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشاكل)¹

- التكامل: يعمل الاتصال على توفير لكل شخص أو مجموعة ما يكفل لهم التفاهم وتكامل وجهات النظر والتطلعات² ، ويساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وثقتهم بالآخرين ،حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون خوف³ .

ومن الأهداف الأساسية للاتصال هو زيادة درجة تأهيل التكيف الخارجي والاندماج الداخلي للأفراد ،وذلك من خلال جمعهم في فهم مشترك لحل المشاكل التي تواجههم

1- رواية حسن :مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999،ص67 .

2- شون ماكبرايد وآخرون :أصوات متعددة وعالم واحد ،الاتصال والمجتمع اليوم وغدا ،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر ،1981، ص 52-57

3- صالح بن نوار ،مرجع سابق ،ص 67

،وتوطيد العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الأعضاء المنظمة ،للحد من الصراعات التنظيمية.

1-1-2- قائد الاتصال الفعال :

إن القائد الإداري الناجح هو الذي يتقن فن التعامل مع مرؤوسيه ،فيسعى عن طريق الاتصال بهم ، إلى إدارة الصراع التنظيمي بينهم.

فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين ،ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح إدارة هذا التفاعل ، وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافة اتصالية تستطيع من خلالها توجيهه، وتعزيز السلوك الاجتماعي لخدمة المؤسسة¹

ولضمان فعالية الاتصال قصد تحقيق التأثير في سلوك المرؤوسين يجب مراعاة مايلي²

:

- **اختيار نطاق الإشراف المناسب** :تزداد عملية الاتصال تعقيدا كلما ارتفع عدد المشاركين فيها ،ويرجع ذلك إلى تنوع وتشعب علاقات التفاعل بين الأفراد ،ولذلك يجب على القائد الإداري الذي أن يفكر جيدا قبل إضافة فرد جديد ،لأن هذه الإضافة البسيطة سوف يترتب عليها تصاعد كبير في العلاقات داخل الإدارة .

- **تجنب الرغبة في التقييم** : يجب على القائد التغلب على رغبته في تقييم الرسالة الصادرة إليه من الموظف ، بدلا من الاستجابة لها ،فيمكن أن ينشأ عدم اتفاق على عبارة المدير التقييمية بدلا من القضية الرئيسية ، فيمكن متابعة النقاش بانفعال أقل .

1- فوزي حبيش: الادارة والتنظيم الاداري ،مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1991 ،ص18

2- محمد إسماعيل بلال:مرجع سابق ص ص366-369

- **ضبط الانفعالات** : تلعب الانفعالات دورا حاسما في تحديد فعالية عملية الاتصال ، لذلك يجب ضبط الانفعال لكل من المرسل والمستقبل ، فيجب على القائد الإداري ضبط انفعاله لضمان فعالية الاتصال .

- **تجنب السلوك الدفاعي** : ترجع خطورته إلى أنه ترجمة لغريزة طبيعية لدى الفرد ، ولذلك يجب أن يتم التغلب عليه من خلال سلوك مخطط ، ولا تترك الأمور للصدفة والاجتهاد الشخصي ، مثلا موظف أبدى سلوك دفاعي نحو التغيير ، فإن الإجابة الأفضل هي دعنا نراجع الأمر معا ، ونرى ماذا يمكننا أن نفعله .

1-2- القيادة الإدارية وأنواع العملية الاتصالية

1-2-1- القيادة الإدارية وطرق الاتصال

يتم التفاعل بين القيادة الإدارية ومرؤوسهم أو العكس ، من أجل تجديد أسلوب العمل وطريقة التعاون، يتجلى ذلك من خلال أنماط السلوك التنظيمي للأفراد ، لمواجهة المشاكل والصراعات، هذا عن طريق ثلاثة أشكال من التفاعل يتم التطرق إليها من خلال:

- **الاتصالات المكتوبة¹** : بهذه الطريقة تكون المعلومة مدونة ومكتوبة ، تحمل معلومات يدلي بها المرسل للتأثير في الطرف الموجه إليه، ومن مزاياها : (الدقة والوضوح وإمكانية المراجعة والتعديل ، توثيق عمليات الاتصال وحفظه في السجلات ، وهي أهم وسائل الاتصال ، وتعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر الحقائق، ويتم التعليق عليها باقتراحات من قبل المنفذين وأهم المشاكل التي تواجههم، وبذلك تستطيع القيادة الإدارية التعرف الصعوبات التي تواجههم، فتتف على

1- علي محمد منصور : مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص226

الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل، مما يجعل القيادة الادارية تحل مختلف المشاكل التي تواجه مرؤوسيههم).

-الاتصالات الشخصية¹: تتصف بالسرعة والتفاعل التام، وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري، باعتبار أن العلاقات الإنسانية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة الملائمة للعمل ،هذا النوع بأخذ عدة أشكال أهمها:

- الاتصال الشخصي المباشر²: وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين "محادثات شخصية ، وهذا يفسخ المجال لتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب الانفعالات النفسية، والحركات الجسمية ، فيتم رفع الروح المعنوية للمرؤوسين عندما يتم الاتصال المباشر بينهم وبين قياداتهم.

- الاجتماعات الرسمية: مثل الاجتماعات التي تتم في المؤسسات لتوضيح إجراءات العمل ، ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن القيادة الإدارية

- الاجتماعات غير رسمية: وهذه تتم عبر اللقاءات غير رسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين³

- الاتصالات غير اللفظية: هي عملية اتصال تبادلي لا تعتمد على الكلمات ،بل تعتمد على استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم ، ومساحة الصوت ودرجته، فهو اتصال

1-جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص609

3- على محمد منصور: مرجع سابق، ص ص 227-228

1- نفس المرجع،ص631

إيمائي أي يستعمل لغة الإيماءات لتوصيل معاني حول مختلف المواقف¹، وعموماً يجب على القائد الإداري أن يدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية، وأن يعترف بتأثيرها المحتمل، فيمكن أن يحد من أثر فاعلية العقاب نغمة الرسالة وتوقيتها ومكان توصيلها وتغيرات الوجه والإشارات أو الإيماءات المصاحبة لها، قد تعدم أو تضعف أو تغير من مضمون الرسالة الكلية²

1-2-2- القيادة الإدارية وأنواع الاتصال

-الاتصالات الرأسية: هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيه، يستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر وذلك من خلال المقابلات مثل الاجتماعات، ويستخدم الاتصال المكتوب في حالة الاتصال من خلال التعليمات والأوامر، وإفراط القيادة الإدارية في استعمال هذا النوع من الاتصالات يعبر عن نمط قيادي تسلطي، حيث يعاب على هذا أن القيادة الإدارية تتأخر في إعطاء التعليمات والبيانات التي يطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فعاليتها³، ويأخذ هذا الاتصال أشكال عديدة أهمها الاتصال المباشر و التعليمات المكتوبة، لغرض إبلاغها عدد أكبر من المرؤوسين⁴.

-الاتصالات الصاعدة: وهو الاتصال الذي يتم من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتأخذ هذه الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي أو الرد على أسئلة المسؤول الأعلى في شكل آراء واقتراحات، إلا أن نتائج بعض الدراسات بينت تعرض هذا النوع من الاتصال إلى التحريف في المعلومات، أو عدم الدقة مقارنة

1- على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص 238

2- جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص631

3- سيد م حمد جاد الرب: مرجع سابق، صص336-

4- خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، ب/ت، صص280-281

بالاتصالات الرأسية، فالمرؤوسين قد يميلون إلى إخفاء أو تحريف المعلومات التي قد تسيء إلى موقفهم أمام رؤساءهم¹.

ويتم هذا الاتصال من خلال وسائل عديدة منها المقابلات مع المشرفين، والإشاعات التي تسود جو المؤسسة.

يمكن إجمال أهم مزاياها في: (يعكس التطبيق الفعلي والدقيق الاتصال الصاعد إلى التعرف على المشاكل مبكرا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها والاحتياط إليها مستقبلا، كلما أمكن من تطبيقه جيدا في كل المستويات الإدارية فهذا يترتب عليه حل عديد من المشكلات على مستوى المشرفين وبالتالي يخفف من حدة التوتر في الأداء ويخفف من حجم المشكلات التي يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى، يترتب عما سبق توفير الجهد والوقت للقيادة الإدارية لحل المشكلات و المهام المرتبطة بها² ، ويعتبر الاتصال الصاعد هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف والرقابة والنسق³.

-الاتصالات الأفقية: تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدفق بين المسؤولين و العاملين، وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي، على سبيل المثال قد يبادر مسؤول الإنتاج بالاتصال بمسؤول التسويق لإخباره بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم المخطط لها يجب أن تمتد إلى أسبوع آخر.

يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المؤسسة، لما يوفره من انسياب كافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة، بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

1-جمال محمد المرسي، ص ص618-619

2- سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص ص 338-339

3- عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة، مكتب العربي الحديث، 1997، ص220.

وكما أن الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشخصية بأنواعها المتعددة المذكورة سابقا، كما أنه يخدم العديد من الأغراض، و يساعد على التنسيق بين تشكيلات المؤسسة حتى يسعى الجميع إلى تحقيق هدف واحد متعاونين فيما بينهم¹.

- **الاتصال النجمي التفاعلي:** وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الانفعالات مختلفة الاتجاهات، أفقية وعمودية ومائلة²، يتميز هذا النوع بالعلاقات الديمقراطية في المنظمة من حيث قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وترتفع درجة الولاء للمنظمة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة، وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات، لكن هذا النوع يسهل تطبيقه في حالات الإعداد المحدودة، أما إذا كبر العدد في المنظمة فالأفضل المزج بين نمط الهرم ونمط الشبكة لضمان استقرار النظم والرقابة عليه³.

-شوقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000، ص ص 283-

1

. 284

2-بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، مرجع سابق، ص112

3- مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، دارالطليلة، بيروت، 1986، ص 139 .

1-3-المهارات القيادية في العملية الاتصالية

يمكن من خلال هذا العنصر ذكر بعض المهارات القيادية في الاتصال التي تتيح تطوير و بناء ثقافة اتصالية وتنشئ العمل الجماعي، هذه المهارات التي تتبعها القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة¹.

- ضرورة إلهام القيادة الإدارية بالمعلومات الكافية، فقد يكون القائد الإداري عاجز عن الإجابة على أسئلة مرؤوسيه ، وهذا ما يقلل من فرص نجاح الاتصالات في تحقيق أهدافها.

- أن يكون ما يحاول إيصاله إليهم جديد عليهم، أي لا يدع الفرصة تسرب المعلومات قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسربها لا يجعلهم يعتمدون عليه كمصدر للمعلومات.

- أن يلتزم بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات، و لا يمطر الموظفين بوابل من المذكرات والتعليمات، هذا من شأنه أن يقلل من اهتمام الموظفين بمحتوى الرسالة مما يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسالة المهم منها وغير المهم.

- أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتمل اللبس أو سوء الفهم ومكتوبة، أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثير ما يهمل المرؤوس تنفيذ التعليمات بسبب غموضها.

- يجب على القائد الإداري أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى الأعلى، التي من بينها نظم الشكاوي أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات والاستشارات.

1-مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

2003،ص ص 428-430-

- أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والميل الإنساني، وهذه تتطلب إدراكا واعيا للطبيعة البشرية، ونضجا كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حدة¹.
- أن يكون لديه القدرة على إدارة وتوجيه السلوك الاجتماعي فيما يتعلق بعلاقته مع مرؤوسيه، يعني تفصيل للتفاعل البشري الجماعي من أجل التوفيق بين الأهداف الفردية ودمجها في أهداف المؤسسة²، والعمل على تحسين العلاقات وتحقيق الانسجام .
- العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة، من أجل زيادة فاعلية الاتصال.
- تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في حاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين
- مشاركة مرؤوسيه في المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المؤسسة³.

2- القيادة الإدارية وتطوير العملية التحفيزية

2-1- القيادة الإدارية ومبادئ عملية التحفيز

- يمكن من خلال هذا العنصر محاولة تحديد بعض المبادئ الواجب أخذها بعين الاعتبار في تحفيز السلوك وتعزيزه للوجهة الإيجابية ومنها :
- أن تربط القيادة الإدارية الحوافز بأهداف الموظفين وأهداف المؤسسة معا، وهذا يتطلب جسور مشتركة بين كل من الموظفين وقيادة المؤسسة.

3-محمد العزازي أحمد: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، ب/د، ب/ب، 2002، ص 34

3-فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998، ص 379

1-فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر، 2003، ص 87

- أن تكون صلة وثيقة بين الحافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع رغبات الفرد وتدفعه إلى اتباع سلوك لتحقيق رغباته.
- أن تتناسب الحوافز تناسب ملحوظا مع الجهود التي يبذلها الموظفون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار.
- أن تستعمل القيادة الإدارية أكبر قدر ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات وأهداف الموظفين المتنوعة والمتعددة.
- تحديد مجال السلوك والأداء المستهدف بالتحفيز.
- التأكد من أنه لا توجد معوقات لأداء السلوك المطلوب خارجة عن سيطرة المرؤوس.
- ترك المرؤوسين يعتمدون على أنفسهم في أداء السلوك أو تحقيق النتيجة المرجوة.
- إعطاء المرؤوسين الحوافز الإيجابية التي يستحقها فور إنجازه للعمل المطلوب¹.
- العمل على تحديد هدف أساسي للحافز هو رفع تأهيل الفرد من أجل الاندماج والتكيف على العمل الجماعي التعاوني.

2-2- القيادة الإدارية وأساليب التحفيز وتطوير السلوك

- لإدارة الصراع التنظيمي من القيادة الإدارية بالعملية التحفيزية يجب أن يذهبوا إلى أساليب وطرق أبعد من المحفزات التقليدية²، من أهمها :
- 2-2-1- تخطيط ووضع الأهداف:** إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة

¹ عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 93-95

² دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ت رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص

للقياس وترضي طموحه وكانت قيمة عالية للفرد¹، فالسلوك يتجه نحو الأهداف الإيجابية الواضحة ويكون أبعد ما يكون عن الأهداف السلبية.²

2-2-2- المشاركة في العمل: فمشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات والعملية التنظيمية للمؤسسة تقلص من فرص التنافس غير المشرف، وتعمل على تنقية المؤسسة من الظواهر التي يكون في كثير من نتائجها سببا في تمزيق المؤسسة وعدم فعاليتها ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.³

2-2-3- تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال الموظفين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال غير المرغوب فيها، فقد أثبتت الدراسات أن الثناء والتقدير لجهود الموظفين يكون أكثر فعالية من استخدام أسلوب العقاب، تستخدم القيادة الإدارية، أنواعا عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك الموظفين المجتهدين.⁴

2-2-4- أثر العمل: يقصد به توسيع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته، وإتاحة مزيد من الفرص لاجتهاد وحرية التصرف والمبادرة، وعلى القيادة الإدارية أن تعطي صورة أكبر عن العمل بشكل عام ، كي توفر للعاملين فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم لكي تظفر المؤسسة بخاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا.⁵

2-2-5- التحفيز بالتغذية العكسية: يقصد بالمعلومات المرتدة، المعرفة التي يحصل عليها المرؤوس من نتائج أدائه وإنجازه، فيجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها المرؤوس كتغذية راجعة عن عمله إيجابية وهادفة وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركا ومحفزا للفرد.

1- حسن حريم، مرجع سابق، ص 145

2- عبد المعطي محمد العساف، مرجع سابق، ص 100-101

3- نفس المرجع، ص 93-95

4- دافيد راتشمان، مرجع سابق، ص 270-271

5- عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 98

2-2-6- توفير الحوافز: إن توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض أن

الأفراد يبذلون جهوداً إضافية عند تشجيعهم على حسن أدائهم.¹

2-3- القيادة الإدارية وتصنيف عملية التحفيز

2-3-1 تصنيف الحوافز حسب طبيعتها

-**الحوافز المادية:** وهي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافأة التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت من الاقتراحات²، فالحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة ، عامل هام في إهمال الموظف لعمله ، فقد تكون حوافز إيجابية كمنع الموظف المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كحرمانه منها³، تتميز بسرعة التأثير في سلوك الموظف ، غير أن الحوافز المادية وحدها غير كافية في إدارة الصراع التنظيمي ما لم تساعدها أنواع أخرى.

-**الحوافز المعنوية:** هي الحوافز وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعوره بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، ومنها فرص الترقية والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، للتعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات، وتتعلق الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للموظفين، وذلك مثل توجيه خطاب شكر، أو

1- كيت كيتان، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 1995، ص 36

2- موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (22أ)، العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995، ص 376

3- محمد عبد الفتاح باغي، تقييم الموظف العام للحوافز في أجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976، ص 69

اختيار العامل المهني كموظف مثالي في المؤسسة، أو غير ذلك¹، والحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة².

2-3-1- تصنيف الحوافز حسب أثرها

-**حوافز إيجابية:** وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، مثال قيام الموظفين بتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها القيادة الإدارية لمؤسسيهم³ ، فالحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل لدى الموظفين، لأنها تتلاءم مع رغبات المؤسسين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للموظف مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير⁴، أي أنها تستعمل فور قيام الموظف بالسلوك المطلوب.

-**حوافز سلبية:** تستخدم العقاب، الوعيد والتأديب كوسيلة لتحفيز الأفراد نحو الهدف المرغوب ، ومن أمثلة ذلك استقطاع جزء من رواتب الفرد المقصر أو تأخير الترقية أو حرمانه منها⁵ ، وتستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار ، ويتمثل ذلك في التكاسل ، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، والحوافز السلبية إن هذا النوع

1- عبد المعطي محمد، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 90

2- عمر وضعي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996، ص 309

3- رضا عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 215

4- فاروق المجدوب، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الإدارة العامة، منشورات حلي الحقوقية،

لبنان، 2002، ص 343

5- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 387

، وبذلك فإن الحوافز السلبية تتمثل بالدرجة الأساسية في التخويف أو التهديد بالعقاب أو غير ذلك من العوامل ذات الطبقة الإلزامية أو الإيجابية، التي تحاول إجبار الأفراد على التصرف بصورة معينة، وإلا فإنهم سيخضعون للعقوبة كالتهديد بالفصل أو تخفيض الراتب أو الحرمان من الإجازة أو النقل لمكان بعيد وغير مرغوب.¹

2-3-3- تصنيف الحوافز حسب المستفيدين منها:

- **حوافز فردية:** هي التي تمنح للمرؤوس نتيجة أداءه عملاً معنياً ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر، هذا النوع يؤدي إلى التنافس الفردي، والتي تمنح لفرد معين لمضاعفته الأداء، أو المكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو التنافس بين الأفراد، ومن أمثلتها (الترقية، المكافآت، العلاوات التشجيعية)²، فقد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فيأخذ الموظف المكافأة التشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، لكن الاعتماد عليها يؤدي إلى انعدام التعاون بين الأفراد وغياب روح الفريق.

- **الحوافز الجماعية:** هي تلك الحوافز التي تحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة اشتراكهم في أداء معين بحيث ينجر كل موظف جزءاً من هذا العمل ويتم توزيع الحوافز الجماعية عليهم توزيعاً عادلاً، من أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد الموظفين في وحدة إدارية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية³ ، وتحتاج الحوافز الجماعية إلى الحرص عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الأفراد بناءً عليها،

1- عبد المعطي محمد العساف، مرجع سابق، ص 90

2- محمود فؤاد جاد الله، مرجع سابق، ص 55

3- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سابق، ص 29

ويمتاز هذا النوع بتقليل الرقابة وإيجاد روح التعاون وكذلك تساعد في تنمية القدرات والمشاركة في اتخاذ القرارات بهذه المجموعة وتحمل المسؤولية.

إن الأنواع السابقة الذكر هي أدوات في يد القيادة الإدارية تستعملها لإدارة الصراع التنظيمي ، عن طريق رسم سلوك اجتماعي للمرؤوسين من خلال تطبيق تلك الحوافز داخل المؤسسة .

الفصل الرابع :

المقاربة المنهجية

للدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة نقطة محورية في البحث الاجتماعي لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية ، حيث يتفق كل الباحثين بهذا المجال أن لكل دراسة مجالات هي المجال المكاني ، الزمني و البشري.

1-1-المجال المكاني :يقصد به النطاق الجغرافي الذي تجرى به الدراسة ، ففي هذه الدراسة مديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة هي المجال المكاني الذي أجريت به الدراسة الميدانية.

-التعريف بالمؤسسة : أنشأت مديرية الثقافة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-414 المؤرخ في 23 نوفمبر 1994 المتضمن إحداث مديريات للثقافة في الولايات وتنظيمها ، وقد فتحت مديرية الثقافة لولاية المسيلة أبوابها سنة 1997، يعمل لصالحها (40) موظفا موزعين كالتالي :

- (23) موظفا تابعين للأسلاك المشتركة.
- (17) موظفا تابعين لأسلاك عمال الثقافة.
- الهيكل التنظيمي لمديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة :
- مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين :
 - مكتب الإدارة والوسائل.
 - مكتب التخطيط والتكوين.
 - مصلحة النشاطات الثقافية:
 - مكتب الجمعيات والمؤسسات الثقافية.
 - مكتب ترقية الإنتاج السمعي البصري.
 - مكتب النشاطات والتظاهرات الثقافية.

- مصلحة الفنون والآداب:

-مكتب المطالعة العمومية والكتاب.

-مكتب ترقية المسرح والفنون الإيقاعية.

-مكتب دعم الإبداع والفنون الثقافية.

- مصلحة التراث الثقافي:

-مكتب المواقع الأثرية والمعالم التاريخية.

- مكتب المتاحف والفنون التقليدية .

-مكتب ترقية التراث .

من بين مهام مديرية الثقافة لولاية المسيلة ما يلي: تشجيع العمل المحلي في ميدان الإبداع والترقية والتنشيط الثقافي والفني، تنشط أعمال الجمعيات ذات الطابع الثقافي وتنسقها وتمسك بطاقة خاصة بها، تبدي رأيها في طلبات الإعانة التي تقدمها الجمعيات المذكورة، تقترح وتساعد بالاتصال مع السلطات والهيئات المحلية المعنية أي مشروع لإنشاء هياكل جديدة ذات طابع ثقافي وتاريخي وإقامتها، تتابع وتدعم الأنشطة والمؤسسات المحلية والجهوية في التكوين والبحث المتصلين بالثقافة، تعد وتقدم بالتشاور مع المؤسسات والجمعيات الثقافية والشخصيات التي تمثل عالم الثقافة برامج العمل الثقافي المتعددة السنوات، تعمل على ترقية المطالعة العمومية وتطور شبكة المكتبات، تسهر على حماية التراث الثقافي المادي وغير المادي من مواقع أثرية ومعالم التاريخية وتعمل على صيانتها والحفاظ عليها، تسهر على تطبيق التشريع في مجال المعالم والآثار التاريخية والطبيعية، تتابع عمليات استرجاع التراث الثقافي والتاريخي وترميمه، تشارك في عمليات ترقية الصناعة التقليدية والمحلية وتسهر على المحافظة عليها، تسهر على حسن سير المؤسسات والهيئات الثقافية الموجودة وتقدم أي إجراء يرمي لتحسين تسييرها

وعملها، تقيم دوريا الأنشطة الثقافية المنتشرة في الولاية وتعد البرامج والحصائل المرتبطة بها، تتخذ أي إجراء يتصل بالأنشطة الثقافية.

1-2-المجال الزمني : يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية التي يستغلها في ترسيخ واقع القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، وتماشيا مع خصائص المنهج الوصفي التحليلي وما يقتضيه من دقة وموضوعية تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين :

-**المرحلة الاستطلاعية :** القيام بجولة استطلاعية لفترات متقطعة ما بين 03 و 07 مارس، كمنوال منهجي للدراسة تم فيه الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة ، عدد المصالح ، عدد الأفراد و البحث الإجمالي.

-**مرحلة البحث العمق :** تمت هذه المرحلة في 17 مارس، حيث تم تطبيق الإجراءات البحثية وتوزيع استمارة الاستبيان.

1-3-المجال البشري : يقصد به مجموع الأفراد الذين يصلحون لإجراء البحث الميداني ، وهم بالتحديد مجتمع البحث الكلي لهذه الدراسة الميدانية التي أجريت بمديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة ، حيث يشتغل في هذه المؤسسة 40 موظفا، بناء على تصريح مصلحة الإدارة والتخطيط والتكوين.

2-المنهج وتقنيات الدراسة

2-1- منهج الدراسة

في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية، ولتحقق الدراسة أهدافها ويتأكد صدق فرضياتها تم إتباع "المنهج الوصفي التحليلي"، الذي يقوم على تجديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ، ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي نتائج قابلة للتعميم ، نحاول من خلاله جمع البيانات ،تدوينها ،تحليلها وتفسيرها ومعرفة العوامل المؤثرة في

إحداث الظاهرة موضوع الدراسة ، حيث يتم استخدام هذا المنهج بتجميع المعطيات الميدانية ، بواسطة الاستمارة كأداة رئيسية لمعرفة كيفية إدارة القيادة الإدارية للصراع التنظيمي وذلك من وجهة نظر المرؤوسين والملاحظة كأداة ثانوية لمعرفة اتجاهات القيادة الإدارية التي تساهم في ابراز مختلف خصائص سلوك أو أسلوب العمل القيادي مع المرؤوسين ، لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة (مديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة)، وذلك لوصف وتحليل سلوك القيادة الإدارية ، عن طريق وتحليل الأبعاد التالية :

- وصف وتحليل وتفسير خصائص الثقافة الاتصالية للقيادة الإدارية ، وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة (مديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة) ميدان الدراسة من خلال مؤشري

- وصف وتحليل وتفسير خصائص ثقافة التحفيز للقيادة الإدارية ، وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة (مديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة) ميدان الدراسة من خلال مؤشري

2-2-أساليب تحليل البيانات

إن معرفة التقنيات المنهجية كعرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية ، وتدعيمها وربطها بالمعلومات النظرية ، يعتبر من أهم أساسيات البحث ، حيث أنه مهما كانت دقة تلك المعلومات الميدانية وجب إخضاعها للمعالجة الإحصائية الوظيفية ، لنقلها من الكيف إلى الكم ، من خلال مقارنة النتائج وتحديد تكرارها بهدف التعبير عن السلوكيات التنظيمية المحددة سابقا كليا وقد تم استخدام :

- الجداول الإحصائية المركبة والبسيطة .

- النسب المئوية لترجمة تكرارات الظاهرة ، من خلال البيانات الميدانية لميدان الدراسة.

- التعليق على تلك الجداول ، وتفسير النتائج.

3- أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الميدانية في الموضوع محل الدراسة على مجموعة من الأدوات الكفيلة بجمع البيانات التي لها صلة بالظاهرة محل الدراسة وهي :

3-1-الإستمارة : استخدمت الإستمارة كأداة بحث رئيسية في موضوع بحثنا ، لأنها أداة مناسبة لموضوعنا القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أنها تستعمل لمعرفة خصائص الأشخاص موضوع البحث ، مما يسهل توزيعها على عدد المبحوثين واستطلاع اتجاهاتهم حول قياداتهم الإدارية ، وكذلك يرجع اختيارنا لهذه الأداة كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين متغيري القيادة الإدارية والصراع التنظيمي وهو ما يتطلب التعبير عن البيانات إحصائياً ، ثم يتم تحليل تلك البيانات الميدانية كيفياً ، لمعرفة كيفية استعمال القيادة الإدارية للعملية الاتصالية والعملية التحفيزية لمرؤوسيه في إدارة الصراع التنظيمي ، من خلال معرفة أسلوب العمل القيادي من خلال بعدي نظام الاتصالات ونظام الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي ، وكذلك من خلال معرفة الثقافة التنظيمية التي تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها للمرؤوسين وقد قسمت إلى ثلاثة محاور بناء على فرضيات البحث ، حيث تحتوي هذه الإستمارة على 29 سؤال بين أسئلة مغلقة ، وأسئلة نصف مغلقة بتحديد إجابات مسبقة وترك للمبحوث التعبير عنها حيث تتوزع كالتالي:

- محور البيانات الشخصية : تضمن 05 أسئلة بمعطيات شخصية حول المبحوثين.
- محور مساهمة القيادة الإدارية من خلال العملية الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي: يتضمن هذا المحور عشرة أسئلة الهدف منها معرفة كيفية استخدام القيادة الإدارية للعملية الاتصالية لإدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية الثقافة لولاية المسيلة.

- محور مساهمة القيادة الإدارية من خلال العملية التحفيزية في إدارة الصراع التنظيمي: يتضمن هذا المحور أربعة عشر سؤالاً، الهدف منها معرفة كيفية استخدام القيادة الإدارية لنظام الحوافز لإدارة الصراع التنظيمي داخل مديرية الثقافة لولاية المسيلة.

3-2-الملاحظة المباشرة : هي أداة مكملة للاستمارة حيث حاولنا من خلالها تسجيل سلوكيات المسؤولين و المرؤوسين داخل المديرية ، من حيث سلوكيات الموظفين وأفعالهم وطريقة تعاملهم فيما بينهم ومع قياداتهم المباشرة ، وكذلك الترتيب الداخلي للمديرية والمكاتب ،وقد استعملت هذه الأداة ابتداء من اتصالنا بالمديرية و من خلال المقابلات التي تمت مع الموظفين و القيادة في مختلف المصالح، فالملاحظة هي وسيلة مساعدة لتسجيل بعض السلوكيات التنظيمية ، حيث يمكن استعمالها في تدعيم النتائج الميدانية.

4- العينة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً ، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى ، والتي يجري عليها البحث والتقصي ، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها ، وتختلف أساليب الدراسة على أساس العينات ، فبالنسبة لدراستنا هذه مجتمع الدراسة يتألف من الموظفين بمديرية الثقافة لولاية المسيلة ، والبالغ عددهم 40 موظف ، فنظراً لقلّة مفردات المجتمع تم تطبيق "أسلوب الحصر الشامل" عليهم وذلك من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع 40 استمارة على الموظفين ، واستعيدت معبأة وصالحة للتحليل الإحصائي .

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

ومناقشة النتائج

1- عرض وتحليل البيانات العامة

جدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
62,5 %	25	ذكر
37,5 %	15	انثى
100 %	40	المجموع

الملاحظ من تحليل معطيات الجدول الأول الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس ، أن نسبة 62,5 % من المبحوثين تمثل نسبة الذكور ، بينما نجدها أقل عند الإناث بنسبة 37,5 % من مجتمع البحث ، ويرجع هذا الانخفاض حسب الملاحظة الميدانية إلى طبيعة العمل داخل المديرية وكذلك الدخول المتأخر للمرأة في عالم الشغل داخل المؤسسات بسبب الطابع السوسولوجي لمجتمع المنطقة المتواجدة بها المؤسسة موضوع الدراسة .

جدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
2,5 %	01	أقل من 30 سنة
40 %	16] 39 -30]
32,5 %	13] 45 -40]
25 %	10] 46 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

يتضح لنا من بيانات الجدول رقم 02 والذي يمثل سن المبحوثين أن أكبر نسبة للمبحوثين تعود للفئة العمرية (39-30) بنسبة 40 % ، ثم تليها الفئة (40-45) و ذلك بنسبة 32,5 % ، ونجد بعدها الفئة العمرية من 46 سنة فما فوق بنسبة 25 % ، أما أصغر نسبة فتعود للفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 2,5 % ، ويمكن تفسير هذه

النتائج إلى كون الفئة العمرية (30-39) هي أكثر فئة منتشرة داخل المؤسسة حيث تعد من الفئات النشطة والقادرة على العمل وتحمل المسؤولية، أما بالنسبة للفئة من 46 فما فوق فالمؤسسة تسعى إلى الحفاظ على ذوي الخبرة والكفاءة العالية، أما الفئة أقل من 30 سنة تمثل نسبة قليلة وهذا راجع إلى أن أغلب الشباب في هذه الفترة العمرية في مرحلة الدراسة والخدمة العسكرية ومنه فالمؤسسة يغلب عليها الطابع الكهولي.

جدول رقم 03 : يبين توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
إدارية	23	57,5 %
تقنية	17	42,5 %
المجموع	40	100 %

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة حيث نجد أن نسبة 57,5 % من عينة الدراسة أفرادها يمارسون وظائف إدارية أي بعدد 23 موظف إداري، أما نسبة 42,5 % من أفراد العينة يمارسون وظائف تقنية أي بعدد 17 موظف تقني، حيث نجد تقارب بين النسبتين نظرا لطابع المؤسسة ميدان الدراسة حيث تمزج في مهامها بين العمل الإداري والعمل التقني.

جدول رقم 04 : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ابتدائي	01	2,5 %
متوسط	03	7,5 %
ثانوي	09	22,5 %
جامعي	27	67,5 %
المجموع	40	100 %

أما فيما يخص توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي ، فنلاحظ أن 67,5 % من مجموع أفراد العينة لهم مستوى جامعي، ثم يليه من لهم مستوى ثانوي بنسبة 22,5 % ، وبنسبة 7,5% من مستوى تعليمي متوسط ، وأخيرا من يمتلكون مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 2,5 % من عينة الدراسة ، ومما سبق نلاحظ أن عينة البحث تتميز بمستوى دراسي عالي لأنه من شروط التوظيف في مقر المديرية هو أن يكون للعمال شهادة ليسانس في تخصص ما، كل هذا راجع إلى اعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية جامعية، وذلك من أجل تحقيق أهدافها .

جدول رقم 05 : يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
22,5 %	09	أقل من 05 سنوات
27,5 %	11	05 - 15 سنة
50 %	20	15 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع

يعتبر عامل الأقدمية مهم في فهم كيفية مساهمة العمليتين الاتصالية والتحفيزية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة كون الصراع التنظيمي يمثل صفة تراكمية داخل المؤسسة، وإدارته من طرف القيادة يتماشى وأقدمية موظفي المؤسسة حيث تبين الإحصائيات في الجدول أعلاه ارتفاع مدة الأقدمية لكل الفئات العمرية حيث نجد أن ما نسبته 50 % من أفراد العينة 15 سنة فما فوق، وبنسبة 27,5% أقدميتهم محصورة ما بين 05 و 15 سنة ، وبنسبة 22,5% لفئة أقل من 05 سنوات ،وما يفسر هذه الأقدمية هو عامل تقدم سن أفراد عينة موضوع الدراسة وهو ما يساعدنا في دراستنا .

2- عرض وتحليل بيانات مساهمة القيادة الإدارية من خلال العملية الاتصالية في إدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم 06 : يبين العملية الاتصالية للموظفين بالمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
65	26	76,4	13	56,6	13	معرفة مهامي وواجباتي	عندما أتصل بالمسؤول المباشر أتمكن من
17,5	07	11,8	02	21,7	05	أوسع معارفي و مهاراتي	
17,5	07	11,8	02	21,7	05	يجعلني أتحاشاه	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

يبين هذا الجدول كيفية بناء الموظفين لسلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة عند اتصاليهم بمسؤوليهم، فنجد نسبة 65% من الموظفين يتمكنون من معرفة مهامهم وواجباتهم عند اتصاليهم بالمسؤول المباشر ، منها 56,5 % إداريين و76,4% تقنيين ،ونسبة 17,5% من الموظفين يوسعون أفكارهم ومهاراتهم عند اتصاليهم بمسؤوليهم المباشر ، حيث نجد منهم نسبة 21,7 % إداريين و نسبة 11,8% تقنيين ، بينما الموظفون الذين يتحاشون الاتصال بالمسؤول المباشر بعد اتصاليهم به يمثلون نسبة 17,5% ، نجد منهم 21,7 % إداريين ونسبة 11,8% تقنيين.

نستنتج من خلال ما سبق أن القيادة الإدارية داخل المؤسسة الجزائرية يعملون على تمكين مرؤوسيهم من معرفة مهامهم وواجباتهم عند اتصاليهم بهم .

جدول رقم 07 : يبين إيجاد السهولة في الحصول على المعلومات عند تنفيذ المهام

حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		
%	ت	%	ت	%	ت			الإجابة
22,5	09	29,4	05	17,4	04	من المسؤول المباشر	نعم	عندما أنجز
57,5	23	53	09	61	14	من الزملاء		مهامي أجد
12,5	05	17,6	03	08,6	02	يخفي المسؤول المباشر المعلومات	لا	سهولة في
7,5	03	-	-	13	03	يحتفظ الزملاء كل بما لديه		الحصول على
100	40	100	17	100	23	المجموع		

يبين هذا الجدول أن نسبة 57,5% يجدون سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء ، تتوزع هذا النسبة حسب نوع الوظيفة بنسبة 61% من فئة الموظفين الإداريين و نسبة 53% من الموظفين التقنيين ، في المقابل نجد أن نسبة 22,5% من الموظفين يجدون سهولة في الحصول على المعلومات من المسؤول المباشر ، من بينهم ما نسبته 17,4% من الموظفين الإداريين و نسبة 29,4% من الموظفين التقنيين ، أما الموظفين الذين يجدون صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات بسبب إخفائها من طرف المسؤول المباشر تعبر إجابتهم بنسبة 12,5% ، تتوزع بنسبة 08,6% من الموظفين الإداريين ونسبة 17,6% للموظفين التقنيين ، ونسبة 7,5% من الموظفين يرون أن زملاءهم يحتفظون كل بنا لديه كلهم من الموظفين الإداريين.

جدول رقم 08 : يبين كيفية حل الخلافات الداخلية للموظفين من المسؤول المباشر حسب

نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإيجابية
%	ت	%	ت	%	ت	
30	12	17,7	03	39,1	09	يعمل المسؤول المباشر على
40	16	35,3	06	43,5	10	حل الخلافات الداخلية
30	12	47	08	17,4	04	ادارة الحوار والمقاربة بين الآراء
100	40	100	17	100	23	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين أن القيادة الإدارية تعمل على حل الخلافات الداخلية بين الموظفين عن طريق النقاش بنسبة 40% تمثل منها فئة الإداريين بنسبة 43,5% أما فئة التقنيين يعبر عنهم بما نسبته 35,3% ، ويرى ما نسبته 30% من الموظفين أن القيادة الإدارية تقوم بتطبيق القوانين واستعمال السلطة في حلها للخلافات الداخلية ، بنسبة 39,1% للموظفين الإداريين و بنسبة 17,7% للموظفين التقنيين، أما الموظفون الذين يرون أن القيادة الإدارية تدير الخلافات الداخلية بالحوار والمقاربة بين الآراء يعبر عنهم بنسبة 30% ، بنسبة 17,4% للموظفين الإداريين وبنسبة 47% لفئة الموظفين التقنيين.

جدول رقم 09 : يبين أسلوب توزيع المعلومات للمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإيجابية
%	ت	%	ت	%	ت	
45	18	64,7	11	30,4	07	يعمل المسؤول المباشر على
20	08	11,8	02	26,1	06	توزيع المعلومات داخل
35	14	23,5	04	43,5	10	المديرية بالتركيز على
100	40	100	17	100	23	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين أن القيادة الإدارية تعمل على توزيع المعلومات داخل المديرية بالتركيز على إبداء الرأي والمبادرة بالفكرة بنسبة 45 % من الموظفين، منهم نسبة 30,4 % من فئة الإداريين و64,7 % من فئة الموظفين التقنيين ، و نسبة 20 % من الموظفين يرون أن القيادة الادارية تركز في توزيع المعلومات على تكامل وجهات النظر، تمثل نسبة 26,1 % الموظفين الإداريين و نسبة 11,8 % الموظفين التقنيين ، بينما نسبة 35 % تمثل الموظفين الذين يرون بأن القيادة تركز على الطريقة الرسمية في توزيعها للمعلومات على الموظفين، منهم 43,5 % من فئة الموظفين الإداريين و نسبة 23,5 % من فئة التقنيين.

جدول رقم 10 : يبين الوسيلة المعتمدة من طرف المسؤول المباشر في توزيع المعلومات

حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
42,5	17	41,2	07	43,5	10	الاجتماعات	الوسيلة التي يعتمدها المسؤول في توزيع المعلومات هي
22,5	09	17,6	03	26,1	06	الإشاعات	
35	14	41,2	07	30,4	07	المقابلات الشفوية	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن الوسيلة التي تعتمدها القيادة الإدارية في توزيع المعلومات هي الاجتماعات بنسبة 42,5 % من الموظفين ، منهم بنسبة 43,5 % تمثل الإداريين و نسبة 41,2 % تمثل التقنيين ، وتمثل نسبة 22,5 % الموظفين الذين يرون بأن القيادة الإدارية تعتمد على الإشاعات في توزيعها للمعلومات ، منهم نسبة 26,1 % يمثلون فئة الإداريين و نسبة 17,6 % فئة الموظفين التقنيين ، بينما يمثل نسبة 35 % الموظفين الذين يرون بأن القيادة تعتمد على المقابلات الشفوية كوسيلة لتوزيع المعلومات ، تمثل 30,4 % نسبة الإداريين و نسبة 41,2 % تمثل التقنيين.

جدول رقم 11 : يبين العلاقة الاتصالية بين المسؤول المباشر والموظفين حسب نوع

الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
30	12	41,2	07	21,7	05	إشاعة الثقة
7,5	03	-	-	13,1	03	إشاعة الحذر
45	18	41,2	07	47,8	11	علاقة رسمية فقط
17,5	07	17,6	03	17,4	04	التصادم من حين لآخر
100	40	100	17	100	23	المجموع

إن تعبيرات العملية الاتصالية للمسؤول المباشر هي إحدى المؤشرات الأساسية لقياس كيفية إدارة الصراع التنظيمي من قبل القيادة الإدارية خاصة من حيث المواضيع التي تتناولها تلك العملية الاتصالية.

حيث يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية تعمل على تعزيز الثقة التنظيمية بين الموظفين وهو ما يعبر عنه بنسبة 30 % من إجابات الموظفين، تتوزع بنسبة لفئة 21,7 % الموظفين الإداريين و نسبة 41,2 % لفئة الموظفين التقنيين، و من يسعى من القيادة الإدارية لإدارة الصراع التنظيمي بإقامة علاقة رسمية مع موظفيه فتمثلت الإجابة نسبة 45 %، منها للإداريين 47,8 % ونسبة 41,2 % للتقنيين، أما من يعمل من القيادة الإدارية على إشاعة الحذر في العلاقة الاتصالية فكانت الإجابات من الموظفين بنسبة 7,5 % تمثل فيها نسبة 13,1 % من الموظفين الإداريين، في حين كانت إجابات الموظفين حول الذين يرون أن علاقتهم تعبر عن تصادم من حين لآخر تمثلت نسبة 17,5 %، تمثل فيها نسبة 17,4 % من فئة الإداريين وبنسبة 17,6 % من الموظفين التقنيين.

جدول رقم 12 : دافع اتصال الموظفين بالمسؤول المباشر حسب نوع الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
17,5	07	5,9	01	26,1	06	لتجنب عقابه	سبب اتصالي بمسؤولي المباشر داخل المديرية
17,5	07	5,9	01	26,1	06	لثقتي به في العمل	
62,5	25	82,3	14	47,8	11	لأخذ مشورته في العمل	
2,5	01	5,9	01	-	-	لا أتصل به	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

إن سبب اتصال الموظفين بمسؤوليهم المباشرين يحدد مستويات الثقة ويعد من خصائص العملية الاتصالية التي تستعمل في إدارة الصراع التنظيمي داخل المديرية. فنجد من خلال هذا الجدول أن سبب اتصال الموظفين بالمسؤول المباشر يرجع لتجنب عقابه تمثل هذا الاجابة نسبة 17,5 % من الموظفين ، منهم 26,1 % من فئة الإداريين و 5,9 % من فئة الموظفين التقنيين ، ومن الموظفين من يحدد سبب اتصاله بالمسؤول المباشر لثقتهم به في العمل بنسبة 26,1 % منهم من فئة الإداريين و 5,9 % من فئة الموظفين التقنيين 17,5 % ، أما من يتصلون بالمسؤول المباشر لأخذ مشورته في العمل فتمثلت إجابات الموظفين بنسبة 62,5 %، منهم 47,8 % من فئة الإداريين و 82,3 % من فئة الموظفين التقنيين ، في حين يوجد موظف واحد كانت إجابته بأنه لا يتصل بالمسؤول المباشر.

جدول رقم 13 : يبين ماذا يدرس المسؤول المباشر عند اتصاله بالموظفين حسب نوع

الوظيفة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
42,5	17	35,3	06	47,9	11	الاستفسارات حول العمل
17,5	07	11,8	02	21,7	05	التقارير والشكاوي
40	16	52,9	09	30,4	07	الاقتراحات والافكار
100	40	100	17	100	23	المجموع

إن موضوع العملية الاتصالية لدى المسؤول المباشر يعبر عن نوع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الذي يصدر عنه سلوك موجه من طرف القيادة الإدارية. فيبتين من خلال هذا الجدول أن القيادة الإدارية تعمل على دراسة استفسارات موظفيها حول العمل حيث تمثل هذه الإجابة 42,5 %، تتوزع بنسبة 47,9 % للموظفين الإداريين وبنسبة 35,3 % للموظفين التقنيين، و من القيادة الإدارية من يركز في دراسة وفهم تقارير وشكاوي الموظفين تمثلت إجاباتهم بنسبة 17,5 %، تتوزع بنسبة 21,7 % للإداريين ونسبة 11,8 % للتقنيين، في حين من يركز في القيادة الإدارية على اقتراحات وأفكار الموظفين تمثلت اجاباتهم بنسبة 40 %، تتوزع بنسبة 30,4 % للموظفين الإداريين وبنسبة 52,9 % للموظفين التقنيين.

جدول رقم 14 : يبين حدوث مشاكل داخل العمل وعلاقتها بثقة الموظفين فيما بينهم ومع

المسؤول المباشر

المجموع		تقنية		إدارية		نوع	الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
25	10	41,2	07	13	03	المسؤول المباشر	عندما تحدث
50	20	35,3	06	60,9	14	الزملاء	مشاكل داخل العمل أثق في مناقشتها مع
25	10	23,5	04	26,1	06	الإدارة المسؤولة	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

يوضح الجدول في تركيبه في الوقت الذي تحدث فيه مشاكل في تنفيذ الموظفين لواجباتهم المهنية إلى من يلجؤون بثقة لمناقشتها ، فنجد أن نسبة 50 % من الموظفين يتقون في مناقشتها مع زملائهم تتوزع بنسبة 60,9 % للموظفين الإداريين وبنسبة 35,3 % للموظفين التقنيين، ومن الموظفين من يثق في مناقشة العمل مع المسؤول المباشر تمثلت إجاباتهم بنسبة 25 % ، تتوزع إجاباتهم بنسبة لفئة الموظفين 13 % الإداريين و بنسبة 41,2 % للموظفين التقنيين، وتمثل إجابة الموظفين الذين يتقون في مناقشة المشاكل التي تحدث داخل العمل نسبة 25 % تتوزع إجاباتهم بنسبة لفئة الموظفين 26,1 % الإداريين و بنسبة 23,5 % للموظفين التقنيين .

جدول رقم 15 : يبين طريقة تعامل المسؤول مع توصيات العمل المقدمة من الموظفين

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
77,5	31	94,1	16	65,2	15	نعم
22,5	09	5,9	01	34,8	08	لا
100	40	100	17	100	23	المجموع

يبين هذا الجدول مدى ثقة الموظفين في القيادة الإدارية في أخذ توصياتهم في العمل من عدمه ، فنجد نسبة 77,5 % من إجابة الموظفين يتقنون في المسؤول المباشر والأخذ بتوصياتهم ، منهم نسبة 65,2 % تمثل إجابة فئة الموظفين الإداريين و نسبة تمثل 94,1 % إجابة فئة الموظفين التقنيين، بينما نسبة 22,5 % من الموظفين اجابتهم كانت بأنهم لا يتقنون في القيادة الإدارية عندما يقدمون توصيات حول العمل ،منهم نسبة 34,8 % يمثلون الموظفين الإداريين ونسبة 5,9 % تمثل فئة الموظفين التقنيين.

3- عرض وتحليل بيانات مساهمة القيادة الإدارية من خلال العملية التحفيزية في إدارة الصراع التنظيمي

جدول رقم 16 : يبين العلاقة بين جو العمل مع المسؤول المباشر وأثره على

الموظفين

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
42,5	17	53	09	34,9	08	بالفخر والاعتزاز	من خلال جو العمل مع المسؤول المباشر أشعر
30	12	17,6	03	39	09	بالممل ومرغم على العمل	
05	02	5,9	01	4,4	01	إضاعة الوقت	
22,5	09	23,5	04	21,7	05	بذل جهد كبير للعمل	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

يؤثر جو العمل الذي يعززه المسؤول المباشر في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث نجد من الموظفين من يشعر بالفخر والاعتزاز حيث تمثل هذه الإجابة نسبة 42,5 % من إجابات الموظفين ، تتوزع بنسبة 34,9 % من إجابة الموظفين الإداريين و نسبة 53 % من إجابة الموظفين التقنيين ، في حين كانت إجابة الموظفين الذين يشعرون بالممل عند العمل مع المسؤول المباشر ويعملون مرغمين معه بنسبة 30 % من إجمالي الموظفين ، موزعة بنسبة 39 % لفئة الإداريين و 17,6 % لفئة

الموظفين التقنيين ، بينما مجموعة من الموظفين تعمل على إضاعة الوقت تمثل إجابتهم نسبة 05 % ، وتمثل إجابة مجموعة أخرى من الموظفين بأنهم يبذلون جهدا كبيرا في العمل مع المسؤول المباشر نسبة 22,5 % ، تتوزع بنسبة 21,7 % من إجابة الموظفين الإداريين و نسبة 23,5 % من إجابة الموظفين التقنيين .

جدول رقم 17 : يبين عمل الموظفين ساعات إضافية وكيفية تعامل رئيس المصلحة

لتعزيز السلوك

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت			
50	20	59	10	43,5	10	نعم		أعمل ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل
05	02	-	-	8,6	02	لا يقابل المسؤول المباشر ذلك بالتشجيع	لا	
20	08	17,6	03	21,7	05	لا يعار لك أهمية في ذلك		
25	10	23,5	04	26,2	06	ينظر إليه بأنه أمر عادي		
100	40	100	17	100	23	المجموع		

يبين هذا الجدول إذا كان الموظفون يعملون ساعات إضافية خارج أوقات العمل الرسمية من أجل إتمام أعمالهم المكلفين بها وذلك حسب نوع الوظيفة ، وكيف يتعامل المسؤول المباشر مع هذا السلوك ، حيث يتضح لنا أن نسبة 50 % من إجابات الموظفين تمثل المرؤوسين الذين يعملون ساعات إضافية خارج أوقات العمل ، تتوزع إجاباتهم حسب نوع الوظيفة فتمثل نسبة 43,5 % للإداريين ونسبة 59 % للموظفين التقنيين ، أما بالنسبة للموظفين الذين لا يعملون ساعات إضافية فهم نصف عدد المبحوثين بنسبة 50 % ، فهناك من الموظفين من يبرر سبب عدم عمله لساعات إضافية إلى كون المسؤول المباشر لا يقوم بتشجيع ذلك بنسبة 05 % ، وهناك من يرجع سبب عدم العمل إلى أن القيادة الإدارية لا تعير أهمية إلى هذا السلوك بنسبة 20 % من

إجابات الموظفين ، بينما تبرر نسبة 25 % من الموظفين عدم عملها ساعات إضافية إلى كون المسؤول المباشر ينظر إلى هذا السلوك على أنه أمر عادي .

جدول رقم 18 : يبين كيفية تعامل المسؤول مع الموظفين الذين يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
77,5	31	76,5	13	78,2	18	نعم
2,5	01	-	-	4,4	01	لا
05	02	5,9	01	4,4	01	لا
15	06	17,6	03	13	03	لا
-	-	-	-	-	-	لا
100	40	100	17	100	23	المجموع

إن تعزيز سلوك تنظيمي تطوعي لدى الموظفين داخل المؤسسة يتوقف على الدور التحفيزي الذي يقوم به المسؤول المباشر ، فمن خلال هذا الجدول نجد أن نسبة 77,5 % من إجابات المرؤوسين يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم ، تتوزع بنسبة 78,2 % من إجابة فئة الموظفين الإداريين ونسبة 76,5 % من إجابة التقنيين، أما إجابة الموظفين الذين لا يبادرون بالقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم فتمثل نسبة 22,5 % من الموظفين ، وذلك بنسبة 2,5 % بسبب منعهم من المسؤول المباشر ، أما مجموعة من الموظفين تبرر سبب عدم المبادرة إلى كون المسؤول المباشر يحب مساءلة الموظفين بنسبة 05 % ، وهناك مجموعة أخرى من الموظفين تبرر عدم المبادرة بالقيام بأعمال زملائهم إلى كون القيادة الإدارية لا تقدر التضامن .

جدول رقم 19 : يبين نوع المصالح التي يشجع المسؤول على المحافظة عليها

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
65	26	76,5	13	56,5	13	الصالح العام	يشجعني مسؤولي المباشر لأجل الحفاظ على
27,5	11	17,6	03	34,9	08	المصالح الشخصية	
7,5	03	5,9	01	8,6	02	المصالح المشتركة	
-	-	-	-	-	-	إهمال الصالح العام	
100	13	100	17	100	23	المجموع	

يبين هذا الجدول نوع المصالح التي يدفع المسؤول المباشر الموظفين للمحافظة عليها ، حيث هناك مجموعة من الموظفين ترى أن المسؤول المباشر يدفعهم للحفاظ على الصالح العام بنسبة 65 % ، تتوزع بنسبة 56,5 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 76,5 % للموظفين التقنيين ، وكانت إجابة مجموعة أخرى من الموظفين على أن المسؤول المباشر يشجع موظفيه على المحافظة على مصالحه الشخصية تمثل نسبة 27,5 %، حيث تتوزع بنسبة 34,9 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % للموظفين التقنيين ، بينما تمثل نسبة 7,5 % إجابة الموظفين الذين يرون أن المسؤول المباشر يشجع على الحفاظ على المصالح المشتركة ، تتوزع بنسبة 8,6 % لفئة الموظفين الإداريين و5,9 % للموظفين التقنيين .

جدول رقم 20 : يبين السلوكيات التي يعززها المسؤول المباشر لدى الموظفين

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
30	12	53	09	13	03	مساعدة الزميل الذي له حجم كبير من العمل	السلوكيات التي يعززها المسؤول المباشر
20	08	17,6	03	21,7	05	تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف	
47,5	19	23,5	04	65,3	15	تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة للعمل	
2,5	01	5,9	01	-	-	لا يعزز أي سلوك	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

الهدف من هذا الجدول هو معرفة السلوكيات التي تعززها القيادة الإدارية من أجل إدارة الصراع التنظيمي ، حيث نجد أن المسؤول المباشر يعمل على تعزيز سلوك مساعدة الزميل الذي له حجم كبير من العمل حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 30 % ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 13 % للإداريين ونسبة 53 % للتقنيين ، ومن القيادة الإدارية من تعمل على تعزيز سلوك تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف حيث مثلت نسبة 20 % من إجابة الموظفين، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 21,7 % للإداريين ونسبة 17,6 % للتقنيين ، في حين ترى مجموعة أخرى من الموظفين وذلك بنسبة 47,5 % أن القيادة الإدارية تعزز سلوك تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة ، تتوزع بنسبة 65,3 % للإداريين ونسبة 23,5 % للموظفين التقنيين ، كما أن هناك موظف واحد (1) فقط من فئة الموظفين التقنيين يرى بأن القيادة الإدارية لا تعزز هذا النوع من السلوكيات .

جدول رقم 21 :يبين أهداف المسؤول المباشر في معاملته مع الموظفين داخل المؤسسة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
30	12	23,5	04	34,8	08	تضخيم الأمور أكثر من اللازم	يعمل المسؤول المباشر على
30	12	35,3	06	26,1	06	يقضي وقته في أبسط مشاكل العمل	
12,5	05	11,8	02	13	03	يحل مشاكله الخاصة أولاً	
27,5	11	29,4	05	26,1	06	دعم قناعة المرؤوسين به فقط	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

يبين لنا هذا الجدول أن القيادة الإدارية تعمل على تضخيم الأمور أكثر من اللازم حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 30 % منهم نسبة 34,8 % للموظفين الإداريين ونسبة 23,5 % من فئة الموظفين التقنيين ، كما يقضي المسؤول المباشر وقته في حل أبسط مشاكل العمل حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 30% تتوزع بنسبة 26,1 % للموظفين الإداريين ونسبة 35,3 % للموظفين التقنيين ، كما أن القيادة الإدارية يعمل بعض مسؤوليها على حل في مشاكلهم الخاصة أولاً حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 12,5 %، تتوزع بنسبة 13 % للموظفين الإداريين ونسبة 11,8 % للموظفين التقنيين ، في حين ترى مجموعة من الموظفين أن مسؤوليهم يعملون على دعم قناعة المرؤوسين بهم فقط بنسبة 27,5 %، تتوزع بنسبة 26,1 % للموظفين الإداريين ونسبة 29,4 % للموظفين التقنيين .

جدول رقم 22 : يبين ما إذا كان المسؤول يعزز سلوك التضامن بين الموظفين

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت			
62,5	25	88,2	15	43,5	10	نعم	يدعم المسؤول المباشر التضامن	
37,5	15	11,8	02	56,5	13	لا	الاجتماعي بين الموظفين	
100	40	100	17	100	23	المجموع		

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن القيادة الإدارية تعمل على دعم التضامن الاجتماعي بين الموظفين وذلك لإدارة الصراع التنظيمي بالعملية التحفيزية، حيث أن إجابة أغلبية الموظفين و بنسبة 62,5 %، تمثل فيها نسبة 43,5 % فئة الموظفين الإداريين و نسبة 88,2 % تمثل فئة الموظفين التقنيين ترى بأن مسؤوليهم المباشرين يدعمون التضامن الاجتماعي داخل المديرية، أما المجموعة الأخرى من الموظفين فتري بأن القيادة الإدارية لا تدعم التضامن الاجتماعي فيما بينهم تمثل إجاباتهم نسبة 37,5 % من الموظفين ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 56,5 % للموظفين الإداريين ونسبة 11,8 % للموظفين التقنيين.

جدول رقم 23 : يبين كيفية معاملة المسؤول المباشر للموظفين المتميزين داخل

المؤسسة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة		الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت			
55	22	53	09	56,5	13	مصدر للإبداع ونجاح العمل		يعامل المسؤول المباشر الأشخاص المتميزين في العمل على أنهم
-	-	-	-	-	-	أفراد يهددون منصبه		
42,5	17	41,1	07	43,5	10	اعتبارهم مورد يجب تشغيله		
2,5	01	5,9	01	-	-	موظف يجب استبداله والاستغناء عنه		
100	40	100	17	100	23	المجموع		

يبين هذا الجدول كيفية معاملة القيادة الإدارية للأشخاص المتميزين في العمل ، حيث يعاملهم المسؤول المباشر على أنهم مصدر للإبداع ونجاح للعمل حسب إجابة أغلبية الموظفين بنسبة 55 % ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 56,5 % للموظفين الإداريين ونسبة 53 % للتقنيين ، ويعامل بعض المسؤولين رؤوسيهم على أنهم مورد يجب تشغيله فقط حسب إجابة بعض الموظفين بنسبة 42,5 % ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 43,5 % للموظفين الإداريين ونسبة 41,1 % للتقنيين ، بينما يعامل مسؤولين آخرين رؤوسيهم على أنهم موظفين وجب استبدالهم ويمكن الاستغناء عنهم بسهولة حسب إجابة موظف تقني واحد بنسبة 5,9 % ، و لا يرى الموظفين أبد أن القيادة الإدارية تعامل موظفيها على أنهم أفراد يهددون مناصبهم.

جدول رقم 24 : يبين كيفية معاملة المسؤول المباشر لموظفيه

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
35	14	17,6	03	47,8	11	أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط	كيفية معاملة المسؤول المباشر رؤوسيه داخل المديرية
2,5	01	5,9	01	-	-	كوسيلة لبلوغ غاية شخصية	
15	06	17,6	03	13	03	كموظف لك أجر تتقاضاه	
47,5	19	58,9	10	39,2	09	على أنكم أسرة عمل	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

إن معاملة القيادة الإدارية للموظفين داخل المديرية يعتبر مظهر من مظاهر الصراع التنظيمي ، فيعامل المسؤول المباشر موظفيه على أنهم أيدي عاملة تستخدم للعمل فقط حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 35 % ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 47,8 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % للموظفين التقنيين ، ويرى موظف تقني واحد بأن مسؤوله المباشر يعامله كوسيلة لبلوغ غايته الشخصية ، كما أن المسؤولين

يعاملون موظفيهم على أنهم موظفين يعملون مقابل أجر فقط حسب إجابة بعض الموظفين بنسبة 15 %، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 13 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % للموظفين التقنيين، و يعامل المسؤول المباشر مرؤوسيه على أنهم أسرة عمل حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 47,5 %، منهم الموظفين الإداريين بنسبة 39,2 % و نسبة 58,9 % لفئة الموظفين التقنيين.

جدول رقم 25 : يبين على أي اساس يربط المسؤول المباشر علاقته مع الموظفين

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت	
-	-	-	-	-	-	القرابة
70	28	64,7	11	74	17	يبني المسؤول المباشر علاقته على أساس الصدقة
10	04	11,8	02	8,6	02	
20	08	23,5	04	17,4	04	
100	40	100	17	100	23	المجموع

إن أسس ربط العلاقة بين المسؤول المباشر و موظفيه تحدد بعض مؤشرات إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، فمن خلال الجدول أعلاه يتبين أن من القيادة الإدارية من تعمل على تعزيز ربط علاقتها مع مرؤوسيه على أساس الكفاءة تمثل هذه الإجابة نسبة 70 % من إجابات الموظفين حيث يبني المسؤول المباشر علاقته مع الموظفين الإداريين على أساس الكفاءة بنسبة 74 % و نسبة 64,7 % للموظفين التقنيين ، ومن القيادة الإدارية من يبني علاقته مع المرؤوسين بنسبة 10% حسب إجابة مجموعة من الموظفين ،تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 8,6 % تمثل إجابة الموظفين الإدارية و نسبة 11,8 % تمثل إجابة الموظفين التقنيين ، وهناك من القيادة الإدارية من يبني علاقته مع موظفيه على أساس المصلحة الخاصة حسب إجابة مجموعة أخرى من الموظفين بنسبة 20 %، تتوزع بنسبة من إجابة الموظفين الإداريين 17,4 % و نسبة 23,5 % من إجابة

الموظفين التقنيين ،بينما لا يرى الموظفين أن القيادة الإدارية تبني علاقتها مع مرؤوسيهي على أساس القرابة.

جدول رقم 26 : يبين سبب الموظفين إنجازهم بعض الأعمال وهو مجبر عنها

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة	
%	ت	%	ت	%	ت		
12,5	05	17,6	03	8,5	02	بسبب وساطات المسؤول المباشر	أجد نفسي مجبر على القيام ببعض الأعمال داخل مكنتي
22,5	09	17,6	03	26,1	06	بسبب الإدارة العليا	
77,5	31	64,8	11	65,4	15	لا	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

من خلال هذا الجدول نجد أنه من الموظفين من يجد نفسه مجبر على القيام ببعض الأعمال داخل المكتب بسبب وساطات القيادة الإدارية وذلك حسب اجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 12,5 %، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 8,5 % تمثل إجابة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % تمثل إجابة الموظفين التقنيين ، أما من يعمل مجبرا داخل مكتبه بسبب الإدارة العليا فكانت إجابة الموظفين بنسبة 22,5 %، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 26,1 % تمثل إجابة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % تمثل إجابة الموظفين التقنيين ، أما أغلبية الموظفين فينفون إجبارهم القيام بأي عمل داخل المكتب تمثلت بنسبة 77,5 %، بنسبة 65,4 % لفئة الموظفين الإداريين و نسبة 64,8 % لفئة الموظفين التقنيين .

جدول رقم 27 : يبين سياسة التحفيز المعتمدة من طرف المسؤول المباشر

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	
%	ت	%	ت	%	ت	الإجابة	
25	10	11,8	02	34,9	08	سياسة العقاب	سياسة التحفيز المعتمدة من طرف المسؤول المباشر
17,5	07	17,6	03	17,4	04	سياسة الثواب	
57,5	23	70,6	12	47,7	11	سياسة الدعم	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

إن نوع سياسة التحفيز التي تعتمدها القيادة الإدارية تشكل إحدى المؤشرات لقياس درجة العدالة التنظيمية في إدارة الصراعات التنظيمية ، حيث تعتمد القيادة في إدارتها للصراع التنظيمي سياسة العقاب في عملية تحفيز الموظفين بنسبة 25 % من إجابة مجموعة من الموظفين ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 34,9 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 11,8 % لفئة الموظفين التقنيين، في حين هناك من القيادة الإدارية من يعتمد على سياسة الثواب حسب بعض الموظفين بنسبة 17,5 %، تتوزع بنسبة 17,4 % من إجابة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % من فئة الموظفين التقنيين ، أما أغلبية المسؤولين المباشرين فيستعملون سياسة الدعم في العملية التحفيزية حسب إجابة الموظفين بنسبة 57,5 %، تتوزع بنسبة 47,7 % من إجابة الموظفين الإداريين ونسبة 70,6 % من فئة الموظفين التقنيين.

جدول رقم 28 : يبين شكل توزيع الصلاحيات على الموظفين داخل المؤسسة

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة	الإجابة
%	ت	%	ت	%	ت		
20	08	17,6	03	21,7	05	منح صلاحيات أوسع	شكل توزيع الصلاحيات
27,5	11	23,5	04	30,4	07	المحابة مع بعض المرؤوسين	
47,5	19	53	09	43,5	10	عدالة توزيع الصلاحيات	
05	02	5,9	01	4,4	01	التهميش داخل المديرية	
100	40	100	17	100	23	المجموع	

يبين هذا الجدول شكل توزيع الصلاحيات على الموظفين من طرف المسؤول المباشر ، فنجد أن من القيادة الإدارية من يعمل على توزيع ومنح صلاحيات أوسع لمرؤوسيه حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 20 % ، تتوزع بنسبة 21,7 % للموظفين الإداريين ونسبة الموظفين التقنيين ، وهناك من القيادة من يقوم بالمحابة مع بعض مرؤوسيه بنسبة 27,5 % من إجاباتهم ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 30,4 % للإداريين ونسبة 23,5 % للتقنيين ، في حين من يعمل على توزيع المرؤوسين بعدالة فتمثلت إجابة الموظفين بنسبة 47,5 % ، تتوزع حسب نوع الوظيفة بنسبة 43,5 % للإداريين ونسبة 53 % للتقنيين ، أما من يعمل على تهيمش الموظفين من القيادة الإدارية فتمثلت الإجابة بنسبة 05 % من إجابة الموظفين ، تتوزع بنسبة 4,4 % لفئة الموظفين الإداريين ونسبة 5,9 % لفئة الموظفين التقنيين .

جدول رقم 29 : يبين أسس توزيع العمل بين الموظفين من طرف المسؤول المباشر

المجموع		تقنية		إدارية		نوع الوظيفة الإجابة		
%	ت	%	ت	%	ت			
47,5	19	58,8	10	39,1	09	يتناسب وقدراتهم	نعم	يتم توزيع العمل بعدالة بين الموظفين
15	06	11,8	02	17,4	04	وفق رغبتهم		
10	04	11,8	02	8,6	02	لا يتناسب وقدراتهم	لا	
27,5	11	17,6	03	34,9	08	يفرض عليهم العمل		
100	40	100	17	100	23	المجموع		

إن توزيع العمل بعدالة بين الموظفين من طرف القيادة الإدارية يساهم في إدارة الصراع التنظيمي ، حيث توزع القيادة الإدارية العمل بما يتناسب وقدراتهم حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 47,5 %، تتوزع بنسبة إجابة فئة الموظفين الإداريين 39,1 % ونسبة من إجابة الموظفين التقنيين 58,8 %، في حين هناك من يوزع العمل بعدالة وفق رغبة المرؤوسين حسب إجابة مجموعة من الموظفين بنسبة 15 %، تتوزع بنسبة إجابة فئة الموظفين الإداريين 17,4 % ونسبة من إجابة الموظفين التقنيين 11,8 %، بينما هناك من الموظفين من يرى أن القيادة الإدارية لا تحقق العدالة في توزيع العمل لأنها تعتمد في منحه بما لا يتناسب وقدراتهم بنسبة 10 %، تتوزع بنسبة إجابة فئة الموظفين الإداريين 8,6 % ونسبة من إجابة الموظفين التقنيين 11,8 %، وهناك من يرى بأن مسؤوليهم المباشرين لا يحققون العدالة في توزيع العمل لأنهم يفرضونه عليهم بنسبة 27,5 % من إجابة الموظفين، تتوزع بنسبة 34,9 % إجابة فئة الموظفين الإداريين ونسبة 17,6 % من إجابة الموظفين التقنيين .

4- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

طرحت من خلال الفرضية العامة فرضيتين فرعيتين وعلى أساسها تمت معالجة الدراسة وقد حاولنا من خلال الجانب النظري والميداني جمع المعلومات للبرهنة كل منها أو بطلانها حيث توصلنا إلى ما يلي :

الفرضية الأولى :

إن الفرضية الأولى تعلقت بمساهمة القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال العملية الاتصالية، حيث تعمل القيادة الإدارية عند اتصال مرؤوسيه بها على تمكينهم من معرفة مهامهم وواجباتهم داخل المؤسسة (تؤكد نسبة 65% في الجدول رقم 06) ، وعندما يقوم الموظفون بإنجاز أعمالهم يجدون سهولة في الحصول على المعلومات من زملائهم (تؤكد نسبة 57,5 % في الجدول رقم 07) ، وعند حدوث خلافات داخلية تعمل القيادة على معالجتها عن طريق النقاش (تؤكد نسبة 40 % في الجدول رقم 08) ، أما في توزيع المعلومات على الموظفين نجد أن القيادة تهتم بإبداء الرأي والمبادرة بالفكرة (تؤكد نسبة 45 % في الجدول رقم 09) ، وفي توزيعها للمعلومات تعتمد القيادة الإدارية على الاجتماعات (تؤكد نسبة 42,5 % في الجدول رقم 10) ، كما أن القيادة تعمل على إشاعة الثقة في العلاقة الاتصالية (تؤكد نسبة 30 % في الجدول رقم 11) ، بينما يؤكد الموظفون أن سبب اتصالهم بالقيادة من أجل الأخذ بمشورتهم في العمل (تؤكد نسبة 62,5 % في الجدول رقم 12) ، كما تعمل القيادة على فهم ودراسة استفسارات الموظفين حول العمل (تؤكد نسبة 42,5 % في الجدول رقم 13) ، وفي حالة حدوث مشاكل داخل العمل يناقشها الموظفون مع زملائهم (تؤكد نسبة 50 % في الجدول رقم 14) ، كما أن القيادة تأخذ بتوصيات موظفيها (تؤكد نسبة 77,5 % في الجدول رقم 15) .

وعليه يمكن القول أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون بأن القيادة الإدارية تعمل من خلال العملية الاتصالية على إدارة الصراع التنظيمي ، حيث لها دور كبير في العملية التنظيمية داخل المؤسسة ، وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

الفرضية الثانية :

إن الفرضية الأولى تعلقت بمساهمة القيادة الإدارية على إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من خلال عملية التحفيز، حيث يشعر الموظفون بالفخر و الاعتزاز عند العمل مع القيادة (تؤكد نسبة 42,5% في الجدول رقم 16) ، كما أن الموظفين يعملون لساعات إضافية إلى جانب أوقات العمل الرسمية (تؤكد نسبة 50 % في الجدول رقم 17) ، ويبادرون بالقيام بأعمال زملائهم في حالة غيابهم (تؤكد نسبة 77,5 % في الجدول رقم 18) ، كما أن القيادة تشجع موظفيها على الحفاظ على الصالح العام (تؤكد نسبة 65% في الجدول رقم 19) ، وتعزز القيادة سلوك تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة للعمل (تؤكد نسبة 47,5 % في الجدول رقم 20) ، كما أن القيادة تعمل على تضخيم الأمور أكثر من اللازم ويقضي مسؤوليها أوقاتهم في أبسط مشاكل العمل (تؤكد نسبة 30 % في الجدول رقم 21) ، بينما يؤكد الموظفون أن هناك نوع من القيادة يدعم التضامن الاجتماعي بينهم (تؤكد نسبة 62,5 % في الجدول رقم 22) ، كما تعامل القيادة الموظفين المميزين على أنهم مصدر للإبداع ونجاح للعمل (تؤكد نسبة 55 % في الجدول رقم 23) ، تعامل القيادة مرؤوسيهيها على أنهم أسرة داخل العمل (تؤكد نسبة 47,5 % في الجدول رقم 24) ، وتبني القيادة علاقتها داخل العمل على أساس الكفاءة (تؤكد نسبة 70 % في الجدول رقم 25) ، كما أن القيادة لا تجبر الموظفين على القيام ببعض الأعمال (تؤكد نسبة 77,5 % في الجدول رقم 26)، والقيادة تعتمد على سياسة الدعم في تحفيزها للموظفين (تؤكد نسبة 70 % في الجدول رقم 27) ، كما أنها تقوم

بتوزيع المهام بعدالة ومع ما يتناسب وقدراتهم (تؤكدُه نسبة 47,5 % في الجدولين رقم 28 و29).

وعليه يمكن القول أن معظم أفراد مجتمع البحث يرون بأن القيادة الإدارية تعمل من خلال عملية التحفيز على إدارة الصراع التنظيمي ، حيث لها دور كبير في العملية التنظيمية داخل المؤسسة ، وهو ما يؤكد تحقق الفرضية.

خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية المحور الرئيسي الذي تركز عليه النشاطات والأعمال في المنظمات على اختلاف أنواعها ، وهو ما جعل الدراسات والبحوث تنتشعب في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري ، وهذا للوقوف على الأسس التي يعتمد عليها القادة الإداريون للتأثير إيجابيا في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة بواسطة الإقناع الشخصي بدل استخدام القوة والدخول معهم في صراعات لا طائل منها ، إلا أن الدراسات اختلفت في تحديد مصادر تأثير القادة على مرؤوسيهم وكيفية إدارتهم للصراع التنظيمي فقد أرجعها البعض لسمات يمتلكها بعض الأفراد أو إلى السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها القادة الإداريون في محاولة منهم للتأثير في الآخرين ، في حين أن هناك من أرجعها إلى مدى قدرة القادة على التكيف مع المواقف التي يوجهونها أثناء قيادتهم سواء تعلق بالمرؤوسين أو بالمنظمة، إن توافر القادة الإداريين على السمات والمهارات واستخدامهم الأساليب المناسبة في القيادة يجعلهم يتحكمون كثيرا في إدارة الصراع التنظيمي ، وهذا الأخير يحدث نتيجة لعدة أسباب إلا أن هناك شبه إجماع بأن أسباب الصراع في معظمها تعود إلى شخصيات الأفراد وتباينهم وطبيعة المعلومات والقرارات التي يتخذونها ، إضافة إلى طبيعة البيئة الداخلية كانت أم خارجية . وبعد عملية التحليل والتفسير التي قمنا بها توصلنا إلى الإجابة على إشكالية البحث والمتمثلة في دور القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي والتي أكدت على أن القيادة تساهم في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، كما توصلنا إلى أن عمليتي الإتصال والتحفيز هما أكثر العمليات استخداما لإدارة الصراع التنظيمي ، وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن إطلاع القائد الإداري على نتائج هذا البحث يخلق لديه الوعي بكيفية استخدام الأسلوب المناسب في إدارة الصراع التنظيمي مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفعالية، وبهذا نكون قد توصلنا إلى الأهداف التي سطرناها في بداية هذه الدراسة وهو ما يسعى إليه كل باحث ، غير أننا نرجو أن تكون نتائج هذا البحث بمثابة نقطة انطلاق لبحوث أخرى.

الملاحق

البيانات العامة :

1-الجنس: ذكر -أنثى

2-السن

3-نوع الوظيفة - إدارية - تقنية

4-المستوى التعليمي:

5-الخبرة المهنية:

بيانات الفرضية الأولى: (تساهم القيادة الإدارية في ادارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة باستخدام عملية الاتصال)6- عندما تتصل بمسؤولك المباشر هل تتمكن من ؟

- معرفة مهامك وواجباتك -توسع معرفتك و مهاراتك -يجعلك تتحاشاه مرة ثانية

7-عندما تقوم بإنجاز مهامك هل تجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة؟

- في حالة الإجابة بنعم ممن تجد السهولة؟ - إذا كانت الإجابة بلا هل بسبب؟

- رئيس المصلحة - يعمل رئيسك على إخفاء المعلومات

- من الزملاء - يحتفظ زملائك كل بما لديه

- أخرى حدد..... - أخرى حدد.....

8-كيف يعمل مسؤولك المباشر على حل الخلافات الداخلية؟

-التدخل باستخدام السلطة وتطبيق القوانين -معالجتها عن طريق النقاش

-إدارة الحوار و المقاربة بين الآراء -حدد أخرى:

9-هل يعمل مسؤولك المباشر على توزيع المعلومات داخل المديرية بالتركيز على؟

-إبداء الرأي و المبادرة بالفكر -تكامل وجهات النظر -التركيز على الطريقة الرسمية

10-ما هي الوسيلة المعتمدة لمسؤولك المباشر في توزيع المعلومات؟

-الاجتماعات -الإشاعات -المقابلات الشفوية

11-هل العلاقة الاتصالية بمسؤولك المباشر تعبر عن؟

-إشاعة -إشاعة الخ -علاقة رسمية فقط -التصادم من حين لآخر

12-ما هو سبب اتصالك بمسؤولك المباشر داخل المديرية؟

-لتجنب علق -لثقتك به في العمل -لأخذ مشورته في العمل -أخرى حدد

13- هل مسؤولك المباشر في اتصاله بكم يعمل على فهم ودراسة؟

-استفساراتكم حول العمل -تقاريركم وشكاويكم -اقتراحاتكم وأفكاركم -أخرى

حدد:..... 14- هل عندما تحدث لك مشاكل في العمل هل تتق في مناقشتها مع؟

- مسؤولك المبا - الزملاء - الإدارة المسؤ -أخرى حدد:.....

هل تتق في انك حين تقدم توصيات عمل لمسؤولك المباشر يأخذها بعين الاعتبار؟

-كيف؟.....

-لماذا؟.....

الفرضية الثانية: (تساهم القيادة الإدارية في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية باستخدام عملية التحفيز)

15- هل من خلال عملك مع مسؤولك المباشر تعمل في جو تشعر فيه

-بالفخر و الاعتراز بالعمل - بالملل ومرغم على العمل

- تحاول إضاعة الوقت -تبذل أكبر جهد للعمل

16- هل تعمل ساعات إضافية إلى جانب الوقت الرسمي للعمل؟

-نعم -إذا كان لا هل يرجع إلى أن مسؤولك المباشر ؟

-لا يقابلك بالتشجيع لا يعار لك أهمية في ذلك -ينظر إليه أمر عادي

17- هل تبادر بالقيام بأعمال زملائك في حالة غيابهم؟

-نعم -لا -إذا كان لا هل يرجع إلى مسؤولك المباشر ؟

يمكنك من ذلك -يجب مسائلة الموظفين - لا يقدر التضام -يؤبخك ويتجاهلك

18- هل ترى أن مسؤولك المباشر يشجعك لأجل الحفاظ على؟

-الصالح العام -المصالح الشخصية -المصالح المشتركة - إهمال الصالح العام

19- ما هي أهم السلوكات التي يعززها مسؤولك المباشر ؟

-مساعدة زميلك الذي له حجم كبير من العمل -تسهيل مهمة الزملاء الجدد في التوظيف

-تزويد الزملاء بالمعلومات اللازمة للعمل -أخرى حدد:.....

20- هل ترى أن مسؤولك المباشر يعمل على؟

-تضخيم الأمور أكثر من اللازم -يقضي وقته في أبسط مشاكل العمل

-يحل مشاكله الخاصة أولا -دعم قناعة المرؤوسين به فقط

-أخرى حدد:.....



21-هل ترى أن مسؤولك المباشر يدعم التضامن الاجتماعي بين الموظفين؟

-نعم كيف ذلك.....
لا -كيف لماذا.....

2

22-يعامل رئيس المصلحة الأشخاص المتميزين في العمل على أنهم؟

-مصدر للإبداع و نجاح العمل -أفراد يهددون منصباً
-اعتبارهم مورد يجب تشغيله -موظف يجب استبداله و الاستغناء عنه
-أخرى حدد

23-كيف يعامل رئيس المصلحة مرؤوسيه داخل المديرية، على أنهم؟

-أيدي عاملة تستخدم للعمل فـ -كوسيلة لبلوغ غاية شخصية -كموظف لك أجر تتقاضاه
- على أنكم أسرة عمل -أخرى حدد

24-على أي أساس يبني رئيس المصلحة علاقته معكم؟

-القر -الكفاء -الصدقا -المصلحة الخاص -أخرى حدد.....

25-هل تجد نفسك داخل مكتبك مجبر على القيام ببعض الأعمال

؟ -نعم -لا -في حالة نعم هل بسبب؟

وساطات رئيس المصلح -بسبب الإدارة العل -أخرى حدد.....

26 -ما نوع سياسة التحفيز المعتمدة من طرف رئيس المصلحة؟

-سياسة العقاب -سياسة الثواب -سياسة الدعم -أخرى حدد:.....

27-ما هو شكل توزيع الصلاحيات عليك؟

-منح صلاحيات أوسع -المحابة مع بعض المرؤوسين -عدالة توزيع الصلاحيات

-تهميشك داخل المديرية -أخرى حدد

هل يتم توزيع العمل بعدالة بين الأفراد؟

-نعم بما : بما :

-يتناسب وقدراتهم -لا يتناسب و قدراتهم

-وفق رغبتهم -يفرض عليهم العمل

-أخرى حدد..... -أخرى حدد.....



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإتجاز بحث

انا الممضي (ة) أدناه :

السيدة(ة): بن عبد الوهاب عبد الحفيظ

الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201939148

الصادرة بتاريخ: 2017/10/18 عن دائرة: بلدية بني سليمان

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل تحت رقم التسجيل: UN 280 120232 106410043

والمكلف بإتجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: المبادأة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي

د. طارق المؤسسة الجزائرية

أصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/04



امضاء المعني (ة):

[Signature]

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه :

السيد(ة): هياضي فؤاد
الصفة(طالب, استاذ باحث, باحث دائم): طالب
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201536991
الصادرة بتاريخ: 22-05-2014 عن دائرة :
المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية قسم: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم ومجال تحت رقم التسجيل: 199449083
والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, اطروحة دكتوراه).
عنوانها: المادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع النقابي داخل المؤسسة الجزائرية

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في
انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2024/06/01

امضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

القيادة الإدارية ودورها في إدارة
الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية

إعداد الطلبة:

- 1- محمد الوهاني عبد المنيمن رقم التسجيل: 4 N-2801202321064100433
 - 2- هياتي فوضيل رقم التسجيل: 1997490835
- القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: التنظيم والعل
إشراف: أ.د. حطوط يوسف الرتبة: أستاذ المعلم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس القسم

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. بن خالجمال



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

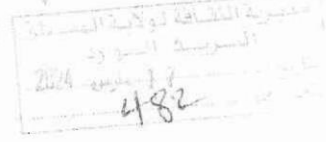
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



المسيلة في: 2024 / 03 / 13

الرقم: 04 / ق.ع.ا.ج.ع.ا.ج. / 2024

تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية



إلى السيد: مدير الثقافة والفنون
لولاية المسيلة.

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم بتقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

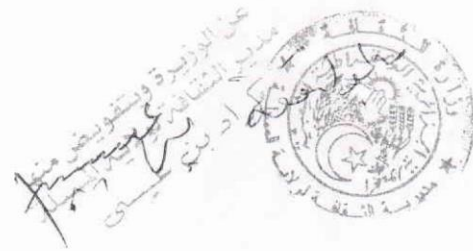
الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	هباش فوزيل	1975 / 12 / 30 ب: أولاد عدي لقبالة - المسيلة.	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	بن عبد الوهاب عبد الحفيظ	1983 / 01 / 28 ب: بني يلمان - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: القيادة الادارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة.
الأستاذ المشرف: أ. د / جفلولي يوسف.
وفي انتظار ردكم بالقبول، تقبلوا منا، سيدي، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:



أ. د. عبد الله حلال



University Mohame Boudiaf of M'sila
humaine and Socials Sciences Faculty
B.P : 166 Echbilia M'sila 28003 Fax 213.35.53.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

قائمة المصادر و

المراجع

- (1) أرجس كريس: الفرد والمنظمة، الصراع بين النظم والفرد، ت: على الجمال ساس، مطبعة جامعة القاهرة، 1970.
- (2) بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
- (3) ثامر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المملكة العربية السعودية، (ب،د)، 1994.
- (4) خضير كاض حمود: السموئ التنظيمي، دار الصفاء، ط1، عمان، 2002.
- (5) خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة، ط1، عمان، ب/ت.
- (6) دافيد راتشمان وآخرون، الإدارة المعاصرة، ت رفاعي ومحمد سيد أحمد، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
- (7) ربحي مصطفى وغنيم محمد عثمان: أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء، عمان، ط1، 2004.
- (8) رجب عبد الحميد السيد: دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت.
- (9) رشيد بوخالفة الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي الجزائر .
- (10) رضا صاحب أبو حمد و سنان كاظم الموسري، وظائف الإدارة المعاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
- (11) رضا عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد، 1987.
- (12) رواية حسن :مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،1999.
- (13) زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- (14) شرقي ناجي جواد : السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي، دار المكتبة الحامد، ط1،الأردن،2000.
- (15) شون ماكبرايد وآخرون :أصوات متعددة وعالم واحد ،الاتصال والمجتمع اليوم وغدا ،الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر .
- (16) عبد الباسط محمد الحسن أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، القاهرة.

- (17) عبد الغفور يونس : نظريات التنظيم والإدارة، مكتب العربي الحديث، 1997.
- (18) عثمان محمود الخضر، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005.
- (19) على محمد منصور: مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
- (20) عمر وضعي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، عمان، 1996.
- (21) فاروق المجدوب، العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري، الإدارة العامة، منشورات حلبي الحقوقية، لبنان، 2002.
- (22) فريد النجار : إدارة الأعمال الاقتصادية والعالمية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
- (23) فضيل دليو وآخرون: الاتصال في المؤسسة، فعاليات الملتقى الدولي الثاني ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة"، الجزائر.
- (24) فوزي حبيش: الادارة والتنظيم الاداري ،مكتبة وهبة ، القاهرة ، 1991 .
- (25) كيت كيتان، ترشيد وتحفيز الموظفين، ترجمة مركز التعريب والبرمجة ناجي حداد، الدار العربية للعلوم، بيروت لبنان، 1995.
- (26) محمد العزازي أحمد: المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري، ب/د، ب/ب، 2002.
- (27) محمد شفيق البحث العلمي مع تطبيقات في مجال الدراسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2005.
- (28) محمد عبد الغني هلال، مهارات قيادة الآخرين، مركز تطوير الأداء، ط4، مصر، 2005.
- (29) محمد عبد الفتاح باغي، تقييم الموظف العام للحوافز في أجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1976.
- (30) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- (31) مصطفى حجازي: الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المركز العربي للتطوير الإداري، دارالطليعة، بيروت، 1986.

- (32) مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (33) موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ العلوم الإنسانية، مجلد (22أ)، العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.
- (34) نواف كنعان: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، عمان، 2000.

ملخص:

تستمد القيادة الإدارية قوتها من التفاعلات بين أعضائها ، يتقيد ببعض الأوامر التنظيمية، ويعتمد على تعزيز عمليتي الإتصال والتحفيز يتم بناؤها من طرف قيادة إدارية، تعبر عن عملية اجتماعية في تفاعل المجموعة للعمل الجماعي.

هذه العملية الاتصالية التي تحوي العلاقات والروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتحدد نمط التفاعلات بينهم، فنجاح المؤسسة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، هذا يعرف من خلال خصائص أو طبيعة نظام الاتصالات المعزز من طرف القيادة الإدارية.

وكذا عملية التحفيز تهتم القيادة الإدارية بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة، ومؤهلة بالقدر الذي يجعل مرؤوسيه متعاونين في سلوك اجتماعي، نحو تحقيق هدف منشود ويعزز توازن واستمرار المؤسسة، حيث تحتوي على الأساليب الأساسية في الاهتمام يحفز الموظفين، ويدير الصراع التنظيمي بين أف.

لكن هذا على المستوى النظري، أما على مستوى العمل الميداني هذا ما سنحاول

الكشف عنه بالمؤسسة الإدارية مديرية الثقافة لولاية المسيلة من خلال فحوص الجانب

الميداني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف
قسم علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبيان حول:

القيادة الإدارية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الثقافة والفنون لولاية المسيلة

إشراف الأستاذ الدكتور:

جغلولي يوسف

إعداد الطلبة:

بن عبد الوهاب عبد الحفيظ

هباش فوضيل

سيدي(ة) الكريم (ة) تحية طيبة : في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية ، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.
وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم.

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية: 2023 / 2024