



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل دراسة ميدانية بثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي بوسعادة

مذكرة مكملة لمقتضيات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتورة :
بتقة ليلي

إعداد الطالبة :
مقري خديجة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
أ . د رحاب المختار	محمد بوضياف - المسيلة -	رئيسا
د . بتقة ليلي	محمد بوضياف - المسيلة -	مشرفا و مقرا
د . سيد حاتم	محمد بوضياف - المسيلة -	ممتحنا

2022-2021



قَالَ تَعَالَى: ﴿وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عِلِّمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ﴾

شكر و تقدير

لقد حثنا الله في كتابه العزيز على شكر الناس قائلًا : ﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ سورة يوسف آية 76 صدق الله العظيم.

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين القائل في محكم التنزيل ، عن أبي هريرة - رضي الله عنه - قال

قال صلى الله عليه وسلم "مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ"

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِئُوهُ ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِئُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ " (رواه أبو داود)

وأيضاً وفاء وتقديراً واعترافاً مني بالجميل أتقدم بجزيل

الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا

في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة:

بتقة ليلي على هذه الدراسة وصاحبة الفضل في توجيهي

و مساعدتي في تجميع المادة البحثية ، فجزاها الله كل خير.

كما أتقدم بعبارات الشكر و الاحترام إلى أعضاء اللجنة المناقشة الذين

سيتشرفون بمناقشة هذا العمل المتواضع و كل الأساتذة الكرام الذين

قاموا بتوجيهنا طيلة مشوارنا الدراسي. وأخيراً أتقدم بجزيل العرفان

إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة

على أكمل وجه ابراهيمي خولة مديرة الثانوية محل الدراسة

وحبيبتي قلبي حفصة وسهام

أهـ داء

٥١٧

إلى الغائب الذي لا يحضر إلى من تربيت على يديه ، ومن علمني القيم والمبادئ و الأخلاق إلى من لا ينفصل اسمي عن اسمه أبداً ، و إلى من كان مصدر الدعم والعطاء و ينبوع الأمل . إليك يا قطعة من قلبي فمن يشبهك يا أبي ؟ لا دنيا تقارن بك و لا وطن يغني عنك ، "رحمك الله يا أغلى ما فقدت " إلى اليد الطاهرة التي أزلت من طريقنا أشواك الفشل إلي من ساندتني عند ضعفي وهزالي وإلي من سقتني الحب في ضعفي و إلى التي ارتاح لها قلبي إلى من رسمت لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب إلى من انحني لها العطاء أمام قدميها ، وأعطتنا من دمها وروحها وعمرها وزهرة شبابها حبا وتصميما ودافعا لمستقبل أجمل إلى الغالية التي لا نرى الحب والحنان إلا في عينيها أمي الحبيبة والغالية . إلى أزهار النرجس التي تفيض حبا وطفولة عطرا إلى من كان دعائهم سر نجاحي وفلاحني إلى من كانوا لي نعم السند والعون في مواصلة تعليمي إلي كل من " الياس و يوسف " بلسم و نور البيت "رميضاء و أمل " وإلى أخواتي العزيزات و أزواجهن و أبنائهم . إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر و إلى من صاغوا لنا العلم حروف ومن فكرهم منارة تشير لنا في الوجهة الصحيحة للعلم والنجاح وإلى مدرسينا ومعلمينا الكرام ماذا عساني أن أقول لكم في مثل هذا الحدث الجليل الذي تتعطل فيه الحروف وتتجمد الكلمات هل يسعني أن اشكركم جميعا . فشكرا لكم من أعماق قلبي كل الكلمات اليوم تعجز عن شكركم وقلمي اليوم متعثر أمامكم ولا أدري كيف أوفيكم قدر كرمكم فلا أنسى أن أهدي تخرجي هذا إلي من احتضنتني في جناباتها إلي جامعتي جامعة محمد بوضياف جامعتي العزيزة نحن بالنسبة لك

دفعة ومرت وأنتي بالنسبة لنا منارة شامخة وخلدت للأبد في ذاكرتنا

إلى كل من بذل معي جهدا أو وفر لي وقتا و نصح لي قولا

إلى كل " محب صادق وفي " إلى أحبائي و أصدقائي أهدي هذا العمل المتواضع .

خديجة

الملخص بالعربية :

تناولت هذه الدراسة موضوع علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل داخل المؤسسة التربوية الجزائرية لمعرفة واقعها والكشف عن أنواع المهارات القيادية المنتهجة ومدى تفعيلها. والتي تمارس بثنائية محمد بن عبد الرحمان الديسي ببوسعادة تحديدا، من أجل القضاء أو التخفيف من شدة الخلافات الموجودة داخل التنظيم، وكيفية تسييرها للحفاظ على الإستقرار التنظيمي، و دفع عجلة التقدم لتحسين الأداء مبني على الإحترام وتوافق الرؤى بين كل العاملين، وكان ذلك بطرح السؤال الرئيس التالي :

ما علاقة المهارات القيادية بتسوية و تسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة ؟
و في سبيل التحقق من الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية المطروحة في هذا الموضوع استخدمنا المنهج الوصفي، واعتمدنا على المقابلة، واستمارة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات المبينة و طبق على عينة قصدية مكونة من 100 عامل (أساتذة - إداريين - عمال مهنيين) .

وبعد عملية البحث والدراسة تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها بالنسبة لإستخدام مهارة الإتصال علاقة بتسيير خلافات العمل . تبين لنا بأن هاته النتيجة توافق فرضية الدراسة الأولى و القائلة بأن " لمهارة الإتصال علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة " أي توجد علاقة.
كما لعلاقة مهارة إدارة التغيير بالمؤسسة يتضح لنا بأن هاته النتيجة توافق فرضية الدراسة الثانية بأن " لمهارة إدارة التغيير علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين ميدان الدراسة، أي توجد علاقة.
أما بالنسبة لعلاقة مهارة التخطيط داخل المؤسسة فتبين لنا أن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة و القائلة بأن " لمهارة التخطيط علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة أي لا توجد علاقة .

من كل ماسبق يتبين لنا أن المهارات القيادية من خلال أبعادها (الإتصال، إدارة التغيير) لها علاقة بتسيير خلافات العمل هذا ما تم تأكيده من خلال الفرضية العامة القائلة : تساهم المهارات القيادية في تسيير خلافات العمل . أما بعد التخطيط ليس له علاقة بتسيير هاته الخلافات .

The summary is in English

This study dealt with the issue of the relationship of leadership skills with managing work disputes within the Algerian educational institution to know its reality and to reveal the types of leadership skills used and the extent of their activation. Which is practiced at Mohammed bin Abdul Rahman Al-Desi High School in Bousaada specifically in order to eliminate or mitigate the severity of the differences within the organization, and how to manage them to maintain organizational stability, and push the wheel of progress to improve performance based on respect and consensus of visions among all workers, and that was by asking a question Main :

What is the relationship of leadership skills to settling and managing work disputes from the point of view of the employees of the institution, the field of study?

In order to verify the main hypothesis and the sub-hypotheses put forward in this topic, we used the descriptive approach, and relied on the interview, and the questionnaire as a means of collecting the data shown, and it was applied to an intentional sample of 100 workers (professors – administrators – professional workers).

After the process of research and study, a general conclusion was reached that with regard to the use of communication skill, it is related to the management of work disputes. It turns out that this result agrees with the hypothesis of the first study, which says that "the communication skill has a relationship to managing work disputes from the point of view of the workers in the institution under study", meaning there is a relationship.

As for the relationship of change management skill to the organization, it is clear to us that this result agrees with the hypothesis of the second study that

“the skill of change management has a relationship to managing work disputes from the point of view of the workers in the field of study, that is, there is a relationship.

As for the relationship of the planning skill within the institution, it turns out that this result contradicts the hypothesis of the third study, which says that “the planning skill has a relationship with managing work disputes from the point of view of the workers in the institution under study, that is, there is no relationship.

From all of the above, it becomes clear to us that leadership skills through their dimensions (communication, change management) are related to managing work disputes. This was confirmed by the general hypothesis that says: leadership skills contribute to managing work disputes. As for planning, it has nothing to do with managing these disputes.

الفهرس

المحتويات	رقم الصفحة
شكر و اهداء	
الملخص بالعربية	
الملخص بالإنجليزية	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	03 - 01
الجانـب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
تمهيد	06
1 - الإشكالية	10 - 07
2 - أسباب اختيار الموضوع	10
3- أهمية الدراسة	10
4 - أهداف الدراسة	11
5- فرضيات الدراسة	11
6 - تحديد المفاهيم و المصطلحات	18 - 12
7 - الدراسات السابقة	25 - 19
الفصل الثاني : المهارات القيادية	
تمهيد	28
1 - أهمية القيادة	31 - 29
2 - صفات القائد و أنواع المهارات القيادية	33 - 32
2 - 1 - صفات القائد	33 - 32
2 - 2 - أنواع المهارات القيادية	50 - 34
3 - أساليب القيادة	55 - 51

63 - 55	4 - نظريات القيادة
64	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : خلافات العمل	
67	تمهيد
69 - 68	1 - نشأة و تطور خلافات العمل
70	2 - أهمية تسيير خلافات العمل
71 - 70	3 - مراحل عملية خلافات العمل
73 - 71	4 - أسباب ظهور خلافات العمل
74	5 - مهارات و طرق تسوية خلافات العمل
74	5 - 1 - مهارات إدارة خلافات العمل
76 - 75	5 - 2 - طرق تسوية خلافات العمل
77	6 - أنواع خلافات العمل
78	7 - مستويات خلافات العمل
80 - 79	8 - العوامل المؤثرة على تطور خلافات العمل
87 - 80	9 - علاقة المهارات القيادية لتسيير خلافات العمل
88	خلاصة الفصل
الجانـب الميـدانـي	
الفصل الرابع : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة	
92	تمهيد
93	منهجية البحث
93	1 - المنهج
93	2 - أدوات جمع البيانات
94	2 - 1 - المقابلة
95	2 - 2 - الاستنبيان
97	3 - بعض القواعد و القياسات الإحصائية

97	4 - العينة
101	II - التعريف بميدان الدراسة
101	1 - المجال البشري
101	2 - المجال الموضوعي
102 - 101	3 - المجال الزمني
103 - 102	4 - المجال الجغرافي
104	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير النتائج
107	تمهيد
142 - 108	1 - عرض و تحليل و تفسير البيانات
145 - 143	2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
147 - 145	3 - مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
149 - 148	الإستنتاج العام
151 - 150	التوصيات
152	خاتمة
163 - 154	قائمة المصادر و المراجع
175 - 165	الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	نماذج صنع القرار	37
02	نتائج اختبار و صدق و ثبات استمارة الإستبيان	96
03	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	98
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	98
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	99
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	100
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	100
08	يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة الإتصال	108
09	يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة إدارة التغيير	111
10	يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة التخطيط	113
11	يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول تسيير خلافات العمل	115 - 116
12	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (1 و 46)	118
13	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (3 و 41)	119
14	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (6 و 26)	120
15	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (7 و 29)	121
16	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (8 و 48)	122
17	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (2 و 44)	123
18	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (5 و 47)	124
19	يوضح العلاقة بين مهارة الإتصال و خلافات العمل	125
20	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (9 و 40)	126
21	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (14 و 54)	127
22	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (18 و 28)	128
23	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (18 و 51)	129
24	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (10 و 38)	130
25	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (13 و 42)	131
26	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (17 و 33)	132
27	يوضح العلاقة بين مهارة إدارة التغيير وخلافات العمل	133

134	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (19 و 50)	28
135	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (25 و 35)	29
136	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (25 و 36)	30
137	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (24 و 32)	31
138	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (22 و 50)	32
140	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (24 و 46)	33
141	يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (27 و 53)	34
142	يوضح العلاقة بين مهارة التخطيط و خلافات العمل	35

فهرس الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهم صفات القائد	33
02	أساليب تنمية المهارات القيادية	52
03	نموذج لعملية نشوب خلافات العمل	73
04	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	98
05	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	98
06	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	99
07	يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	100
08	يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية	100
09	الهيكل التنظيمي لثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي - بوسعادة -	103

مقدمة

مقدمة :

تعتبر المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة، منظمة إجتماعية . ويشكل العنصر البشري فيها أول معبر عن حيويتها و تفاعلها. و بقدر ما يبذله من جهد في أدائه ما يظهر فاعليته بالمنظمة . ومعلوم أن المنظمة تمارس أنشطتها في ظل علاقات معقدة ومتشابكة بين أفرادها بخصالهم وطباعهم المختلفة، وهؤلاء الأفراد تجمعهم نوازع و مصالح ورغبات متباينة، منها ما يخص المنظمة. ومنها ما يدور في إطار المصالح الشخصية لذلك فمن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الخلافات المتنوعة حيث سواء مع ذاته، أو مع الآخرين، أو مع المنظمة و أنظمتها الإدارية، كما يواجه خلافات مع الواقع الاجتماعي و البيئي الذي يعيش فيه، ولعل تعامل الفرد مع هذه المستويات الكثيرة من الخلافات قد يولد أثارا مختلفة عليه وعلى التنظيم على حد سواء . كما تعتبر الحياة سلسلة من التغيرات التي تستدعي أن يتوافق الفرد معها. أولا لإشباع حاجاته، وثانيا للمحافظة على توازنه. وهو ما ينطبق على بيئة المنظمات بمختلف أنواعها، فقد أصبح مجال العمل من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد قدرا عاليا من التوافق النفسي والمهني. إذ تربط الأفراد فيما بينهم علاقات وتفاعلات مختلفة ينتج عنها آثار سلوكية ونفسية و انفعالية ... تؤثر بدورها على المنظمة وأهدافها واستمرارها. كون المورد البشري هو الذي يدير الأصول الأخرى داخل المؤسسة.

في هذا السياق تزايدت أهمية القيادة في العصر الحديث رغم أنها شغلت الإنسان منذ القدم وتناولها الباحثون كثيرا، وأصبحت القيادة الناجحة أحد المفاتيح المؤثرة في فعالية المنظمات. فالتعامل مع العنصر البشري من أصعب الأعمال الإدارية، التي تتطلب وجود قيادة حكيمة بمواصفات وخصائص سلوكية ذات طابع عملي وليس نظريا فقط .

فموضوع المهارات القيادية من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا. فالتاريخ حافل بقصص النجاح والفشل لجهود البشر القيادية . إن المتابع للتطور العلمي الهائل الذي يشهده العالم اليوم يدرك أهمية العمل الجماعي داخل التنظيم، فقد أدركت الشركات والمؤسسات في هذا العصر أنها لكي تتحول إلى كيان عضوي متفاعل ينبغي أن تتحول من نظام الآلة والاهتمام بها والاعتماد عليها إلى نظام إنساني يقوم على المشاركة والتفاهم والعمل بروح الفريق الواحد.

وبالتالي أصبح تكوين فرق العمل داخل المنظمات ضرورة لا بد منها، ذلك لأن الفريق يساعد على بناء علاقات إنسانية مباشرة دون حواجز رسمية بين أفرادها مما ينعكس إيجابيا على دافعيتهم للعمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم . حيث تساعد فرق العمل على إلغاء الحواجز بين الأقسام وتوسيع نطاق التعاون فيما بينها ورفع معنويات العاملين . والقائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاهم أفراد مجموعته واقناعهم في تحقيق أهداف التنظيم نجاحا شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الذاتية. فعليه تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه .

مما تقدم يتضح حاجة مديري المؤسسات لإملاك المهارات القيادية وتوظيفها عمليا، للتمكن من أداء أدوارهم في تطوير العمل والإشراف على جميع شؤون المؤسسة في مجال التنظيم والإشراف... و تحقيق المنظمة لأهدافها خاصة في تسيير مصالحها والمحافظة على استقرارها وتوفير بيئة عمل يسودها التفاهم. فظاهرة "خلافات العمل " تثير نقاشا حادا في مختلف الدوائر العلمية، نظرا لأهميتها وارتباطها بالبناء التنظيمي و كذلك ارتباطها بالفرد و المجتمع على حد سواء . وعليه فإن المؤسسة هي مكان بامتياز لظهور و بزوغ هذه الخلافات المتواصلة و المتعددة الأسباب، كما أنها قطب للحياة الاجتماعية النشطة، فهي التي تخلق الوظائف، مصدر للمداخل، ومكان للتكيف .

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة باعتبارها تشكل بعدا تنظيميا، حظي باهتمام الدارسين في مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، كما تعددت الأبحاث الإمبريقية التي تحدد عناصر هذه الظاهرة ومدى ارتباطها بوضع العمل والمناخ التنظيمي . فهي تشكل نقطة تقاطع العديد من العلوم وعليه فإن الدراسة سعت لتشخيص الواقع الفعلي للمهارات القيادية و علاقتها بتسيير خلافات العمل .

ولتحقيق هذا المسعى تم تقسيم البحث إلى جانبين : الأول نظري والثاني ميداني، حيث اشتمل الجانب النظري على ثلاث فصول هي : جاء الفصل الأول بعنوان " الإطار العام للدراسة " وتطرقنا فيه إلى إشكالية الدراسة والفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة و أهدافها، ومن ثم تحديد أهم مفاهيم الدراسة . وأخيرا التطرق إلى الدراسات السابقة . أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان " المهارات القيادية " حيث تناولت فيه الباحثة ماهية وأهمية القيادة وصفات القائد وأنواع المهارات القيادية، وكذا أساليب تنمية المهارات القيادية، وأخيرا نظريات القيادة .

وفي الفصل الثالث والموسوم بـ " خلافات العمل " تم التطرق فيه إلى ماهية و أهمية تسيير خلافات العمل ثم مراحل عملية خلافات العمل وأسباب ظهورها، وكذا مهارات وطرق تسوية خلافات العمل، إضافة إلى أنواع خلافات العمل مستوياتها والعوامل المؤثرة على تطورها، وأخيرا علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل . بينما قسم الجانب الميداني إلى فصلين : الفصل الرابع بعنوان " منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة " تناولت فيه الباحثة منهج الدراسة، العينة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجات الإحصائية المستخدمة، في حين تم التطرق في الفصل الخامس عرض وتحليل وتفسير النتائج، ثم الاستنتاج العام و تقديم جملة من التوصيات و تليها قائمة المراجع و الملاحق .

لقد تم من خلال هذه الدراسة التعرف على الأساليب المتبعة لحل أنواع خلافات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع مديرة الثانوية، وتحديد المهارات القيادية الأكثر شيوعا من حيث الإستخدام.

الجانِب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

- 1 - الإشكالية
- 2 - أسباب اختيار الموضوع
- 3 - أهمية الدراسة
- 4 - أهداف الدراسة
- 5 - فرضيات الدراسة
- 6 - تحديد المفاهيم والمصطلحات
- 7 - الدراسات السابقة

تمهيد :

يمثل الإطار العام للدراسة مجموعة من الإجراءات التي ينتهجها الباحث في دراسته، والتي تحدد المسار العام للبحث . كما يعرض فيه النقاط التي تناولها من خلال طرح الإشكالية و فرضيات الدراسة و كذا أسباب اختيار الموضوع ، بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

عالم الشغل كما هو معروف مجال للتعلم والمعرفة والتعاون، كما هو ميدان خصب للخلافات و إختلاف الآراء بشتى أنواعها، فعلاقات العمل في المؤسسة بين الأطراف تغذيها عملية التعاون من جهة والصراع من جهة أخرى، لذلك فإن بيئة العمل لم تكن أبداً بيئة خالية نقية يسودها السلام والوئام، فإنها مكانا للقاء المباشر بين المسؤول و العامل .

وباعتبار أن ممارسة المهارات القيادية داخل مختلف المؤسسات خاصة الإدارية هي المسيطرة على تسييرها داخليا وخارجيا وأنها تعمل على توجيه وإرشاد العمال والموظفين ورسم سبل لقدراتهم وامكانياتهم و مهاراتهم في هذا التطور من جهة، ومن جهة أخرى دورها في تسيير خلافات العمل من وجهة نظر منتسبي عمال التربية والتعليم في المؤسسة ميدان الدراسة .

وبالرغم من أن المهارات القيادية الفعالة هي وسيلة الإدارة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة والتحكم في تسيير وظيف و تبادل المعلومات التي تقيد الإدارات في إنجاز أعمالها، إلا أن تأثيرها في رفع مستوى الأداء أو في تسيير أنواع الخلافات يتفاوت من جهة لأخرى .

و نظراً لوجود عدة معوقات تحول دون الاستفادة من المهارات القيادية في رفع مستوى الأداء كعدم وضوح اللغة المستخدمة، والحالة النفسية والفروق الفردية، وحجم المنظمة التربوية وقدم تقنيات الاتصال المستخدمة، وسوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو الإفراط في الاتصال... فإن ذلك يتطلب توفر وسائل وأدوات وآليات مؤثرة لكي تسهم في توفير فرص الفهم والتأثير والتغذية الراجعة وجلب مناخ للتعاون الإيجابي بين كل المتعاملين التربويين بغرض الاستفادة من مميزات وأنماط المهارات القيادية الفعالة في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة، بما ينعكس بشكل إيجابي على مواجهة مختلف الصعوبات المعاصرة حيث تؤثر المهارات القيادية سلباً أو إيجاباً على أدائهم تبعاً لسهولة وانسيابها بين مختلف المستويات. فهي تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة وصغيرة، بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الأدنى وسرعة حل المشكلات وتقليص الأخطاء إلى أقل حد ممكن وتدفع بالمنظمة بالنجاح مستقبلاً .

فوظيفة القائد الماهر تكمن في تحقيق التجانس والتوافق بين حاجات ورغبات أفراد مجموعته وامكانيات واحتياجات التنظيم الذي ينتمون إليه . وهذا ما أكدته إدارة الجودة الشاملة التي تركز على مجموعة من المفاهيم الحديثة التي تقوم على المزج بين مختلف الوسائل الإدارية والمهارات الفنية والقدرات الإبداعية للرفع من الأداء فهي تعمل على الانتقال من ثقافة حل المشكلات إلى ثقافة منعها قبل حدوثها .

وذلك من خلال : العمل على التحسين المستمر، تغيير مفاهيم القيادة المتسلطة، تطوير مهارات العمال وتشجيعهم على الإبداع، التفاعل مع العمال، تبني فلسفة الجودة والتميز¹

فكل مؤسسة تسعى لتحقيق مجموع الأهداف المسطرة، ما يتطلب منها التكيف مع مختلف الظروف المحيطة بها والتي تمنعها عن تحقيق ما تصبوا إليه كالتطور في أساليب العمل الذي يكون في بعض الأحيان معرقلا للمؤسسات لا مساعدا لها، إضافة إلى مختلف المشاكل التي تنجم عن تضارب الأهداف والمصالح داخلها نتيجة اختلاف الثقافات والقيم، ناهيك عن انخفاض كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة ما يقف عائقا في وجه تحقيقها لأهدافها والرفع من فعالية أداء المؤسسة وأداء مواردها البشرية . بالإضافة الى أن من بين الأشياء التي تعيق المنظمة على التطور والتميز نجد الخلافات في العمل والتي تحدث خلا في النسق التنظيمي حين تتطور بشكل سلبي وفي هذا الصدد نجد كل من « بارسونز » « ميرتون » و « غولدر » يرون أن النزاعات العمالية هي معوقات وظيفية تؤثر على البناء وقد تكون هذه الخلافات ذاتها مؤشر يمكننا من اكتشاف المعوقات التنظيمية التي تعاني منها المنظمة . وهو ما ذهب اليه "كارل ماركس" الذي يرى ان الخلاف أو الصراع عملية ديناميكية تشرح الواقع وتكشف عناصره وتناقضاته وتحدد أطرافه، وهو الآلية الوحيدة التي تمكننا من اكتشاف آليات الاستغلال واللامساواة التي ينطوي عليها البناء التنظيمي لكل مؤسسة².

فالمسؤول هو الذي يتولى هذه القيادة في المؤسسة التي يديرها، وهذا يتطلب أن يقوم بتنسيق مستمر لجهود ونشاط أفراد المجموعة حتي يستطيع أن يحقق أهدافها بسهولة. وطالما استخدمت في الماضي طريقة الضغط وفرض النفس بقوة من جهة القيادة كطريقة لتحقيق التنسيق بين جهود الأفراد. إلا أن هذه الطريقة قد أصبحت الآن أقل الطرق كفاية في إنجاز الأعمال .فالقيادة الحقيقية تتضمن رغبة من المرؤوسين في التبعية وإطاعة القادة وتنفيذ أوامره . ولذلك فوجود القيادة الرشيدة في المؤسسة هو - الى حد كبير - ايجاد الإدارة المنتجة ذات الكفاية العالية. فالمهارات القيادية للقائد بكل أنواعها، خاصة التي تهتم بفهم الذات وفهم الآخرين، بناء جماعات العمل، والعمل معها والقدرة على حل الخلاف والقدرة على الإتصال.

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية)، ط1، دار المناهج، الأردن، 2013 . ص 132.

² طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008 . ص 152.

فالمنظمات تتسم ببيئة متغيرة نتيجة الظروف المحيطة بها وهو ما يتطلب إدارة هذا التغيير الحاصل بشكل يسمح للمنظمة بمسايرة هذه التغيرات الحاصلة بأقل فاقد ممكن . فإدارة التغيير من حالة إلى حالة أخرى أو من وضع إلى وضع آخر يحدث للمنظمة نتيجة تأثيرات خارجية، أو هو مجموعة ردود الفعل التي تستهدف مواجهة ما يحدث من تغيرات في البيئة عملا على استعادة التوازن، وأهم مبررات التغيير ما يلي :

لمواجهة مشكلات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو غيرها، لإثبات الذات وإظهار القوة، لتجنب الملل والروتين والعمل بأكثر حيوية، لتحسين الأداء، وجعل المؤسسة أكثر تنافسية، لإختصار الوقت، وتقليل الجهد وزيادة الإنتاج، ومن أجل الإبداع وللإستجابة للضغوط والمتطلبات الكثيرة من قبل الرؤساء، لمواكبة التقدم العلمي والتقني في جميع المجالات والعلوم.

كما أن لعملية التخطيط مهمة جدا ذات طابع وقائي تمنع أو تقلل من الخلافات داخل المنظمة وهذا ما ذهب اليه . المهندس الفرنسي "هنري فايول" الذي يعد من جيل رواد علم الإدارة في الدلالة على التخطيط بمصطلح التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهته . مما يستدعي تجنب الوقوع في المشكلات و كذا إيجاد حلولاً لخلافات العمل الواردة و التعامل معها بحكمة و التصدي لها بأقل تكلفة ممكنة لمنع تفاقمها وانتشارها .

يتضح مما سبق أن المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القادة تكمن في تحقيق فعالية القيادة وتختلف باختلاف الظروف، والمواقف الإدارية والمستويات القيادية في التنظيم الواحد وأن تنمية هذه المهارات تسهم بتحديد المشكلة، تحليل الحقائق والظروف، تحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة. ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه. وهذا ما نجده داخل أي مؤسسة وحتى يتمكن المدير من النجاح في تحقيق غاياته ينبغي عليه الإهتمام بكل ما يوطد العلاقات الإنسانية والتنظيمية بين مختلف مواردها البشرية خاصة ما يخص تسيير الخلافات، فنجاح المؤسسات يرجع بالضرورة إلى عملية التسيير والتخطيط الجيدين باستغلال وممارسة كافة المهارات القيادية، فهما الروح والقلب النابض بل هما شريان أي منظمة .

ومن هذا المنطلق فعلاقات العمل تتأثر تأثرا كبيرا بمستوى الخلافات الموجودة في مختلف المؤسسات، وأخيرا فنظرا لإيماننا العميق بأهمية موضوع علاقة المهارات القيادية في تسيير خلافات العمل و تأثيرها على الأهداف الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة التربوية بثنائية محمد بن عبد الرحمان الديسي ببوسعادة بصفة خاصة .

وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي :

ما علاقة المهارات القيادية بتسوية وتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين بثنوية محمد بن عبد الرحمان الديسي ببوسعادة ؟ و تدرج تحت هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية :

■ هل توجد علاقة بين مهارة الإتصال وتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

■ هل توجد علاقة بين مهارة إدارة التغيير وتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

■ هل توجد علاقة بين مهارة التخطيط وتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة ؟

2 - أسباب اختيار الموضوع : تتمثل في :

- الرغبة في التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى المسؤول في المؤسسة محل الدراسة .
- القيمة العلمية للموضوع والأهمية الإستراتيجية له في مجال الموارد البشرية .
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة .
- قلة الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع، وخاصة في قطاع التربية والتعليم رغم انتشاره في المؤسسات.

3 - أهمية الدراسة :

3 - 1 - الأهمية التطبيقية : تلعب المهارات القيادية خاصة التنظيمية دورا أساسيا وحساسا في كل مرحلة من مراحل العملية الإدارية. وتنبثق أهمية هذه الدراسة من كون قطاع التربية والتعليم من القطاعات التي تحتاج إلى وجود مهارات قيادية فعالة لأن طبيعة عمل منتسبي التربية والتعليم تتطلب الخبرة والكفاءة في تسيير خلافات العمل باستخدام لغة مفهومة للطرفين، من خلال تطبيق مختلف المهارات والقنوات الاتصالية و التعرف على آراء العاملين في المؤسسة محل الدراسة حول مهارات رؤسائهم في قيادة فريق العمل .

3 - 2 - الأهمية العملية : تمثل المهارات القيادة حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية، حيث تساعد في حل مشكلات العمل وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في قطاع التربية بصفة عامة و الموظفين داخل المؤسسة التربوية بمنطقة بوسعادة بصفة خاصة .

4 - أهداف الدراسة : سعت هذه الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه المهارات القيادية و ما لها تأثير على المنظمة.
- محاولة معرفة العلاقة بين المهارات القيادية و تسيير خلافات العمل داخل المنظمة .
- التعرف على العلاقة بين مهارة الإتصال وتسيير خلافات العمل .
- التعرف على العلاقة بين مهارة إدارة التغيير وتسيير خلافات العمل .
- التعرف على العلاقة بين مهارة التخطيط وتسيير خلافات العمل .

5 - فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

-تساهم المهارات القيادية في تسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة
(ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي بوسعادة)

الفرضيات الفرعية :

- لمهارة الإتصال علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة إدارة التغيير علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- لمهارة التخطيط علاقة بتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

6 - تحديد مفاهيم الدراسة :

تعتبر تحديد المفاهيم خطوة أساسية من خطوات البحث العلمي بالنظر لكونها المسار الذي يحدد توجهات الباحث في ظل الاختلافات الفكرية الموجودة على مستوى التراث النظري والواقع العملي للدراسة بهدف معرفة جوهر الظاهرة المدروسة، وعلى اعتبار أن تحديد المفاهيم بدقة وموضوعية يجنب الباحث سوء الفهم الذي يتعرض له نتيجة الاختلاف في إدراك المعاني من قبل القراء . ما تطلب تحديد مفاهيم الدراسة التالية :

6 - 1 - تعريف المهارة :

6-1-1- لغة : يذهب أهل العربية إلى أن المهارة بالفتح : الحَذْقُ في الشيء، وقد مهرتُ الشيء أمره¹ بالفتح أيضاً، ومنها الماهر: الحاذق بكل عمل، وفي الحديث: مثل الماهر بالقرآن مثل السفرة الماهر: الحاذق بالقراءة ، والسفرة: الملائكة² .

6-1-2- اصطلاحاً : بصفة عامة تعني الوصول بالعمل إلى درجة من الدقة التي تسير إجرأه في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة. وعادة ما تتكون من ثالث عناصر هي : (السرعة - الدقة - الفهم) ويعرفها كنعان بأنها: "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة فيما يبذله الفرد من جهة ووقت³ بينما عرف علي السلمي المهارة بأنها: "القدرة على أداء عمل ما باستخدام أساليب تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانات⁴ .

6 - 2 - القيادة :

6-2-1- لغة : قال ابن منظور : " القود " نقيض " السوق " يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، فالقود من أمام و السوق من خلف والاسم من ذلك كله القيادة وجمع قائد هو قادة⁵ وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. وكلمة القيادة في الفكر اليوناني مشتقة من الفعل AGREE أو ARCHEI بمعنى : يفعل أو يقوم بمهمة⁶

¹ محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي : مختار الصحاح ، تحقيق محمود خاطر، ج 1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1995 . ص 266 .

² ابن منظور: لسان العرب، مج 15، ط 1، دار صاندر، بيروت، 1992 . ص 184 .

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، 2006 . ص 297.

⁴ السلمي علي : السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 1987. ص 23.

⁵ ابن منظور : معجم لسان العرب، دار الحديث، القاهرة، 2003 . ص 531 .

⁶ نواف كنعان : القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة، ط1، الأردن، 2002، ص 86 .

6-2-2- إصطلاحا :

يعرفها العلاق بأنها : "عملية التأثيرعلى سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة المرغوبة " ¹ أما ليكرت Likert فيرى بأنها : قدرة الفرد في التأثيرعلى شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ² "

- القيادة بوصفها عملية تفاعل : ³ يؤكد أصحاب هذا الإتجاه على أن القيادة هي عملية تفاعل وتبادل بين القائد من جهة، وبين المرؤوسين من جهة أخرى وأن الركن الأساسي لهذا التفاعل يتمثل في القوة التي يستمدّها القائد من المرؤوسين الذين يقتنعون بأهليته في القيادة .

- القيادة بوصفها سلوكا: ⁴ القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظرف معين .

- القيادة على أساس نظرية السلطة الرسمية:

قال اسماعيل : القدرة التي يتميز بها مجموعة من الأفراد وبموجبها تكون للقائد آلية سلطة أعلى على من يتبعه ⁵.

-القيادة بوصفها تأثيرا :

يعرف فيدلر القيادة بأنها : علاقة يستخدم فيها شخص قوته و تأثيره لحث أفراد الجماعة على العمل معا لإنجاز مهمة مشتركة ⁶ .

فالقيادة إذا هي الجهود المبذولة للتأثير في سلوك الآخرين أو تغيير سلوكهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة و الأفراد ⁷. وفي تعريف آخر نجد القيادة هي فن التأثيرعلى الناس لكي يعملوا برغبتهم على تحقيق أهداف الجماعة ⁸.

¹ بشير العلاق : القيادة الإدارية التربوية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 . ص 14 .

² الغامدي عبد الله عبد الواحد : القيادة التربوية ، دار الكفاح للنشر، الرياض، 2013 . ص 45.

³ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية : القيادة الإدارة، ط 1، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع، 2011. ص 12

⁴ المرجع نفسه ، ص 13 .

⁵ مروان ابراهيم جون : القائد الإداري، دار الجاحظ ، دمشق، 1993 . ص 142 .

⁶ فرج طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، القاهرة، مكتبة غريب، 1993 . ص 35 .

⁷ كلا لدة محمود : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النشر زهران للطباعة ، عمان، 1997 . ص 18.

⁸ زعتر جازية : أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997 . ص 195.

وفي هذا الصدد يعرفها الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي بأنها: "عملية نفسية تجعل فردا ما في جماعة معينة ذا قدرة على التأثير في بقية أفراد الجماعة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها"¹ ويضيف على ذلك أحمد زكي بدوي في تعريفه بأنها: "القدرة على التأثير في السلوك البشري"² لتوجيه جماعة ما نحو هدف بطريقة تضمن الطاعة والثقة، واحترام وتعاون جميع الأطراف."

أما ولمان wolman فيرى أنها : تلك المجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه و التحكم في الآخرين أمرا ناجحا³

فالمهارات تتميز بأنها مكتسبة ومتطورة، أي أن مدير المدرسة يكتسبها و ينميها من خلال الخبرة و الممارسة و التجربة⁴ و يقصد بها العمل بسرعة واتقان⁵.

و يعرفها السلمي بأنها : " القدرة على استخدام و تطبيق الأصول والمعارف التي تحكم عمل الفرد ."⁶

6 - 2 - 3 - المهارات القيادية :

-إصطلاحا عرفت بأنها : "مجموعة المهارات السلوكية والمهنية التي يمتلكها القادة في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية وبكفاءة وفعالية، وهي أيضا قدرة القائد على إحداث الموائمة بين الفريق والبيئة الداخلية والخارجية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الجماعة"⁷ أما السلمي فقد عرفها بأنها : " القدرة على أداء أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب و طرق تتسم بالكفاءة و التميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما استخدم في الأداء من الموارد والإمكانات ."⁸

¹ أحمد قوراية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007. ص 24 .

² أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي - فرنسي - عربي)، ط1، مكتبة لبنان ، لبنان، دس. ص 442 .

³ فرج شوقي طريف : مرجع سابق . ص 24 .

⁴ عثمان محمد الصائم : الإدارة المدرسية و متطلبات الجودة الشاملة ، مكتبة الرشد ناشرون ، الرياض، 2015 . ص 120.

⁵ محمد ماهر أحمد حسن : الإدارة التربوية، ط2 ، مكتبة المتنبئ، الدمام ، 2013 . ص 144 .

⁶ عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة ، ط3، دار الشروق، عمان، 2012 . ص 90.

⁷ ميادة حيا وي مهدي: دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين والرشد "النجم الأشرف"، المجلد السابع، العدد 30، مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية الكوفة، 2014 . ص5.

⁸ السلمي علي محمد : المهارات الإدارية والقيادية للمدير المنفوق، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 . ص 23 .

6-2-4- التعريف الإجرائي للمهارات القيادية : هي عبارة عن مجموعة من العلاقات الإنسانية على شكل سلسلة بين المسؤول والعاملين، بحيث يسعى المدير القائد إلى تشجيعهم و تحفيزهم على إنجاز مهامهم بكل دقة وسرعة وإتقان، باستغلال ما يمتلكه العامل من قدرات على استخدام مدخلات العمل استخداما فعالا لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل تكلفة وجهد ممكن.

6 - 3 - تعريف التسيير:

6-3-1- لغة : سير - يسير - تسييرا فهو مسير والمفعول مسير

سير الشيء، أساره، حركه، جعله يسير، سير المحرك - القارب دفعه بقوة

سير أعمال فلان : أدارها، وجهها - أشرف عليها

سير الموظفون - العمل تسيير الأمور تحريكها و إدارتها، تسيير ذاتي بواسطة إدارة داخلية ¹.

6-3-2 - إصطلاحا :

عرفة "تيلور" بأنه علم مبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية. فإنه يشمل المفهوم الضيق لإضافة إلى management هو مصطلح إنجليزي ويعني القدرات والكفاءات ². القيادة التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

عرفه "صلاح شنواني" فيرى يعرف المسير بباسط الكلمات بعبارة أنه الشخص المسؤول على الإشراف على ³. الآخرين أي الذين يعملون تحت إشرافه ويتلقون التوجيهات من ويخضعون لرقابته يراه "فريد راغب النجار" بأن المسير هو الذي يطبق المهارات والمعلومات على الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة ⁴.

كما يعرفه "محي الدين الأزهري" هو الذي يجمع بين القدرة الإدارية والقدرة الفنية والقدرة الفنية هي المهارات المهنية أو الوظيفية غير أن أهمية وحيز القدرة الإدارية يزداد كلما ارتفعنا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والعكس صحيح ⁵.

¹ أحمد مختار عمر : معجم اللغة العربية المعاصر، مجلد الأول، الطبعة 1، عالم الكتب، 2008، القاهرة، 2008 ، باب السين . ص 1147.

² ابن حبيب عبد الرزاق : اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004. ص 31 .

³ صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2 ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003. ص 34 .

⁴ فريد راغب محمد النجار: المديرون والمنظمات، بدون طبعة ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000. ص 20.

⁵ محي الدين الأزهري: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000. ص

6-3-3- التعريف الإجرائي للتسيير: هو عملية عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، و تتم هذه العملية حسب من خلال تجنيد كل المهارات القيادية (كمهارة ادارة التغيير و الاتصال و التخطيط) لتقادي وحل الخلافات داخل المنظمة و كل ما يعيق الاداء التنظيمي لها. ومن بين الكلمات التي تتقاطع مع مصطلح الخلاف نجد كلا من مصطلحي الصراع و النزاع، حيث يعرف الصراع بأنه عبارة عن " عملية اجتماعية واعية تحدث بين جماعات ¹ إجتماعية منظمة وقصد تغيير الواقع . أما الخلاف فهو نوع من التنافس، والإعتراض حول مسألة أو موضوع ما أو مصلحة ... سواء بطريقة عمدية أو بدون قصد و ذلك راجع إلى التنظيم المطبق داخل المؤسسة . أما النزاع الفردي في العمل هو " كل خلاف في العمل قائم بين عامل أجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم يتم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة .

أما القانون 27/91 المؤرخ في 1991/12/21 المعدل والمتمم للقانون 09/20 المؤرخ في 06 جانفي 1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وحق الإضراب فيعرف النزاع الجماعي في العمل بأنه : " كل خلاف مرتبط بالعلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف العمل العامة بين العمال الأجراء و المستخدمين و التي استعصى حلها ² .

ومن خلال التعريفات السابقة اختلاف النظرة بين النزاع أو الصراع والخلاف إلى أن هذه التعريفات تتفق على أن النزاع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف النزاع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. ويمكن أن يكون ذا هدف. أما الخلاف يكون حول رأي أو موقف ما ويمكن اعتبار كل نزاع هو خلاف، لكن ليس كل خلاف هو نزاع .

¹ علي غربي : الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي، العدد 1، مجلة علم الاجتماع، الجزائر، 1990. ص 35.

² رشيد أو رسيان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي و الثانوي العام و التقني، 1999. ص 78.

6 - 4 - تعريف الخلاف :

6-4-1- لغة :

هو مصدر خالف، كما أن الاختلاف مصدر اختلف، والخلاف هو: المضادة، وقد خالفه مخالفة وخلافاً، وتخالف الأمران واختلفا، لم يتفقا، وكل ما لم يتساو فقد تخالف واختلف¹، قال سبحانه: ﴿مُخْتَلَفًا أَكُلُهُ﴾² إذاً: الخلاف والاختلاف في اللغة: ضد الاتفاق، وهو أعم من الضد، قال الراغب الأصفهاني: "الخلاف: أعم من الضد؛ لأن كل ضدين مختلفان، وليس كل مختلفين ضدين³.

فمثلاً: السواد والبياض ضدان ومختلفان، أما الحمرة والخضرة فمختلفان وليسا ضدين، والخلاف أعم من الضدية، لأنه يحمل معنى الضدية، ومعنى المغايرة مع عدم الضدية⁴

فالاختلاف يعني الخصام والشقاق، ويستعمل في هذه الحالة لموازاة الكلمة الفرنسية conflit المشتقة من الفعل اللاتيني conflage والذي يعني الصدام أو الاسم اللاتيني conflictus الذي يعني الصدمة وعليه فإن الخلاف يعني النزاع أو التعارض بين المصالح والآراء والصراع حول الحق⁵.

6-4-2- اصطلاحاً : أن يأخذ كل واحد طريقاً غير طريق الآخر في حاله أو قوله، ولما كان الاختلاف بين الناس في القول قد يقتضي التنازع، استعير ذلك للمنازعة والمجادلة، قال تعالى: ﴿فَاخْتَلَفَ الْأَحْزَابُ مِنْ بَيْنِهِمْ فَوَيْلٌ لِلَّذِينَ كَفَرُوا مِنْ مَّشْهَدٍ يَوْمٍ عَظِيمٍ﴾⁶ وقوله تعالى: ﴿وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَرَالُونَ مُخْتَلِفِينَ﴾⁷

الخلاف هو تعارض opposition عنيف أو معنوي... يرى "كارل ماركس" أن الخلاف هو مقاومة الطبقة العاملة من أجل التغيير الاجتماعي⁸.

¹ ابن منظور : مرجع سابق . ص 181-192 .

² سورة الأنعام : الآية 141.

³ الراغب الأصفهاني : مفردات ألفاظ القرآن، دار القلم، ط 2، دمشق، 1992. ص294.

⁴ عوامه، محمد : أدب الاختلاف في مسائل العلم والدين، دار البشائر، ط 2، بيروت، 1998. ص8.

⁵ محمد عاطف غيث : معجم علم الاجتماع، قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1979. ص82 .

⁶ سورة مريم : الآية 36.

⁷ سورة هود: الآية 118 .

⁸ سلامة زهية : أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل - مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة ، 2006 - 2007 . ص 18.

6-4-3 - خلافات العمل إصطلاحا :

كل ما ينشأ بين العامل ورب العمل أو بين ممثلي العمال ورب العمل وهذا بسبب عدم تنفيذ أحدهما لالتزاماته التعاقدية أو الإخلال بخرق نص قانوني أو تنظيمي أو إتفاق بما يسبب ضرر للطرف الآخر¹ ويعرفها الخشاب بأنها عبارة عن " عملية اجتماعية و موقف يحاول فيه اثنان أو أكثر تحقيق أغراضهم و أهدافهم و مصالحهم و منع الآخرين من تحقيق ذلك."²

أما "روني تريون" يقول أنها لا تعني العنف لأنه يتعلق باستخدام التعبير عن رفض المواقف السلبية التي لها علاقة بالعمل.³

6-4-4 - التعريف الإجرائي لخلافات العمل : هو حدوث تضاد و معارضة وعدم المماثلة، فيكون الخلاف في أن يذهب كل واحد إلى خلاف ما ذهب إليه الآخر، و بالتالي تقع منازعة بين الأطراف المتعارضة سواء أفراد أو جماعات أو بين المسؤول والعاملين لتحقيق حق أو لإبطال باطل، فخلافات العمل تكون بالمغايرة في القول، أو الرأي، أو الحالة، أو الموقف في المؤسسة .

¹ رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، ط 1، دار هو للطباعة و النشر، الجزائر، 2005. ص 177 .

² جورج فيردمان و بيار كافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين خيضر، بيروت، 1985. ص 252 .

³ المرجع نفسه . ص 253.

7 - الدراسات السابقة :

من غير الممكن أن يتخلى أي باحث عن الأعمال التي قام بها باحثين قبله لأنه مهما يكن و مهما يصل الباحث إلى أعلى المراتب، إلا و يكون بحاجة دوما إلى أرضية صلبة و أساس متين ينطلق منه في بحثه، وهو ما يعرف باسم " الأبحاث الإمبريقية . تعتبر الدراسات السابقة سندا علميا للدراسات السوسيولوجية ، كما تعتبر خلفية ضرورية لأي باحث باعتبارها وجهة أساسا للإطلاع على الكثير من جوانب موضوع الدراسة فيما يخص جوانب المعالجة، أو تلك التي مازالت محل نقاش وحوار أكاديمي، لأن عمل هذه الدراسة متصل بكثير من المحاولات السابقة التي تكون سندا، كما تزودنا برؤية واقعية ومنهجية ونظرية تسهل عملية التقدم في البحث.

من هذا المنطلق فقد اعتمدت في بحثي و الذي يدور حول " المهارات القيادية وعلاقتها بتسيير خلافات العمل " على مجموعة من الدراسات . والتي لها علاقة بموضوع البحث محل الدراسة، اتضح أن العديد منها تناولت المتغير المستقل بأبعاده المتعددة لتثبت علاقته بالعديد من المتغيرات التابعة والعكس صحيح، وهو ما أثرى الجانب المعرفي لدى الباحثة .

7-1 - الدراسات المحلية :

- **الدراسة الأولى :** دراسة رمضان إبراهيمي بعنوان " نزاعات العمل في الجزائر"، سنة 1988 بجامعة الجزائر هي دراسة نظرية ميدانية، حيث افترضت شروط العمل المادية والاجتماعية في الوحدة الصناعية قد تؤدي إلى نشوب النزاع في العمل، و يتمثل الجانب المادي في الأجر، العلاوات، الخدمات الاجتماعية، بينما يتمثل الجانب الاجتماعي في العلاقة بين رب العمل و العمال، وتساهم ظروف العمال الاجتماعية الخارجية بدورها في نشوب النزاع عبر مؤشرات منها : السكن، الاستهلاك الغذائي، غياب الإضراب في الوحدة الصناعية لا يعني غياب النزاع . وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية : استخدم الباحث المقابلة، الملاحظة بأشكالها المتنوعة، استخدم الاستمارة، استمارة الاستبيان، كما استعان بالعينة و هي عينة عشوائية . كما انه استخدم منهج دراسة الحالة وقد توصل للنتائج التالية : إن ظاهر علاقة العمل داخل المصنع عبارة عن تعايش سلمي بينما باطنها عبارة عن غليان ملئ بالمواقف المتناقضة إن غياب النزاع الظاهر والمكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب أو المتحرك وغير المنضبط .

إن شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم تكن العامل الجوهري في دخول أو امتناع العمال عن النزاع، كما أن الاعتراف أو عدم الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن هذه الطريقة العنيفة قصد تحسين ظروفهم أو الحفاظ عن بعض الامتيازات، كما أن انخفاض الإضرابات لم يشكل علامة للعمال للانطواء على الحقائق وعلى كبت المطالب للتعبير عن تحويل النزاع إلى صور أخرى، وإن كان السعي وراء صحة المؤسسات والمصانع والحفاظ على السلم الاجتماعي قد يعني إخماد النيران في الأماكن التي تتسبب فيها الإضرابات وعرقلة تفتح العمال عبر إضرابهم¹.

- الدراسة الثانية : دراسة سميرة صالحى : قامت الباحثة بدراسة بعنوان أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بجامعة الحاج لخضر باتنة سنة 2008 من أجل معرفة أثر أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين وهو الهدف الذي ترجم إلى عنوان الدراسة الميدانية في مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية ببجاية). وقد عبرت الباحثة عن استفساراتها في مجموعة من التساؤلات تم صياغتها في الفرضيات التالية :- أسلوب القيادة الإدارية السائد في مختلف المحطات مجال الدراسة (محطة الضخ الأولى بولاية الوادي) إضافة إلى محطة الضخ الثانية بولاية بسكرة هو الأسلوب القيادي الأوتوقراطي - تتأثر الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين بأسلوب القيادة الإدارية السائدة مما يشكل علاقة بين أسلوب القيادة الإدارية السائدة في المحطة و مستوى الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين في تلك المحطة . استندت الباحثة من أجل جمع بياناتها على استمارتين للبحث، كانت الأولى موجه للمسؤولين حوالي 19 قائد إداري، بينما كانت الثانية موجهة ل 83 مرؤوس، معتمدة أيضا على مختلف الأساليب الأخرى في جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة والأساليب الإحصائية للتأكد من صدق وثبات الاستمارة وتحليل البيانات المتحصل عليها. لتخلص الباحثة في الأخير إلى مجموعة من النتائج. من أهمها : أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية ببجاية هو أسلوب القيادة الإدارية متوسطة الاهتمام بالعمل والمرؤوسين، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطية كل من محطة الضخ الأولى والثانية، هذا ما جعل عمال مقر المديرية الجهوية (بجاية) يتحلون بروح المسؤولية، حيث كان لديهم مجال كبير للتصرف بعيدا عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة وهذا يعود للمستوى العلمي العالي للعمال² .

¹ رمضان براهيمى : نزاعات العمل في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، 1988.

² سميرة صالحى : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية ببجاية) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.

7-2 - الدراسات العربية :

- **الدراسة الثالثة :** دراسة سليمان عمر حمد مطرق بعنوان " القائد الإداري وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر "بمنشآت الأعمال بالخرطوم سنة 2004، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية لجوانب اختيار القادة وتدريبهم، ومن ثم تطوير وتفعيل دور القائد الإداري، وقد استخدم الأسلوب الإستقرائي من خلال دراسة وتحليل الظاهرة القائمة . ووضع نوعين من الإستقصاء أحدهما يغطي الأبعاد الأساسية حول مهمة اختيار وتدريب وتقييم القادة مديري الإدارات والأقسام بمنشآت الأعمال، واستهدف به القادة الإداريين، والآخر يغطي جانب تقييم البرامج التدريبية أثناء الخدمة، واستهدف به القادة مديري الإدارات والأقسام، ويحتوي النوع الأول على (12) سؤالاً أساسياً، (54) فقر إلى جانب بيانات شخصية .أما النوع الثاني يحتوي على (16) أسئلة أساسياً (44) فقرة إلى جانب بيانات شخصية وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة الأدوات التالية : الاستبيان تم جمع البيانات بواسطة استبانة من مجتمع الدراسة والذي اشتمل على (43) منشأة عمل بالقطاعين العام والخاص، وتم جمع البيانات بأسلوب الحصر الشامل، وكان توزيع الإستمارات على النحو التالي : قائد إداري (48) استمارة، استردت منها (43) استمارة، مدير إداري (88) استمارة، استردت منها (82) استمارة قام الباحث باستخدام أسلوب المقاييس لتحليل البيانات .حيث كانت أهداف الدراسة بغية التعرف على مفهوم القائد الإداري ووظائفه و مهاراته، والشروط المطلوبة فيه، وأهميته وجودة ومدى تأثير ذلك ايجابياً، وبيان الفرق بين نمط الإداري البروقراطي والقائد الإداري. وقد توصل الدراسة للنتائج التالية :- عدم وجود سياسة واضحة وعامة لإختيار القادة بمنشآت الأعمال، مما يفقد المنشآت مدخل رئيس لتكوين قيادة إدارية فاعلة، لها القدرة على الإدارة والتطوير، وجعل المديرين يفكرون جيداً لحرص وقدرة على الإتصالات في ظل وجود سياسة موثقة، اعتماد معظم القادة الإداريين أسلوب وطريقة الحرية المطلقة لإختيار مديري الإدارات ورؤساء الأقسام، محدودية استخدام أسلوب الإختبارات النفسية للتعرف على الخصائص والسمات التي تتعلق بالدوافع والأوامر والنزعات الإنفعالية للشخص، وبذلك تفقد المنشآت محور هام في اختبار كفاءة الإدارة، عدم وجود برنامج معين لتقويم الأداء، واعتماد القادة الإداريين على دفتر الدوام في تقويم الأداء، عدم وجود سياسة عامة للتدريب، ولايوجد تتبع لأثر التدريب ¹.

¹سليمان عمر محمد مطرق : القائد الإداري وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال، رسالة ماجستير الخرطوم، 2004.

- **الدراسة الرابعة : دراسة محمد علي محمد** : تحت عنوان "مجتمع المصنع" أجرى الباحث دراسته بشركة النصر للأصواف والمنتجات "ستيا" بمصر شركة تابعة للمؤسسة العامة للغزل والنسيج المصرية عام 1975، وقد استغرقت هذه الدراسة مدة زمنية تقدر ب 6 أشهر، عايش فيها الباحث هذا التنظيم الصناعي لقد انطلق الباحث من تصور نظري مكنه من وصف و تشخيص مشكلات التنظيم الصناعي المصري في فترة تاريخية معينة. إن الإدارة لم تبذل جهداً لتدعيم الإتصال بينها وبين العمال وتذويب حدة الفوارق الطبقية بين العاملين في التنظيم .حيث استعان الباحث في جمعه للبيانات بالملاحظة المباشرة، و المقابلات و تقنية الإستمارة . حيث أسفرت نتائج الدراسة على : إن الإدارة لم تبذل جهداً لتدعيم الإتصال بينها و بين العمال و تذويب حدة الفوارق الطبقية بين العاملين في التنظيم، إن التنظيمات العمالية تعمل في جو من الصراع فيما بينها، بدال من تكاملها وأن بعضها ينزع إلى الانفصال عن الطبقة العاملة و ذلك لمحاولة الإدارة و سعيها إلى استقطاب أعضائها واستخدامهم لصالحها.¹

7 - 3 - الدراسات الأجنبية :

-**الدراسة الخامسة : دراسة قام الباحثان Bhaskar, Bhal**

بعنوان (Ethical issues in change management: An empirical study) 2003 هدفت هذه الدراسة للتعرف على القضايا الأخلاقية ذات العلاقة في إدارة التغيير، ومعرفة ما هي اتجاهات الموظفين نحو هذه القضايا، كذلك التعرف على الأسباب التي تدفع الموظفين لاعتبار بعض القضايا أخلاقية أو غير أخلاقية، والقضايا التي تناولها البحث هي الاستغناء عن الموظفين، تقادم المهارات، التضليل، وتفضيل الموظفين الأصغر سناً على الأكبر سناً. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة:-اختلاف بين الموظفين في قضايا الاستغناء عن الموظفين والتضليل وتفضيل الموظفين الأصغر سناً .-أن عدم الاهتمام بالتدريب يؤدي إلى تقادم المهارات.- أما بالنسبة لتقادم المهارات اعتبرها معظم الموظفين قضية غير أخلاقية، والسبب يرجع في اختلاف ادراك الموظفين للقضايا فبعض الموظفين يعتبر قضية ما هي قضية أخلاقية في حين قد يعتبرها البعض الآخر غير أخلاقية²

¹ محمد علي محمد : مجتمع المصنع ، ط2 ، الهيئة العامة للكتاب ، 1975. ص 46 - 47 .

² Bhaskar, Uday, Bhal, Kanika (Ethical Issues in Change Management: An Empirical Study)

Journal of Human Values, Vol. 9, No. 1 , 2003

- **الدراسة السادسة :** دراسة "سيرج بيروت" بعنوان "طبيعة النزاع والنتائج المترتبة عنه" 2005 بباريس، حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في طبيعة الآثار المترتبة عن النزاع، والمتمثلة في الآثار الإيجابية و هي: الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي والدافعية، و كذلك الآثار السلبية المتمثلة في الضغط المهني ثم دراسة العلاقة بين النزاع و هذه الآثار من أجل ذلك وضع الباحث الفرضية التالية: لا يوجد ارتباط بين النزاع من جهة و بين الرضا الوظيفي والالتزام والدافعية والأداء من جهة أخرى، في حين يوجد ارتباط بين النزاع و الضغط المهني قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 80 طالب في شعبة التسيير بجامعة باريس تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 28 سنة، حيث كان توزيع الاستبيان في شهر فيفري على اعتبار أن الفترة المناسبة لقياس النزاع، كون الطلبة يقومون بتربصات في مؤسسات عملية . و قد اسفرت الدراسة عن النتائج التالية : لا يوجد ارتباط بين النزاع و الالتزام التنظيمي، النزاع و الرضا الوظيفي في حين يوجد ارتباط ما بين النزاع و الدافعية، النزاع و الأداء، النزاع و الضغط ¹.

- بيان الاستفادة من الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة سواء المتعلقة بموضوع المهارات القيادية أو المتعلقة بخلافات العمل، و الصراعات داخل المنظمات، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمد عليها في جل هذه الدراسات، ناهيك عن مساعدة الباحثة في هذه الدراسة على التعرف على أهم المصادر البحثية التي تناولت الموضوع للقيام بعملية البحث للاستفادة منها، وبناء منهجية الدراسة .

فتعد هذه الدراسة (على حد علم الباحثة) من بين الدراسات القليلة التي تناولت موضوع علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل بثنائية عبد الرحمان الديسي ببوسعادة (قطاع التربية و التعليم) لأننا نجد معظم الدراسات تطرقت إلى موضوع الصراع و النزاع خاصة في المصانع و مختلف الشركات الاقتصادية .

من خلال الدراسة الراهنة قمنا بمعرفة الدور الذي تساهم به المهارات القيادية في تسيير أنواع الخلافات بين العاملين بالتركيز على الخصائص والسمات التي يتسم بها القائد المسؤول، والتي تساعد في معرفة

¹ Serge perot nature et conséquences des conflits de roles. Communication à la journée de recherche CEROGAGRH,IAE d'ail – en– prvence, 27mai2005,centre de recherche CREPA– université paris dauphine p18

الأسباب والعوامل التي أدت إلى نشوب مثل هذه الخلافات وتطبيق بعض الاستراتيجيات من أجل تحقيق التفوق في الأداء وترسيخ قيم التعاون وفرق العمل .

كما تتفق الدراسة الزاهنة مع الدراسات السابقة التي قام بها الدكتور " محمد علي محمد " بشركة النصر للأصواف و المنتوجات، توصل إلى أن من أسباب الصراعات ، قصور قنوات الانفصال، و هو عنصر هام داخل المنظمة و سبب من أسباب قيام النزاعات، هو الشيء الذي دفعني إلى الاعتماد على هذه الدراسة باعتبارها تتناول أسباب الخلافات و النزاع . لكن هذا لا يعني أن عنصر الاتصال وحده هو السبب في هذه النزاعات، ولكن هناك أسباب أخرى لم يتطرق إليها الباحث من قبل، و منه سوف أحاول تسليط الضوء عليها و توضيحها.

أما الدراسة التي قام بها " Bhaskar, Bhal " فقد استفدنا منها في الإطار النظري للبحث وتكوين فكرة شاملة عن موضوع الدراسة، كذلك في إعداد الاستبانة والتعرف على بيانات مختلفة وقطاعات مختلفة تناولت موضوع إدارة التغيير، وتكمن أهمية هذه الدراسة بتناولها لموضوع فريد ألا وهو واقع إدارة التغيير وأثره على أداء العاملين لأنها تعد من أهم المهارات القيادية . أما من حيث الهدف تتوافق في معرفة درجة ممارسة إدارة التغيير لدى مديري المؤسسات و الكشف عن تصورات العاملين نحو مؤسستهم كمنظمات . كما استعنا بدراسة "سيرج بيروت" في الجانب النظري خاصة فيما يتعلق بمحور علاقات العمل، و توضيح دور الأطراف المشاركة فيها في تطوير هذه العلاقات، التدخل في فض وحل نزاعات العمل بطرق سلمية و الآثار المترتبة عن الخلافات و النزاعات التي تنشأ داخل المنظمة .

فيما يخص أداة البحث الحالي اتفقت مع معظم الدراسات السابقة في الأداة المستخدمة وهي الإستبيان و في طريقة اختيار العينة استخدام المسح الشامل لجميع العاملين، و تشارك الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناول متغيرات مختلفة تؤثر في درجة ممارسة المهارات القيادة ومن بين هذه المتغيرات (الخبرة ، المؤهل، الجنس، المستوى الدراسي) . أما في الحد الموضوعي فقد اتفقت البحث الحالي مع دراسة محمد على محمد.

كما استفدنا من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب يمكن اختصارها في : تكوين فهم أعمق لمشكلة البحث الحالي ومفاهيمها وأبعادها، و معرفة المصادر العلمية المختلفة التي ستدعم و تثري الإطار النظري والإحاطة بما يمكن إدراكه من محاور مهمة للبحث الحالي والاستفادة من الاقتراحات والتوصيات الواردة فيها وكذا تحديد متغيرات البحث ومنهجية اختيار أدواته وتطويرها والأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ومناقشة نتائج البحث وفي تحديد الفرضيات وتحليلها و من النتائج التي توصلت إليها دراسة سميرة

صالحى التي كان الهدف منها عموماً الكشف عن مختلف الأساليب القيادية وعلاقتها بمتغيرات الفعالية، التي توصلت في الأخير إلى دور النمط القيادي المتبع في تحقيق درجة عالية من الإنجاز والفعالية و الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في بناء منهجية الدراسة وتفسير النتائج الحالية . ناهيك عن اعتماد الدراسة الراهنة على مختلف الأدوات البحثية من مقابلة، و تطبيق الإستبيان و الوثائق والسجلات التي تم الإطلاع عليها في المؤسسة محل الدراسة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : المهارات القيادية

تمهيد

1 - أهمية القيادة

2 - صفات القائد و أنواع المهارات القيادية

2 - 1 - صفات القائد

2 - 2 - أنواع المهارات القيادية

2 - 2 - 1 - المهارات التنظيمية

2 - 2 - 2 - المهارات الذاتية

2 - 2 - 3 - المهارات الفنية

2 - 2 - 4 - المهارات الإنسانية

3 - أساليب تنمية المهارات القيادية

3 - 1 - أسلوب التعلم و التدريب

3 - 2 - أسلوب التنمية الذاتية

4 - نظريات القيادة

4 - 1 - مدخل السمات

4 - 2 - المدخل السلوكي

4 - 3 - المدخل الموقفى

4 - 4 - مدخل الإتجاهات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعدد أهدافها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز . وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز.

فقد زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتطبيق مختلف المهارات القيادية بكونها أحد أهم عناصر العملية الإدارية التنظيمية بفعل ما تمتلكه من خصائص تسمح لها باستمالة عمال المؤسسة نحو السلوك الأنسب لإنجاز شتى الأعمال من خلال العلاقة التي تنسم بالثقة المتبادلة بين المسؤول و العاملين، ووضع مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تتماشى مع السياسة العامة للمؤسسة وتتوافق مع التطورات المحيطة لتحقيق الأهداف المنشودة، كما أنها تستمد أهميتها من خلال قدرتها على استغلال الموارد المتاحة أمامها أحسن استغلال لتطوير المؤسسة.

في ضوء ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المهارات القيادية كمتغير مستقل للدراسة، ومحاولة تسليط الضوء على أهم العناصر والجوانب المرتبطة بها .

1 - أهمية القيادة :

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه أفضل الصلاة والسلام : " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم " رواه أبو داود¹ .

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الماهر في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في تكوين علاقات انسانية قائمة على التقاهم المتبادل بينه وبين رؤوسه ورؤسائه ، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة ، واشعار كل فرد بالتقدير المناسب له ببذله من جهود في نشاط مجموعته . وتحفيز العاملين على العمل واشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل² .

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً و جوهرياً باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً أساسياً في المنظمات كبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات الرياضية والثقافية والترفيهية من أجل تعزيز التعاون بين افراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم المتمثل في عادات العاملين وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم ، كما تتأثر أيضاً بما يفرضه القيم³ .

و قد جاء الإهتمام بالقيادة الإدارية لعدة أسباب نذكر منها: المنافسة التجارية المتزايدة والإيمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها، التقدم التكنولوجي والإختلاف في كثير من المفاهيم والقيم والعادات الاجتماعية، تأثر القوى العاملة وتنظيماتها على إدارة وسياسات المنظمات، الضغط على المنظمات لتزويد بعض الصلاحيات للموظفين مثل المشاركة في صنع القرار وحقهم تحسين ظروفهم المعيشية بما يسمح لهم العيش بكرامة وأكثر رفاهية .

¹ احمد بن عبد المحسن العساف : مهارات القيادة و صفات القائد، الرياض، 1423 هـ ، الأنترنت.

² نواف كنعان : مرجع سابق، ص 108.

³ اسماعيل خميس : اعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة ، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري، 1972 . ص 9 .

- من خلال ما تقدم تبرز أهمية القيادة الإدارية في المؤسسات من خلال ما يلي :¹
- تحقيق التفاعل الاجتماعي وتنمية روح الفريق، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين و إنتاجيتهم .
- تستخدم سلوكيات القائد كحافز لدفع وتشجيع العاملين نحو تحقيق الأهداف .
- تساعد على تنظيم السلوك الجماعي وتنسيقه وتوجيهه وتسيير العمل بسهولة وضمان عملية الاتصال بين كل أعضاء الجماعة في المؤسسة .
- تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المؤسسة .
- تساهم القيادة في خلق المناخ الابتكاري والإبداعي والتجديدي لدى العاملين وذلك من خلال التحفيز والدفع والتشجيع وتنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد .
- تساهم القيادة في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة إيجابية بين جميع العاملين .
- هي حلقة و وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتوجيهاتها المستقبلية
- العمل على تدريب وإعطاء الرعاية للمورد البشري باعتباره أهم مورد بالمؤسسات .
- كما تؤدي القيادة دورا بارزا في حث العاملين بالمؤسسات على أداء واجباتهم بما يكفل للعملية الإنتاجية بلوغ أهدافها وهي ليست مقتصرة على القادة بحكم وظائفه بل إنها قد تظهر بين أعضاء المجموعة تبعا لتغيير المواقف والأدوار .
- وتكمن أهمية القيادة كذلك فيما يلي :
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

¹علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنش، عمان، 2010 . ص 16 .

فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأساليب التالية :¹

- لا يستطيع القائد دون القيادة تحويل الأهداف المسطر لها إلى نتائج .
- بدون القيادة الإدارية تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير .
- دون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها على أساسه .
- دون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق الأهداف .
- بدون القيادة الإدارية يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد الإدارية وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد، و بواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، و يغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم وخلق التنافس الإيجابي بينهم .
- كما أن هناك مجموعة من الأسس التي يعتمد عليها القائد في التأثير على مرؤوسيه : أي تعطي القائد مقدرة التأثير على الآخرين وتوجيه تصرفاتهم في الإتجاه الذي يرغبه، ويمكن تحديد بعض هذه الأسس في :
- التقاليد و العادات و بعض القيم .
- الخوف من العقوبات .
- منح و إعطاء المكافآت (المادية ، المعنوية) .
- التأثير الشخصي الذي من خلال الصفات و السمات التي يتميز بها القائد الماهر .
- الإلمام بالمعرف العلمية للجوانب التي تخص المنظمة .
- الشرعية الممنوحة له بصفته مسؤول .

¹ طلال عبد الملك الشريف : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية، 2004 . ص 53 - 54 .

2 - أنواع المهارات وصفات القائد :

2 - 1 - صفات القائد: هو شخص محبوب ومحترم وفي غاية الشفافية، لديه أتباع يقومون بالأمور الصحيحة، وله القدرة على إقناع الآخرين بالتعاون والمساعدة في إنجاز هدف مشترك، وذلك بفضل مهاراته القيادية التي يتبعها ¹. ومن هنا نستطيع تلخيص صفات القادة الإداريين حسب دراسات **Joha Hooveer** و **Danny Cox** وهي كالتالي: ²

- **صقل مقاييس العليا لأخلاقيات الشخصية :** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدحمة إحداها في حياته الشخصية والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية أن لا بد تتطابق مع أخلاقيات المهنة - **النشاط العالي :** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور ويركز نشاطه ما في يخدم المنظمة. - **امتلاك الشجاعة :** فهناك فرق في طريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية " الكاملة ". في حين أن الشخص المسالم قليل الجرأة فيتصرف بحذر لتحقيق أهدافه . - **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها.

العمل بدافع الإبداع : يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا . فالقائد الفعال هو شخص مبدع.

العمل الجاد بإتقان والتزام : فالقادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.

تحديد الأهداف : فجميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم، يمتلكون تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .

استمرار الحماس : إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا ملهما .

¹ نسيب شمس: من هو القائد ؟ المنتدى العربي مقال منشور على الرابط ،

www.alaraby.co.uk/Supplementmoneyandpeople/28-9-2015.//:https

² خضير كاضم حمود الغريبات وآخرون : السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009. ص 239

أهم المواصفات التي يجب تتوفر لدى القائد، ومن أجلها يكون ناجحاً وفعالاً أكثر أهمها : ¹

- **العقيدة الصحيحة** : لأنها تهدي إلى المثل العليا وتدعو إلى فعل الخير .
- **الشورى** : حيث لا ينفرد القائد باتخاذ القرارات الهامة وحده بل يشترك معه مرؤوسيه .
- **الاستناد إلى الحقائق** : لا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة .
- **الفطنة وبعد النظر** : إذ يجب أن يكون القائد لمحا سريع الفهم وحكيماً في تصرفاته . إن هذه الصفات يجب أن تظهر في سلوك القائد كما يلي : ²
- شخص ودي ويمكن الاجتماع به والتحدث إليه .
- يثق بهم ويدافع عنهم و يخلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل .
- مساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية والعمل على إزالة معوقات الإنجاز .
- يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية .
- يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها .
- يجب أن يكون ديمقراطياً في القيادة و يتجنب الاستئثار السلطة .

الشكل رقم (01) : أهم صفات القائد



المصدر : عدنان يوسف العتوم: علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر، عمان، 2009 . ص 241.

¹ علي عباس : أساسيات علم الإدارة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007 . ص 167.

² المرجع نفسه . ص 162 - 163 .

2 - 2 - أنواع المهارات القيادية :

تتكون عملية التوجيه والقيادة من مهارات متعددة، فالفهم السليم والتطبيق الصحيح لهذه المهارات يعتبر أمراً حيوياً للتشغيل الفعال في التنظيم ومهماً في تطوير مستوى العاملين في المنظمات، وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال، وإن والمعلومات والأساليب المستخدمة في كتابة التقارير، نقل المعلومات الإدارية، والفنية، والعلمية، ونقل الأفكار بدقة وفعالية، كتابة المذكرات وخطابات الأعمال، التقارير القصيرة، خطابات التوظيف، والسيرة الذاتية، الخطوط المرشدة لكتابة التقارير الطويلة، الخطوط المرشدة للكتابة الفنية الدقيقة، إدارة الاجتماعات، اتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها تعتبر من الضروريات لاستمرار الأعمال ونجاح المنظمات في تحقيق أهدافها .

وهذه المهارات تجعل من يكتسبها يتمتع بأفضل وأكبر فرصة لجمع كل موارد المنظمة بعضها مع البعض للوصول إلى هدف معين. فالمهارات الإدارية تشكل عنصراً مهماً في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أدائهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة¹.

فالقائد الإداري يتحمل مسؤولية التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة واتخاذ القرارات ، واختيار وسائل الاتصال الفعالة داخل الجهاز أو فيما بينه وبين الجهات الأخرى ذات العلاقة، فينبغي عليه أن يتمتع بالمهارات الإدارية التي تمكنه من فهم الأنظمة والتعليمات و الأوامر المنظمة لسير العمل بالمنظمة.

- تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل التنظيم الذي يقوده، بالإضافة الى معرفة علاقة ذلك التنظيم بالمجتمع المحيط به وعلاقته بالموظفين. إذ أنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد نشاطاته ومهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التنظيم ، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين واشباع حاجاتهم². ويرتبط توافر المهارات اللازمة لدى القادة بالمؤشرات التالية :

- كفاءة التخطيط وتوزيع العمل توزيعاً عادلاً بين المرؤوسين.
- وضع مقاييس موضوعية للأداء
- كشف القدرات الكامنة لدى أفراد التنظيم والعمل على تنميتها .
- توضيح خطوط السلطة للمرؤوسين .

¹ بلال خلف سكارنة : المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط 1، 2009، ص 11 .

² نواف كنعان : القيادة الإدارية، ط 1، مكتبة دار الثقافة والتوزيع، عمان، 1999 . ص 330.

- تحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات الإدارية المختلفة بالتنظيم.

القدرة على اختيار أفضل الأساليب التي تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية من خلال الرقابة والإشراف وتبسيط الإجراءات والتحقيق في المركزية ومقاومة الجمود في التنظيم¹.

كما تساهم المهارات الإدارية الخاصة بتحليل مشكلات القادة في :- البحث عن حلول مناسبة واختيار أنسب للبدائل - عدم التسرع في اتخاذ القرار - واستثمار المعلومات - التقرير الصحيح لاحتمالات نجاح الحلول المقترحة - إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات . و تتمثل أنواع المهارات القيادية في :

2-2-1- المهارات التنظيمية : وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس نظام متكامل و يفهم أهدافها و خططها و أنظمتها و يجيد اعمال السلطة و الصلاحيات و توزيع الواجبات و تنظيم العمل و يندرج عليها ما يلي :

أولاً - اتخاذ القرار :

تعتبر عملية صنع القرار جوهر العملية التربوية والإدارية ومحور ارتكاز المهارات القيادية، فالقائد يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجيه و التحفيز والرقابة والتوظيف والتدريب². إن اتخاذ القرارات السليمة لا تزال تمثل إحدى التحديات الرئيسية التي تواجه قادة مختلف المنظمات، لذا تعد مهارة اتخاذ القرار من أهم المهارات الإدارية التي يمارسها القائد، وعلى الرغم من أن المدخل المنهجي في حل المشكلات هو المدخل الأمثل لاتخاذ قرارات سليمة قائمة على تدفق المعلومات واختيار بين البدائل ، إلا أن عملية اتخاذ القرار وخبرته وإدراكه للأمور، بحيث تصبح في النهاية خليطاً من الموضوعية والشخصية³.

وهناك أنواع من القرارات تختلف أنواع القرارات حسب المعيار الذي تتم بواسطته التفرقة بينها، وفي هذا الصدد نقتصر على تقسيمين وفق معياري التكرار والأهمية :⁴

¹ النمر سعود بن محمد وآخرون : الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 2، مطابع الفدوق الرياض، 1411هـ . ص 321
² ابراهيم حسن ابراهيم علي : أثر القيادة الإدارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الأعمال، 2005. ص 227.

³ السلمي علي : مرجع سابق . ص 93.

⁴ عبد الغفار حنفي، عبد السالم أبو قحف : أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998 . ص 140.

أ - حسب معيار التكرار:

- القرارات المبرمجة وهي القرارات التي تتعامل مع مشكلات ومواقف روتينية بناء على عادات سابقة أو أساليب وطرق وإجراءات محددة سلفا حيث يتخذ القرار من واقع اللوائح المعمول بها في مجالي الإنتاج والافراد .

- القرارات غير المبرمجة: نظرا لوجود مستجدات ومشاكل جديدة تتعامل هذه القرارات مع مواقف غير محددة أو مألوفة فهي قرارات مرتبطة بمهارات تقديم حلول مبتكرة مثل: قرار الإدماج

ب- حسب معيار الأهمية : حيث قدم أنسوف Ansoff اقتراحا آخر لتقسيم القرارات، وذلك حسب درجة أهميتها إلى الأنواع الثلاثة الآتية :

- قرارات استراتيجية : وهي قرارات تعنى بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنظمة ومستقبلها، وتتخذ مركزيا وبصفة متكررة مثل قرار تنويع النشاط، قرار استخدام الأنترنت في المنظمة .

- قرارات تنظيمية أو إدارية : وهي قرارات متكررة نسبيا، وتتعلق بتنظيم أقسام المنظمة لتحقيق الاهداف الإستراتيجية أو تنظيم مصادر المنظمة وهي قرارات تتخذها الإدارة الوسطى .

- قرارات تشغيلية : وهي قرارات تتسم بدرجة كبيرة من اللامركزية والتكرار مثل أساليب الرقابة والإشراف.

بعد التعرف على أنواع القرار سنتطرق إلى أهم المداخل أو النماذج التي يمكن أن يصاغ وفقها القرار ثم إلى العوامل المؤثرة على صنع القرار .

نماذج صنع واتخاذ القرارات: هناك العديد من المداخل أو النماذج بشأن قيام الإدارة بصنع القرار نلخص أهمها في الجدول التالي :

جدول رقم (01) نماذج صنع واتخاذ القرارات :

النموذج الرشيد	النموذج المرضي	النموذج التدريجي	النموذج الافتعالي
تتسم قراراته بالرشد وتتوخى الكمال. يقترح متخذه حلول مثالية، أي أن لديهم الماما بكافة البدائل وكل النتائج وتوقعاتها.	سيمون هربرت (1953) يصف هذا النوع من النماذج بالرشد المحدد فلا يستطيع أي مدير اتخاذ قرار مثالي وذلك لأن : قدرته المعرفية محدودة . -خضوعه لقيود الزمن . فتفوق بذلك تكلفة التأخر في اتخاذ القرار الملائم عائد اختيار البديل المناسب.	يقدم المدير وفقا لهذا النموذج استجابة محدودة وذلك بغرض تخفيف حدة المشكلة أي العمل على امتصاص الصدمة في الأجل القصري . ولكن هذا النموذج لا يقدم حلول طويلة الأجل ودائمة . ولا يتفق هذا النموذج مع النموذج المرضي إلا في كونه لا يتطلب قدرا كبيرا من المعلومات على العكس من النموذج الرشيد الذي يتطلب الإلمام بكافة الظروف وتوقعات نتائجها.	يتصرف المدير في هذا النموذج وفق نمط لا يتفق مع العقلانية والرشد المطلوبين اتخاذ القرار وهو يأخذ شكلين - اتخاذ المدير لقرارات يبرر بها قرارات خاطئة أو غير مدروسة اتخذها سابقا بحجة أنها مهمة أو رشيدة.

المصدر: بو لرباح عسالي : تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008 .

كما توجد هناك عدة عوامل تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات، وتحدها عدة قيود أهمها : ¹

أ - العوامل الإنسانية والسلوكية : مثل قبول واقتناع الأفراد، العادات والتقاليد، التسرع، الاعتماد على حلول سابقة، التحيز والذاتية، الخلط بين المشكلة ومظاهرها، التركيز على حل واحد، عدم الإهتمام باحتمال المقاومة، ميول وطموحات الأفراد، المؤثرات الشخصية.

ب - العوامل التنظيمية : مثل عدم وجود نظام جيد للمعلومات، تذبذب العلاقات التنظيمية، المركزية الشديدة، للموارد المتوفرة، عدم وضوح أهداف الأفراد ومدى إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم، ضعف التعاون والتنسيق.

¹ بو لرباح عسالي : تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008 . ص 43- 44 .

ج - العامل الاقتصادي : فالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات عملية مكلفة اقتصاديا من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها .

د - عوامل أخرى : مثل تعارض المصالح الخارجية ، درجة التقدم التكنولوجي ، متغيرات سياسية واجتماعية وثقافية فمثال ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار .

ثانيا - إدارة الوقت :

- أهمية الوقت إن الوقت أنفس ما يملكه الإنسان لأنه لا يعوض .

- يختلف الوقت عن الموارد الأخرى الرئيسية كالقوى العاملة والأموال والمعدات، لذلك لا يمكن تخزينه و هو يتخلل كل جزء من أجزاء العملية الإدارية، ولا يمكن شراؤه أو بيعه أو اقتراضه أو مضاعفته أو تصنيعه.

- إدارة الوقت تختلف عن إدارة الموارد الأخرى لأنه يتطلب مهارات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة ¹

تعد إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية اللازمة للقادة وعلى الرغم من كثرة شكاوي القادة والمديرين من عدم كفاءة الوقت إلا أنه في الحقيقة يوجد جزء كبير من الوقت يهدر في جوانب شخصية نابعة من تصرفات القائد وعاداته في العمل جوانب تنظيمية تعزي إلى تعقيدات النظم و إجراءات العمل . أو في جوانب فنية بسبب تقدم² التكنولوجيا وعدم تحديث اساليب العمل تعتمد فاعلية القائد على مدى قدرته على تحليل وقته ومعرفته أين وكيف يقضيه فيحدد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت ويعرف أي الاشخاص يمكن أن يعطيهم من وقته أكثر من غيرهم والقائد الذي لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر³ يعتبر التفويض خطوة هامة للاستفادة القصوى من الوقت، كما يساعد التفويض المدير على تنظيم وتخطيط الوقت وتوزيع الأعمال والاستفادة من وقته إلى أقصى درجة ممكنة . ويقوم التفويض على تحليل المشكلات وتنمية المساعدين الأكفاء مع الفاعلية في استخدام البيانات والمعلومات وتوصيفها في صنع القرارات وهذا يعد استثماراً للوقت فيما هو مفيد ومجدٍ.

¹ بلال خلف سكا رنة : مرجع سابق . ص 144.

² السلمي علي : مرجع سابق . ص 110 .

³ نواف كنعان : مرجع سابق . ص 411 .

ثالثا - إدارة الاجتماعات واللجان :

تشغل الاجتماعات مساحة كبيرة من عمل القائد، ومهارة القائد في إدارة الاجتماعات سواء كانت على مستوى ضيق كاللجان، أو مستوى متسع مع أفراد التنظيم أو أي إدارة من إدارته تعد إحدى المهارات الإدارية الواجب توافرها في القادة. وتختلف رؤية الباحثين إلى أهمية اللجان والاجتماعات وأهميتها بالنسبة للقائد والتنظيم حيث يرى البعض أن اللجان تعد من الوسائل التي يستعين بها القادة في أداء مهامهم والقيام بدورهم في التأثير في الآخرين باعتبارها نوعاً من التنظيم الاستشاري. بينما يرى الآخر أن اللجان والاجتماعات تسبب في تضيق وقت القائد الممتاز وتعطيل الأعمال¹، فضلا عن إنها خانقة للابتكار وغير مشجعة على الشعور بالمسؤولية، وذلك بسبب عدم كفاءة إدارة الاجتماعات، أو عدم تجانس أعضاء أو ظروف الاجتماع والبيئة المحيطة². وضرورات العمل الإداري بصفة خاصة تفرض ضرورة تنظيم اجتماعات بين القادة والأتباع من مرؤوسيهـم. وتحقق هذه الاجتماعات تنسيق وجهات نظر أعضاء الجماعة ونشاطهم وطرح توصيات تستند إلى أسس مدروسة يحتاجها القائد عن اتخاذ القرار النهائي ولهذا تحتاج إدارة الاجتماعات واللجان مهارات معينة لدى القائد لتحقيق فعاليتها، ومنها التخطيط للاجتماع بتحديد موضوعه والمشاركين فيه إعداد أوراق العمل وتوزيعها على المشاركين الذين يتم اختيارهم، بحيث يتوفر فيهم التجانس والكفاءة وتوجيه النقاش وضبط الوقت³.

رابعا - إدارة التغيير: التغيير ظاهرة حياتية من طبيعة الكون ومن نتائج الزمن، ومن أهداف القيادة الفعالة، فالقيادة تعني بتغيير سلوك الأفراد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة والأفراد فالإدارة معنية بالحاضر. أما القيادة فتعني التغيير، ورجل الإدارة يمثل الاستقرار، والقائد هو داعية التغيير مطلوب منه أن يحدث تغييرات في البناء⁴.

إن المهارات القيادية للمسؤول تظهر في طريقة السيطرة على المنظمة ككل، وسلوكيات العاملين بها اتجاه من خلال التنسيق و المتابعة و التخطيط الاستراتيجي، وهذا يتطلب مهارة عالية و أن يكون متمكن و كذا كفاءة عالية في إدارة التغيير. كتغيير الهيكل التنظيمي في الوسط البيئي للعمل داخليا و خارجيا، ماديا و معنويا وبعملية مستمرة .

¹ أبو الخير حمدي كمال : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989. ص 464 .

² السلمي علي : مرجع سابق . ص 112 - 113 .

³ أبو الخير : مرجع سابق . ص 463 - 465 .

⁴ كلاله ظاهر محمود: مرجع سابق. ص 28 - 29.

وذلك من خلال التشاركية والمساهمة من جميع الأطراف في مختلف التنظيمات الموجودة داخل المؤسسة من أجل رفع مستوى المردودية والإنتاج الإيجابي. وبناء علاقات من شأنها المساهمة في إدارة التغيير .

كما يمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً. أي عملية تغيير يجب أن تكون لها أهداف محددة وإلا أصبحت عملية عشوائية لا طائل من ورائها. حيث تعرف بأنها تحرك الإدارة لمواجهة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة¹.

إن إدارة التغيير شديدة الأهمية، فهي ظاهرة اقتصادية اجتماعية سياسية مركبة تتعدى أهميتها وتتجاوز حدود ما يحققه في الحاضر وتمتد إلى المستقبل ويمكننا الإحاطة ببعض جوانب هذه الأهمية :² الحفاظ على الحيوية الفاعلة، تنمية القدرة على الابتكار، إزكاء الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء، التوافق مع متغيرات الحياة، الوصول إلى درجة أعلى من القوة في الأداء والممارسة.

كما أن إدارة التغيير تعتبر عملية مخططة ذات أهداف محددة، وقد لخص ماهر أهداف التغيير فيما يلي :³ فحص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها، تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها، زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة، زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي، تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري ورغبة فيه، زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل وإنتاج المنظمة، بناء مناخ إيجابي للتغيير والتطوير والإبداع . كما تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة هي :⁴ الاستهدافية، الواقعية، التوافقية، الفاعلية، المشاركة، الشرعية، الإصلاح، الرشد، القدرة على التطوير والابتكار القدرة على التكيف السريع مع الأحداث.

¹ الصرن رعد: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون ، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2002 . ص 339

² الخضير محسن : إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للبيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات ، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2003 . ص 23 .

³ ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005. ص 416 .

⁴ العميان محمود : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005. ص 345 .

لكي ينجح التغيير يجب أن يكون في عدة مجالات فاستجابة للمتغيرات الخارجية تبادر الإدارة سواء في المنظمات العامة أو الخاصة إلى أحد أو بعض مجالات التغيير التالية :¹

- تغيير رسالة المنظمة أو أهدافها واستراتيجيتها، تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد، تغيير نظم الأداء الإداري، تغيير التكنولوجيا، تغيير الهيكل التنظيمي، تغيير الأفراد القائمين بالعمل .

كما ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على التغيير في المنظمات فرص النجاح في جهودهم، وأهم هذه العوامل ما يلي :²

- توافر المناخ العام الذي يتقبل التغيير ولا يعارضه .
- دعم وتأييد القادة الإداريين في المنظمة، إذ أن دعمهم و تأييدهم لجهود التغيير تضمن له الاستمرارية وتحقيق الأهداف.
- وجود قادة تغيير يمتلكون مهارات إنسانية وعقلية وفنية ترتبط بالتغيير وتساعد على تكوين تصور شامل عن التغيير وقواعده.
- التركيز على المجموعات أكثر من الأفراد، إذ أن لمعايير وقيم وتوقعات المجموعات في المنظمات تأثير واضح على سلوك الأفراد.
- تشخيص مشكلات المنظمة بأسلوب علمي، وكذلك تشخيص عوامل مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها.
- توافر الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تنفيذه.

خامسا - القدرة على الإتصال :

مفهوم الإتصال : تبرز أهمية مهارة الإتصالات الإدارية من كونها أداة فاعلة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه، كما أنه من ناحية أخرى يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل لديهم تجاه التنظيم وسياساته³.

¹ مصطفى أحمد : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة، 2000. ص 474 .

² دة عبد الباري : التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية مصطفى أحمد تركي (محرر) ، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986. ص 372 .

³ نواف كنعان : مرجع سابق . ص 402.

فالاتصال هو عملية هادفة لنقل المعلومات أو بيانات أو استفسارات أو رغبات أو آراء ... من شخص مصدر الرسالة إلى آخر مستقبل الرسالة، أو مجموعة أشخاص بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينها باستخدام وسيلة معينة للاتصال، للشعور بالطموح أو المصلحة المشتركة بين جميع الأطراف، مما يجعل المسؤول متفهماً لمطالبهم و حاجياتهم مما يساعد في :

- التخطيط و استخدام الموارد باستعمال المعلومات.
- المساعدة في اتخاذ القرارات و قياس النتائج من خلال المعايير.
- تصحيح الأخطاء و الانحرافات من خلال المعلومات و التعليمات.
- ويمكن تعريف عملية الإتصال حسب عامر يسن :

أنها ظاهرة إجتماعية، حركية، تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الإتصال التي تشمل على نقل و تبادل المعلومات والأفكار والمعاني المختلفة، وتفههما باستخدام لغة مفهومة للطرفين .من خلال قنوات معينة ¹.

- أهمية الإتصال الجيد بين العاملين : إن أهمية الإتصال بالنسبة للمدير والعاملين بالمنظمة تنبع من عدة نواحٍ أهمها ما يلي : ²

-إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الإتصالات التي يبرزها العامل في عمله، وقد أوضحت الدراسات أن النجاح الذي يحقه الإنسان في عمله يعتمد في (85 %) منه على براعة الإتصال و(15 %) فقط يعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة .

-إن عملية الإتصال تمثل جزءاً كبيراً من الأعمال اليومية و يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين (75-95 %) من وقت الموظفين .

-إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات الإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطويرها .

- هي ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين

- تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها .

- الإتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

¹ سعيد يسن عامر: الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986 . ص 30 .

² السكارنة : مرجع سابق . ص 51 .

فالالاتصال يعد مسألة مهمة في نجاح أداء المهارات القيادية النفسية الإجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين، والتأثير على العمل الجماعي، والتحدث باسم المنظمة، وفك مختلف المشاكل تذييل الصعوبات و المعوقات التي تواجهه و تعترض تقدم واستمرار واستقرار المؤسسة. فعملية الإتصال تعتبر همزة وصل و بمثابة شبكة تجمع بين المهارات الفكرية والفنية والإنسانية، وهي الطريقة المباشرة و الفعالة التي يستعملها القائد للوصول بأقرب وقت للعاملين و إنجاز كافة الأعمال بدقة وسرعة واتقان نتيجة تظافر كل الجهود داخل الوسط المهني .

حيث تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية

Human Touch أي اللمسة الانسانية على النحو التالي : ¹

إليه استمع إليه	H	: Hear Him
احترم شعوره	U	: Understand his feeling
حرك رغبته	M	: Motivate his desire
قدر مجهوده قدر	A	: Appreciate his efforts
مده بالأخبار	N	: News Him
دربه	T	: Train Him
أرشده	O	: Open his eyes
تفردته تفهم	U	: Understand his uniqueness
به اتصل	C	: Contact Him
أكرمه	H	: Honour Him

سادسا - مهارات التخطيط : يعد التخطيط أول وأهم خطوة للقيادة الناجحة، والذي يجب أن يصبح بعد ذلك نشاطاً مستمرا يتضمن مراجعة الأهداف عند إحراز التقدم، وينصح بوضع خطة استراتيجية للمدى الطويل ، كما يجب أن يشتمل التخطيط أيضاً على تطوير نظام قياس الأداء، حيث ينبغي أن يكون وضع الخطط الاستراتيجية والغايات والأهداف نقطة انطلاق لقياس جهود أداء البرنامج .

¹ أحمد بن عبد المحسن العساف : مرجع سابق. ص 12 - 14.

كما يشار إلى أن التخطيط عبارة عن عملية مستمرة تشتمل على إجراء تعديلات على طول الطريق الذي يتم فيه تحقيق الأهداف والغايات فيه¹. حيث توضع سياسات وإجراءات و يحدد البرنامج المقبول و المدروس مسبقا ضمن توجيهات واقتراحات من طرف خبراء، مما يساعد على اتخاذ القرارات التقديرية ضمن حدود السياسات الموضوعة بالفعل كما يجب إدارة بيانات النتائج لتقييم الأداء، الخاصة بالمنظمة مثل الموظفين، والمعدات، والتمويل.. وتعرض بيانات المخرجات لأنها تساعد على تقييم تحقيق الأهداف قصيرة المدى، كما تعرض بيانات النتائج التأثير النهائي لجهود القائمين على العمل، وتساعد على تقييم التقدم باتجاه تحقيق أهداف الأداء على المدى الطويل ويكون انجاز خطط المنظمة وفق أهداف وطموحات العاملين و تحظى بالاحترام والاهتمام بدورهم.

أ - مبادئ التخطيط : ²

- مبدأ أولوية التخطيط: التخطيط يجب أن يسبق كل الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لأن التخطيط يبدأ بتحديد الأهداف وطرق تحقيقها، فهو يسهل القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة وتنسيق.
- مبدأ شمولية التخطيط : وهو أن يكون التخطيط شاملا لكل المستويات الإدارية بالمنظمة، مع مراعاة مبدأ تدرج التخطيط ، والذي يعين تدرج في الشمول وفي الأهمية، وفي المدى الزمني وفي المعلومات.
- مبدأ الكفاءة والفعالية : فنقاس بالقدر الذي يسهم به في تحقيق الأهداف المرجوة.
- مبدأ الالتزام في التخطيط : أي ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها .
- مبدأ المشاركة في تحقيق الأهداف: أي إشراك كافة المشرفين على تنفيذ الخطة في صياغة ورسم تفصيلاتها ومقوماتها.
- مبدأ مرونة التخطيط : يجب أن يكون التخطيط مستمرا للاستجابة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئة الأعمال بحيث يمكن تعديل الخطة عند حدوث طارئ أثناء التنفيذ.
- مبدأ واقعية التخطيط : أن يكون التخطيط علميا وواقعيا مبنيا على التنبؤ العلمي السليم، وذلك عند تحديده للأهداف ووسائل تحقيق تلك الأهداف حيث يتفق التخطيط مع واقع وظروف وموارد وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية .

¹ إبراهيم أبو غزالة : خطوات الإدارة الناجحة ، موضوع أكبر موقع عربي، تم استرجاعه في 26/05 /2018 ،على الساعة 07:22 ، مقال منشور على الرابط خطوات_الإدارة_الناجحة :http://www.mawdoo3.com/

² مراد حسني العلي : مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار عياد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 . ص 49.

ب - مراحل عملية التخطيط : ¹

- التعرف على الفرص المتاحة : حيث أن الخطوة الأولى في عملية التخطيط هي محاولة التعرف على المشاكل المتوقعة في المستقبل، ثم دراسة هذه الفرص دراسة كاملة لمعرفة جوانب القوة والضعف.
- تحديد الأهداف: تعتبر الأهداف مزيج من الغايات الواقعية التي تصبو المؤسسة إلى تحقيقها، والأهداف تعكس مدى قدرة المؤسسة على التفاعل مع المحيط، وهي أساس العملية التخطيطية، وتساعد على رفع مستويات العاملين من خلال ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة كما تعطي الأساس الذي يتم على أساسه توجيه جهود العاملين، تساعد على وضع خطط متكاملة ومتناسقة مع بعضها، تساعد على التنبؤ بالسلوك والأحداث المستقبلية، تساعد على تقييم القرارات المتخذة.
- وضع الفروض التخطيطية : إن المرحلة الثالثة هي وضع الفروض التي تمثل المستقبل الذي على أساسه ستوضع الفروض التخطيطية، أي بعبارة أخرى البيئة التي ستعمل فيها الخطط، ولهذا فالتنبؤ ضروري لوضع الفروض التخطيطية.
- وضع البدائل : ويقصد بها مجموعة الوسائل أو السبل المتاحة أمام الإدارة لتحقيق الأهداف بالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- تقييم البدائل: بعد تحديد أفضل البدائل واختيار نقاط القوة والضعف فيها تأتي الخطوة التالية، وهي تقييم البدائل عن طريق وزن العوامل المختلفة على ضوء الفروض والأهداف، ومقارنة بعضها ببعض.
- اختيار البديل المناسب : بعد تقييم البدائل المتوفرة تأتي مرحلة اختيار البديل المناسب الذي سيحقق الأهداف والذي حاز على رضا وقبول الأفراد القائمين على عملية التنفيذ.
- تنفيذ التخطيط : ويتم في هذه المرحلة التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة.
- ولتحقيق مضامين وظيفة التخطيط على المسؤول تحديد مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها مستقبلا تتمثل في التنبؤ بالمستقبل، تقييم مستوى الموارد والإمكانات المتاحة، كما عليه توضيح مسارات الوصول للأهداف، تحديد إجراءات وقواعد العمل .

¹ محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 . ص 49 .

2-2 - المهارات الذاتية : نعني بها الخصائص والسمات الشخصية التي تتوفر في القائد بحيث تمكنه من جذب ثقة العمال والتأثير فيهم وهي:

أولاً- السمات الجسمية : تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسدية مثل القامة ، والهيئة والاستعدادات الفسيولوجية وتعتبر تلك السمات عن القوة البدنية والقدرة على التحمل ، والنشاط والحيوية، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصحة الجيدة . ومما ينبغي الإشارة إليه أن مشكلة القادة في الغالب ليست توافر الطاقة البدنية والعصبية لديهم، بل المشكلة في معرفة كيفية استخدام هذه الطاقة بحكمة ¹.

ثانياً - القدرات العقلية : هي مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، والاتجاهات العلمية لدى فرد من الأفراد . ويأتي الذكاء - باعتباره قدرة عقلية عامة - في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة . فيعد الذكاء من القدرات العقلية التي تساعد المرء في دوره. ويرتبط بالذكاء القدرة على التخيل، وعلى التصور وكلاهما يساعد القائد ² القيادي في التعرف على المشكلات وأسلوب مواجهتها ورؤية الموقف الإداري ككل والتنبؤ بالتغيرات .

- كما تمكن القائد من المرونة الذهنية وتقبل الأفكار الجديدة والذكاء الإجتماعي يتمثل في تمتع القائد بروح المرح والدعابة، وهذا يجعله بعيداً الصرامة والتزمت، ويساعده على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به ³ .

ثالثاً- المبادرة والابتكار :

هي الميل الذي يدفع الفرد الى تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين وتعد إحدى المهارات المهمة للقائد، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للموظفين وإثارتهم إلى إنجاز العمل ⁴. ويرى تيد Tead أن سمة المبادرة تمكن القائد من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد ، وتساعد على التنفيذ أما القائد الذي لا تتوفر لديه صفة المبادرة فإنه يكون قائداً متسلطاً ويميل الى استخدام القمع أكثر من تنمية أفكار ومهارات مرؤوسيه ⁵. ويرتبط بالمبادرة ثلاثة سمات أخرى هي : الشجاعة وسرعة التصرف، والقدرة على التوقع .

¹ عبدالكريم درويس و ليلي ت كلا : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1972 . ص 441 .

² نواف كنعان، مرجع سابق . ص314.

³ إيرويك لندال : عناصر الإدارة، ترجمة على أحمد بكر، مراجعة: كمال دسوقي، دار الفكر، القاهرة، 1960 . ص 135.

⁴ تيد أوردواي : الإدارة هدفها وإنجازها ، ترجمة علي كامل بدران، مكتبة عالم الكتب، القاهرة ، 1967 . ص 77.

⁵ ضرار العتيبي وآخرون : العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن) ، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2007. ص 180-

رابعاً - ضبط النفس :

وتتمثل في القدرة على التحكم في النفس ومختلف الانفعالات وتقبل الأمور بشكل بسيط ويحاول أن يكون هادئاً ويتحكم في أعصابه لكي يصدر توجيهات و قرارات حكيمة يستطيع مجابهة بها أعضاء المنظمة بكل حزم و ثقة، و مبنية على أساس العدل والمساواة لترضي الجميع . لأن القائد الذي يتصف بهذه السمة بإمكانه دراسة كل المواضيع من كل الجوانب دراسة عميقة وبعيدة عن العاطفة أو الميل لطرف محدد ..

كما أن القائد الناجح يعي تماماً التصرف في المواقف الصعبة المواقف الصعبة، يكون قادراً على مواجهة الجماعات والإنصات يمكنهم من التجمهر والإحاطة والميل التام له ولاقتراحاته وقراراته بفضل حنكته و طريقة تواصله، واقناعه لهم هذا من جهة. ومن جهة أخرى تساعد المسؤول القائد في حد ذاته إلى تقبل النقد من المرؤوسين دون انفعال أو غضب .

2 - 2 - 3 - المهارات الفنية :

يقصد بمهارة القائد الفنية، قدرته على استخدام معرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة، والوسائل والفنية الضرورية لإنجاز العمل. وهذه المعرفة يمكن الحصول عليها بالدراسة والخبرة و التدريب، من بين هذه المهارات الفنية ما يلي :¹

- **الإيمان بالهدف وإمكانية التحقق :** أي توفر القدرة لدى القائد على إقناع نفسه تحقيق الهدف، الفائدة التي تترتب على تحقيقه، سواء بالنسبة للتنظيم أو المرؤوسين، وهذا يتطلب اهتمام القائد بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح.

- **القدرة على تحمل المسؤولية :** من أهم السمات التي ترتبط بقدرة القائد على تحمل المسؤولية، الثقة في نفسه وفي قدرته على إنجاز ما يقرره، وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها . وتظهر سمة الثقة في النفس لدى القائد من خلال سعيه وراء أفكار جديدة، تقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين ومقاومة الضغوط والاعتماد على النفس .

- **الفهم العميق والشامل للأمور :** أي يجب أن تكون لدى القائد معرفة شاملة بما حوله وأن يكون غنياً بثقافته، فيثق في نفسه ويمنح الثقة للآخرين، لأن الثقة بالنفس وثقة الآخرين تعتبر من مستلزمات النجاح في القيادة . الحزم : ومعناه أن يكون القائد حازماً مع القدرة على التوفيق بين الحزم ومراعاة شعور مرؤوسيه، وبالتالي تكون له القدرة على تمييز الجوانب الهامة وغير الهامة للمشكلة والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق . ص 328 - 329 .

إن المهارات الفنية تبرز في إجادة القائد لعمله واتقانه له والإلمام بالأعمال والقدرة على الإنجاز والأداء المتميز، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها والاستخدام الأمثل لمختلف الأجهزة والآلات¹ وقد أوضح **العجمي** بأن :² العصر الذي نعيش فيه مليء بالمتغيرات والتطورات المتلاحقة في أساليب التعليم والتعلم، فإن ذلك يحتم على القائد الفعال أن يكون ملماً بالكثير من المعلومات والمعارف بل أكثر من ذلك يعرف متى وكيف يحصل على مزيد من المعلومات من مصادرها ولا ينتظر أن تصل إليه أو يزوده بها أحد، فهو يسعى إلى التجديد والابتكار والإبداع. وفي هذا الإطار فلقد وضع **عبوي**³ أن القائد يجب أن يعتمد على نفسه فنياً، لكن هذا لا يعني أن يكون القائد متخصصاً في كل العلوم بل عليه أن يكون على علم بشيء من هذه العلوم والمعارف الإنسانية. وقد تواصل مع ما ذكره **فكريا العجمي**⁴ حيث أشار إلى أن القائد يجب أن يمتلك المعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، وهذا يتطلب منه المهارة في إدارة نفسه مثل إدارة الآخرين والتحكم في مشاعره . وأن يمتلك مهارات معرفية في علم النفس والتربية كي يستطيع أن يساير الطابع البشرية، ولعل من أهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية ما يأتي :

- أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله - مألوفة أكثر من غيرها لكونها مطلوبة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص .
- أسهل في اكتسابها وتتميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها.
- و لما كان البحث يطبق في مجال التربية والتعليم، تناسب مضمونها بما جاء به . وقد أكد **العجمي** على أهم المهارات الفنية الواجب توافرها في القائد التربوي الفاعل، وهي المهارة في التطوير ثم المهارة في تقديم الخطط التربوية ثم ترجمتها إلى خطط واقعية تناسب المؤسسة . ثم ممارسة تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات .

¹ نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء، الأردن، 2012 . ص 27 .

² العجمي محمد حسنين : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 . ص 211 .

³ عبوي زيد : دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الماصيون، رام الله ، فلسطين، 2010 . ص 87 .

⁴ العجمي محمد حسنين : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2010 . ص 211 .

أما كنعان¹ فقد أشار إلى أن هناك مهارات فنية أخرى مرتبطة بالقائد منها:

- القدرة على تحمل المسؤولية: وتعني شعور القائد بعدم الرضا بعد الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه وما يرى نفسه ملتزماً أدبياً بتحقيقه، أو عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزماً أدبياً بعدم القيام به. أما ربيع² فقد أكد على أن القائد يجب أن يؤمن بالهدف وإمكانية تحقيقه: حيث أشار الى أن الإيمان بالشيء مسألة في غاية الأهمية وركنا أساسيا من أركان النجاح ومن دون هذا الإيمان يفقد القائد الثقة بعمله والقدرة على الإدارة الصحيحة، كما أكد على ضرورة امتلاك القائد حالة من الفهم العميق والشامل للأمور.

2 - 2 - 4 - المهارات الإنسانية :

عرفها ربيع³ بأنها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي لديهم وجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بروح يسودها التعاون والتكامل والانسجام. أما رسمي⁴ فقد عرفها بأنها القدرة على إدارة العمل والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الأفراد. فالقيادة أساسها المحبة و الولاء فعندما يمتلك القائد مهارات التعامل مع المرؤوسين فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا. وبحسب المغربي⁵ فإن توافر المهارة الإنسانية لدى القائد تتطلب الآتي :

- القدرة على حفز الأفراد وتشجيعهم وتدعيم سلوكهم الإيجابي وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل والإنتاج.

- القدرة على حسن الاختيار للأفراد والاستفادة من جهود الأفراد المتباينة من أجل الحصول على أفضل الأفكار والأمور لتطوير المؤسسة.

- الإرشاد والتوجيه للأفراد والتنسيق فيما بينهم.

- التواصل التام والمستمر بين مجموعات العمل (الصاعد، الهابط، الأفقي)

- السعي لتخفيف الضغوط النفسية للعاملين مع القدرة على حل الصراع فيما بينهم قدر الإمكان.

¹ نواف كنعان سالم : القيادة الإدارية، د ط ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2009 . ص 329 .

² ربيع مشعان هادي : المدير المدرسي الناجح ، د ط ، مكتبة المجتمع العربي، عمان ، 2006 . ص 95.

³ المرجع نفسه ، ص 89 .

⁴ رسمي محمد حسن : أساسيات الإدارة التربوية ، د ط ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004 . ص 83.

⁵ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : الإدارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية، د ط، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2006 . ص 39 - 40 .

فالمهارات الإنسانية تركز على قدرة المسؤول على العمل بفعالية مع الافراد، وتحفيزهم على الإتصال بفعالية مع المحيطين بهم من جماعة العمل للتنسيق حول أهداف والمصلحة العامة للمنظمة بالدرجة الأولى وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في كافة المستويات الإدارية. وتتطور المهارات الإنسانية بالعلاقات التي يطورها المسؤول مع مرؤوسيه لخدمة وتنمية مشاريع المؤسسة و كذا المحافظة على استقرارها، وتُبنى على الإحترام والثقة، ومبدأ التشاور والدعم المستمر بنوعيه لمزرد البشري خاصة داخل المنظمة، وإبداء الاهتمام الواضح بمشكلاته وظروفه خارج المنظمة . ومن الواجب توضيح جانب المهارات الإنسانية من المنظور الإسلامي شرعاً، حيث احترام الدين الإسلامي الإنسانية والإنسان ولذا نجد التكريم والارتقاء بذلك التكريم حتى وصل الى قمة الإحترام وهو المسار الى جعل ذلك الإنسان يستخلف الأرض وتسجد له الملائكة . أما الحكمة والموعظة الحسنة والرفقة في التعامل فهي المبادئ التي توضح بها صدر المسلم . قال تعالى: ¹ ﴿ ادع الى سبيل ربك بالحكمة والموعظة الحسنة وجادلهم بالتي هي أحسن إن ربك هو أعلم بمن ضل عن سبيله وهو أعلم بالمهتدين ﴾ وقال تعالى ² ﴿ فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لا تقضوا من حولك فأعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين ﴾

ومما سبق يمكن إدراج عناصر القيادة و مصادر قوة القائد لما لها من أهمية كبيرة وهي كالاتي :

أولاً - عناصر القيادة الإدارية : تختلف تصنيفات العناصر القيادية باختلاف الباحثين و المدارس الفكرية ، لكن أغلبهم يتفقون على العناصر التالية :

-القائد الإداري: من أهم عناصر العملية الإداري وذلك لما له من قدرات، مهارات وصفات شخصية، أي أن أهمية القائد كعنصر من عناصر العملية القيادية تنبع مما يمتلكه من سمات شخصية، قدرات ³ ومهارات فردية تساعده في وضع الخطط والاستراتيجيات لقيادة المؤسسة لتحقيق التميز والنجاح.

-جماعات العمل: تمثل قوة نجاح المؤسسة وقيادتها الإدارية في حال تفاعلهم واستجابتهم لأوامر القائد

-الهدف : وهو الأساس المشترك ما بين القائد الإداري والعمال .

الموقف : إن أي مؤسسة تتعرض لمجموعة من التغيرات والتطورات التي تتطلب منها وضع الاستراتيجيات التي تتناسب مع كل موقف وظرف. ⁴

¹ سورة النحل ، الآية 125.

² سورة آل عمران ، الآية 159.

³ عدي عطا حمادي : القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية ، ط1 ، دار البداية ، الأردن، 2013 . ص 20 .

⁴خالد عبد الوهاب الزبيدين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، ط1، الأردن، 2013 ، ص 49-50 .

ثانيا - مصادر القوة : المصادر الرسمية للقيادة وتتمثل في :

- القوة الشرعية : أي الحق القانوني الذي يتمتع به القائد بناء على اتفاق معين يفرض عليهم¹
 - القوة القسرية : أساسها الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد من تقاعسه وقصوره في تأدية واجباته، وهذه¹ القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الحوافز المادية إلى فرض العقاب مثل تنزيل الدرجة.²
 - قوة منح المكافأة : مصدرها توقعات الفرد أن من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب و امتثاله للأوامر .
- المصادر الغير رسمية للقيادة وتتمثل في :

- قوة الخبرة : هي القوة المستمدة من خبرة ودراية ومهارة القائد في عمله في حل المشاكل³
 - قوة المرجعية :أساس تأثير قوة القائد هو إعجاب المرؤوسين بشخصيته وسماته يصبح مرجعا و قدوة لهم.
- 3 - أساليب تنمية المهارات القيادية :

في عصر تنمو فيه المعلومات وتتطور التقنيات، وتتلاحق الأفكار والنظريات في التنمية والتطوير بشكل لم يسبق له مثيل في تاريخ البشرية يصبح تنمية المهارات القيادية أمرا حتميا، ويصبح تزويد القيادات الإدارية ، بما تحتاج إليه من معلومات ومهارات ومعارف تخدم التنظيم وتحسن الأداء وترفع من معنويات العاملين وتشبع احتياجاتهم أمرا ضروريا ، ويصبح تغيير ما يلزم من اتجاهات نحو العمل والعاملين وبيئة العمل الداخلية وعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية ليسهم بدوره في تحقيق أهداف المنظمة المرغوبة أمرا حتميا . وتتفق الشركات والمؤسسات الخاصة والمنظمات بسخاء في جميع أنحاء العالم لتنمية وتدريب القادة لعدة اعتبارات أهمها: - تعقد الأعمال الإدارية واتساعها وما يترتب على ذلك من ضرورة توجيه وتنسيق الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمات وهو ما تقوم به القيادات الإدارية.

- زيادة الطلب على القادة الكفاء، لأنهم العنصر الأفضل لفعالية وكفاءة المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها بأعلى كفاءة و اقل تكلفة.

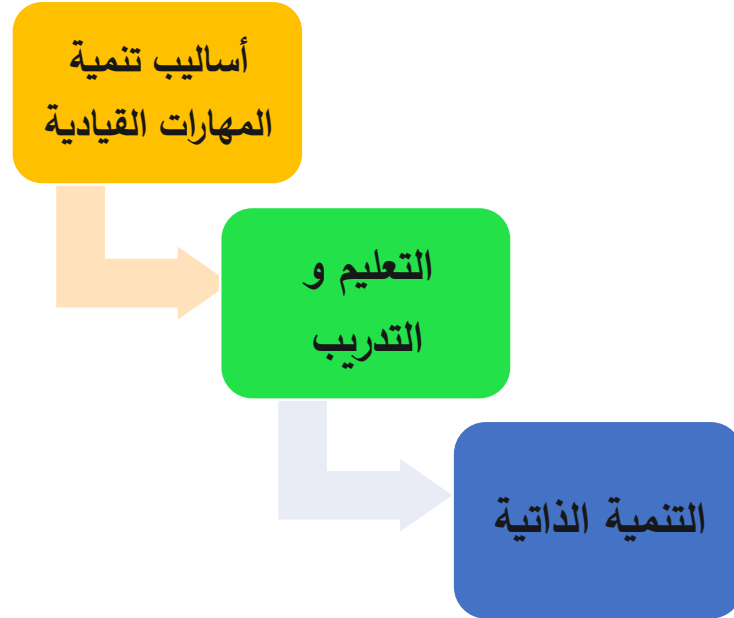
- الاتجاه نحو استخدام المثقفين وأصحاب الخبرة المتخصصة لمواجهة التحديات العالمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

¹ سعيد يسن عامر: مرجع سابق . ص 300 .

² كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015. ص 14 .

³ سعيد يسن عامر: مرجع سابق. ص 299 .

- ضمان حيوية المنظمات وقدرتها على الاستمرار والمنافسة من خلال تنمية قدرات قادتها ومهاراتهم¹
الشكل رقم (02) : أساليب تنمية المهارات القيادية



من إعداد الطالبة

وتسهم جمعيات ومعاهد الإدارة في كثير من الدول المتقدمة والنامية في توفير برامج تدريب القادة والمديرين في شكل دورات تدريبية أو حلقات مناقشة أو ورش عمل تعقد خصيصا لهذا الغرض، ويأتي من ضمنها البرامج التدريبية الإدارية التي يوفرها معهد الإدارة العامة بالرياض وجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

كما أن تنمية وتطوير القادة يؤدي إلى التغلب على أوجه القصور في اختيارهم، من هنا تركز الدول جهودها على تدريب القادة من خلال برامج تعني بالغاية لا الوسيلة وتهتم بالحصول على النتائج الإيجابية دون ضياع الجهود أو تشتيتها².

وعلى الرغم من تعدد طرق وأساليب تنمية المهارات القيادية، إلا أننا نذكر أسلوبين فقط يعدان أكثر انتشارا في تنمية وتدريب القادة وهما : التعليم والتدريب، والتنمية الذاتية .

¹ مجموع هشام محمد : سيكولوجية الإدارة ، دار الشروق ، جدة ، 1991 . ص 248.

² الهواري سيد : الإدارة الأصول والأسس العلمية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة . ص 282.

3 - 1 - أسلوب التعليم والتدريب :

التدريب والتعليم عملية مستمرة خلال حياة الفرد وتستمر ما استمرت به الحياة، كما أن التعليم والتدريب وجهان لعملة واحدة، فكل عملية تدريب تتضمن نوعا من التعليم، وكل تعليم فعال يتضمن بدوره نوعا من التدريب ، وهما يخضعان لاحتياجات الفرد والبيئة المحيطة به في عملة وحياته اليومية وهما يؤديان بالفرد إلى أن يتوافق مع متطلبات حياته وبيئته فيتعاملان مع الكل بالكفاءة اللازمة لتحقيق ذاته وأداء وظيفته في مجتمعه. والتدريب يهدف إلى أمداد المتدرب بالمعلومات الضرورية التي تحقق تنميته في الاتجاهات المختلفة المتصلة بعمله، وإلى إكسابه الخبرات والمهارات الفنية والإدارية اللازمة لأدائه¹.

كما يتجسد هذا الأسلوب من أساليب تنمية المهارات القيادية في البرامج التطويرية التي تتضمنها المعاهد والمؤسسات التدريبية المتخصصة ، ويرشح لها أشخاص يختارون وفقا لاحتياجاتهم التدريبية وطبقا لاحتياجات منظماتهم ووظائفهم القيادية، ويعمل هذا النوع من أساليب التنمية على تطوير قدرات ومهارات القادة ، وإكسابهم المعلومات والمهارات اللازمة لأداء عملهم الحالي والمستقبلي على النحو الأمثل ، كما يعد هذا الأسلوب في الوقت نفسه استثمار في العنصر البشري يحقق عائدا ممتازا للفرد من جانب، وعائد للتنظيم الذي يعمل فيه من جانب آخر².

ويتوقف نجاح هذا الأسلوب في تنمية المهارات اللازمة للقادة الإداريين على مخاطبة الاحتياجات التدريبية الفعلية للقادة وللمنظمات والمستويات القيادية المختلفة، وتحديد نوعية المشاركين وتشخيص مستويات مهاراتهم القيادية، ومعرفة أوجه القصور التي تحتاج إلى تكثيف جهود البرنامج التدريبي. وتوجيهها للتغلب عليها، والعناية باختيار المديرين ووسائل تقنيات التدريب، وتحقيق أعلى فائدة ممكنة للقادة من مشاركتهم في البرنامج التدريبي³.

وتعني برامج التطوير الإداري بتلبية احتياجات المنظمة لمديري وقادة المستقبل من ناحية، ولزيادة كفاءة المديرين والقادة الحاليين من ناحية أخرى، وتوفير قادة ومدراء إضافيين لمواجهة التوسع في أعمال المنظمة من ناحية ثالثة⁴.

¹ عبد العزيز ابراهيم التويجري : تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد ، بحث تكميلي كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 1426 - 1427 . ص 47.

² زروق خالد حسن : التطوير الذاتي للمديرين مفهوم وأهميته وأساليبه ، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1984 . ص 80.

³ توفيق عبد الرحمن : العملية التدريبية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 . ص 201.

⁴ تريسي وليم : تصميم نظم التدريب والتطوير ، ترجمة سعيد علي الشواف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990. ص 110.

ويتم تنفيذ برامج التطوير الإداري من خلال بعض وسائل التدريب وأساليبه الشائعة الاستعمال ومنها حلقات الدراسة، وتمرينات فرق العمل، وتمثيل الأدوار، وأساليب المحاكاة، والدراسات المستقلة، والتمرينات الخاصة على التقويم والتحليل، وأساليب التقويم الذاتي الموجه .

ويحدد أحد الباحثين مجالات التدريب على القيادة في الجوانب التالية :¹

- ملاحظة خطأ التدريب، ثم تنبيهه إلى الأخطاء التي يكون على وشك الوقوع فيها.
 - التزود بالمعلومات من خلال المحاضرات والمناقشات، ودراسة الحالة والتدريب العملي على حل المشكلات، وإدارة الجلسات.
 - إثارة المشاعر من خلال تمثيل أدوار، تتعلق بمشكلات واقعية يتخذ فيها كل متدرب دوراً من الأدوار ويتصرف حسب ما تميله طبيعة الدور .
 - الجماعة المعملية وهي عبارة عن جماعة دراسية يرأسها قائد أو مدرب خبير، وتعد بمثابة معمل ومختبر للملاحظة المباشرة ودراسة العلاقات وتحليلها، وإتاحة الفرصة للمران على حل المشكلات .
 - تبادل المواقع أو التعيين المؤقت، وهدفه تزويد القادة بمعلومات متنوعة خارج النطاق الذي اعتادوا عليه، وتدريبهم على أعمال مختلفة غير تقليدية من خلال أساليب مبتكرة مثل المباريات الإدارية وغيرها.
- 3 - 2 - أسلوب التنمية الذاتية :** إن التعليم الذاتي من المتدرب أو الفرد مما حوله من أحداث سواء أكان ذلك في البيئة الداخلية أو الخارجية ،ومما يمر به أو بغيره من تجارب وخبرات والاستفادة منها والخروج باستنتاجات ودروس يستفيد منها في ممارساته اليومية، بل أنه مطلوب منه متابعة ما يجري من أحداث وأخذ العبر والفوائد .

يعمل القائد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تأثيره على الأفراد ليكونوا عناصر منتجة وفعالة ومتعاونة في فرق متكاملة تتحمل المسؤولية وتشارك في الإنجاز، ولكي يحقق القائد الفعالية الإدارية المطلوبة عليه أن يتعدى الحد الأدنى من المعارف والعلوم والمهارات التي اكتسبها من دراسته الأكاديمية في إحدى الكليات أو أحد المعاهد العليا، بل يجب عليه أن يتعلم بصفة مستمرة وأن يكتسب خبرات ومهارات جديدة لكي يمارس عمله القيادي في إطار رؤية متجددة وملائمة للظروف والتحديات يجب على القائد أن يضع لنفسه برنامجاً لتطوير مهاراته وقدراته الإدارية والقيادية والفكرية استناداً إلى تجارب الآخرين، واستلهاها لمبادئ الإدارة الحديثة².

¹ مجموع هشام محمد : مرجع سابق، ص 247.

² السلمي علي : مرجع سابق . ص 131.

إن أسلوب التنمية الذاتية نوع من التقدم والتطور الذي يخطط له القائد أو الفرد بنفسه وبمحض رغبته وإرادته، ويقوم بتنفيذه بمفرده أو بالاستعانة بالآخرين في جد وحماس وصولاً إلى ما يصبو إليه في الحياة بصفة عامة، وفي العمل بصفة خاصة، وهذا الأسلوب لتطوير المهارات القيادية للقادة لا يرتبط بمواقف محددة مثل البرامج التدريبية، وإن استند إلى برامج معينة تكون بمثابة الركيزة التي ينطلق منها إلى آفاق أوسع، بالإضافة إلى أن هذا النوع من أساليب التنمية الذاتية يتطلب تحديد أهداف واقعية للنمو تستند إلى احتياجات فعلية تدفع القائد إلى التنقيف الذاتي والاستمرارية في التعليم والتقييم الذاتي للإنجازات والتغلب على الأخطاء، والعمل الجاد المثابر¹.

ففعيل المهارات القيادية تكون مبنية على أسس واضحة ومقننة، تعمل على تقبل المرؤوسين وإقراهم بالقائد والوقوف في صفه ومدته بوسائل الدعم وهو بدوره يستثمر دوافع الإنجاز والتحدى لدى الأفراد، ويتيح لهم فرص العمل والإبداع والإنجاز لتحقيق النمو التطور، بحثاً على بؤادر التألق والتميز والانفراد في تسيير المنظمة، وأن يكون قدوة حسنة في التنمية والتطوير الذاتي.

كما يجتهد من أجل تقديم أنواع التشجيع و المكافآت بنوعيتها للمرؤوسين المتميزين، ويحرص دائماً على تنمية مهارات القيادة لديه من خلال المشاركة في البرامج التدريبية التخصصية والتأهيلية، أو بالتكوين الذاتي المستمر عن طريق استخدام البحوث والدراسات واشتراكه الفعلي في المجالات والدوريات العلمية وكذا تمكنه من الإلمام بشبكة المعلومات العالمية لمواكبة كل ما هو جديد. خاصة في مجال تخصصه هذا من جهة. ومن جهة ثانية عقد اجتماعات دورية للمرؤوسين لمناقشة و تذييل الصعوبات و حل الخلافات في وقتها وإيجاد حلول سريعة، منطقية، عادلة بواسطة فتح المجال لباب الحوار. وكذا مواكبة التغيرات و التطورات العالمية و الأحداث في العالم الخارجي للاستفادة منها و ربطها بمجال عمله.

4- نظريات القيادة :

إن النظرية العلمية لها أهمية كبيرة في إعطاء تفسير لموضوع الدراسة ومساعدة الباحث في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية وتحديد أبعاد الظاهرة وعناصرها. وفي هذا الصدد سيتم تناول المداخل النظرية التي اهتمت بموضوع القيادة الإدارية على الرغم من أن الحديث عن جل هذه النظريات والأفكار التي جاءت بها يطول، لهذا ستحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم النظريات التي تفيدنا في تفسير أبعاد الدراسة، لذلك قامت الباحثة إلى تقسيم هذه النظريات على أساس متغيرات الدراسة كمحاولة منها لإعطاء لمحة عن أهم أفكار التي جاءت بها حول القيادة الإدارية.

¹ زروق خالد حسن : مرجع سابق، ص 80.

فلقد تعددت مفاهيم النظرية وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان إختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة¹ ومنه يمكن تعريف النظرية كالتالي :

وتعريف النظرية لغة : هي قضية تثبت ببرهان، وعند الفلاسفة : فهي طائفة من الآراء التي تكمن بها بعض الوقائع العلمية والفنية . ونظرية المعرفة هي البحث في المشكلات القائمة على العلاقة بين الشخص والموضوع أو بين العارف والمعروف أكانت وسائل المعرفة فطرية أو مكتسبة. وجاء في قاموس المورد Theorem النظرية Theoretical نظري و Theoretician الباحث الضليع في الجانب النظري من موضوع ما و Theorist واضع النظرية أو الباحث في الجانب النظري من موضوع و Theory فهو الجانب النظري من علم أو فن وتعني أيضاً فكرة أو رأي . أما Theorize فيقصد به وضع نظرية أو نظريات². لقد تعددت الأبحاث والدراسات المهمة بالقيادة، كما اختلفت التفسيرات المعطاة حولها. وعلى هذا الأساس يمكن إجمال نتائج هذه الدراسات في أربع مداخل رئيسية هي :

4-1-1 - مدخل السمات : تندرج ضمنه النظريات التالية :

4-1-1 - نظرية القيادة الموروثة : تذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد في الأفراد منذ ولادتهم³. فالقيادة الإدارية سمة مميزة للفرد، وليس الجميع قادرا على القيادة، بل هي حكر على الأفراد الذين يمتلكون مجموعة من السمات الشخصية والقدرات الفنية من أهمها :

- السمات الجسمية : كالحيوية، المظهر الحسن والطول وغيرها.
- السمات الشخصية : كالتسامح، الأمانة، الشجاعة والثقة بالنفس.
- السمات الوظيفية : تشمل الاهتمام بالإنجاز، المبادرة والابتكار، القدرة على الإشراف والتوجيه .
- السمات الاجتماعية : كالنضج الاجتماعي، الاهتمام بالعلاقات والرغبة في التعاون⁴.

¹ عبد المنعم الحنفي : المعجم الشامل المصطلحات الفلسفة ، مكتبة مدبولي، القاهرة . ص 88.

² قاسم شاهين بريسيم العمري : أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه، فلسفة في الإدارة العامة ،جامعة البصر، العراق، 200، pdf.

³ محمود سلمان العميان : مرجع سابق . ص 263 .

⁴ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3، دار تسنيم ، الأردن، 2006. ص 152 .

يمكن القول أن هذه النظرية تركز على أهمية الصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها القادة الإداريين التي تجعلهم يتميزون بها عن غيرهم، حيث تشير هذه النظرية إلى أن هذه السمات لا يمكن للفرد اكتسابها، فالقادة حسبها يولدون بصفات قيادية تساعد على شغل المناصب القيادية، حيث تساعد هذه الخصائص الشخصية في التأثير على العمال وفرض نوع من الانضباط في العمل، كما تبرز أهمية الصفات الوراثية التي يتمتع بها القادة الإداريين في تكوين شخصيتهم القيادية والعمل على تطبيق مجموعة من السياسات التي تساعد في توفير الظروف التي تساعد العمال على إنجاز الأعمال وتحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية تدعم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان التفوق على مثيلاتها في سوق العمل و البقاء في السوق . تعرضت هذه النظرية هي الأخرى إلى مجموعة من الانتقادات أهمها : ¹

- فشل أنصار هذه النظرية في إيجاد نمط متسق للسمات التي تميز القادة والذي يمكن تطبيقه بصفة عامة، لم كما يتفقوا على مجموعة محددة من السمات.

- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها لا توجد إلا في القادة قد تتوفر في غيرهم مثل الذكاء والقدرات الجسمية و غيرها، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

4-1-2 - نظرية القيادة المكتسبة : ظهرت هذه النظرية نتيجة الجدل الكبير الذي دار حول نظرية القيادة الموروثة ، وأن القائد يولد ولا يصنع والانتقادات الكبيرة التي وجهت لها وتجاهلها الكبير لأثر الجماعة في المواقف الإدارية المختلفة و التي تشكل شخصية القائد، إضافة إلى عدم تحديدها للصفات القيادية الموروثة تحديدا دقيقا ² تقوم هذه النظرية على أفكار المدرسة السلوكية التي أكدت على أهمية التعلم، الخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد لسمات القادة الإداريين ³. فالقائد الإداري الناجح يكشف صفات قيادته نتيجة انجازه الأعمال في الجماعات، وممارسته لقيادة أفراد هذه الجماعات، فهي تركز على أهمية الجماعة في تكوين شخصية القائد، إضافة إلى أهمية التعلم والتدريب في تنميتها.

ويبقى القائد في حاجة إلى مهارات وصفات غير تلك التي ورثها من أجل القيام بمل مختلف المشكلات والمواقف، التي لا يمكن الحصول عليها من خلال التفاعل في بيئة العمل مع المرؤوسين ⁴.

¹ علي عباس : مرجع سابق، 2007، ص. 167

² محمود سلمان العميان: مرجع سابق. ص 263 .

³ عادل ثابت : سيكولوجيا الإدارة المعاصرة ، ط1 دار أسامة، الأردن، 2008 . ص 156 .

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، ط 1، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2003 . ص 260.

في الأخير يمكن القول بأن هذه النظرية تركز على الصفات التي يمكن للقائد اكتسابها وتعزيزها بالتدريب والتعلم متجاهلة العناصر المشكلة للسلوك القيادي؛ فالقيادة الإدارية الناجحة هي التي تجمع بين الصفات القيادية الموروثة وتسعى لتعزيزها من خلال الصفات المكتسبة في بيئة العمل، أي أنه لا بد من التكامل والتفاعل بين القيادة والعناصر المكونة لها من شخصية القائد ومكانته، وبين حاجاتهم واتجاهات العمال والمواقف المحيطة وظروف العمل واستغلالها بما يفيد المؤسسة ويجعلها تحقق الأهداف التي سطرته قيادتها الإدارية وتسعى لتحقيقها .

4 - 2 - المدخل السلوكي : لعل من أهم المسائل التي تواجه منظري السلوك قضية تكامل حاجات الفرد ومتطلبات المؤسسة ضمن من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، لدى نجد العديد من النظريات تهتم بسلوك العامل داخل مكان العمل والعمل على تلبية احتياجاته، والعمل أيضا على تحفيز العمال على العمل بروح جماعية تعاونية لتحقيق الأهداف المسطرة. ومن بين هذه النظريات نجد : ¹

4-2-1- يرى أبراهام ماسلو : بأن دوافع الإنسان وحاجاته مرتبة هرميا، بحيث يتم إشباع هذه الحاجات تكون بشكل متتابعي ، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الانتقال إلى الحاجة الثانية، والحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية ² تتمثل حاجات الفرد حسب "ماسلو" في الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية تعبر عن انتماء الفرد وحاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات بالوصول إلى أعلى المراكز ³. وتتجلى هذه العناصر في :

- **الحاجات الفيزيولوجية :** تشكل قاعدة الهرم وتتجلى في الحاجات التي تضمن بقاء الفرد من مأكل، ملبس - **الحاجة للأمن :** تتمثل في حاجة العمال إلى الأمن الوظيفي بحثا عن الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل وعدم الشعور بأي خطر يهدد حياته.

- **الحاجة إلى الانتماء :** قائمة تتجلى في حاجة العامل إلى التفاعل مع جماعات العمل في مكان العمل و علاقات اجتماعية ⁴ .

¹ محمد محمود العجلوني : النظرية الإسلامية (استنباط الأسس والمبادئ)، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2014 . ص 164 .

² فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار أسامة ، الأردن، 2008 . ص 81 .

³ هاشم حمدي رضا : التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية ، ط1، الأردن ، 2009 . ص 32 .

⁴ Céline Mansencal, Didier Michel: Théories des organisations (module de formation management), Académie de Versailles, p15.

- **الحاجة للاحترام:** تضم الحاجات المتعلقة بالشعور بالاحترام من طرف جميع الأطراف المحيطة به في مكان العمل، كذلك الشعور بالتقدير والاستقلالية في العمل.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تتعلق بالحاجات المتعلقة بالعامل والتي تسمح له بالتعبير عن ذاته و إبراز قدراته وكفاءته في العمل . بمعنى أن العمال يسعون لتلبية هذه الحاجات لتحقيق ذواتهم، وأن هذه الحاجات تتدرج حسب "ماسلو" من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم إلى غاية تحقيق الذات في أعلى الهرم مروراً بتحقيق الحاجة إلى الأمان والحاجة إلى الانتماء إلى جماعة معينة أو مؤسسة معينة، والحاجة إلى التقدير والاحترام من قبل الأطراف الأخرى المحيطة به على التوالي؛ أي أنه يمكن إشباع هذا النوع من الحاجات من خلال ما توفره القيادة الإدارية في المؤسسة بتبنيها لمختلف الأساليب التي تنمي قدرات الأفراد وتدفعهم لتفجير كل طاقاتهم و امكاناتهم لصالح المؤسسة التي يعملون فيها مادام أن تلبية حاجاتهم وجميع متطلباتهم تزيد من دافعيتهم للإنجاز أكثر وبذل أقصى الجهود، فللفرد حاجات يسعى لتحقيقها تتزايد كلما حقق واحده منها فهي في تصاعد مستمر ما يعكس سعي العامل المتواصل للبحث عن الأفضل، فهو في سعي مستمر من أجل الوصول إلى قمة الهرم كما أشار "ماسلو" من أجل تحقيق ذاته .

4-2-2- نظرية الفلسفة الإدارية : يعتقد "دوغلاس ماجريغور" بأن السلوك الإداري يتأثر بنوعين من الفلسفات، فكانت نظريته كبلورة عامة في أنماط القيادة الإدارية . حيث تمثل (X) أنماط القيادة الإدارية التسلطية المهتمة بالإنتاج، والتي تركز على تصميم الأعمال ليقوم العمال بتنفيذها، في حين تتشابه (Y) مع الأنماط الديمقراطية المهتمة بالعاملين و تركز على العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العمال في المؤسسة ¹ فالأسلوب (X) يعتمد على الرقابة اللصيقة للعمال واجبارهم على تنفيذ الأوامر والقيام بالعمل من أجل الزيادة في الإنتاجية (Y) فيمثل دوافع كامنة في الفرد يمكن استغلالها لتحقيق كفاءة وفعالية في العمل. ² هذا وتستند كل من (X) و (Y) على مجموعة من الافتراضات يمكن اختصارها في :

-الفرد جدير بتحمل المسؤولية، يميل إلى العمل والتجديد فيه .

-وجود دوافع للفرد نحو العمل، فعلى القيادة الإدارية السعي لتنميتها ³.

-القيادة الإدارية مسؤولة عن خلق البيئة المناسبة للعمل ومختلف الأساليب المساعدة على تحقيق أهدافهم

¹ عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء، مصر، 2014 . ص 43 .

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط8، الدار الجامعية ، مصر، 2002 . ص 322 .

³ عبد الرحمان سيار: مرجع سابق. ص 44 .

ومن ثم توجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تلعب العلاقات الإنسانية والاجتماعية دورا في تحديد سلوك العامل في المؤسسة وتأثيرها على فعاليته¹

- الإنسان كائن اجتماعي يميل للعمل أكثر أملا في المكافأة²

يتبين من أن هذه النظرية تشير إلى مفهوم القيادة الإدارية من خلال توضيحها للافتراضات التي تضعها عن العمال بالمؤسسة والتي من خلال يتم التصرف معهم، مشيرا إلى أن النمط الأكثر تناسبا مع المعاملات الإنسانية فهو النمط الذي يهتم بالعمال، و يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع اقتراحات بإبداء آرائهم حول حيثيات و طبيعة العمل، وهذا يساعدهم على تعزيز مكانتهم وبذل طاقاتهم و عرض ما يمتلكون من مواهب و إبداعات داخل المنظمة .

4-3- المدخل الموقفي : يعتبر هذا المدخل امتدادا للمدخل السلوكي يربط ما بين النمط السلوكي للقيادة والعمال والموقف . تبني موقفه على أساس المتطلبات التي تفرضها ظروف المؤسسات وشروط تحققها، حيث ترى أن حلول المشكلات تكون حسب المواقف. من أهم نظريات هذا المدخل نجد :³

4-3-1- نظرية فيدلر: (التوقعي - الظرفي)

هذه النظرية تفترض أن المهارات القيادية تحركها المواقف التي يواجهها القائد عند اتصاله بأفراد الجماعة . وتعتبر نظرية فيدلر (1967) الأولى في مجال القيادة الموقفية، وتتمثل الفكرة الأساسية لهذه النظرية في ضرورة ملائمة نمط قيادة القائد للموقف الذي يعيش فيه، ويقترح " فيدلر أن يغير القائد الموقف ليتناسب مع سلوكه القيادي⁴ . وقد " حدد فيدلر " نمطي أو بعدي القيادة اللذان يعتبران أكثر استخداما في دراسات " ميشيغان و أوهايو " وكذلك الشبكة الإدارية وهما : نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين العنصر البشري، نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج . أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة :

- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها، مدى تقبل المرؤوسين للقائد.
- مدى الوضوح السلطة الرسمية للقائد: وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات الممنوحة له في منح المكافآت وفرض عقوبات وتفويض السلطة .

¹ عبد الرحمان سيار: مرجع السابق. ص 45 .

² بشير العلاق : مبادئ الإدارة ، ط1 ، دار اليازوري ، الأردن، 2008 . ص 48 .

³ موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة) ط1 ، مجد المؤسسة الجامعية، لبنان، 2005. ص 38.

⁴ عبد طارق الحميد البديري : أساسيات علم إدارة القيادة ، دار الفك ، عمان ، 2008. ص 167 .

- هيكله المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء¹.
- 4-3-2 - نظرية الشبكة الإدارية : استطاع "روبرت بلاك" و "جين موتون" في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية، حيث تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القيادة الإدارية ببعدين أساسيين هما :
 - درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة) والعمل .
 - درجة الاهتمام بالعمال (العلاقات الإنسانية)².
- ولقياس هذين البعدين وضع كل من "بلاك" و "موتون" نموذجا للشبكة الإدارية، تصنف إلى العديد من الأنماط القيادية، يعبر كل منها عن درجات مختلفة من الاهتمام بكل من العمل والعمال لي . توصل في الأخير من خلال هذا النموذج إلى الأنماط القيادية صنفها في :
 - القائد المتساهل : هو الذي يترك العمال دون أي تدخل فيهم، حيث لا يهتم بالعمل والعمال لأنه يتجاهل العملية القيادية وينسحب منها، كما يمارس الحد الأدنى من السلطة ويترك العمال أحراراً في أداء أعمالهم.
 - القائد السلطوي : يركز القائد هنا على الإنتاج والعمل، حيث يعطي كل اهتمامه لذلك فالعمل أولاً وأخيراً، متجاهلاً بذلك العلاقات الإنسانية، كما يمارس القدر الأكبر من السلطة والقوة من أجل تحقيق الهدف، معتبراً العمال أدوات إنتاج تعمل على تنفيذ الأوامر³.
 - القائد الاجتماعي : يطلق عليه اسم رئيس النادي، يعطي كل الاهتمام والتركيز على العمال، كما يهتم ببناء العلاقات الاجتماعية ولا يعطي أي أهمية للعمل والإنتاج .
 - القائد الوسط : تسمى أيضاً بالإدارة المعتدلة لأنها توفق ما بين الاهتمام بالعمل أو الإنتاج والاهتمام بالعمال، يواجه القائد هنا صعوبة التوفيق والحفاظ على التوازن ما بين البعدين⁴ .

¹ خيضر كاظم وآخرون : مرجع سابق. ص 249.

² بشير العلاق: مرجع سابق . ص 47 .

³ عياصرة علي أحمد عبد الرحمن: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، 2006 . ص 60 .

⁴ نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1، دار صفاء، الأردن، 2011. ص 100 .

- القائد المثالي: وهو ما يعرف بقائد الفريق يولي أقصى اهتمامه بتحقيق الإنتاج وكذلك بالعمال والعلاقات الإنسانية فيما بينهم. من خلال مجموع الأفراد الملتزمين ما يؤدي إلى الثقة والاحترام المتبادل¹

4-4- مدخل الاتجاهات الحديثة :

4-4-1- القيادة التبادلية : تعرف القيادة التبادلية على أنه مبني على التبادل بين القائد والعمال، وهو ما يسعى القائد الإداري لتحقيقه من خلال عمله على تحقيق التوافق ما بين متطلبات العمال والمؤسسة التي يعملون بها حيث يعتمد القائد الإداري في هذه النظرية على تعزيز التبادل، كما يهتم بالنتائج ويركز على ضبط الأعمال والحرص على تنفيذ العمال لأوامره سواء بتسليط العقوبات عليهم أو منحهم المكافآت. إن القائد التبادلي يتميز بأنه محاور جيد له القدرة على إيصال رؤيته المستقبلية وأهداف المؤسسة وإقناع المرؤوسين والحصول على دعمهم²

تختلف هذه النظرية في توجهها عن النظريات السابقة التي كانت تركز على السمات لقيادة الإدارية الشخصية الموروثة منها، والمكتسبة في النمط القيادي المتبع من طرف القادة الإداريين هو الذي يعكس طبيعة السياسات المتبعة والموقف القيادي، حيث نجد القيادة التبادلية تعمل على تعزيز دور جماعات العمل في المؤسسة من خلال مختلف العلاقات الاجتماعية والتفاعلات فيهم بينهم، خاصة من خلال نشر التعاون للقيام بمختلف الأعمال سواء مع الزملاء في العمل أو مع القادة الإداريين من أجل تحقيق الأهداف، وهو ما يعكس السياسة المتبعة من قبل القادة للزيادة من فعالية العمال في المؤسسة القائمة على أساس التبادل أي أن هذه النظرية تتحدث عن ضرورة تحقيق التوازن ما بين حاجات العامل ومتطلبات المؤسسة، التي تحتاج بدورها إلى دعم عمالها وتنسيق مختلف الجهود من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

4-4-2- القيادة التحويلية : يمكن القول بأنها عملية يقوم فيها القائد والعمال بدعم كل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية . حيث ظهر هذا النمط من القيادة سنة 1978 من قبل الباحث "برنز" الذي يرى بأن القائد التحويلي يسعى لتحويل العمال إلى قادة³ .

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، ط 1، دار زهران، الأردن، 1997 . نقلا عن: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006 . ص 208.

² علي عبد الرحمان عياصرة : مرجع سابق . ص 77 .

³ علي عبد الرحمان عياصرة : مرجع السابق . ص 78.

كما أن القائد التحويلي معروف بقدرته على تقديم الحلول والاهتمام بحاجات عماله وتشجيعهم على معالجة الأمور بطرق جديدة، وهو يركز على الرؤية المستقبلية القيم المشتركة والأفكار من أجل بناء علاقات مبنية على القيم الشخصية إضافة إلى المعتقدات وطبيعة القادة وإشراك العمال في عمليات التغيير.¹ وفي الأخير تجدر الإشارة أن إلى نظرية القيادة التحويلية هي نظرية شمولية يمكن استخدامها لوصف مدى واسع من القيادة بحيث انتقلت من المهارات الدقيقة للتأثير في المرؤوسين على المستوى الفردي إلى المحاولات الأكثر اتساعاً للتأثير في المؤسسات كلها .

كما أنها ركزت على أهمية المرؤوسين في العملية القيادية وتؤكد بشكل قوي على الأخلاق والقيم، لكنها تفتقر إلى الوضوح لأنها تغطي مداً واسعاً يشتمل على رؤية مستقبلية تدعو لتحفيز والتغيير وبناء الثقة مما يصعب تحديد حدود القيادة التحويلية بوضوح . أكدت هذه النظرية على التبادل فيما بين القادة الإداريين والعمال للقيام بمختلف الأعمال، بل تركز على العمال باعتبارهم العنصر الأساسي في المؤسسة للقيام بمختلف الأعمال، حيث يتبع القائد التحويلي سياسة منح الاستقلالية للعمال للقيام بأعمالهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها من الأمور التي تزيد من الاحترام والثقة المتبادلة، إضافة إلى الدور الذي تقوم به من أجل تهيئة الظروف المناسبة للعمل، و التي تسمح للعمال بتفجير طاقاتهم بالنظر للاهتمام الذي يحضون به في المؤسسة.

¹ زيد منير عبوي : القيادة ودورها في العملية الإدارية ، ط 1، دار البداية، الأردن، 2007. ص 94.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق في هذا الفصل نخلص أن إلى القيادة الإدارية عرفت كإجراء منذ القدم وبدأ تحديدًا و ضبطها كمفهوم ابتداء من العصور الكلاسيكية، فقدم الفكر الإداري العديد من النظريات المفسرة لمفهوم القيادة، و كان للتطور التاريخي في الفكر الإداري و التراكم المعرفي للمنظرين فيها دور في إبراز أهميتها في تسيير المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، كما كان لهذا التطور والتراكم المعرفي دور في تطور الأساليب القيادية و أنماطها، حيث أصبحت المنظمة أو المؤسسة تحقق فاعليتها من خلال فعالية الأسلوب الإداري المتبع فيها. ومن خلال المهارات والصفات التي يتمتع القائد الإداري، وذلك حتى يؤدي أدواره المتمثلة في التكوين، التحفيز والاتصال على أكمل وجه يحقق الأهداف المرجوة من عملية القيادة

كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الدراسة الحالية على الرغم من أن الحديث عنها يطول، إلا أننا حاولنا الحديث عن أهمها ولو بصورة موجزة بما يساعدها في تفسير الظاهرة المدروسة، حيث ساهمت هذه النظريات في بلورة مجموعة من الأفكار حول كل من القيادة الإدارية، أشارت أغلبها إلى الدور الذي تقوم به القيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأساسي في العملية الإدارية، سواء من خلال ما تتميز به من سمات شخصية موروثة تميزه عن غيره أو سمات مكتسبة تعمل على تنميتها لتحقيق الأفضل باستمرار، إضافة إلى إبرازها لأهمية الموقف القيادي في إبراز خصائص الشخصية القيادية، ناهيك عن قيامها بوضع مختلف السياسات والاستراتيجيات التي تساعدها على تحقيق أهدافها، وتمكن العمال من العمل بحرية أكبر وتشجعهم على التعاون وتفجير كل طاقاتهم الكامنة لصالح المؤسسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث : خلافات العمل

تمهيد

- 1 - ماهية خلافات العمل
 - 2 - أهمية تسيير خلافات العمل
 - 3 - مراحل عملية خلافات العمل
 - 4 - أسباب ظهور خلافات العمل
 - 5 - طرق و مهارات تسوية خلافات العمل
 - 5 - 1 - مهارات إدارة خلافات العمل
 - 5 - 2 - طرق تسوية خلافات العمل
 - 6 - أنواع خلافات العمل
 - 7 - مستويات خلافات العمل
 - 8 - العوامل المؤثرة على تطور خلافات العمل
 - 9 - علاقة المهارات القيادية لتسيير خلافات العمل
- خلاصة الفصل

تمهيد:

تتميز الحياة المهنية بالحركية والتأثر السريع، بتغير المعطيات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، باعتبارها تخضع للعبة المصالح المتناقضة أي مصالح العمال أفراد وجماعات من جهة، ومصالح أصحاب العمل من جهة أخرى، هذه المصالح التي تخضع هي الأخرى لعدة قوانين ونظم بعضها ذو طابع عام ومبدئي من وضع السلطة العامة أو ما يعرف بقانون العمل أو قانون علاقات العمل الفردية والجماعية، والبعض الآخر ذو طابع مهني أو خاص من وضع أطراف العلاقة أنفسهم، أو ما يعرف بالاتفاقيات الجماعية للعمل، كأطر تنظيمية لعلاقات العمل. وعن الإخلال بالآلات والأزمات المقررة في القوانين والاتفاقيات .

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أو الاتفاق والتعاون، قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد (العمال) في بعض الأمور والقضايا، مما يولد الخلاف و التشاحن . ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية معينة.

فخلافات العمل سواء كانت فردية أو جماعية تظهر نتيجة الشعور بالحرمان أو غياب الإتصال أو التنافس على بعض المصالح، أو لعوامل أخرى ولهذا يجب وضع الإجراءات المناسبة وإقامة أجهزة وقائية مختصة في معالجتها وذلك لحماية مصالح الأطراف التي حدث بينها الخلاف. و إقامة نوع من الاستقرار في الحقوق كالالتزامات المترتبة على علاقة العمل.

ومن هذا المنطق سوف نحاول التعرض إلى مفهوم خلافات العمل وكل ما يتعلق بالخلاف، من أسباب وأنواع و مراحل، والعوامل المؤثرة على تطور الخلافات، وعلاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل .

1 - نشأة و تطور خلافات العمل :

لقد برزت الخلافات الجماعية في العمل بالمؤسسات الاشتراكية بعد المصادقة على الميثاق الوطني عام 1976 بسبب توسع القاعدة الصناعية و أن المؤسسات الاشتراكية بلغت درجة من التعقيد كما أن جلها بدأ بالإنتاج، و أيضا بسبب الطابع البيروقراطي في تسيير المؤسسات، فضلا على أنه يظهر أن علاقات الإنتاج قد بلغت درجة متطورة بدأت تثير تناقضات بين المشروع الاجتماعي والاقتصادي المهيمن حينئذ و الذي يقوم على جموعية وسائل الإنتاج من جهة، والتيارات الفكرية الجموعية للرأسمالية من جهة أخرى¹ . من حيث الخلافات الجماعية . ففي سنة 1977 سجل 1147 خلافا جماعيا للعمل منها 626 إضرابا جماعيا و 696 إضرابات متنوعة² . وتعود الأسباب غالبا إلى التباطؤ في دفع الأجور، التسريح الجماعي و الفردي، التخريب في علاقة العمل بين المؤسسة المستخدمة والعمال، عدم مراعاة ممارسة الحقوق النقابية، و عدم توفر شروط العمل الضرورية كالأمن و العطل و مدة العمل .

إن القانون الأساسي العام للعامل بخصوص المصالحة و الطعن نص على : « تداركا لأي خلاف قد يحدث في العلاقات الجماعية للعمل، و توصلا لتسويته عند الحاجة تتشأ الإجراءات الإلزامية للمصالحة و التحكيم في تلك الخلافات » إن هذه العوامل أدت إلى صدور القانون 82-05 المؤرخ في 13 فيفري 1982، يتعلق بانقضاء الخلافات الجماعية و يؤسس إجراءات إلزامية للتوفيق و التحكيم، و تعتبر هذه حينئذ أول خطوة نحو تحرير علاقات العمل أحداث أكتوبر 1987 التي أحدثت و خلقت ظروفًا اجتماعية و سياسية جديدة، فتح مجالا واسعا أمام التعبير الجماعي عن النزاعات و الخلافات في العمل، حيث عرفت الفترة 88-90 انفجار حركة احتجاجية عمالية بلغت 2579 عام 1988 و 3925 عام 1989 ،و 2023 عام 1990 وسبب هذه النزاعات هو ضيق العمال بمسؤولي المؤسسات و المطالبة برحيلهم... هذه الأحداث دفعت جميعها إلى إحداث تطور نزاعي في علاقات العمل، حيث صدر القانون 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1990 ،وما يتبعه من قوانين أخرى، مبادئ و أساليب و رؤى لا عهد للقوى العاملة، حيث بدا واضحا القطيعة بين الخطاب القانوني الذي ابتدعه الخطاب السياسي و لازمه ثلاث عقود خلت، و الذي ما انفك ينبثق داخل مجال اجتماعي، قد تم تشكيله³

¹ بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، 2002. ص278

² عبد الناصر جابي : مساهمة في سوسيولوجي النزاعات العمالية، الإضرابات العمالية في الجزائر (1969-1986) ، جامعة الجزائر، 1988. ص70.

³ بشاينية سعد: مرجع سابق . ص 279 .

فإدارة الخلافات من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها المدراء والمسؤولين خاصة مع الموظفين، القائمين عن الموارد البشرية، ويقوم مفهوم إدارة الخلاف في بيئة العمل على تقليل التوتر و القلق الناتجين عن المشاكل الشخصية أو غيرها بين الموظفين أو بين الموظفين والمدراء، والهدف الأول و المهم لإدارة الخلاف هو إجبار أطراف الخلاف على استعادة طريقة الحوار وحل المشاكل الطبيعية المعتمدة في المؤسسة بعيداً عن الانفعالات وردود الفعل السريعة أو الحسابات الشخصية، والوصول إلى حل الخلافات والنزاعات بين الأفراد في مكان العمل بطريقة عادلة و متساوية تحقق الرضا للجميع، كما تعتبر إدارة الخلافات في المنظمة من المصادر الأساسية للخبرة الإدارية، حيث يؤدي الخوض فيها إلى صقل خبرة المدراء والموظفين ، التنظيمية والإدارية على حدٍ سواء .

النزاعات هي أرضية اختبار لتطور الإيديولوجيات...كما أنها ظواهر مشتقة ناجمة من الفوضى القانونية التي تتسع في فترات الأزمات، وبما أن النظم الاجتماعية باعتبارها معقدة ومفتوحة، معرضة عادة إلى حالة من عدم التوازن، تشكل بنفس المقدار « مشاكل » للفاعلين، هو كما الحال النزاعات في العمل تتضمن معارضة القواعد التي تحكم علاقات العمل وبما أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر تنظيم اجتماعي معقد ومفتوح قائم على تشكل مجموعة من الأفراد يؤدون مهام مختلفة وفق مجموعة من الضوابط والقواعد التي تحكم عملية التنظيم وعلاقته داخلها. فيمكن أن تحدث في كثير من الأحيان حالات من اللاتوازن واللا استقرار ويترجم بوجود نزاعات وخلافات بين الفاعلين الاجتماعيين¹

فخلافات العمل هي ظاهرة طبيعية تفرض نفسها على المنظمات ولا سبيل لتجنبها، لأنها تمثل علاقات توزيع القوى و تحديد المراكز ، كما و أنها تنشأ للعديد من الأسباب منها وجود علاقات تبادلية سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات ، و وجود مصالح مشتركة مثل نقص الموارد المتاحة لتلبية كل منها بما يحتاجونه، وتفاوت وتعدد القوى والاتجاهات . وقد ينشأ الخلاف بسبب اختلاف القيم والآراء .

¹ ر. بودون و ف.بوريكو : المعجم النقري لعلم الاجتماع، ترجمة، سليم حداد، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1986 . ص 562 – 563.

2 - أهمية تسيير خلافات العمل : تكمن أهمية تسيير خلافات العمل في :

يلاحظ علماء الاجتماع وخبراء الموارد البشرية والإدارة أن تأثير الخلافات على بيئة و محيط العمل لا يمكن تجاهله، فاستمرار و تواصل مثل هذه الخلافات داخل المنظمة ينعكس سلباً على علاقة الموظفين مع بعضهم وعلى علاقتهم بالمرؤوسين وحتى الإدارة ككل، كما ينعكس على مختلف الظواهر الاجتماعية كالرضا الوظيفي وعلى جودة العمل بشكل عام سواء مباشر أو غير مباشر، لذلك تعتبر إدارة تسيير خلافات العمل في بيئة العمل من أولويات القائد الحكيم الذي يتميز بعدة مهارات يجب أن يستخدمها لتسيير مثل هاته الخلافات . لمواجهة كل العراقيل و المشاكل التي من شأنها عرقلة التطور و النمو و الإستقرار وهذا بفضل مجموعة من الموصفات (الخبرة و الحنكة و الذكاء...) التي يتميز به القائد الفعال هذا من ناحية . ومن ناحية أخرى فإن المدير القائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم الوظيفي لضمان اتفاقها مع الأهداف التنظيمية للمؤسسة وكل هذا يهدف التوجيه والتنظيم والمتابعة والتقويم ، وأن يكون ملماً بكل المعلومات والظروف المحيطة ببيئة العمل و التسلح بالأدوات المناسبة لأنها تعتبر القلب النابض للعملية الإدارية وهي العين السحرية للقائد المدير وكلما كانت تلك المعلومات والبيانات دقيقة كلما كانت قراراته صحيحة وفعالة في تسيير أنواع الخلافات، وعليه السعي لخلق مناخ سليم، وذلك بوضع سياسة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات البشرية لدى العاملين فيها، وأن يكون العاملين على علم تام بنشاط المؤسسة ، وأهدافها وخططها المستقبلية، وأن يعوا العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في طبيعة عملهم الذي يدخل ضمن صميم بناء الإنسان المنتج الفاعل في المجتمع . فجودة الأداء في المؤسسة تؤدي بالضرورة إلى جودة المنتج البشري المأمول تحقيقه كل هذا بفضل المهارات القيادية التي يتصف بها القائد في تسيير خلافات العمل .

3 - مراحل عملية خلافات العمل :

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية، وقد تبرز فجأة خلال مقابلة التقويم أو ما يسمى بمقابلة تقدير القدرات، مما يجعل المسألة معقدة تصعب إدارتها .

3-1- الأعراض الأولية للنزاع : ففي إطار مقابلة تقدير القدرات أو تقويم الكفاءات، فإن المشرف قد يلمس بعض الأعراض التي توشر إلى أن هناك خلاف و نزاع في الخفاء، وهو قد يخرج إلى الوجود أثناء المقابلة وبعض الأعراض تظهر حتى قبل موعد المقابلة وذلك أثناء المتابعة والتصحيح .

3-2- مرحلة المناقشة : إن هذه المرحلة تتميز بجمع المزيد من المعلومات والمعطيات من طرف المسؤول حتى يتمكن من الحصول على المبررات والبراهين وفي هذا الوقت تبدأ الخلافات في الظهور على أشدها، وتتجلى في الأسئلة التي تطرح وفي العبارات المستعملة و الإجابات المكيفة وقد تستمر هذه المرحلة مدة من الزمن . وكلما استمرت هذه المناقشات، كلما ارتكز كل من المشرف و المساعد إلى أدلته، فتزداد المواقف تعنتا. و بعدها نجد أن كلا من الطرفين يحضر أدواته محاولا أن يبرهن للآخر أنه على حق و أن الآخر على باطل، و يتحول بذلك فحوى أو مضمون المقابلة ويتم الابتعاد عن الهدف الحقيقي ويظهر هنا الخلاف على شكل آراء أو مواقف متباعدة تزداد تباعدا و في ظل ذلك يبتعد الطرفان عن البحث عن أرضية مشتركة

3-3- مرحلة النزاع المفتوح : ففي هذه المرحلة يتجاوز الطرفان مرحلة الأدلة و البراهين و الحجج ، و كل واحد ينغلق على نفسه و لا يريد الإصغاء إلى الآخر و ينتصر لموقفه ولا يرغب في أي نوع من التنازل أو التغيير في الموقف ، فيصل الامر إلى أن تطفوا الخلافات على السطح و قد يكون ذلك بشكل عنيف وهذا ما يترجم الانفجار و يبدي كل واحد منهما إلى الآخر ما كان متحفظا على قوله، فيصبح العراك على أشده¹.

4 - أسباب ظهور خلافات العمل :

هناك عدة أسباب لخلافات العمل و النزاعات داخل المنظمة، ومن الصعب حصرها لكن يرجعه البعض خاصة إلى :

4 - 1- الأسباب الفردية والشخصية : أمثال " أحمد سيد مصطفى " وتتمثل فيما يلي :

- تباين شخصيات الافراد وقيمهم وأخلاقياتهم الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض وتصادم وجهات النظر
 - اختلاف أو تعارض الأهداف والمصالح.
 - الأنانية : حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصلحة غير مهتم بمصالح الآخر
 - الولع بالسلطة و السعي لموقع السلطة و ما تهيئه من نفوذ رسمي، يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
 - ضغوط الوقت و العمل و ما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى النزاع أو مساعدا على
 - تعارض مطالب كل من العمل و الأسرة من حيث الوقت و التفكير
- و يرى "أحمد بطاح" أن النزاع يرجع إلى الأسباب التالية :²
- أسلوب اتخاذ القرار و درجة المشاركة في صنعه .

¹ محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية ، دعائم و أدوات، د. ط ، دار طليطلة ، 2010 . ص 160.

² أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة ، د ط ، بدون دار نشر، سنة 2000 . ص 434 - 435.

- عدم تحديد الأدوار وعدم وجود وصف للعمل
- تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الاداء .
- محدودية الموارد والتنافس عليها.
- عدم توفر نظام فعال لاتصال
- تفاوت إدراكات الأفراد في المؤسسة
- ضغوط البيئة الخارجية ¹ .

4-2- الأسباب التنظيمية :

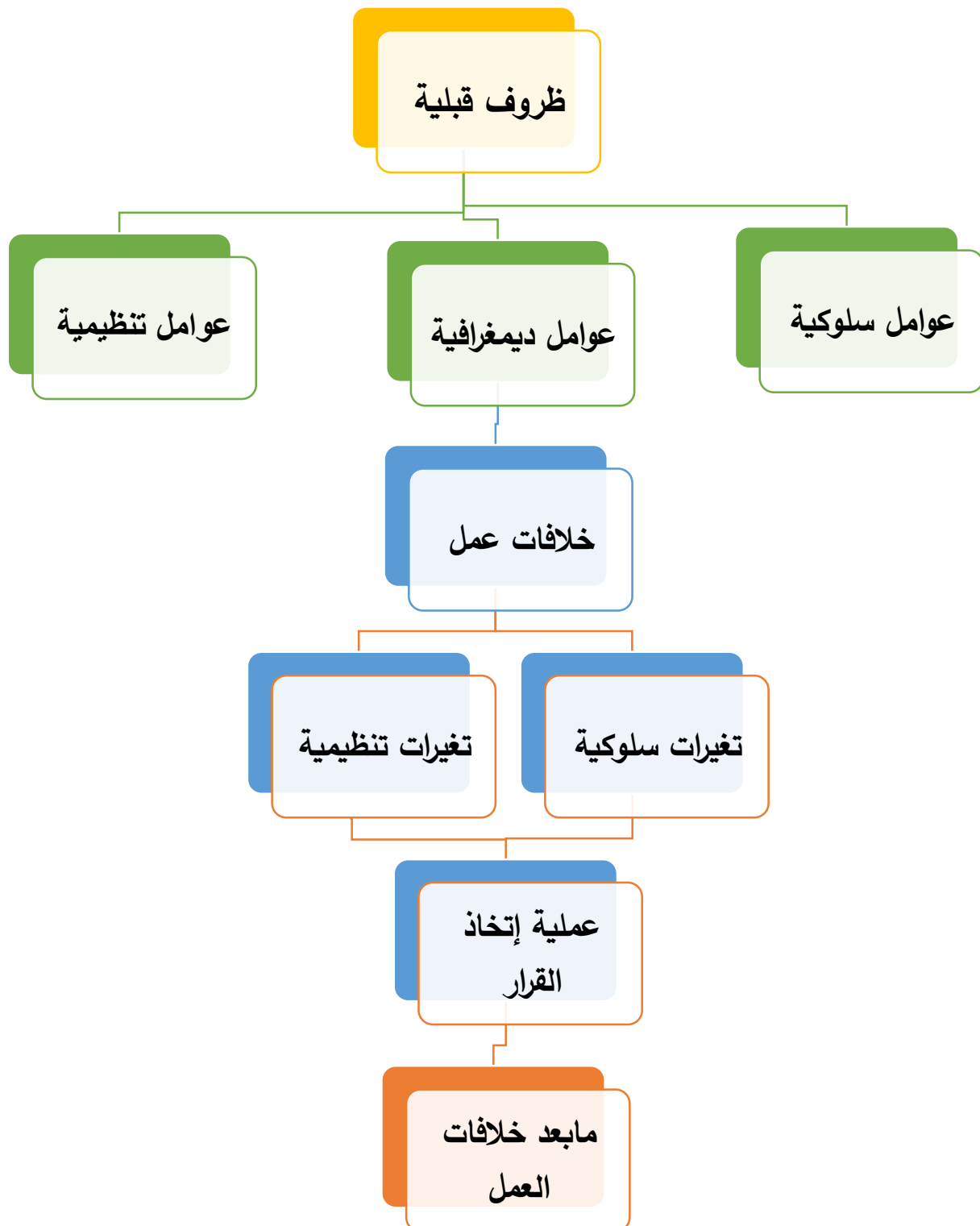
-ندرة الموارد و نقص الإمكانيات و المكافآت : إن هدف العمال هو الزيادة في الأجور الذي يقابله ندرة في الإمكانيات و الموارد المالية خاصة بعد وقوع المؤسسة في أزمات مالية خانقة، وحدث كساد الإنتاج مثلاً و انخفاض الطلب وعدم الاحتياي على المنتج خاصة بعد تضاعف حملات المنافسة الشديدة، فهذا يؤدي إلى محدودية الموارد المالية مع تزايد مطالب العمال وضغوطهم، التي تتطلب موارد مالية تفوق الإمكانيات المالية للمؤسسة و تصبح غير قادرة على تحقيق مطالب وحاجيات العمال المتزايدة، الذين يخضعون إلي غلاء المعيشة، وهذا يؤدي إلى تصارع المطالب الأهداف بين المؤسسة و العمال.

إن هذه الأسباب مجتمعة تؤدي إلى ظهور الخلافات داخل المؤسسة أو المنظمة، معنى هذا أن ظاهر علاقة العمل داخل المؤسسة عبارة عن تعايش سلمي، بينما باطنها عبارة عن غليان مليء بالمواقف المتناقضة، كما أن غياب الخلاف الظاهر والمكتشف في المؤسسة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال، بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة مثل سلوك التغييب. وبالتالي نصل إلى أن الحياة العملية والجو الاجتماعي داخل المؤسسة يفرز خلافات فردية وجماعية تقوم بين عامل واحد أو مجموعة من العمال والمؤسسة المستخدمة أو صاحب العمل بشأن ترتيب الحقوق أو إخلال أحد الأطراف بالتزاماته اتجاه الطرف الآخر أو لأسباب أخرى غير ظاهرة أو معلنه ومن هنا ينطلق أو ينشأ الخلاف².

¹ أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنش، عمان ، 2006 . ص 136.

² أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق . ص 434 - 435 .

الشكل رقم (03) : نموذج لعملية نشوب الخلاف



المصدر : من إعداد الطالبة

5 - طرق و مهارات تسوية خلافات العمل :

توجد عدة مهارات لإدارة الخلاف الواجب توافرها لدى القائد ليتمكن من تسوية و تسيير خلافات العمل داخل المؤسسة نذكر من بينها ما يلي :

5-1- مهارات إدارة خلافات العمل :

إن التفاوض لإنهاء خلاف ما بطريقة ترضي جميع الأطراف، والرضا هنا لا يعني أن الحل يصب بمصلحة المتخاصمين بالضرورة ، وإنما يرضيهم وإن لم يكن هو ما يطمحون إليه فعلاً وهي :

- **الاستماع والإنصات الجيد** : بطبيعة الحال تتطلب إدارة تسيير خلافات العمل داخل المنظمة قدرة استثنائية على التفاوض، فإن لم يتحلى المسؤول بالقدرة على الاستماع والفهم والتحليل و التشخيص و المتابعة من ثم معالجة كل ما قدم و ما سمع إليه من الأطراف التي حدث بينها الاختلاف كلا على حدى فإنه لن يكون قادراً على حلّ أي خلاف كان، بل قد يكون سوء استماعه أو عدم تركيزه في حيثيات المشكلة القائم سبباً جديداً لتفاقم و تزايد الخلاف في بيئة العمل.

- **الهدوء والتحكم في الأعصاب** : لإدارة الخلافات في العمل بكفاءة و رزانة لا بد من الهدوء والصبر، وضبط الانفعالات لأقصى حد، حتى إن كان الغضب والحزم من طرق فض الخلافات لدى البعض، لكنه طريقة لتخدير و تهدئة الخلاف أو تأجيله، والأجدر أن يكون المدير هادئاً وجسوراً ليتمكن من الوصول إلى حلّ حقيقي وفعال ومستديم.

- **القدرة على الإقناع والتفهم** : حتى إن امتلك المسؤول لحل الخلاف قدراً من الصلاحيات والسلطة، لن يكون تدخله مثمراً إن لم يستطع إقناع الأطراف المتشاحنة بالحل الذي يقترحه ويقدمه، أو على الأقل إقناعهم بتهدة حدة الخلاف للوصول إلى الحل بأنفسهم.

- **المعرفة بالتشريع ومختلف الأنظمة والنصوص القانونية** : من الأسباب التي تقود إلى فشل إدارة الخلافات محدودية أو جهل المدير بالقوانين والأنظمة، وتقديمه حلولاً غير مناسبة أو ظرفية سرعان ما تصطدم بعوائق تنظيمية أو قانونية، أو سوء فهمه للمشكلة نفسها من وجهة نظر تنظيمية وقانونية.

الكاريزما والتأثير على الآخرين : معظم الخلافات في بيئة العمل يمكن حلها من خلال التأثير الشخصي على أطراف الخلاف وليس فقط تأثير السلطة والصلاحيات، لذلك تلعب شخصية المدير دوراً مهماً في حل و تسيير الخلافات من خلال الموصفات التي يتميز بها كقائد ماهر لأنه يعرف متى و كيف يستغلها لفض هذه الخلافات خاص شخصيته القوية على التأثير في العاملين بأسلوبه و نمطه القيادي الفعال واستخدام جميع مهاراته القيادية للحفاظ على استقرار المنظمة .

نضيف إلى ذلك عدم ميل وانجذاب المسؤول لطرف معين وأن تكون قراراته عادلة تتسم بطابع المساواة و العدل لكي يصل إلى الحلول المرجوة . وهكذا يحافظ على استمرار و سيورة العمل في جو يسوده التعاون و الإحترام المتبادل يهدف بالدرجة الأولى إلى المصلحة العامة .

5-2- طرق تسوية خلافات العمل :

تعتبر "ماري فوليت " من رواد الإدارة الذين اهتموا بظاهرة النزاع التنظيمي وأسلوب حله، وتقترح ثلاث طرق لحل النزاع وهي :

- استخدام القوة : ويتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا، كرئيس أفراد الجماعة المتنازعين من خلال استخدام قوته ونفوذه لصالح أحد الأطراف .

- استخدام الوساطة : ويتم ذلك من خلال تدخل طرف ثالث يقوم بدور الوسيط، ويلجأ الوسيط عادة الى الحلول الوسط التي لا تقي بالاحتياجات الكاملة لكل من الطرفين .

- التنسيق الكامل : وهنا يقوم أطراف النزاع بالتعاون معاً في التعرف على أبعاد النزاع ، والتوصل الى حلول مبتكرة بحيث ترضي الطرفين¹.

من خلال التعمق في الدراسة و البحث عن طرق تسوية الخلافات وجدت الباحثة هناك نقص كبير في البحوث التي تناولت خلافات العمل ، و في المقابل أغلب الدراسات تطرقت و تعمقت في طرق إدارة النزاع . بناء على ماسبق يمكن تلخيص طرق تسوية الخلافات من خلال الواقع الميداني المعاش والخلفية

العلمية الموجودة لدى الباحثة نظرا لطبيعة الموضوع المعاش و الذي تعاني منه جل المؤسسات و هي :

-إنهاء المشكل : أول ما يجب فعله المسؤول عند التدخل لحل الخلاف في بيئة العمل هو فض الاشتباك القائم والوصول بأطراف الخلاف إلى الحد الأدنى من الهدوء والتقبل، قد يكون ذلك سريعاً في نفس وقت نشوب الخلاف ، وقد يحتاج إلى عدة دورات ونقاشات و حوارات منفردة حتى الوصول إلى الهدف، مراعيًا في ذلك على نوعية الخلاف ومستوى الأفراد التي حدث بينها الخلاف وتأثير الخلاف بينهم على العمل وخاصة التركيز على سلطتهم في مكان العمل.

الاستماع والتقييم : فهم المشكلة والإنصات الجيد لكل مجريات الأحداث لكل طرف على حدى لكي نمنع تأزم المشكل، فالاستماع من أهم أساليب تسيير خلافات العمل .

¹ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، 1986. ص 286- 287 .

ولا يكفي أن نفهم سبب الخلاف من وجهة نظر الطرفين فقط، بل لا بد من إيصال الشعور لهما بفهم طبيعة و أسباب الخلاف واحترام وجهة نظر كل الأطراف، وفي بعض الأحيان قد نضطر لإيصال الشعور بالتحيز الإيجابي لنتمكن من جذب أطراف الخلاف إلى التسوية الآنية والفعالة .

- **التوفيق والتسوية :** إن حل الخلاف ليس بالصعب على القائد الذي تتوفر فيه مهارات قيادية معينة فالحل موجود مكان في ما دائماً. لكن الغضب والتعصب يمنع من رؤية الحلول هذه القاعدة الأساسية في تسوية الخلافات . والمدير الناجح هو الذي لا يحتاج لإنهاء الخلاف إلى ابتكار حلول بقدر ما يحتاج إلى تهدئة أطراف الخلاف والمحافظة على أعصابهم بالرزانة والهدوء حتى يتمكن أطرافه بأنفسهم من إيجاد الحل، ويلعب القائد دوراً هاماً في هذه المرحلة بتقريب وجهات النظر و الوصول إلى تسوية ترضي الجميع .

- **الاستعانة بالوساطة :** تعتبر الوساطة من أبرز أساليب تسوية الخلافات الشائعة عندما يكون أحد أطراف النزاع عنيداً أو رافضاً للتعامل مع أشخاص بعينهم، أو رافضاً حتي لفتح باب الحوار نتيجة التعصب و الغضب الشديدين . فيبحث المدير عن شخص خبير متمكن وواعي أو له تأثير خاص على طرفي الخلاف أو أحدهما ليكون هو الحكم و الوسيط .

- **اللجوء للتحكيم :** إذا اشتد الخلاف وأغلقت أبواب النقاش فيلجأ القائد إلى نمطان أساسيان من التحكيم في حل المشكل. الأول هو أن يعرض المفاوض نفسه حكماً للخلاف بقبول الطرفين والتزامهما بحكمه مهما كان. والثاني أن يعرض المفاوض الاستعانة بحكم خارجي يرضى عنه الطرفان، لأن أسلوب التحكيم في إدارة الخلاف أكثر شيوعاً و فعالية بين المستويات الإدارية العليا، كما أن نتيجة التحكيم قد لا تكون حكماً لصالح أحد على حساب الطرف الآخر و قد ينتهي هذا النوع من التسوية إلى التوفيق و حل الخلاف القائم .

- **اتخاذ إجراءات مناسبة :** في هذا الأسلوب من أساليب تسيير خلافات العمل داخل المنظمة يلجأ المدير إلى استعمال صلاحياته وسلطته إما بالقوة لفرض حل على الطرفين يضمن إنهاء الخلاف، وإما لإجراء بعض التغييرات التي كانت سبباً في حدوث و نشوب هذا الخلاف .

- **القيام بإجراءات وقائية :** تعتبر الإجراءات الوقائية عنصر هام في تسوية الخلافات فالقائد الماهر هو الذي يعمل جاهدا لعدم تكرار مثل هذه الخلافات و منع حدوثها خاصة مع نفس الأشخاص أو مع أشخاص آخرين لنفس الأسباب، من خلال اتخاذ بعض الاحترازاات الوقائية نذكر منها :

- تغييرات جذرية في بيئة العمل أو نظامه، فإذا كان سبب الخلاف على توزيع المسؤوليات تعتمد الإدارة إلى إعادة ترتيب نظام المسؤولية بين العاملين، أما إذا كان الخلاف متعلقاً بالصلاحيات تلجأ الإدارة إلى إعادة هيكلة الصلاحيات وتطوير عمليات التوصل ووضع حدود و صلاحيات كل طرف بما يسمح به القانون لتجنب تداخل المهام .

6- أنواع خلافات العمل : هناك أنواع عديدة للخلافات يمكن النظر إليها من خلال :

6-1- النزاع من حيث الوظيفة : وتندرج تحته الأنواع التالية :

- النزاع الوظيفي : ينتج عند تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة و ذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي و تطويره حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول و مقترحات فعالة و إبداعية ..

- النزاع غير الوظيفي : فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف و الحلول بشكل يترتب عليه تخريب و عرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها¹.

6-2- النزاع من حيث التنظيم : و هذا يتضمن نوعين من النزاع هما:

- النزاع المنظم : وهو المخطط له و الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا اجتماعيا، قد يتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تغشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب و غيرها .

- النزاع غير المنظم : وهو التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن النزاع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، والغياب عنه أو تركه.

6-3- النزاع من حيث المضمون : و هنا يمكن الإشارة إلى :

- النزاعات الرسمية : وهي ظاهرة معلنة و تتم بين طرفين، لها الصفة الرسمية، نعني بها الإدارة أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة، و النقابات العمالية، أو أحيانا أصحاب المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، و قد سميت بالنزاعات أو الصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات و أصحاب الأعمال².

¹ موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، ط 2، دار وائل للنشر، عمان ، 2003 . ص 81 .

² رحالي حجيلا : الصراع في المؤسسات، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 . ص 74.

-النزاعات غير الرسمية : هي نزاعات داخلية غير معلنة، و هي تتم بين الجماعات غير الرسمية، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص ، مشتركة موحدة لسلوكهم و بين مشرفيهم، أو حتى فيما بينهم . و يظهر بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغيب أو اتلاف الأجهزة أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المؤسسة.

7 - مستويات خلافات العمل :

هناك مستويات لم يصطلح على تسميتها بالنزاع أو الصراع، إذا أنه يطلق على كل المدى الواقع من الخلافات البسيطة الواقعة بين فردين، إلى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل، باعتبارها كلها صراعات، مع العلم أنه لا يعقل وضع كل هذا المدى الواسع من درجات النزاع تحت مفهوم واحد هو الصراع (تروت و ويلي Willey and Trought) لأن الصراع يأخذ أشكالا كثيرة التعدد من: المنافسة إلى الشجار، المبارزة من التنافس المعتدل المحافظ على خطوط الحوار و التفاوض إلى الاعتداء وعدم الانسجام المتصلب بين المتعاملين¹.

إن وجود الخلافات و النزاعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية ، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها. يرى : تابيا (Tapia) أن: " النزاع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري، وكل تشكيل اجتماعي . فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون نزاع ، فكذلك لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات ولا نزاعات و يضيف " تابيا " أن النزاع مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، أو بدونه يحكم على التنظيم بالجمود " .

كما أن النزاع قد يساهم في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة و سلبية في حالة الغياب الكلي للنزاع، وهي خسارة للتنظيم .. "إن النزاع ليس سلبيا في مجمله ، لأنه لا يعني العنف و الخشن في مواجهة المواقف في كل الحالات، وإنما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه ، وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة² كذلك تكمن مستويات النزاع فيما يلي :

لقد تم التركيز على ثلاث مستويات هي : - النزاع داخل الفرد .

- النزاع بين الأفراد .

- النزاع داخل المنظمة .

¹ غياث بوفلجة : مبادئ التسيير البشري، ط 3، دار الغرب للطباعة والنشر، 2008 . ص 118.

² المرجع نفسه . ص 119 .

7-1- النزاع على مستوى الفرد : هذا النوع يقع بين الفرد وذاته، وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها. أي أن النزاع على مستوى الفرد هو نتيجة عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه .

7-2- النزاع على مستوى الأفراد : وهذا النوع من النزاع يحدث بين فرد وآخر وبين مجموعة أفراد ، كالذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة ، ويحدث نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم .

7-3- النزاع على مستوى الجماعات : هو النزاع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية والجماعات داخل المنظمة إما أن يكون أفقي أو رأسي ¹.

8 - العوامل المؤثرة على تطور خلافات العمل :

تختلف مواقف النزاع فيما نجم عنه من نتائج وفيما يطرأ عليهما من تطورات ناتجة عن سلوك أطراف النزاع ، فهناك مثال مواقف النزاع التي تبدأ بخالف على أمور بسيطة ثم تتسع دائرتها لتشمل جوانب أخرى. وهناك أيضا مواقف النزاع التي تتصاعد فيها حدة النزاع بين أطراف النزاع بسرعة، وتستخدم فيها الأطراف أساليب تلحق أضرار كبيرة بالأطراف الأخرى أو تجعل الاتفاق فيما بعد غير ميسر بين الأطراف المتنازعة. كما أن هناك مواقف النزاع التي تظل في دائرة محدودة، تنتهي بتعاون أو اتفاق الأطراف على حل كل ما بينهم من تناقض. و من بين العوامل التي تؤثر على مثل هذه الاختلافات بين مواقف النزاع في المسار الذي تأخذه ما يلي :

-إدراك أطراف النزاع الحدة و آثار النزاع : كلما كان إدراك أطراف النزاع أن مدى التناقض بينهم كبيرا، و أن الضرر أو الخسارة التي تلحق بهم من جراء موقف الطرف الآخر كبير كلما زاد هذا من احتمال أخذهم مواقف متطرفة في النزاع .

سلوك الاطراف الأخرى في مرحلة النزاع : يتأثر سلوك أطراف النزاع في مواجهة موقف النزاع مع الأطراف الأخرى بما تشكله تلك الأطراف، فقيام أحد الأطراف مثال : بإلحاق الضرر بالطرق الأخرى قد يدفع هذا الآخر إلى استخدام أساليب عدوانية مماثلة ، و عليه فإن السلوك العدواني من قبل أحد أطراف النزاع قد يدفع الطرف الآخر إلى القيام بسلوك عدواني مماثل، و السلوك السلمي التعاوني قد يدفع الطرف الآخر إلى انتهاز استراتيجية سليمة مماثلة ².

¹ عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار زهران، عمان، 1999 . ص 244.

² أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات ، الدار الجامعية ، بيروت، 1989. ص 260.

كذلك هناك عوامل أخرى للنزاع : تتباين الظروف التي تسهل علاقات النزاع بين المشاركين في التنظيم و بين جماعاتهم، فيكون للمشاركين بفضل اختلافهم في النوع و العمل و الثقافة، و التعليم و العلاقة بوسائل الإنتاج و الثروة و القوة و الهيبة و الأصل و بفضل أدوارهم المتباينة، مصالح و اهتمامات يغلب أن تكون في صراع مع بعضها، فضلا عن الاختلاف في الملبس و المظهر والأذواق الترفيهية و طريقة شغل أوقات الفراغ، و عن عدم تجانس خلفياتهم فيما يتعلق بالعادات و العرف و الدين، و كلها عوامل ترتبط إيجابيا بالنزاع داخل التنظيم، كما ينشأ النزاع بين المشاركين و الجماعات داخل التنظيم عن الاختلاف في المعايير و القيم المشتركة بينهم¹.

و من هنا أرجع البعض عدم التكامل بين العمال و الإدارة إلى الإتصال بحيث تكونت بين الطرفين حدود من جراء عدم الثقة، و ضعف الدافع بين العمال تجاه تحصيل المعلومات الضرورية عن الإدارة، و على الرغم من استخدام الإدارة لكثير من وسائل الإقناع وتوفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال مجلس العمال، افتقر الواقع الفعلي إلى قرارات اتخذت بالفعل مع مشاركة العمال . و يندرج تقسيم العمل بين العوامل الرئيسية للنزاع ، فيكون لكل وحدة في التنظيم درجة استقلالها عن الأخرى . كما أن أهدافها الخاصة و معاييرها التي تتعارض مع أهداف ومعايير الوحدات الأخرى، حتى و لو أنه ينبغي أن تكون هذه الوحدات متعاونة فيما بينها ويحتمل أن يختلف مقدار النزاع مع تباين درجات التجاور بين الأقسام و معدل التفاعل و العلاقات بين الأعضاء الأساسيين في كل قسم، مع الحاجة إلى اتخاذ قرارات مشتركة، و يحتمل أن يكون للتخصص ارتباطا موجبا بحدوث النزاع².

9- علاقة المهارات القيادية لتسيير خلافات العمل :

تواجه المنظمات الكثير من المشاكل و الصعوبات عند قيام العاملين بعملهم خاصة ظاهرة خلافات العمل بين أوساط العاملين أنفسهم، أو بين المرؤوسين والعاملين . وهنا تكمن أهمية المهارات القيادية خاصة المهارات التنظيمية (الإتصال - اتخاذ القرار - التخطيط) وعلاقتها لتسيير هاته الخلافات بما يعود بتحقيق النتائج المخطط لها و تتمثل في :

¹ علي عبد الرزاق الحلبي: علم اجتماع الصناعة ، د ط ، دار المعرفة الإسكندرية، د سنة نشر. ص 336 - 337.

² المرجع نفسه . ص 338.

9-1 - علاقة مهارة الاتصال لدى القائد لتسيير خلافات العمل:

إن الاتصال يعد أهم مهارة من المهارات القيادية في منظمات الأعمال الحديثة، حيث يمضي القادة أغلب وقتهم أثناء أدائهم لمهامهم في عملية الاتصال مع العاملين أو جهات وأطراف خارجية. وأغلب المشاكل المثارة في المنظمة يمكن أن نجد خلفها سوء إيصال للمعلومة وتحريفها أو عدم فهمها فتتأثر بعملية اتخاذ القرار. فكل العاملين هم فريق تحكمه قواعد وقوانين معينة ومن ثم علاقات اجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة. ولا بد لأعضاء مثل هذا الفريق من التواصل في المعلومات والتوجهات، وهذا هو محور الاتصال الفعال.

يعرف قاموس ويبستر Webster Dictionary الإتصال بأنه فعل وحقيقة القيام بالاتصال، المعاملة بالكلمات، أو الخطابات، أو تبادل الأفكار والآراء عن طريق الحوار أو الحديث أو المراسل¹. كما يعرف الإتصال بأنه: " إنتاج أو توفير البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمور أو أخبار أو معلومات جديدة، أو التأثير في سلوك الأفراد الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيهية و جهة معينة².

ومهارات الاتصال لها أهمية كبيرة لتسيير خلافات العمل تذكر فيما يلي :

- الإتصالات الداخلية تعكس في المنظمة مجموعها ومعظم حالاتها الثقافة المؤسسية للإدارة.
- الإتصال ضروري لنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم التي ستبنى عليها القرارات.
- الإتصال يسهم في إحكام للمتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقبلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة.
- تظهر أهمية الإتصال من خلال تأكيد بعض النظريات القيادية على مبدأ المشاركة كأساس للقيادة الناجحة.³

¹ فتحي أحمد ذياب : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013. ص 203.

² علي العياصرة ، أحمد الفاضل: الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2006 . ص 24.

³ بر و هشام : مطبوعة محاضرة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم اقتصادية في مقياس تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، 2019- 2020 . ص 38.

فعلاقة مهارة الإتصال لتسيير خلافات العمل تتمثل في :

- المساهمة في نقل البيانات والإحصاءات والمعلومات والمفاهيم و كل الأمور الخاصة بنظام العمل إلى مختلف العاملين داخل المنظمة، بحيث تستطيع هذه الأخيرة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة .
- تعتبر نشاط علائقي إداري واجتماعي وانساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين، وآرائهم وأفكارهم و توجهاتهم عبر قنوات معينة للوصول إلى أفضل صيغة للعمل داخل المؤسسة .
- إطلاع القادة على نشاط و تحركات أفراد العمل وتعريفهم على توجيهات العمل والأهداف المراد تحقيقها.
- ضمان التفاعل الإيجابي والتبادل المشترك بين العاملين .
- وسيلة فعالة في التدريب والتعلم للعاملين و تنمية مختلف المهارات للمساهمة في الإبداع والتنمية من جانب و من جانب آخر توجيه وتعديل وتغيير سلوكهم لأفضل .

9-2 - علاقة مهارة اتخاذ القرار لتسيير خلافات العمل :

إن مشاركة القائد أعضاء فريقه في اتخاذ القرارات تتيح لهم فرصة إبداء آرائهم، أفكارهم واقتراحاتهم التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الخلاف ورفع روح المعنوية للأفراد داخل فرقهم، وتحقيق الانسجام في بيئة العمل، أما جعل نمط اتخاذ القرارات نمطا تسلطيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقت الكامنة داخل فريق العمل فيؤدي إلى إحساسهم بالظلم فتتشأ خلافات و مشادات، وان الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين فرق العمل لأهميته في تطوير أداء أفرادها، وحثهم على الإبداع لتحفيز قدرات الفرق على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، فإتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير أفراد الفريق ويحفزهم لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية .و أكثر إنتاجية و أقل عرضة لمتلف الصدمات و الخيبات لاسيما النفسية .

هناك من يعرف الإدارة بأنها :¹ عملية اتخاذ القرارات مثل ما ذهب إليه سيمون حينما اعتبر الكلمتين (إدارة - قرار) مرادفتين ، فالمدير الناجح في نظره هو من يستطيع تحديد المشكلة المطلوب معالجتها واتخاذ القرار الملائم بشأنها والأعمال التي توجد في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة المتشابكة، وعملية صنع واتخاذ القرارات تمثل مجموعة من التصرفات التي يسلكها متخذ القرار، وتنتهي إلى تفضيل بديل من بين العديد من البدائل المتاحة فهي عملية تقوم على الاختيار الواعي للغايات.

¹ مصطفى الخشروم ، نبيل محمد مرسي : إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية ، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية ، 1998 . ص 35.

ومنه يمكن تعريف القرار بأنه : " عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية الموارد المتاحة بالمنظمة " من هذا التعريف نستنتج أن العناصر التي تشكل في مجموعها القرار هي : توافر البدائل، الاختيار، الأهداف والغايات أو محركات أو دوافع السلوك، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتوفرة ، البيئة الداخلية للمؤسسة، البيئة الخارجية للمؤسسة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية...)

الفرق بين عملية صنع القرارات واتخاذها : يذهب الكثير من الباحثين العرب لعلم الإدارة إلى الخلط بين عملية صنع القرارات في الوحدات الإدارية واتخاذها، والحقيقة أن عملية اتخاذ القرارات تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات . فعملية صنع القرارات عملية تضامنية أي نتاج جهد مشترك، وذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء التنظيم في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين. أما اتخاذ القرارات فلا يعني أكثر من العمل الذي يقوم به القائد أو الرئيس في إصداره للقرار، أي المرحلة الأخرى في عملية صنع القرار، ورغم ذلك يذهب بعض علماء الإدارة إلى القول بأن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت منه ¹.

فلا تختلف عملية صنع واتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل وفض الخلافات داخل المنظمة فكلاهما يمر بنفس الخطوات لتسيير خلافات العمل، ويمحص المدير سلامة قراراته وفعاليتها باحترامه جملة من المراحل والخطوات التالية :

9-2-1- تحديد الهدف أو المشكلة : في كثير من المنظمات الاقتصادية يصعب على المدير الإجابة على سؤال يبدو في غاية السذاجة بادئ الأمر ألا وهو ما الهدف الأساسي من عملنا ؟ ونجد الكير من المنظمات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها وازدادت كفاءتها والعكس صحيح.

9-2-2- جمع المعلومات وتحليلها : بعد تحديد الأهداف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود معلومات كافية أو جمع معلومات خاطئة، أو وجود معلومات كثيرة جدا ليس لها علاقة بالمشكلة، وعليه يجب الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع وتحليلها. ²

¹ بر و هشام : مرجع سابق . ص 47 .

² شريف كمال عزب : كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة ؟، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016 . ص 73.

9-2-3- تحديد بدائل الوصول إلى الهدف أو حلول المشكلة وتقييمها :

أي تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة، ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة، وذلك في ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة بما في ذلك عنصر الوقت، ثم تقييم البدائل عن طرق الدراسة الموضوعية للسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل باستخدام طرق عديدة أهمها : طريقة عصف الأفكار، طرق التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية، الخبرات السابقة.¹

9-2-4- اختيار أفضل البدائل : اختيار أفضل البدائل يحبذ التوفيق بين مختلف المعايير السابقة، وذلك بتحقيق أكبر قدر منها أو بالتركيز على الأولويات الحالية والمستقبلية، والتأكد من أن البديل المختار سيحقق الهدف المطلوب، وإن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

9-2-5- إصدار القرار وتنفيذه : الخطوة الخامسة في عملية اتخاذ القرارات هي تنفيذ القرارات طبقاً لوجهاتها واتجاهاتها وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانات المتاحة، ثم مراقبتها لكي التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعية .

9-2-6- تقييم نتائج القرار : بعد وضع القرار موضع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتي تعتمد على عوامل كثيرة أهمها طبيعة القرار، وتوقيته وتكاليفه، ومعايريه والأشخاص المتأثرين به، والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة²

يمكننا القول بأن لمهارة المشاركة في اتخاذ القرار نتائج وآثار إيجابية مهمة تتمثل في :

- تحسين الأداء و المردود الإيجابي و تحقيق الرضا الوظيفي نتيجة تقدير واحترام الذات والغير، التعاون، تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل ونقص الغيابات ...
هذا ما أدى بالقادة في وقتنا الحالي إلى مشاركة العاملين اتخاذ القرار من أجل التوصل إلى وسط مهني أفضل .

¹ شريف كمال عزب : مرجع سابق . ص 73.

² هشام بر و : مرجع سابق. ص 50.

9 - 3 - علاقة مهارة التخطيط لتسيير خلافات العمل :

لكل منظمة أو مؤسسة أو مصلحة أو هيئة عامة، أهداف تسعى لتحقيقها و العمل على انجاحها وواجبة التنفيذ فالتخطيط يعتبر الوظيفة الأولى و الأهم في العملية الإدارية . حيث تحدد المنظمة ما يجب أن يكون و ما عليها أن يكون ، كما تحد الزمان و المكان والإجراءات الازم اتباعها وكذا تعين الموارد المادية و تجنيد الموارد البشرية التي تحتاج إليها لإتمام و إنجاز العمل على أحسن بصمة ، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات و الأطر، ثم تحديد الإجراءات والقواعد المتخذة في قالب زمني معين على ضوء التوقعات للمستقبل، والعوامل المؤثرة فيه .

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط على أنه :¹ هو أسلوب علمي يجيب على ماذا ننتج من سلع وخدمات ولمن، و كيف و متى وبكم ننتجها، فالتخطيط هو " مجموعة المهام الإدارية التي تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسات، وطرق تحديد هذه الأهداف ". وقد استخدم المهندس الفرنسي هنري فايول الذي يعد من جيل رواد علم الإدارة في الدلالة على التخطيط اصطلاح prévoyance أي تنبؤ بدلا من اصطلاح planification ، إذ يقول هنري فايول : " إن التخطيط هو في الواقع عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهته .

فأهمية توفر مهارة التخطيط لتسيير خلافات العمل تتمثل في :²

9-3-1 - مواجهة ظروف التغيير وعدم التأكد: أصبح التخطيط أمرا ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع أن يضع أهدافه فقط ، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية، والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة وعلاقة كل ذلك بأهدافه .

9-3-2- مساعدة الموظفين في التركيز على أهداف المؤسسة : تتطلب العملية التخطيطية من المديرين التعريف بأهداف المؤسسة، وإشراك العاملين في ذلك، ومنه إمكانية إجراء عملية الربط بين ما يقومون به (الوسائل) وبين الأهداف النهائية للمؤسسة بكفاءة أكبر .

9-3-3-تحقيق الوفرة الاقتصادية: يتضمن التخطيط تحديد الأهداف المرجوة تحديدا أفضل، والوسائل والطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، وهذا يؤدي إلى اختصار وتوفير الوقت والجهد، وبالتالي خفض التكاليف ومنع الإسراف، وحسن استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنظمة .

¹ غول فرحات : مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012 . ص 70 .

² هشام برو : مرجع سابق . ص 19 .

9-3-4- التخطيط يسهل عملية الرقابة : إن التخطيط الفعال يمكن للمديرين من تصميم أنظمة جيدة للرقابة وتقييم الأداء في المؤسسة لأن الرقابة تعتمد على تقييم الأداء، ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة والموضوعة يسهل عملية الرقابة .

- تحديد واقع المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتقرير الأولويات حسب أهميتها مع اختيار الطريقة والوسائل المناسبة من بني البدائل المتاحة لتحقيق الهدف .

-يساعد التخطيط على تنسيق الجهود بين مختلف الدوائر والأقسام والعاملين فيها، ويتأتى ذلك لكونه يوفر التوجيه اللازم للمعنيين من حيث معرفتهم بالأهداف المتوخاة بحيث يعرف كل شخص وعلى مختلف المستويات دوره في تحقيق تلك الأهداف.

9-3-5- متابعة و تقييم الأداء: يساعد التخطيط على تقييم الأداء، ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية، ويرشد المدير والقادة إلى القرارات الصائبة، ومتابعة أو تقييم الخطة يكون على شكل دوري في نهاية كل يوم أو كل شهر أو كل سنة، أو على شكل دائم يسير بالتوازي مع خطوات التنفيذ أولاً بأول¹.

تطرقنا فيما سبق أهم المهارات القيادية التنظيمية و علاقتها لتسيير خلافات العمل وهناك مهارات أخرى للقائد دور فيها من خلال الوقوف على أهم المهارات التي لاحظنا أنها تتوفر في مسؤولة المؤسسة محل الدراسة نذكر منها :

• **دور القائد في تحفيز فريق العمل :** تتمثل أهمية مهارات التحفيز داخل الفريق فيما يلي :

الحوافز هي ذلك النظام الذي يتبعه الرؤساء بصفة عامة والقادة بصفة خاصة في تقديم المكافآت وتشجيع العاملين بهدف تحفيزهم نحو تحسين أدائهم للوصول إلى إنتاجية أفضل. هذا يؤدي بهم إلى تنمية أنفسهم للبقاء دائماً في مستوى عالي من العمل المطلوب .

كما توفر للقائد هذه المهارات بأن تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى المرؤوسين مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة وتحقيق أهداف المنظمة. وأن يسعى القائد بربط المكافآت بشكل عادل و مساواة بين جميع العاملين لأنها تؤثر على السلوك إيجابيا و تظهر في جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل داخل الفريق .

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .

- الاحتفاظ بالأفراد الماهرين، و تطوير مهارات الأفراد الآخرين .

¹ هشام بر و: مرجع سابق . ص 19 - 20 .

• دور القائد في إدارة الاجتماعات : إن إدارة الاجتماعات تعتبر عنصر حيوي كوسيلة اتصال فعالة

على مستوى التنظيم ككل أو على مستوى الجماعات خاصة، حيث يمكن من خلالها تحقيق الأمور

التالية :

- التوصل الى دراسات كاملة ونظرة ثاقبة قرارات متأنية وصائبة المتعلقة بالمواضيع الكبيرة، وذلك من خلال تنوع خبرات وتخصصات الأعضاء ونقاشاتهم البناءة القائمة على المشورة وتبادل الآراء والإنصات الحيد لبعضهم البعض .

- التوصل إلى قرارات جماعية تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية بعكس القرارات الفردية التي تتسم أحيانا بالتحيز والمصالح الشخصية .

- التنسيق بين مختلف الجهود المبذولة بين أعضاء كل المصالح والأقسام داخل المنظمة الواحدة أو مع المنظمات الأخرى.

- إتاحة الفرصة للعاملين لاكتساب الخبرة بمن هم أقدم منهم ممارسة وتجربة.

- فتح المجال للقادة لتقديم آراءهم وتوجيهاتهم ووجهات نظرهم في صنع القرار .

- توضيح قدرة ومهارة القائد على إدارة الاجتماعات بنجاح، وتوضيح خبرته وكفاءته و إمكانياته المهنية في الاجتماع .

- منح الفرصة لتدريب العاملين واعدادهم لتحمل المسؤولية مستقبلا، وتطوير مهاراتهم ليصبحوا قادة المستقبل.

- المشاركة في الاجتماعات تمكن العاملين من تنمية قيم الولاء والانتماء للمنظمة وغرس روح الإخلاص .

خلاصة الفصل :

إن إدارة وتسيير الموارد البشرية أصبحت تمثل مهمة ومسؤولية جد صعبة، هذا لأن تحقيق المنظمة لأهدافها وعلى رأسهم تسيير خلافات العمل ورفع الإنتاجية وتحسين أدائها مرتبط بشكل كبير برفع إنتاجية وتحسين أداء الأفراد العاملين بها.

فأي منظمة معرضة إلى أنواع متعددة من الخلافات يؤدي إلى الارتباك و القلق و التوتر في جميع مرافقها التنظيمية مما يجلب الضرر إلى كل الأطراف و بالطبع فلا يوجد نموذجاً مثاليا و قواعد محددة للقضاء على هذه الخلافات نهائياً لأنها ظاهرة مستمرة و يمكن التقليل من حدة انتشارها داخل بيئة العمل بالقضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهورها . وهذا العمل يقتضي إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية و تحسين العلاقات مثل العمل و تخفيف تأثيرات الفروق، يتم ذلك عن طريق زيادة المستوى الثقافي وعقد برامج التوعية، و العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الرؤساء والقادة وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري. هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم وقدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الفصل الرابع : منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة

تمهيد

I - منهجية البحث

1 - المنهج

2 - أدوات جمع المادة العلمية

2 - 1 - المقابلة

2 - 2 - الاستبيان

3 - بعض القواعد و القياسات الإحصائية

4 - العينة

II - التعريف بميدان الدراسة

1 - المجال الجغرافي للدراسة

2 - المجال البشري

3 - المجال الزماني للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

للإحاطة أكثر بموضوع الدراسة والتعرف على العلاقة بين المهارات القيادية و تسيير خلافات العمل باعتبارهما أنماط للسلوك التنظيمي داخل المؤسسات، قمنا بإسقاط ما تم دراسته نظريا على الجانب الميداني ، من خلال تطبيقه على العاملين في ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي ببوسعادة باعتبارها وحدة التحليل الخاصة بمجال دراستنا الحالية. وعليه فقد تم تقسيم هذا الجانب إلى فصلين اثنين، خصص الفصل الرابع لمنهجية البحث بتعريف المنهج المتبع و أدوات جمع المادة العلمية و استعمال بعض القواعد و القياسات الإحصائية، وكذا حجم العينة و تقديم المؤسسة محل الدراسة والفصل الخامس لعرض وتحليل وتفسير البيانات الخاصة بإجابات أفراد العينة حول محاور الاستبيان بعد تفريغ إجاباتهم، ثم مناقشة النتائج على ضوء صحة الفرضيات التي تم طرحها مسبقا، والدراسات السابقة للوصول إلى نتائج تساعد في الإجابة على اشكالية الدراسة و تقديم التوصيات المناسبة.

1. منهجية البحث :

1- المنهج :

لدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع أوصاف الظاهرة المدروسة بدقة وواقعية ويتعداه إلى تحديد علاقاتها واكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة¹. الذي يعتبر المنهج الأنسب للبحث عن طبيعة العلاقة بين المهارات القيادية وتسيير خلافات العمل في المنظمات حيث يعرف بأنه : محاولة منظمة لتقرير، تحليل وتفسير الوضع الراهن للظاهرة الاجتماعية أو لجماعة معينة، يهدف للوصول إلى بيانات يمكن تصنيفها، تفسيرها وتعميمها . فالدراسة الوصفية هي التي تتضمن دراسة الحقائق الراهنة ". حيث تم الاعتماد على الدراسة الوصفية كونها تهدف إلى اكتشاف الحقائق ووصف الظواهر وصفا دقيقا.

وتحديد خصائصها تحديدا كميا وكيفيا، كما يتم استخدامه أيضا من أجل معرفة كل حيثيات الظاهرة موضوع الدراسة ومختلف الأسباب والعوامل التي تتحكم فيها، من أجل استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا². وقد تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية للوصول إلى معرفة دقيقة عن موضوع المهارات القيادية و علاقتها بتسيير خلافات العمل في المؤسسة الجزائرية عامة و ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي خاصة ، حيث يسمح المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي للظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها و الكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات، قياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها بالاعتماد على الأسلوب الإحصائي ، وكل من الملاحظة، المقابلة والاستمارة في جمع البيانات.

2- أدوات جمع المادة العلمية :

وهي خطوة هامة في الدراسة الميدانية التي تعتمد أساسا على العديد من التقنيات والوسائل والأدوات والمراجع والمصادر العلمية، وللإحاطة أكثر بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات تم اعتماد على استمارة الإستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات.

¹ أحمد عياد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 . ص 6

² عبد الناصر جندلي : تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010 . ص 200 - 201 .

2-1- المقابلة : تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية ويعد التحقيق بواسطة المقابلة تقنية يطرح خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة مدروسة ومدققة وهادفة من أجل خدمة موضوع البحث على مجموعة مختارة من عينة البحث¹ فهي عبارة عن " محادثة شفوية تتم بين الباحث والمبحوث أو مجموعة من المبحوثين بهدف الوصول إلى مواقف أو حقائق معينة يسعى الباحث للحصول عليها من أجل إعطائه تفسيرات للظاهرة المدروسة ما يساعده على تحقيق هدفه منها² وهي أفضل التقنيات لكل من يريد اكتشاف الحوافز العميقة للأفراد واكتشاف الأسباب المشتركة لسلوكهم من خلال خصوصية كل حالة³. وفي الدراسة الحالية تم تطبيق تقنية المقابلة * مع مديرة ثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" ببوسعادة باعتبارها القائدة للمنظمة من أجل الوقوف على المهارات القيادية التي تتمتع بها ومحاولة معرفة علاقتها بتسيير وتسوية خلافات العمل التي تنشأ بها. و التي كانت محاورها تدور حول الأسئلة التالية :

أولاً - ماهي أنواع الخلافات الموجودة بين العمال ؟

ثانياً - ماهي أسباب نشوب هذه الخلافات ؟

ثالثاً - كيف تسير هذه الخلافات بين العمال ؟ (الإجراءات المتخذة)

رابعاً - هل لمنصبك دور في حل هذه الخلافات ؟ كيف ذلك ؟

خامساً- ماذا تقترح لتفادي هذه الخلافات ؟

¹ كتاب جماعي: منهجية البحث العلمي و تقنياته في العلوم الاجتماعية ، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسية والاقتصادية ، برلين، ألمانيا، 2019 . ص 70 .

² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1، دار صفاء، الأردن، 2000 . ص 102

³ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية، ط 02 ، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006. ص 197.

*أنظر دليل المقابلة في الملحق رقم (02)

2-2- استمارة الاستبيان :

تم الاعتماد في هذه الدراسة أداة الإستبيان وهي عبارة عن جدول من الأسئلة التي ترسل باليد إلى المبحوثين بعد اختيارهم¹ وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء أفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بالمقارنات²، يتم بناءها اعتمادا على إشكالية الدراسة وفرضياتها.

2-2-1- بناء استمارة الإستبيان: إن الاستمارة تكتسي أهمية بالغة في البحوث الإمبريقية ، بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها ، كما أنه يمكن أن تكون معظم أفراد العينة المبحوثة ترفض استعمال الإستمارة بالمقابلة خوفا من المواجهة المباشرة أو الإدلاء بالمعلومات و التصريح بها بشكل مباشر .

لتحليل تم إعداد الإستمارة كأداة رئيسية في البحث حول موضوع علاقة المهارات القيادية بتسيير خلاقات العمل لدي العاملين داخل المؤسسة ميدان الدراسة بالاعتماد على تساؤلات الإشكالية والفرضيات المطروحة، على شكل مجموعة من الأسئلة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، تمثلت في :

المحور الأول خاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين (عمال ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي) : و يضم 06.أسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 06 تبين خصائص العينة و هي الجنس، السن، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية ، منصب العمل ، الحالة الإجتماعية .

المحور الثاني خاص بالمهارات القيادية : و يتكون من ثلاثة أجزاء حسب أبعاد المهارات القيادية مقسمين كالتالي : ضم القسم الأول بيانات حول مهارة الإتصال و تضم 08 أسئلة ابتداء من السؤال رقم 01 وصولا إلى السؤال رقم 08 ، فيما كان القسم الثاني متعلقا ببيانات حول مهارة إدارة التغيير، واحتوى على 10 أسئلة ابتداء من السؤال رقم 09 إلى غاية السؤال رقم 18، ليكون القسم الثالث خاص ببيانات حول مهارة التخطيط ، ضم 09 أسئلة بداية من السؤال رقم 19 وصولا للسؤال رقم 27

المحور الثالث خاص بخلاقات العمل، و احتوى على 27 سؤالا بداية من السؤال رقم 28 إلى غاية السؤال 54 .

¹ محمد الغريب عبد الكريم : البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات ، ط2، المكتب الجامعي الحديث ، د ت . ص

² موريس أنجرس: مرجع سابق. ص 204.

2-2-2- صدق وثبات أداة الدراسة :

أ. صدق الأداة: يعتبر الصدق استمارة الإستبيان من أهم شروط البناء، والذي يدل على درجة يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، والصدق نوعان صدق المحتوى والصدق الذاتي¹.

- الصدق الذاتي : هو يمثل العلاقة بين الصدق والثبات، وهو صدق الدرجات التجريبية للاختبار بالنسبة للدرجات الحقيقية التي خلصت من أخطاء القياس ويحسب وفق المعادلة التالية :

معامل الصدق الذاتي = معامل الثبات[√].

ب- الثبات : يعتبر ثبات المقياس على دقته واتساقه فيما يقيسه من معلومات عن سلوك واتجاهات المبحوثين ويمكن التحقق من ثبات واتساق المقياس من خلال تكرار تطبيقه على نفس عدد المبحوثين، حيث أن التوزيع المتكرر يظهر مدى خلو إجابات المبحوثين من تأثير العشوائية بما يعني استقرار نتائج المقياس². تم اختبار محاور استمارة الإستبيان من خلال حساب معامل الثبات بتطبيق معادلة ألفا كرونباخ والصدق الذاتي بعد التوزيع ، فكانت القيمة كما يلي :

الجدول رقم (02) : نتائج اختبار صدق وثبات استمارة الإستبيان

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	الصدق الذاتي	مستوى القياس
المهارات القيادية	08	0.953	0.976	مرتفع
خلافات العمل	09	0.94	0.970	مرتفع
قياس الصدق الكلي	54	0.935	0.967	مرتفع

من خلال الجدول السابق واعتمادا على مخرجات برنامج spss، ن نجد أن معامل ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان يساوي (0.967) وهي نسبة مرتفعة تجاوزت معدل القبول (0.60) وهو ما يعبر على أن هناك صدق وثبات قوي في عبارات الإستبيان.

¹ منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، ط 01 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، 2007 . ص 113.

² نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017. ص 363.

3- بعض القواعد و القياسات الإحصائية : تم الاعتماد في تبويب بيانات هذه الدراسة وتحليلها من

أجل الوصول إلى النتائج على :

أ- الأسلوب الوصفي : لمعالجة المعطيات الكمية الناتجة عن تطبيق استمارة البحث - وتتمثل أدوات الإحصاء الوصفي في:

- التكرارات والنسب المئوية: التي تعبر عن استجابات المبحوثين عن عبارات الاستمارة.

- الدوائر النسبية : لإبراز إجابات عمال التنفيذ.

ب - الأسلوب الاستدلالي :

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم الاستعانة و الاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS إصدار 22، في تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها، حيث تم الاكتفاء بحساب :

- اختبار كا 2 (Key deux) : لحسن المطابقة لمعرفة الفروق بين عبارات الاستمارة .

- اختبار كا 2 (Key deux) : للاستقلالية في الجداول المركبة ومن تم تحويلها لمعامل التوافق لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات .

- اختبار ألفا كرومباخ

4- عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث¹، والتي تكون ممثلة لمجتمع البحث المتمثل في عمال ثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي".

يتكون مجتمع البحث في الدراسة الحالية من 126 عامل بثنائية "عبد الرحمان الديسي" ، استهدفت الدراسة البحثية الحالية المسح الكلي للعمال (أساتذة، عمال مهنيين، إداريين) بالمؤسسة محل الدراسة والمكونة من 126 عامل وزعت عليهم استمارة الإستبيان استرجعت منها 112 وتم حذف 12 استمارة غير معبرة أي بنسبة استجابة بلغت 80%.

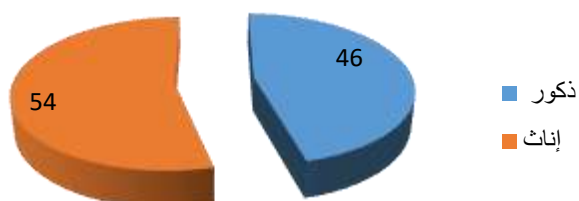
¹ رشيد زروا تي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 . ص 334.

4-1- خصائص العينة :

4-1-1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

شكل رقم (04) توزيع العينة حسب متغير الجنس

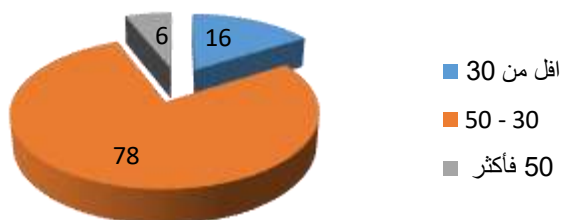


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	46%
أنثى	54	54%
المجموع	15	100%

يبين الجدول أعلاه أن نسبة العاملين بثنائية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" الإناث والتي تقدر بـ 54 % أكبر من نسبة الذكور منهم التي قدرت نسبتهم بـ 46%، ومن الملاحظ أن عنصر النسوي أكثر توجهها للعمل في المجال التربوي، مما يدل على أن هذا العمل يتناسب أكثر مع النساء. باعتبار هذه المهنة أكثر قبولاً من طرفهن، كما أن المجتمع يشجع المرأة على العمل خاصة في قطاع التربية و التعليم من جهة، و من جهة أخرى أكثر المترشحين لهاته المسابقات تكون من فئة الإناث لأنهن الأكثر تخرجاً من الجامعات الجزائرية وان المرأة فرضت نفسها في العديد من المجالات . فأما الذكور فيتجهون إلى قطاعات أخرى خاصة التجارة

4-1-2- الجدول رقم (04) يمثل توزيع العينة حسب متغير السن :

شكل رقم (05) توزيع العينة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	16	16%
30 - 50	78	78%
أكثر 50	06	06%
المجموع	100	100

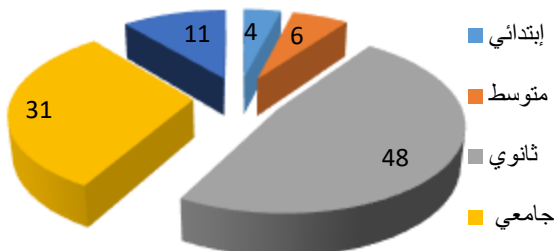
يبين الجدول السابق أن أغلب العينة المبحوثة يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 50 سنة ، فهو مجتمع فتي مما يعكس تمتع المؤسسة بالأداء الحسن و المردود المقبول بثنائية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" الذي يعمل على استقرار العامل في الوظيفة التي يعمل بها ، وعدم انسحابه منها للمحافظة على استمراريته و ديمومة العمل تؤدي إلى غرس روح الانتماء والولاء الوظيفي للمنظمة.

4-1-3 - توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (05) : يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	04	04 %
متوسط	06	06 %
ثانوي	48	48 %
جامعي	31	31 %
دراسات عليا	11	11 %
المجموع	100	100

شكل رقم (06) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة هم من فئة المستوى التعليمي الثانوي والجامعي، بحيث نجد أن فئة التعليم الثانوي يشكلون النسبة الأكبر التي بلغت 48% تليها نسبة 31 % من الجامعيين ، لفئة الأساتذة % إلى جانب 11 % منهم لفئة الدراسات العليا المتخصصة و فئة التعليم الثانوي هذه الفئة الخاصة من الأساتذة ينتمون إلى فئة الأساتذة كبار السن القدامى بالثانوية الذين تم تعيينهم وترقيتهم إلى أساتذة التعليم الثانوي في النظام التعليمي الجزائري القديم، في حين نجد أن أغلب العمال المهنيين من فئة التعليم الثانوي إلى جانب 4% منهم من فئة التعليم الابتدائي.

وهو ما يعكس السياسة التشغيلية في الجزائر خاصة في مجال التربية والتعليم الذي يبنى على أساس الشهادة العلمية، وارتفاع نسبة الإداريين من فئة التعليم الثانوي راجع إلى سياسة الجزائر إلى المنقطعين عن الدراسة يتوجهون إلى التكوين المهني الذي يمكنهم من شغل مناصب إدارية مثل مشرف تربوي أو أعوان إدارية، كما يمكن لأصحاب المستويات الدنيا المتكويين من شغل مناصب عمال مهنيين، أما الأساتذة فتشغيلهم يكون على حسب الشهادة والتخصص خاصة أصحاب الدراسات العليا الذين تعطى لهم الأولوية في التدريس وشغل المناصب الإدارية السامية.

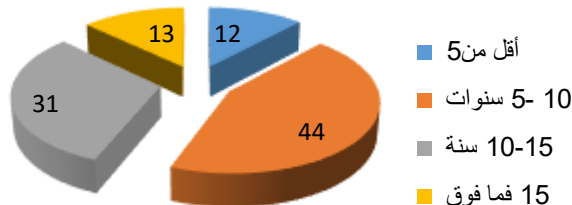
4-1-4- توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الجدول رقم (06) يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية :

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05	12	12 %
05 - 10	44	44 %
10 - 15	31	31 %
15 فما فوق	13	13 %
المجموع	100	100

شكل رقم (07) توزيع العينة حسب متغير

الخبرة المهنية



وبالنظر إلى النسب الدنيا فإننا نجد أن المؤسسة وظفت 12% فقط من العمال في الخمس سنوات الأخيرة وهو ما يفسر حالة الاكتفاء والتشبع في الوظائف لدى المؤسسة وهو ما يفسر كذلك الحالة التي تعيشها الجزائر خاصة في فترة جائحة الكورونا التي منعت الوزارة من فتح مسابقات للتوظيف وتوقف الحركات النقلية للموظفين. ويعكس استقرار الموظفين داخل التنظيم و يعود بالإيجاب في التحصيل بكل أنواعه .

4-1-5- يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية :

الجدول رقم (07) توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	65	65 %
أعزب	32	32 %
مطلق	3	3 %
المجموع	100	100 %

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العينة المبحوثة من فئة المتزوجين التي بلغت نسبتها 65% مما يدل على أن المؤسسة التربوية محل الدراسة من خلال حوافزها المادية وتوزيع الأجور على موظفيها تدفعهم إلى الزواج وتكوين أسر، كما أن وجود فئة المتزوجين بنسبة كبيرة في المؤسسة يجعل منهم موظفين مرتبطين بمسؤوليات عائلية مما يجعلهم يسعون من خلال الوظيفة التي يشغلونها إلى تحقيق الأمن المادي والاستقرار الوظيفي للاكتفاء وحفظ كرامة أسرهم خاصة في ظل الأوضاع الاجتماعية الصعبة ارتفاع نسبة البطالة .

II - التعريف بميدان الدراسة :

1-المجال البشري للدراسة : تتضمن كل ما يتعلق بخصائص ومواصفات العينة التي سيتم أخذها من مجتمع الدراسة . عموما يقصد به جميع الأطراف التي تعمل في المؤسسة من إطارات، أساتذة ، إداريين عمال مهنيين، المكونين لمجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد العمال في ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي ب 126 عامل موزعين كالتالي :

- مدير الثانية : 01
- الناظر : 01
- مستشار التربية : 01
- مستشار التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني : 01
- مقتصد : 01
- عدد الأساتذة : 75
- الموظفين الإداريين : 15
- عدد المشرفين التربويين : 11
- عدد العمال المهنيين : 20

اقتصرت الدراسة على عينة من 100 عامل بثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" ببوسعادة .

2- المجال الموضوعي للدراسة : تبحث الدراسة الحالية في معرفة العلاقة بين المهارات القيادية لتسيير خلافات العمل من وجهة نظر العمال للقائد (مديرة الثانوية) .

3- المجال الزمني للدراسة : يتجلى في المدة التي تم استغراقها لإكمال هذه الدراسة بشقيها النظري والميداني. وقد تمت عبر المراحل التالية :

-المرحلة الأولى : كانت في بداية الموسم الجامعي لسنة 2021 - 2022، تمثلت في الفترة التي تم فيها اختيار موضوع الدراسة، ومن ثم مناقشته مع الأستاذة المشرفة وأخذ موافقة اللجنة العلمية على مستوى قسم علم الاجتماع، ثم بداية الشروع في جمع المادة العلمية بخصوص موضوع الدراسة من مختلف المصادر والمراجع .

-**المرحلة الثانية :** تزامنت مع بداية البحث عن المؤسسة التي تتناسب مع طبيعة الدراسة ، ليقع الاختيار على ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي بمدينة بوسعادة بالنظر للتسهيلات التي تمنحها في بداية الأمر، والسماح للباحثة بإجراء جولة استطلاعية قصد التعرف على المؤسسة أكثر، كما تم طرح الموضوع على المسؤول المباشر و معرفة ما إذا كنا نستطيع تطبيق هذه الدراسة في الثانوية. حيث تم الترحيب و الاستقبال الجيد من طرف مديرة الثانوية و كل الطاقم الإداري و التربوي . ولم تبخل علينا بتقديم النصح والتوجيه والمرافقة وتم تزويدنا بكل الوثائق والمعلومات التي تعرف بالمؤسسة وكل جوانبها .

للتعرف على موضوع الدراسة ومختلف المهام التي تقوم بها القيادة الإدارية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها ورضا العاملين عن الخدمات داخل بيئة العمل و مدى سعيها لتحقيق التميز والأداء الجيد والتفوق عن المؤسسات الأخرى من خلال التنظيم و التسيير و تحقيق النتائج الدراسية المرغوب فيها ، حيث قامت الباحثة بمقابلة مع مديرة الثانوية، و تحصلت منه على مجموعة من المعلومات ساهمت بشكل كبير في إجراء بعض التعديلات عن موضوع الدراسة

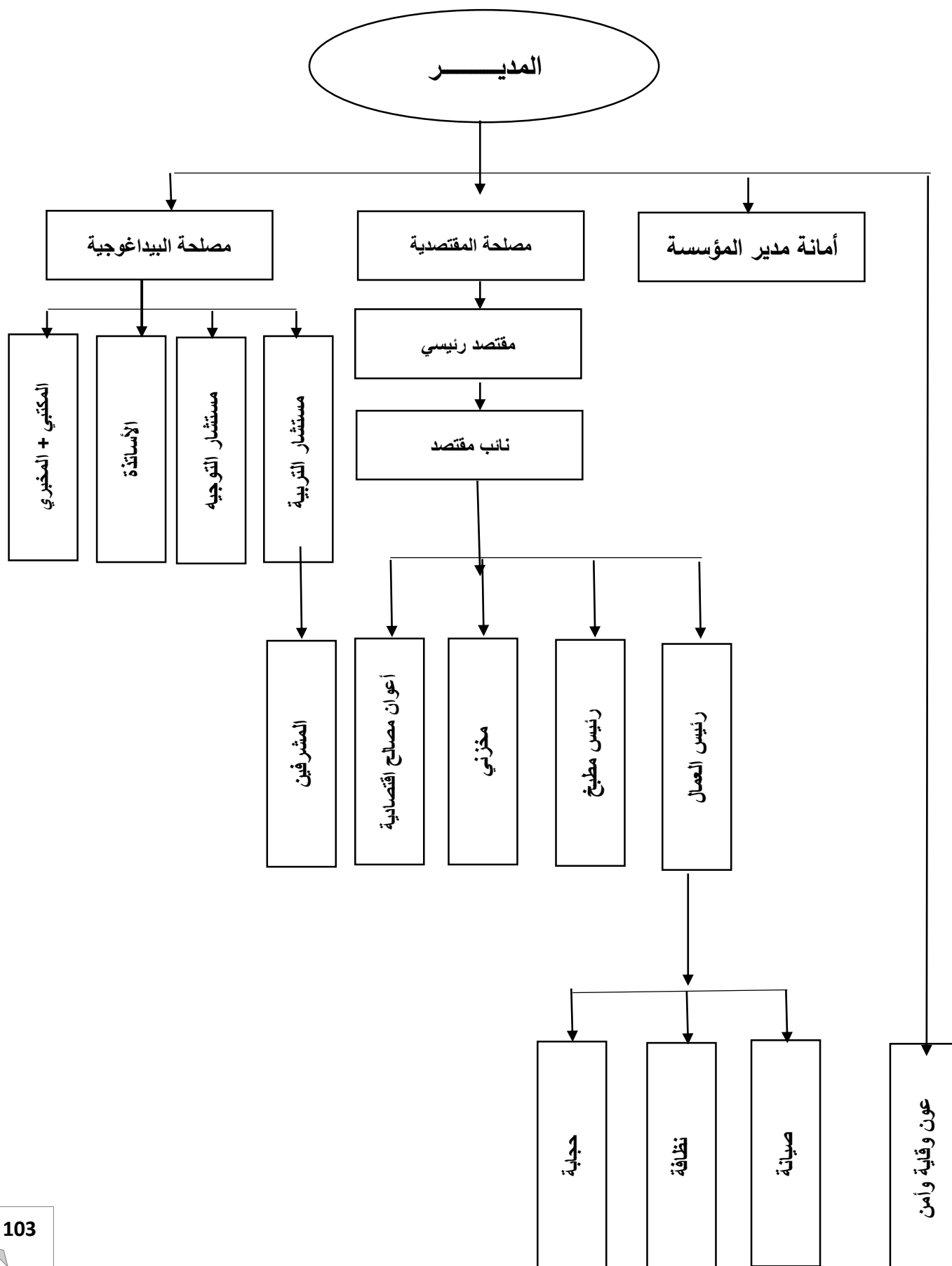
-**المرحلة الثالثة :** تم في هذه المرحلة توزيع الاستمارة على العينة المستهدفة للوقوف على مدى صلاحيتها بعد أن أخذ إذن التوزيع من قبل المسؤول، حيث تم الاستعانة بمستشارة التوجيه و الإرشاد المدرسي و المهني وفد استطاعت الباحثة توزيع الاستمارة واسترجاعها في فترة مدتها يومان، كما تم استغلال وقت التوزيع للحصول على إجابات العمال عن بعض الأسئلة المتعلقة بالموضوع

استغرقت الدراسة فترة زمنية حوالي شهرين، ابتداء من 03 مارس 2022 إلى غاية 11 ماي 2022، بين الدراسة الاستطلاعية وضبط الإستمارة النهائية للقيام بالدراسة الفعلية ثم إعادة توزيعها وجمعها.

المرحلة الرابعة : وهي المرحلة الأخيرة من البحث حيث تم فيها التعامل مع البيانات المتحصل عليها من الجانب الميداني والقيام بتفريغ البيانات والعمل على تحليلها للوصول إلى مجموع النتائج بخصوص ظاهرة البحث والتي امتدت إلى غاية تسليم الدراسة لقسم العلوم الاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

4 - المجال الجغرافي للدراسة : يتعلق بالحيز الجغرافي أو مكان إجراء الدراسة الميدانية، وقد تطبيق الدراسة بـثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" ببوسعادة ولاية المسيلة، التي تعتبر من أعرق الثانويات ببلدية بوسعادة حيث أنشأت سنة 1980، على مساحة 60 هكتار بين مساحة مبنية وساحات وتقدر المساحة المبنية منها 2.5 هكتار التي تحتوي على 31 حجرة إلى جانب 6 مخابر ومكتبة التي تضم 13605 كتاب. موجه للتلاميذ بهذه المرحلة، تبعد الثانوية عن مقر الدائرة ب 1000 متر. والهيكل التنظيمي التالي يفصل في مصالحها ومكاتبها .

الشكل رقم (09) : الهيكل التنظيمي لثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي - بوسعادة -



خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث قامت بتوضيح الأسس المنهجية للدراسة التي تم استخدامها والتعرف على أهم الأدوات التي وظفت في جمع عرض وتحليل مختلف بيانات الاستمارة الميدانية التي تم توزيعها على المبحوثين من أساتذة وعمال مهنيين وإداريين في ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي، وتفسيرها في ضوء مختلف المداخل النظرية والدراسات التي قام بها العديد من الباحثين في موضوع الدراسة الحالية، وإضافة إلى أنه قد تم التعرف على مجالات الدراسة وملائمة المنهج المتبع للموضوع، كما قامت بعرض مفصل لكيفية اختيار العينة وخصائص أفرادها من أجل التعريف بالمبحوثين، وقد ساعدتنا هذه الأدوات في معالجة الموضوع والوصول إلى المرحلة الأخيرة من البحث والمتمثلة في تحليل المعطيات و تفسير البيانات .

وهو ما يمكن اعتباره تمهيدا للفصل التالي الذي حاولنا فيه التحقق من صحة فرضيات الدراسة انطلاقا من النتائج المتوصل إليها في هذا الفصل للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس : عرض و تحليل و تفسير النتائج

تمهيد

1 - عرض و تحليل و تفسير البيانات

1 - 1 - محور المهارات القيادية

1 - 2 - محور خلافات العمل

1 - 3 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى

1 - 3 - 1 - عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الأولى

1 - 4 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية

1 - 4 - 1 - عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الثانية

1 - 5 - عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة

1 - 5 - 1 - عرض و تفسير و مناقشة الفرضية الثالثة

2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

2 - 1 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى

2 - 2 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

2 - 3 * مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

3 - مناقشة الفرضيات على ضوء الدراسات السابقة

الإستنتاج العام

التوصيات والاقتراحات

خاتمة

المصادر والمراجع

الملاحق

تمهيد :

بعد أن تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية، وكذا الجانب النظري الذي أخذ منا جهدا كبيرا، وصلنا إلى المشوار الأخير، وغرض ومقصد هذه الدراسة يتعلق بعرض وتحليل البيانات . ومناقشة النتائج على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة حتى يأخذ البحث صيغته العلمية والموضوعية، لابد من التأكد من صحة الجانب النظري للدراسة، والإجابة عن مختلف الأسئلة، التي يطرحها هذا الموضوع وذلك بالنزول إلى الميدان، وبالتالي مطابقة الدراسة النظرية بالواقع المعاش لفئة المبحوثين، من خلال عرض أهم القضايا التي تم معالجتها في ضوء الجانب النظري.

1- عرض و تحليل وتفسير البيانات :

1 - 1 - محور المهارات القيادية :

جدول رقم 08 : يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة الإتصال

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		لا مطلقا	
		ت	%	ت	%	ت	%
01	يحرص المسؤول على الاتصال السريع مع الموظفين لاتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب	48	48	48	48	4	4
02	يحرص المسؤول على تقريب وجهه النظر بين المختلفين في الرأي.	52	52	42	42	6	6
03	يقوم المسؤول بإرسال رسائل واضحة لضمان وصولها للموظفين	60	60	34	34	6	6
04	يستطيع موظفون في المؤسسة الوصول إلى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بشكل مباشر	36	36	64	64	0	0
05	يأخذ المسؤول بآراء الآخرين وإن اختلفت مع آرائه	30	30	54	54	14	14
06	يمتلك المسؤول القدرة على الإصغاء للعاملين	55	55	43	43	2	2
07	المسؤول له علاقات طيبة مع كل منتسبي المؤسسة	52	52	44	44	4	4
08	يقوم المسؤول بتشجيع والتحفيز للعمل ضمن فريق موحد ومنسجم	56	56	40	40	4	4

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن أغلب الإجابات كانت تتجه نحو الإجابة ب "دائماً"، حيث نجد 48% من المبحوثين أجابوا ب "دائماً" و "أحياناً" على العبارة يحرص المسؤول على الاتصال السريع مع الموظفين لاتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب . مما يدل على أن مسؤولي القيادة في ثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" يشاركون العمال من أساتذة وعمال مهنيين وإداريين في عملية اتخاذ القرارات الطارئة، إلى جانب 60% منهم من يقرون بأن المسؤول يقوم بإرسال رسائل واضحة لضمان وصولها للموظفين وهذا ما أشار إليه "كوتج وديفير" أن الإتصال الكتابي من أكثر العمليات أهمية لدى المدير في مجال الإدارة ، فهذا يجب على المدير أن يكون على درجة عالية من كفاءة وفاعلية باستخدام (المهارات الفكرية ، الذهنية) القادرة على بناء الرسالة بشكل واضح ودقيق ليتم استيعابها والقدرة على فهمها بصورة ملائمة من قبل المستلم. " 1 1. وكذا نجد انعدام نسبة من يقرون بعدم استطاعتهم الوصول الى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بشكل مباشر، في حين 66% أجابوا ب أحياناً وهي نسبة معتبرة تدل على فعالية العملية الإتصالية سواء في شكلها الصاعد أو النازل في المؤسسة محل الدراسة وعدم وجود معوقات تنظيمية التي تعمل على قصور ومحدودية الإتصال بين القادة والمرووسين. حيث يرفع الإتصال الفعال بين القائد و المرووسين الروح المعنوية لدى العاملين و ينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم ، ما أنه يعرف القائد بحاجات مرووسيه و أهدافهم ، و ردود الفعل اتجاه أهداف التنظيم و سياسته . ولذلك تنبثق أهمية الإتصالات في أثرها الفعال على سير العمل في المنظمات الإدارية، لان فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف و الغرض من الإتصال، و الإتجاه الفكري السائد في المنظمات الإدارية و الحالة النفسية لطرفي الإتصال، ومهارات الإتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الإتصال الفعال في رفع مستوى الأداء .

ومن بين أهم مرتكزات الإتصال الفعال في التنظيم قدرة القادة على الإنصات للموظفين المرووسين الذي يهدف إلى محاولة فهم رسالة الموظف وإدراك ما يرمي إليه من مقاصد والتدخل من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل وهو أدركته وعملت عليه المسؤولية بثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي"

¹ شادي فاطمة : اقتراح برنامج في الإتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، العلوم الإجتماعية، علم النفس، جامعة محمد بوضياف، 2018 . ص77.

كما نجد أغلب إجابات المبحوثين ب "دائماً" فيما يتعلق بامتلاك المسؤول القدرة على الإصغاء للعاملين بنسبة مقدرة ب 55% إلى جانب 43% منهم من أجابوا ب "أحياناً" وهي نسبة معتبرة في حين 2% فقط ممن أجابوا ب "لا مطلقاً" وجودة العلاقات الاجتماعية بين القادة والعمال أهمية بالغة في التنظيم وقدرته على التأثير في أداء العاملين، حيث تعمل على التحفيز على الإبداع و الابتكار ورفع مستوى الأداء حينما يسود الوسط التنظيمي اتصال اجتماعي جيد ما يعمل على بناء علاقات إجتماعية جيدة، وهذا ما أكدت عليه أغلب إجابات المبحوثين . حيث كانت متجهة نحو الإجابة ب "دائماً" في العبارتين "المسؤول له علاقات طيبة مع كل منتسبي المؤسسة" ويقوم المسؤول بتشجيع والتحفيز للعمل ضمن فريق موحد ومنسجم" وهو ما يؤكد على تمتع القادة في ثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" بمهارات الإتصال التي تدخل ضمن أبعاد المهارات القيادية . إذ أن المبحوثين يرون أنه يوجد هناك انعكاسات إيجابية للمهارات الإتصالية لدى المدير وتحسينها لأداء العاملين، ويمكن تفسير هذه النتائج بتأثير العوامل الذاتية كالسن و الأقدمية في مجال التربية و التعليم التي تتمتع بها المديرية . وهذا ما أشارت إليه الدراسة "هند كابور" بعنوان مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم¹ أساسي " - وهذا ما يفرض على مدير المؤسسة أن يتمتع بمهارات اتصالية كمهارة الحديث والكتابة واستخدام تكنولوجيا الإتصال الحديثة التي تساعد على تحسين أداء العاملين والقدرة على تكوين علاقات اتصالية بينه وبين الموظفين على أساس مهني إيجابي و أن يعمل على تطويره ونموه المهني والشخصي هذا ما يؤدي إلى انعكاسها الإيجابي على المؤسسة والعامل على حد سواء .

كما أكدت النتائج أن المسؤول يستخدم كل أنواع المهارات الإتصالية داخل المؤسسة وهذا ما يتم تعزيزه من دراسة "إيمان محمود أبو شنب" بعنوان " ² درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقتها بفاعلية الأداء التي أشار إليها في دراسة أجراها " كاتز " بجامعة بيتربورغ للأعمال ، صنفت المؤسسات مهارات الإتصال كأهم عامل مستخدم في اختيار البيئة الإدارية .

¹ هند كابور : مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي - كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010 . ص 287.

² إيمان محمود أبو شنب : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث - بمحافظات غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء - ، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة ، بكلية التربية أصول - التربية - ، الإدارة التربوية، 2013 . ص 88 .

جدول رقم (09) : يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة إدارة التغيير :

الرقم	المهارة	دائماً		أحياناً		لا مطلقاً	
		ت	%	ت	%	ت	%
09	نشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد	52	52	44	44	4	4
10	يتقبل المسؤول أي تغيير تقترحه على أسلوب العمل	29	29	61	61	10	10
11	يعمل المسؤول على تحسين المستمر للعمل	62	62	38	38	0	0
12	المسؤول يخلق جوا من التنافس الايجابي بين الموظفين	48	48	40	40	12	12
13	اشاعه ثقافة تجاوز الخطأ والتعلم منه	36	36	46	46	18	18
14	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي	12	12	32	32	56	56
15	يشجع المسؤول العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم	42	42	40	40	12	12
16	يحرص المسؤول على إعادة التعلم لإحلال قيم الجديدة بدلا من القديمة لعدم فعاليتها	29	29	43	43	28	28
17	يعمل المسؤول على ربط المكافآت بالتغيير	29	29	37	37	34	34
18	يشجع المسؤول على الابداع والابتكار في مجال العمل	56	56	30	30	14	14

تتجه أغلب إجابات المبحوثين في جدول رقم (09) نحو الإجابة ب "دائماً" حيث بلغت عدد العبارات التي كانت أغلب إجاباتها ب "دائماً" 05 عبارات، في حين توجد 04 عبارات أغلب إجاباتها "أحياناً" أما عدد العبارات المتجهة نحو الإجابة ب "لا مطلقاً" فهي عبارة واحدة.

إن التغيير هو سلوك تنظيمي ذو أهمية بالغة لدى المؤسسة، يصدر من أصحاب القرار ذوي الكفاءة والقدرة على الاستبصار وقيادة التغيير إلى الوضع الأحسن والأفضل فبحسب "بيار بوديو" فالتغيير هو نمط من السلوك التنظيمي الذي من شأنه إحداث تعديلات على جميع المستويات التنظيمية الموجه إيجابياً إلى تحقيق الأفضل من الوضع الراهن، وهو ما اعتمدته القائدة بثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" ببوسعادة حيث كانت أغلب الإجابات حول أن المسؤول يعمل على التحسين المستمر للعمل بـ "دائماً" بنسبة مقدرة بـ 62%، إلى جانب 38% بـ "أحياناً" في حين انعدمت الإجابة بـ "لا مطلقاً"

يتميز العمل في الوسط التربوي بالرتابة في توزيع المهام والمسؤوليات التي تكون محددة وفق لوائح ومناشير وزارية دقيقة تحدد مسؤوليات كل فرد عامل، وهذا ما يفسر إجابات المبحوثين بـ "لا مطلقاً" حول أن المؤسسة توفر دورات تدريبية لتطوير مهاراتي التي بلغت 56% وإجاباتهم بنسب متقاربة 37% و 34% بين "أحياناً" و "لا مطلقاً" على الترتيب حول أن "المسؤول يعمل على ربط المكافآت بالتغيير".

مهارة التغيير التي كانت تتمتع بها قائدة ثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" كانت على المستوى المعنوي القيمي حيث عملت على بناء ثقافة تنظيمية خادمة لأهداف المؤسسة ويتبين ذلك من خلال الإجابة بـ "دائماً" التي بلغت نسبتها 52% حول نشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد ما يدل على مشاركة القائدة مرؤوسيهام عملية اتخاذ القرار وفتح باب مناقشة القرارات التي تخص العمل مع المرؤوسين، وإمكانية طرح المرؤوسين لمشاكل العمل الخاصة بهم ومحاولة حلها وهو ما تؤكد الإجابة بـ "أحياناً" و "دائماً" حول أن المسؤول يتقبل أي تغيير تقترحه على أسلوب العمل التي بلغت 61% و 29% على الترتيب، إلى جانب إجاباتهم بـ "دائماً" و "أحياناً" بنسبة 42% و 40% على التوالي حول أن المسؤول يشجع العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.

ومن جانب آخر نجد أن القائدة بثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي" عملت على نشر ثقافة التغيير من خلال تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين والمراقبة وعدم تجاوز الأخطاء التي تؤثر على جودة الأداء من أجل تحفيز المرؤوسين على عدم تكرارها وهو ما تبينه إجابات المبحوثين حول اشاعه ثقافة تجاوز الخطأ والتعلم منه، وكذا إجاباتهم حول يحرص المسؤول على إعادة التعلم لإحلال قيم الجديدة بدلاً من القديمة لعدم فعاليتها التي كانت أغلبها بـ "أحياناً".

كما أن مهارة إدارة التغيير التي عملت القائدة بالثانوية محل الدراسة على تجسيدها من خلال التحفيز والتشجيع، وتنمية روح المبادرة والإبداع ومن خلال خلق جو من التنافس بين المرؤوسين وهذا ما تؤكدته إجابات المبحوثين بـ "دائماً" حول أن المسؤول يخلق جو من التنافس الايجابي بين الموظفين، ويشجع المسؤول العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم، ويشجع المسؤول على الابداع والابتكار في مجال العمل بنسبة 48% و 42% و 56% على الترتيب.

جدول رقم (10) : يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول مهارة التخطيط

الرقم	العبارة	دائماً		أحياناً		لا مطلقاً	
		ت	%	ت	%	ت	%
19	يقوم المسؤول بتوزيع المهام على الموظفين وفق هيكل تنظيمي واضح	66	66	24	24	10	10
20	يجاهد المسؤول من أجل تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة	66	66	28	28	6	6
21	يقوم المسؤول بإنجاز الأعمال حسب الأولويات	62	62	34	34	4	4
22	المسؤول يجيد ويبدع في التخطيط للأنشطة	34	34	50	50	16	16
23	يقوم المسؤول بتخطيط محكم لتطبيق التوصيات ومخرجات الاجتماعات	41	41	49	49	10	10
24	يتابع المسؤول سير العمل بشكل دوري	64	64	32	32	4	4
25	يحرس المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع المهام	58	58	38	38	4	4
26	يخصص المسؤول وقتاً لحاجات ومشاكل العمل	46	46	46	46	8	8
27	يقدر المسؤول الظروف والحاجات الفعلية لكل العاملين	56	56	36	36	8	8

يتبين من خلال الجدول رقم (10) أعلاه أن أغلب الإجابات حول مهارة التخطيط متجهة نحو الإجابة ب "دائماً"، وهي دلالة على أن تمكن القائدة من حسن إتقانها لمهارة التخطيط ، حيث نجد أن أغلب إجابات حول عبارة يقوم المسؤول بتوزيع المهام على الموظفين وفق هيكل تنظيمي واضح كانت ب "دائماً" بنسبة بلغت 66%، وهو دلالة على حسن تنظيم وتوزيع المهام على المرؤوسين والحرص على إنجازها. وبالنسبة للجهود التي تبديها القائدة في المؤسسة محل الدراسة فهي جهود جبارة باتفاق أغلب المرؤوسين حيث بلغت نسبة الإجابة على عبارة "يجاهد المسؤول من أجل تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة" ب 66% وهي نسبة عالية تؤكد علي سعي القائدة نحو تسطير أفضل البرامج والاستراتيجيات التي تخص سير العمل وتحسين ظروفه للرفع من الأداء، على أن تكون الأولويات في المقام الأول باعتبارها من الحاجات الفعلية التي يستلزم على القائد تلبيتها وكذا اعتبارها بين المؤثرات الحيوية في سير العمل، حيث كانت أغلب الإجابات على عبارة "يقوم المسؤول بإنجاز الأعمال حسب الأولويات" ب "دائماً" وبلغت نسبتها 62%.

إن مهارة التخطيط من قبل القائد تتطلب المراقبة والوقوف على مدى سير العمل المنوط بكل موظف ومراقبة كل ما يتعلق بإنجاز المهام من تنظيم وتسيير ومتابعة وتقييم من أجل الرفع من مستوى الأداء، وبلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة حيث يرى "هنري فايول" أن التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد لهذا المستقبل¹ فالتخطيط ضرورة حتمية لنجاح أي منظمة لأنه يختص بتحديد الأهداف و الوسائل و الإمكانيات و تحديد دور و مهام كل فرد في تنفيذ أهداف التخطيط . وهذا ما أكدته أغلب إجابات المبحوثين ب "دائماً" التي بلغت نسبتها 64%، مع مراعاته للظروف الشخصية للموظفين في بعض الأحيان والتي تتطلب ذلك دون فرط أو تفريط وهذا ما ورد في إجابات المبحوثين التي كانت معظمها معبر عنها ب "دائماً" في عبارة "يقدر المسؤول الظروف والحاجات الفعلية لكل العاملين" بنسبة قد بلغت 56%.

كما أنه قد بلغت نسبة الإجابة ب "دائماً" على عبارة "يحرس المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع المهام" 58% وهي نسبة معتبرة تعبر إبداء قائدة ثانوية "عبد الرحمان الديسي" للشفافية التنظيمية في المعاملة بين الموظفين القائمة على العدالة في بناء علاقات العمل والعدالة في المكافآت.

¹ ليلي صوالحي : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية، جامعة قاصدي مرباح . ص 34 .

1 - 2 - محور خلافات العمل :

جدول رقم (11) : يمثل نسبة إجابات المبحوثين حول تسيير خلافات العمل

الرقم	العبارة	دائما		أحيانا		لا مطلقا	
		ت	%	ت	%	ت	%
28	بيئة العمل لا تشجع على المبادرة والإبداع في العمل	10	10	76	76	14	14
29	غياب الانسجام بيني وبين زملائي في العمل	4	4	46	46	50	50
30	تواجدي كطرف في المشادات والملاسنات	4	4	24	24	70	70
31	سبق لي أن تلقيت لفت انتباه من طرف إدارة مؤسسة	4	4	34	34	62	62
32	ألجأ إلى تأجيل المهام الموكلة إلي لوقت لاحق	5	5	42	42	53	52
33	ألتقى تهديدات بالخصم من الراتب أو منحة الأداء التربوي	2	2	22	22	76	76
34	وجود مشاكل حول توزيع ساعات العمل والحجم الساعي	8	8	42	42	50	50
35	وجود امتعاض حول المفاضلة بين الموظفين	4	4	40	40	56	56
36	الاحتجاج حول غياب المحاسبة عن التأخر والغياب لبعض الأطراف	6	6	38	38	56	56
37	الاستياء حول عدم الاستفادة من الخدمات المتاحة في المؤسسة	10	10	30	30	60	60
38	التحجيم والتقليل من آرائي	8	8	26	26	66	66

82	82	14	14	4	4	39	تعميش دوري في المؤسسة
72	72	24	24	4	4	40	التعسف في استعمال السلطة
58	58	40	40	2	2	41	يحدث سوء تفاهم بيني وبين رئيسي حول مضمون بعض القرارات
77	77	16	16	9	9	42	الخطأ في العمل يبقى وصمة في مسيرتي المهنية
49	49	16	42	9	9	43	أشعر بالاستياء حول الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة
56	56	40	40	4	4	44	يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين بالمؤسسة
60	60	36	36	4	4	45	المهام الموكلة الي تتجاوز قدراتي
40	40	50	50	10	10	46	تأجيل معالجة المشكلات وحسم الأمور في وقتها
66	66	28	28	6	6	47	تعميش خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل
36	36	43	43	21	21	48	تأثير التحالفات غير الرسمية على أجواء العمل
64	64	20	20	16	16	49	انتشار ثقافة ان لم تكن معي فأنت ضدي
58	58	31	31	11	11	50	التداخل في المهام وصلاحيات موكلة بكل طرف
64	64	27	27	9	9	51	تنشيط ومحاربة المبادرات الناجحة
64	64	26	26	10	10	52	اقصاء ذوو الكفاءات من مختلف نشاطات مؤسسة
48	48	44	44	8	8	53	المساومة بين الملتزم والمتسبب في التعاملات الإدارية
70	70	26	26	4	4	54	المهام الموكلة الى تتجاوز مهاراتي

يشير الجدول رقم (11) أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بين "أحيانا" و "لا مطلقا" على العبارات الدالة على وجود خلافات في العمل مما يدل على وجود خلافات وصراعات في إطار العمل ولكن متحكم في إدارتها نوعا ما، وهذا نتيجة الاختلاف في الأهداف و المصالح مثل النزاع بين العمال و أرباب العمل الذي يحدث عادة بسبب الأجر و علاقات العمل و ظروف العمل المختلفة ولهذا أصبح من الضروري تنظيم العلاقة بين العمال و أرباب العمل بإنشاء أجهزة للمراقبة و التفتيش على المؤسسة و تسوية الخلافات التي تحدث بينهما وكذلك راجع إلى وجود عدة عوامل منها ما هو متعلق بمستوى جودة العلاقات الاجتماعية بين الموظفين واندماجهم في جماعات العمل التي ينتمون إليها ومنها ما هو متعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وقيادتها الرشيدة، حيث يعتبر¹ لويس كوزر " COSER.L أن الصراع و النزاع عملية إجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية و تغييرها وقد ذهب إلى أن النزاع ليس مجرد منظور تقييم من خلاله التنظيم أو المجتمع ككل و له دورا وظيفيا من أجل بقاء المجتمع ، فالنزاع يعمل دوما على زيادة مشاعر التوحيد الجماعة، بل أن النزاع قد يصبح هو الأسلوب المنظم لتناول المسائل الهامة و الكشف عنها " طالما أن العامل الذي يبلغ درجات الكفاءة سوى يؤدي في النهاية إلى رفع أجره و زيادة العائد، حيث أننا نجد 82 % أجابوا ب "لا مطلقا" على العبارة "تهميش دوري في المؤسسة، وقد بلغت نسبة ذات الإجابة على العبارة "التعسف في استعمال السلطة" 72%، فيما بلغت نفس الإجابة على العبارة "الخطأ في العمل يبقى وصمة في مسيرتي المهنية" 77%، في حين كانت نسبة الإجابة ب "لا مطلقا" على عبارة "المهام الموكلة الى تتجاوز مهاراتي" 70% مما يدل على احترام قائدة الثانوية محل الدراسة لجميع المرؤوسين وتقديرهم، وهذا ما يفسر عدم شعورهم بالتهميش والإزاحة والذي يؤدي إلى الانسحاب والاعتراب الوظيفي للعامل داخل بيئة العمل، كما يدل أيضا على العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات وفق مؤهلات كل عامل بشكل واضح يبين لكل عامل ماهية الأعمال الموكلة إليه.

كما أن للأمن والاستقرار الوظيفي دور في النقص من حدة الخلافات بين القادة والمرؤوسين والتي تصعد من حدة التوتر الناتج عن التهديدات والعقوبات في حالة الخطأ أو الغياب، ويظهر جليا في أن معظم الإجابات كانت ب "لا مطلقا" على العبارة "أتلقي تهديدات بالخصم من الراتب أو منحة الاداء التربوي" حيث بلغت نسبتها 76%، في حين بلغت نفس الإجابة نسبة 77% على عبارة "الخطأ في العمل يبقى وصمة في مسيرتي المهنية" وهو ما يدل على تبني التنظيم لثقافة إعادة التعلم لتجاوز الأخطاء.

¹ محمد علي محمد : مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1985. ص 26.

وهذا ما ذهب إليه تايلور بأن " الهدف من التنظيم العلمي للعمل هو محاولة معالجة المشاكل التنظيمية حيث أولت أهمية كبيرة لأساليب الرقابة والمحاسبة وطرق القيادة والعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين . إن القضية الأساسية التي كانت تدافع عنها "التايلورية" أنه لا يوجد تعارضا للمصالح و الأهداف و بالتالي لا مبرر لقيام النزاعات و التوترات والصراعات داخل المنظمات، حيث أن ما يحقق النفع و المصلحة للإدارة و للعمال ¹ "

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم (12) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (1 و 46)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س1(يحرص المسؤول على الاتصال السريع مع الموظفين لاتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.267	5.208	48	16	24	8	دائما	س 46 (تأجيل معالجة المشكلات وحسم الأمور في وقتها)
			48	22	24	2	أحيانا	
			4	2	2	0	لا مطلقا	
			100	40	50	10	المجموع	

¹ محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع والمنهج، دار المعرفة، الجامعية ، الإسكندرية ، 2000. ص138 .

انطلاقاً من الجدول رقم (12) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (1 و 46) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (5.208) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. حيث نجد من خلال ما توصلت إليه النتائج أن القرارات التي تتخذها المديرية أكثر صحة ومصداقية، وهذا لإشراكها أكثر من نصف عدد العمال هذا من جهة . ومن جهة ثانية عدم تأجيل معالجة المشاكل و تسعى لإيجاد حلول موضوعية وتسوية الخلافات في وقتها، وهو ما يحقق مبدأ التشاركية في اتخاذ القرار، الذي يعمل على مناقشة القرارات وتصويب رؤيتها.

الجدول رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (3 و 41)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 3 (يقوم المسؤول بإرسال رسائل واضحة لضمان وصولها للموظفين)				
				لا مطلقاً	أحياناً	دائماً		
دال عند 0.01	0.000	38.898	58	32	26	0	دائماً	س 41 (يحدث سوء تفاهم بيني وبين رئيسي حول مضمون بعض القرارات)
			36	26	10	0	أحياناً	
			6	0	4	2	لا مطلقاً	
			100	58	40	2	المجموع	

من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (3 و 41) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (38.898) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا ما يفسر أن المديرية تستعمل اللغة والطريقة العلمية البسيطة لسد الفجوات و الثغرات والاختلافات القائمة داخل المؤسسة لعرض معارفها ومهاراتها وقدراتها من أجل بناء جسور الإتصال مع كل العاملين لإيصال لهم الرسالة بكل وضوح ويسر لأداء عملها وعملهم بصورة جيدة من أجل تحقيق الأداء في العملية الإتصالية وتطبيق مضمون بعض القرارات بطريقة مناسبة.

الجدول رقم (14) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (6 و 26)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 6 (يمتلك المسؤول القدرة على الإصغاء للعاملين)			س 26 (يخصص المسؤول وقتا لحاجات ومشاكل العمل)
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.01	0.000	53.680	55	0	16	39	دائما
			43	6	30	7	أحيانا
			2	2	0	0	لا مطلقا
			100	8	46	46	المجموع

انطلاقا من الجدول رقم (14) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (6 و 26) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (53.680) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه نستنتج أن العلاقة بين المدير و العمال هي علاقة جد حسنة مبنية على أساس العمل والتعاون و الإصغاء الجيد والمستمر لكافة انشغالاتهم، فالعمال في المؤسسة يتلقون الدعم من طرفها في العمل، وهو ما يوضح طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة بين العمال و المسؤولة الأولى ، وما يؤكد على اهتمام هؤلاء بالعمال كعنصر أساسي في المؤسسة والعمل على تنمية هذه العلاقات بما يساعدها على تحقيق أهدافها بالرفع من فعاليتهم في أداء الأعمال، وهو ما عبر عنه " رنسيس ليكرت " في دراسته على أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة، ومدى أهمية العلاقة التي تجمع القائد بعماله والقائمة على أساس التفاعل في الرفع من دافعية العمال للعمل والرفع من الإنتاجية، وحسن الإنصات و الإصغاء و تخصيص وقت كاف لرفع و تذييل كل الصعوبات التي تواجه العمال هذا ناهيك عن دورها في كسب رضا العمال بطريقة منطقية و هادفة للنهوض بالمنظمة .

الجدول رقم (15) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (7 و 29)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 7 (المسؤول له علاقات طيبة مع كل منتسبي المؤسسة)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.009	13.642	52	32	17	3	دائما	س 29) غياب الانسجام بيني وبين زملائي في العمل (
			44	14	28	2	أحيانا	
			4	0	4	0	لا مطلقا	
			100	46	49	5	المجموع	

انطلاقا من الجدول رقم (15) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (7 و 29) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (13.642) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %. أثبتت نتائج البيانات الموجودة في الجدول أعلاه ان المديرية "تقيم علاقات طيبة مع منتسبي الثانوية ويرجع لإدراك المديرية ووعيتها بأهمية العلاقات في نمو الشعور بالانتماء للعمل والابداع فيه و الانسجام بين أعضاء الفريق المدرسي والتقليل من الخلافات و المشاحنات بينهم، بذلك التعامل الراقي واحترام الآخرين يأتي من منطلق خلقنا الاسلامي، وقيمنا الدينية السامية. بنسبة وصلت إلى 52% أما من جانب آخر من خلال أجوبة المقابلة ضمنا أوضحت المديرية بأنها تعقد شراكات مع المجتمع المحلي بتحفظ لإدراكها دور المجتمع المحلي بما توفره من دعم مادي ومعنوي في تحقيق اهداف المؤسسة التربوية، بالرغم من أنه لازالت ادارات التربية والتعليم تمارس البيروقراطية والتي تمنع المسؤولين في المؤسسات التربوية من اقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع المدني دون اخذ الموافقة منها، ويتطلب احيانا أخذ اذن وزاري وما يتبعه من اجراءات معقدة وروتينية قد تجعل من مديرية الثانوية تصرف النظر عنه، فلذلك القائدة تركز كل اهتمامها على الموظفين داخل التنظيم وتسعى جاهدة على تكوين علاقات طيبة معهم يسودها الإحترام والتقدير المتبادل.

الجدول رقم (16) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (8 و 48)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 8 (يقوم المسؤول بتشجيع والتحفيز للعمل ضمن فريق موحد ومنسجم)			س 48 (تأثير التحالفات غير الرسمية على أجواء العمل)
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.05	0.037	10.199	54	16	30	8	دائما
			42	20	12	10	أحيانا
			4	0	2	2	لا مطلقا
			100	36	44	20	المجموع

انطلاقاً من الجدول رقم (16) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (8 و 48) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (53.680) أي يوجد ارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 %. نلاحظ أن إجابات المبحوثين يرون أن مهارات الإتصال تساعد المدير في تحفيز العاملين هذا من خلال المسؤولية الإجتماعية لدى المديرية اتجاه الموظفين ، كما تشير النتائج إلى أن القيادة في ثانوية عبد الرحمان الديسي تحت و تشجع العمال على مبدأ التعاون كفريق واحد في إنجاز الأعمال من أجل تسهيل كافة الأمور الإدارية وتخفيف ضغوط العمل عن بعضهم البعض، وذلك بسيادة علاقات إجتماعية إنسانية تعكس مدى الثقة المتبادلة فيما بينهم بعيدة عن تأثير التحالفات والتكتلات الغير رسمية التي لم تؤثر على سير المنظمة. وحول أهمية الإتصال غير الرسمي في المؤسسة توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية أن الإتصال غير الرسمي يعتبر جزءاً من طبيعة البشرية الذي يمكن أن يحقق أهداف التنظيم من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة ثانية وبالتالي: " إن الإتصالات غير رسمية يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين ¹ وفي هذا الصدد لا بد من الإشارة إلى مدى أهمية هذا المبدأ في الرفع من فعالية العمال وأدائهم وإشاعة الثقافة الإتصالية بين العمال .

¹ سليمان عز الدين: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية - مطاحن الحروش - ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منوري قسنطينة، 2007 - 2008 .

الجدول رقم (17) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (2 و 44)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 2 (يحرص المسؤول على تقريب وجهه النظر بين المختلفين في الرأي.)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.009	13.524	49	27	22	0	دائما	س 44 (يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين بالمؤسسة)
			44	26	16	2	أحيانا	
			7	3	2	2	لا مطلقا	
			100	54	40	4	المجموع	

من خلال الجدول رقم (17) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (2 و 44) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (13.524) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. كذلك تبين المعطيات أن نسبة الذين صرحوا بعبارة "لا مطلقا" عند العبارة القائلة بأن المسؤول يتصرف دون استشارة العاملين دليل على أن القادة لا تهتمش آراء واقتراحات الموظفين عند اتخاذ القرارات كما تقوم بتقريب وجهات النظر عندما يكون هناك إختلاف على موضوع معين سواء في الاجتماعات أو عند الحسم في مسألة وهذا ما يفسر أن مهارات الحديث تتطلب مقدرة قوية على الإقناع والتأثير في المستمع لنقل الرسالة التي يريد إرساها، وبالتالي يتم . تفعيلها وفق المعنى الذي تريد المدير به تقريب وجهات النظر، والتمكن من مهارات الإقناع والتأثير وآلياته يكون من خلال امتلاك فنون الحديث و الرد معا مع الالتزام بآدابه. وذلك ما عبر عنه جل المبحوثين ب " دائما" بنسبة وصلت إلى 52% فهم يقرون بأن القيادة الإدارية تشجعهم في الغالب على التعبير آرائهم في العمل وتقديم اقتراحات جديدة، لما يلعبه تبادل الرأي في الوقوف على مختلف جوانب العمل أو الخلافات التي تعترض المؤسسة التي قد يغفلها القائد خاصة في الحالات التي تتطلب متابعة أو معالجة سريعة لتلك المشاكل، حيث تساعد هذه الآراء القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة وهوما يؤكد عادل بن صالح الشقحاء" في دراسته مشيرا الى أنها من الأساليب الضرورية لتنمية الابداع في المؤسسة .

الجدول رقم (18) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (5 و 47)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 5 (يأخذ المسؤول بآراء الآخرين وإن اختلفت مع آرائه)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.000	25.865	28	24	0	4	دائما	س 47 (تهميش خبرات المرؤوسين في تحليل البدائل)
			58	38	20	0	أحيانا	
			14	4	8	2	لا مطلقا	
			100	66	28	6	المجموع	

من خلال الجدول رقم (18) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (5 و 47) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (25.865) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال عرضنا للنتائج يتبين أن القائدة بالمؤسسة تشجع العمال على إبداء آرائهم في العمل وذلك لما يكتسبه تبادل الآراء من أهمية في تفعيل العلاقات ما بين الطرفين وتعزيز مختلف أنواع الاتصال والحوار الفعال لخدمة الصالح العام تبين لنا من خلال نتائج هذا الجدول أن القيادة في ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي تتقبل في غالب الأحيان أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل بالنظر لما صرح به العاملون ، حيث يبقى سير العمل في المؤسسة مرتبطا بمدى تقبل العمال لآراء رؤسائهم في العمل والقيام بأي تغيير يطلبونه بخصوص تحسين العمل دون أي اعتراض الذي يعتبر من استراتيجيات القيادة الإدارية في تحسين العمل باستمرار وهو ما عبرت عنه دراسة أسماء سالم النصور بدور الحوار والنقد البناء وتبادل الآراء في تحقيق الأهداف ، وتتسم المديرية بالإقناع ولها توجه خاص يقر بحرية تبادل الآراء، وتحاول كسب رضا العاملين، حيث أن لديها القدرة على إيصال رؤيتها المستقبلية وأهداف المؤسسة للحصول على دعم الطرف الآخر، فهي تعتبر قائد تبادلي تسعى لتحقيق المصالح العامة. بالرغم من أنها في الكثير من الأحيان تضطر للتنازل من أجل سير العمل وتبادل الخبرات والمعارف وهذا ما أكدته أثناء المقابلة التي أجريت معها * وهذا حسب ما تراه أسماء سالم النصور في دراستها أثر خصائص المنظمات.

* أنظر دليل المقابلة في الملحق رقم (02)

1-3-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى :

نصت الفرضية الأولى على أنه "توجد علاقة بين مهارة الإتصال وتسيير خلافات العمل" وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 3، 6، 7، 8، 2، 5) من محور المهارات القيادية (مهارة الإتصال) إلى جانب الأسئلة (46، 41، 26، 29، 48، 44، 47) من محور خلافات العمل، الجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (19) : يوضح العلاقة بين مهارة الإتصال وخلافات العمل

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
1 و 46	5.208	0.267	غير دال
3 و 41	38.898	0.000	دال
6 و 26	53.680	0.000	دال
7 و 29	13.642	0.009	دال
8 و 48	10.199	0.037	دال
2 و 44	13.524	0.009	دال
5 و 47	25.865	0.000	دال

من خلال أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (1، 3، 6، 7، 8، 2، 5) من محور المهارات القيادية (مهارة الإتصال) إلى جانب الأسئلة (46، 41، 26، 29، 48، 44، 47) من محور خلافات العمل، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه لمهارة الإتصال علاقة بخلافات العمل، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) و (0.05) ما عدا السؤالين 1 و 46 حيث كانت قيمة (phi) غير دالة، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات الإتصال وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية :

الجدول رقم (20) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (9 و 40)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 9 (نشر وتبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد)			
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
دال عند 0.01	0.000	26.030	52	40	10	2	دائما
			44	30	14	0	أحيانا
			4	2	0	2	لا مطلقا
			100	72	24	4	المجموع

من خلال الجدول رقم (20) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (9 و 40) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (26.030) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1 %.

كما تشير هذه النتائج إلى أن المسؤولية الأولى في المؤسسة تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بإبداء آرائهم بخصوص مختلف المسائل من أساليب وطرق مختلفة بالتعبير. وذلك بإعطائهم الفرصة لإبراز قدراتهم وكفاءتهم في العمل، وهذا ما أشار إليه " وليام أوشي " في نظريته يؤكد على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المؤسسة وجميع متطلباته، لأن للفرد إمكانيات وقدرات يمكن له إبرازها وتفجيرها عندما يشعر بالأمان.

الجدول رقم (21) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (14 و 54)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 14 (توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.282	5.054	12	6	6	0	دائما	س 54 (المهام الموكلة الى تتجاوز مهاراتي)
			32	24	6	2	أحيانا	
			56	40	14	2	لا مطلقا	
			100	70	26	4	المجموع	

انطلاقا من الجدول رقم (21) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (14 و 54) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (5.054) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.. وفي المقابل من ذلك تشير النتائج من مجموع عينة البحث من عمال المؤسسة أنهم لا يقومون بتدريبهم إلا في دورات تكوينية من طرف مديرية التكوين والتفتيش التابعة لمديرية التربية بالولاية و تكون خارج المؤسسة أو عن طريق الموظفين القدامى لاكتساب بعض الخبرات أو المعلومات من شأنها تطوير المهارات، القيادة الإدارية في المؤسسة ترى بأهمية الوقوف على أداء عمالها ومدى كفاءتهم للقيام بالعمل من خلال القيام بتقييم أدائهم باستمرار من أجل معرفة احتياجات كل عامل للقيام بتدريبهم وتطوير مهاراتهم و لتحسين العمل باستمرار والرفع من فعاليتهم وهو ما يتناسب مع النتائج التي توصل إليها "عبد المحسن أحمد حاجي حسن" في دراسته بأن تقييم أداء العمال المستمر يساعد القيادة الإدارية على معرفة احتياجات العمال لتدريبهم وبالتالي الرفع من مستوى أدائهم، حيث أن الاهتمام بالعمال يشجعهم على ابتداء أساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق الأفضل بالتركيز على الأداء باعتباره الأساس الذي يساعد المؤسسة على تدعيم ميزتها التنافسية في الوسط العام من خلال تحصيل أفضل النتائج، وهي المبادئ التي انطلق منها " ادوارد ديمك " في دراساته حول التميز بالتركيز على الجودة في العمل. وكل هذا ضمن أعمال و مهام لا تفوق ولا تتجاوز مهارات العاملين بل تكون في حدود طاقاتهم و الأعمال الموكلة إليهم و هذا ما أثبتته نتائج الجدول ان أغلبية الموظفين أجابوا ب "لا مطلقا" عند عبارة المهام الموكلة إلى تتجاوز مهاراتي . وهذا يدل بأنهم يعملون بأريحية تامة .

الجدول رقم (22) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (18 و 28)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 18) يشجع المسؤول على الابداع والابتكار في مجال العمل				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.05	0.041	9.974	55	8	43	4	دائما	س 28) يحرس المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع المهام
			30	2	26	2	أحيانا	
			15	4	7	4	لا مطلقا	
			100	14	76	10	المجموع	

من خلال الجدول رقم (22) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (8 و 48) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (9.974) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 %. وكتفسير لهاته النتائج نقول أن هناك من الموظفين لا يكثرث لغياب العدالة في توزيع ساعات العمل من عدم وجودها مثلا لأنه لا يعاني من أي ضغط مهني بنسبة 76%, لكن هناك من يعاني من ضغوطات مهنية لكن يعترف بوجود عدالة تامة وهذا لسبب نقص كفاءته واعترافه بذلك , وعلى العموم يمكن القول بان أغلب قرارات مديرة المؤسسة صائبة وتصب في صالح الموظفين، وذلك يتجسد بعدالتها في توزيع المهام ببرنامج يخدم الجميع . كما أنها تشجع و بقوة على الإبداع والابتكار داخل المنظمة بما يعود بالمصلحة العامة و يكون إضافة إيجابية وهذا يتضح من خلال النتائج أن القائدة تعمل على تشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة من طرف العمال سعيا منها لمواكبة التطورات وتسير عملها بما يتماشى مع ذلك. ومن بين أهم القضايا التي ترى القيادة ضرورة تدعيم الأفكار الجديدة نجد أساليب ومشكلات العمل وكل ما يتعلق بتحسين النتائج المدرسية بصفة خاصة والأوضاع المهنية بصفة عامة بما يتناسب ومتطلبات واحتياجات الموظفين بعد دراسة إمكانية إحداث التطوير لأساليب وطرق العمل في ظل ظروف المؤسسة وامكانياتها الراهنة والميزانية التي تحتاجها بالتنسيق مع مجلس التسيير والتوجيه المكلف بذلك.

الجدول رقم (23) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (18 و 51)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 18 (يشجع المسؤول على الابداع والابتكار في مجال العمل)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.05	0.024	11.208	55	35	14	6	دائما	س 51 (تثبيط ومحاربة المبادرات الناجحة)
			30	25	4	1	أحيانا	
			15	7	8	0	لا مطلقا	
			100	67	26	7	المجموع	

انطلاقا من الجدول رقم (23) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (18 و 51) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (11.208) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 %. ومن خلال ما عبرت عنه عينة البحث بأن المسؤول يشجع الإبداع و الابتكار من خلال تنشيط مختلف النوادي أو غيرها مثل تنويع طرق التدريس لإيصال المعلومة للتلميذ وذلك بنسبة 56% للذين أجابوا ب"دائما" مما ينعكس على عمل الموظفين في خلق مبادرات ناجحة فالمديرة تحفزهم و تقف إلى جانبهم من أجل الاجتهاد والإسراع في إيجاد وسائل و طرق من شأنها تحسين ظروف العمل من كل النواحي. كما لا تقوم بتنشيط مبادراتهم وهذا ما أوضحت النتائج المبينة في الجدول أعلاه بنسبة تقدر ب64% صرحوا ب " لا مطلقا ".

الجدول رقم (24) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب إجاباتهم على السؤالين (10 و 38)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 10 (يتقبل المسؤول أي تغيير تقترحه على أسلوب العمل)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.01	0.000	33.077	30	22	4	4	دائما	س 38 (التحجيم والتقليل من آرائي)
			60	44	12	4	أحيانا	
			10	0	10	0	لا مطلقا	
			100	66	26	8	المجموع	

من خلال الجدول رقم (24) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (10 و 38) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (33.077) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. يتضح من خلال النتائج أن المديرية تعمل على تشجيع الإبداع وتقديم الأفكار الجديدة في المؤسسة من طرف العمال سعيا منها لمواكبة التطورات وتسيير عملها بما يتماشى مع ذلك. ومن بين أهم القضايا التي ترى القيادة الإدارية ضرورة تدعيم الأفكار الجديدة بتغيير أساليب العمل وكل ما يتعلق بجودة الأداء و بالنظر إلى معطيات الجدول رقم (24) يتبين أن 61.00% أقرروا بأن الفائدة تشجعهم باستمرار على تقديم اقتراحاتهم في مجال العمل، كما تسمح لهم بالتعبير عن رأيهم في تنويع مجالات وأساليب العمل في المؤسسة نتيجة الأخذ بآراء العاملين واحترام اقتراحاتهم وعدم التحجيم والتقليل منها بصورة كبيرة وهذا ما أسفرت عنه البيانات و إجابات المبحوثين من خلال النسبة المعبر عنها وقدرت ب 66% ب "لا مطلقا" دليل على أن المسؤولية تعزز المشاركة في إصدار القرارات التي تصب ضمن مصلحة التنظيم ككل بموافقة و رضا و إشراك جميع الأطراف لأن لكل طرف كفاية واضحة .

الجدول رقم (25) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (13 و 42)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 13) اشاعه ثقافة تجاوز الخطأ والتعلم منه			س 42 (الخطأ في العمل يبقى وصمة في مسيرتي المهنية)
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.090	8.053	36	22	8	6	دائما
			46	38	6	2	أحيانا
			18	14	4	0	لا مطلقا
			100	72	18	8	المجموع

من خلال الجدول رقم (25) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (13 و 42) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (8.053) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين من المعطيات أعلاه أن المديرية لا تقف عند الخطأ و يصبح عالية على العامل و تتركه كبيئة تذكره بذلك الخطأ في كل مرة بل تعلمه كيفية تجاوزه لتجنبه أو عدم تكراره بنفس الأسباب وهذا ما أوضحته النسبة المعبرة ب " أحيانا " 46 % عن طريق إشاعة ثقافة تجاوز الخطأ والتعلم منه . كما توضح النسبة العالية لتصريحات الموظفين ب 77 % أكدوا بأن القائدة تقف بجانبهم ولا تترك الخطأ يؤثر على مسيرتهم المهنية بل يجب مواصلة العمل بأكثر دقة وإتقان حرصا منها على عدم التراجع في الأداء .

الجدول رقم (26) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (17 و 33)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 17 (يعمل المسؤول على ربط المكافآت بالتغيير)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.175	6.335	29	19	8	2	دائما	س 33 (أتلقي تهديدات بالخصم من الراتب أو منحة الأداء التربوي)
			36	28	8	0	أحيانا	
			35	29	6	0	لا مطلقا	
			100	76	22	2	المجموع	

من خلال الجدول رقم (26) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (17 و 33) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (6.335) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما توضح النتائج أن جل الموظفين لا يتلقون تهديدات بالخصم من الراتب وبلغت النسبة 76.00 % وهم أقل الموظفين عرضة للضغوط المهنية . وهذا دليل على التسيير الإداري الرشيد و المعاملة الحسنة من قبل المديرية لتعزيز علاقاتها مع العاملين وتجاهد من أجل توفير بيئة وأرضية مريحة للعمل في جو يسوده الإستقرار و الرضا الوظيفي مما يدفعهم لإنجاز الأعمال بكل أريحية، لأن القيادة الإدارية في المؤسسة تحرص على تطبيق قواعد العمل بمرونة . أما فيما يخص تقديم المكافآت عند التغيير فأعلى نسبة سجلت عند عبارة أحيانا ب 37.00 % حيث تبين أن المديرية تتقبل في غالب الأحيان أي تغيير يقترحه العمال على أسلوب العمل بالنظر لما صرحوا به، حيث يبقى سير العمل في المؤسسة مرتبطا بمدى تقبل العمال لآراء رؤسائهم في العمل والقيام بأي تغيير لتحسين ظروف العمل دون أي اعتراض أو مقاومة لهذا التغيير الذي يعتبر من استراتيجيات القيادة الإدارية وهو ما عبرت عنه دراسة أسماء سالم النصور بدور الحوار والنقد البناء وتبادل الآراء في تحقيق الأهداف، فهم في الغالب يعتمدون و يتقنون في التغيير من قبل المديرية لنقتهم التامة فيها وأنها قائدة تسيير المؤسسة للصالح العام . كما أشارت كل من نظرية القيادة الموروثة و القيادة المكتسبة يتمتع بصفات قيادية قد تولد معه أو يكتسبها ويعمل على تطويرها فالتنشئة الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في تحديد الصفات التي يكتسبها الفرد ويعمل المحيط الذي يعيش فيه على تعزيزها.

1-4-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية :

نصت الفرضية الثانية على أنه "توجد علاقة بين مهارة إدارة التغيير وتسيير خلافات العمل" وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (9، 14، 18، 10، 13، 17) من محور المهارات القيادية (مهارة إدارة التغيير) إلى جانب الأسئلة (40، 54، 28، 51، 38، 42، 33) من محور خلافات العمل، الجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (27) : يوضح العلاقة بين مهارة إدارة التغيير وخلافات العمل

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
9 و 40	26.030	0.000	دال
14 و 54	5.054	0.282	غير دال
18 و 28	9.974	0.041	دال
18 و 51	11.208	0.024	دال
10 و 38	33.077	0.000	دال
13 و 42	8.053	0.090	دال
17 و 33	6.335	0.175	غير دال

من خلال أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها أعلاه وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (9، 14، 18، 10، 13، 17) من محور المهارات القيادية (مهارة إدارة التغيير) إلى جانب الأسئلة (40، 54، 28، 51، 38، 42، 33) من محور خلافات العمل، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه لمهارة إدارة التغيير علاقة بخلافات العمل، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) ما عدا السؤالين (14 و 54) إلى جانب السؤالين (17 و 33) حيث كانت قيمة (phi) غير دالة، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات إدارة التغيير وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

1-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

الجدول رقم (28) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (19 و 50)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 19 (يقوم المسؤول بتوزيع المهام على الموظفين وفق هيكل تنظيمي واضح)			س 50 (التدخل في المهام وصلاحيات موكلة بكل طرف)
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.71	8.627	66	37	19	10	دائما
			24	16	8	0	أحيانا
			10	4	6	0	لا مطلقا
			100	57	33	10	المجموع

من خلال الجدول رقم (28) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (19 و 50) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (8.627) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما توضح الأرقام أعلاه أن مديرة الثانوية تقوم بتوزيع المهام ضمن برنامج مسطر و هيكل تنظيمي واضح كل حسب صلاحياته مع مراعاة قدرات وامكانيات كل واحد بنسبة 66% أجابوا ب "دائما " من العينة المبحوثة، حيث يقوم كل فرد بعمله على أحسن صورة و بالوجه المطلوب منه . مما ينتج عنه عدم التصادم في المهام أو التدخل في صلاحيات بعضهم البعض وذلك بنسبة 58% صرحوا ب " لا مطلقا " وبالتالي يكون العمل منظم و في وقته بكل دقة و إتقان في جو يطغى عليه التفاهم والتناغم بين كل العاملين في جميع المصالح، وهذا ما لامسناه في الجولة الاستطلاعية التي قمنا بها .

الجدول رقم (29) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (25 و 35)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 25) يحرس المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع (المهام)			س 35 (وجود امتعاظ حول المفاضلة بين الموظفين
				لا مطلقا	أحيانا	دائما	
غير دال	0.730	2.030	58	30	26	2	دائما
			38	24	12	2	أحيانا
			4	2	2	0	لا مطلقا
			100	56	40	4	المجموع

من خلال الجدول رقم (29) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (25 و 35) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (2.030) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. كما تبين النتائج أن جل المبحوثين أكدوا و أقروا بأن مديرة الثانوية لا تمارس مبدأ المفاضلة بين العمال في تطبيق القوانين بنسبة 50% وتحرص على ممارسة العدالة بينهم بنسبة 58% فحسب إجاباتهم المستقاة من الجدول لا يوجد أي تمييز بين جميع الموظفين حتى المعينين الجدد. مما أدى بهم إلى العمل بجد والإصرار على تحسين الأداء والنتائج وتقديم الخدمات بكل رضا لأنهم يشعرون بالمساواة و يلمسون العدل في الإجراءات التي تسنها المديرية . هذا ما أوضحته "نظرية المساواة" التي تقر بأن الفرد بمجرد شعوره بالعدل يتولد لديه حافز للعمل أكثر وتقديم الأفضل.

الجدول رقم (30) : يمثل توزيع أفراد العينة المبجوة حسب اجاباتهم على السؤالين (25 و 36)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 25 (يحرس المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع المهام)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.223	5.699	58	28	26	4	دائما	س 36 (الاحتجاج حول غياب المحاسبة عن التأخر والغياب لبعض الأطراف)
			38	26	12	0	أحيانا	
			4	2	2	0	لا مطلقا	
			100	56	40	4	المجموع	

من خلال الجدول رقم (30) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (25 و 36) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (5.699) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. بما أن القادة تطبق مبدأ العدالة و المساواة بين كل الموظفين (أساتذة، إداريين، عمال مهنيين) و يعملون في جو أسري يسوده التقاهم و التعاون هذا يبعد أشكال التذمر أو السلوكيات السلبية لديهم كالغيابات أو التأخيرات . لذلك نجد المديرية تتحاشى دائما تطبيق إجراءات الغياب على الموظفين لأنها قليلة أو لأسباب مبررة وإن طبقت فقد صرح العمال بنسبة 58% أنهم لا يحتجون و لا يعترضون نهائيا على القرارات التي تخص التأخيرات أو الغياب بالنسبة لهم أو لأطراف أخرى لأنها لا تحاسب طرف دون طرف آخر فالجميع سواسية عند تطبيق النصوص واللوائح القانونية .

الجدول رقم (31) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (24 و 32)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 24) يتابع المسؤول سير العمل (بشكل دوري)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.326	4.642	64	30	28	6	دائما	س 32 (ألبأ إلى تأجيل المهام الموكلة إلى لوقت لاحق)
			32	20	12	0	أحيانا	
			4	2	2	0	لا مطلقا	
			100	52	42	6	المجموع	

من خلال الجدول رقم (31) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (24 و 32) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (4.642) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. أغلب العمال حسب ما أسفرت عليه نتائج الجدول أعلاه صرحوا بأنهم لا يأجلون المهام المطلوبة منهم لأنهم حريصون على تنفيذ الأعمال في الأوقات المحددة وحسب ما هو مطلوب منهم وذلك بنسبة تقدر بـ 52% حيث إجاباتهم كانت بـ " لا مطلقا " لأن المديرية تتابع بشكل مستمر و دوري سير كل العمليات التربوية و التنظيمية و الإدارية بطرق موضوعية و تحرص على الالتزام بالوقت المطلوب منهم لإنجاز الأعمال بنسبة 64 % من مجموع عينة البحث.

الجدول رقم (32) : يمثل توزيع أفراد العينة المبجوة حسب اجاباتهم على السؤالين (22 و 50)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 22 (المسؤول يجيد ويبدع في التخطيط للأنشطة)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.322	4.675	34	18	10	6	دائما	س 50 (التداخل في المهام وصلاحيات موكلة بكل طرف) المجموع
			50	30	16	4	أحيانا	
			16	9	7	0	لا مطلقا	
			100	57	33	10		

من خلال الجدول رقم (32) وإجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (22 و 50) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (4.675) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. قد لاحظنا من نتائج الجدول أن التداخل في المهام غير موجود تقريبا بنسبة 58% حسب تصريحات العمال ب " لا مطلقا" هذا نتيجة أن مديرة الثانوية تدع و تجيد نوعا ما في عملية التخطيط تمثلت النسبة ب 50 % للذين أجابوا ب " أحيانا "القيادة الإدارية تحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والزيادة في الإنتاج وضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة، وتوفير جو أفضل للعمل خال من الخلافات و الصراعات لعدم تداخل المهام، وفي ضوء هذه النتائج يتضح أن أغلب القيادة الإدارية في ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي على دراية بقدرات العمال وامكاناتهم في المؤسسة لذلك يقومون بتوزيع المهام عليهم على هذا الأساس كي يقوم كل عامل بإتقان العمل المطلوب منه والذي يتماشى مع قدراته ومستواه العلمي، فالقيادة الإدارية تحرص على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل والزيادة في تحسين الأداء وضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة، فهي بذلك تسعى للتخلص من غموض الأدوار وأعبائه بالنسبة للعمال .

وهذا ما يفسر على أن المديرية تمتلك بعض المهارات التي تتعلق بتسيير المؤسسة بشكل أفضل كالتخطيط والتنظيم والتأطير. وتشكيل فريق عمل كل حسب اختصاصه ومهامه كالتوجيه والرقابة والوقاية والأمن لتحقيق المؤسسة أفضل النتائج خاصة في المجال التعليمي كما ترفع من مستوى العامل من الجانب المهني وتضمن قدراته ومعارفه وخبراته المهنية لتحقيق أهدافه و أهداف المنظمة . حيث عرف **أحمد سيد مصطفى** التخطيط بأنه " فن التعامل مع المستقبل، وأنه الوظيفة البكرة أو نقطة البداية في أي عملية إدارية، وأنه يتضمن تصميم الأهداف وتقييمها واختيار المناسب منها و كذا تحديد كيفية بلوغها من خلال برامج وجداول زمنية بتوظيف موارد معينة، وأن هذه الأهداف بمثابة معايير لقياس الاداء الفعلي"¹

فالتخطيط يعتبر من أهم المهارات القيادية التنظيمية من خلال البرامج التدريبية وورشات التي صممت من أجل التخطيط والتقويم الذاتي والبحث العلمي و سبل التفكير الإبداعي . فهذه المهارات تحظى بالاهتمام الكبير من قبل المسؤولين خاصة في المجال التربوي و لم يدركوا أهميتها إلا في الآونة الأخيرة مع تغير الأدوار لمدرء المؤسسات التربوية. ولذلك أصبحوا يسعون وبشكل دوري لتحسين الوسائل و المناهج للوصول إلى نتائج أفضل بما يواكب التطورات الحاصلة في العالم ككل. وهذا ما ذهب إليه "**جورج تيري**" باعتبار أن " التخطيط الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة "².

¹ ليلي صوالحي : مرجع سابق . ص 34.

² ليلي صوالحي : مرجع سابق . ص 34.

الجدول رقم (33) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (24 و 46)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 24 (يتابع المسؤول سير العمل بشكل دوري)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
دال عند 0.05	0.012	12.875	64	20	36	8	دائما	س 46 (تأجيل معالجة المشكلات وحسم الأمور في وقتها)
			32	20	10	2	أحيانا	
			4	0	4	0	لا مطلقا	
			100	40	50	10	المجموع	

من خلال الجدول رقم (33) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (24 و 46) إن قيمة الارتباط بين اجاباتهم كانت (12.875) أي يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95 % مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5 % . تبين من العينة المبحوثة في إجاباتهم أن المديرية قائمة بشكل جيد على متابعة الأعمال بنفسها في جميع مصالح المؤسسة لحرصها الشديد على إنجازها في وقتها وعلى أحسن وجه لذلك فهي حاضرة عند أي مشكل أو خلاف يقع يكون على دراية به فتلجأ لمعالجته في حينه ولا تتوكل ذلك فتقوم بحسم الأمور في وقتها حسب إجابات أفراد العينة ب" لا مطلقا " بنسبة تقدر ب 40 % من أجل تسوية الأمور و الخلافات و القضاء على الأسباب التي تعرقل السير الحسن للمؤسسة من جهة . و من جهة ثانية للحفاظ على استقرار الأوضاع و تحسين ظروف العمل لكافة الأطراف و تليها نسبة 50% أجابوا ب " أحيانا " وهذا راجع لشدة و تفاقم المشكل أو حتى المكان الذي وقعت فيه كما صرحت به المديرية أثناء المقابلة التي أجريت معها * .

*أنظر دليل المقابلة في الملحق رقم (02)

الجدول رقم (34) : يمثل توزيع أفراد العينة المبحوثة حسب اجاباتهم على السؤالين (27 و 53)

القرار	مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	المجموع	س 27 (يقدر المسؤول الظروف والحاجات الفعلية لكل العاملين)				
				لا مطلقا	أحيانا	دائما		
غير دال	0.696	2.216	56	28	22	6	دائما	س 53) المساومة بين الملتزم والمتسبب في التعاملات (الإدارية)
			36	16	18	2	أحيانا	
			8	4	4	0	لا مطلقا	
			100	48	44	8	المجموع	

من خلال الجدول رقم (34) ومن خلال استجابات أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 100 فرد على السؤالين رقم (27 و 53) إن قيمة الارتباط بين إجاباتهم كانت (2.216) أي لا يوجد ارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 ونسبة التحقق من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. ولكي تكون المنظمة تتمتع باستقرار على القيادة الإدارية أن تقوم في بعض الأحيان بتطبيق القواعد بمرونة خاصة بتقدير ظروف العاملين سواء الداخلية أو الخارجية مما يترك لهم مساحة للتحرك بنوع من الأريحية و الأمان داخل المؤسسة والذي يعود و يعم بالفائدة لجميع الأطراف خاصة في مجال المساهمة الشخصية و الإبداع وقت ما سمحت به الفرصة و الظروف . وهذا ما توصل إليه " وليام أوشي" ومن خلال النظرية اليابانية أشار إلى ضرورة منح العمال الحرية والاستقلالية في العمل، حيث أن دافعية العامل للعمل تزيد كلما زاد شعوره بالأمان والارتياح في مكاناته لإنجاز مختلف الأعمال مكان عمله وهو ما يدفعه إلى تفجير كل طاقاته .

1-5-1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة :

نصت الفرضية الأولى على أنه "توجد علاقة بين مهارة التخطيط وتسيير خلافات العمل" وللتحقق من صحتها تم الاعتماد على الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (19، 22، 24، 25، 27) من محور المهارات القيادية (مهارة التخطيط) إلى جانب الأسئلة (32، 35، 36، 46، 50، 53) من محور خلافات العمل، الجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (35) : يوضح العلاقة بين مهارة التخطيط وخلافات العمل

أرقام الأسئلة المركبة	قيمة phi	مستوى الدلالة	القرار
19 و 50	8.627	0.730	غير دال
25 و 35	2.030	0.223	غير دال
25 و 36	5.699	0.326	غير دال
24 و 32	4.642	0.322	غير دال
22 و 50	4.675	0.012	دال
24 و 46	12.875	0.696	غير دال
27 و 53	2.216	0.730	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها المركبة بالنسبة للأسئلة (19، 22، 24، 25، 27) من محور المهارات القيادية (مهارة التخطيط) إلى جانب الأسئلة (32، 35، 36، 46، 50، 53) من محور خلافات العمل، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه ليس لمهارة التخطيط علاقة بخلافات العمل، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (phi) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) و (0.05) ما عدا السؤالين (22 و 50) حيث كانت قيمة (phi) غير دالة، مما يؤكد لنا عدم جدوى الفرضية الثالثة التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات التخطيط وتسيير خلافات العمل" وبالتالي نقبل الفرضية البديلة كنتيجة لما سبق والتي مفادها "لا توجد علاقة بين مهارات التخطيط وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

2-1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الأولى، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجابتهم على أنه لمهارة الإتصال علاقة بخلافات العمل، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (ϕ) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) و (0.05) ما عدا السؤالين (1 و 46) حيث كانت قيمة (ϕ) غير دالة، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات الإتصال وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

حيث أن الإتصال الفعال سواء في شكله الصاعد أو النازل في التنظيم يركز على القادة على الإنصات للموظفين المرؤوسين الذي يهدف إلى محاولة فهم رسالة الموظف وإدراك ما يرمي إليه من مقاصد والتدخل من أجل حل المشاكل المتعلقة بالعمل، وهو أدركته وعملت عليه المسؤولة بثانوية "محمد بن عبد الرحمان الديسي"

وهذا ما تم إدراكه من قبل المديرة القائمة بالمؤسسة محل الدراسة التي كشفت من خلال المقابلة أن الإنصات الجيد لكل العاملين الذين وقع بينهم الخلاف كل على حدى، ففهم المشكلة والاستماع لكلا الطرفين من أهم أساليب إدارة الخلاف والإلمام بحيثيات و كل جوانب المشكل القائم و محاولة إيصال الشعور بأنني أفهم طبيعة المشكل الخلاف وأحترم وجهة نظر كل منهما للتمكن وجذب أطراف الخلاف إلى التسوية، وتسوية الخلاف بين الموظفين يتم من خلال محاولة معرفة السبب أو المتسبب الرئيسي في الخلاف، والعمل على عقد الصلح والسعي الدائم لفك الخلافات لتجنب تفاقم المشكل بطرق ودية وسلمية ترضي جميع الأطراف .*

*أنظر لدليل المقابلة في الملحق رقم (02)

2-2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الثانية، حيث نلاحظ أن هناك إتفاق بين أفراد العينة المبحوثة في استجاباتهم على أنه لمهارة إدارة التغيير علاقة بخلافات العمل، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (ϕ) كانت كلها دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) ما عدا السؤالين (14 و 54) إلى جانب السؤالين (17 و 33) حيث كانت قيمة (ϕ) غير دالة، مما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات إدارة التغيير وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وما يمكن إدراكه من خلال النتائج التي تم رصدها فإن التغيير الذي تم إدارته في المؤسسة محل الدراسة كان على المستوى المعنوي القيمي حيث عملت على بناء ثقافة تنظيمية خادمة لأهداف المؤسسة من خلال الشفافية التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتنمية روح المسؤولية وتغيير القيم القديمة بقيم جديدة تساعد على الابتكار والإبداع، و أن مهارة التخطيط من قبل القائد تتطلب المراقبة والوقوف على مدى سير العمل المنوط بكل موظف ومراقبة كل ما يتعلق بإنجاز المهام من تنظيم وتسيير ومتابعة وتقييم من أجل الرفع من مستوى الأداء، وبلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة، الأمر الذي يقضي على عدة خلافات وخصومات بين العاملين مع بعضهم البعض والقادة خاصة فيما يتعلق بالممارسات السلطوية والتمييز في المعاملات والمكافآت في التنظيم الذي من شأنه خلق عدة مشاكل نفسية وسلوكية كالانسحاب الوظيفي والإحالة والاعتراق الوظيفي للمنتسبين للتنظيم.

2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

من خلال ما تم عرضه من نتائج وتحليل الفرضية الثالثة حيث نلاحظ أن لأغلب بين أفراد العينة المبحوثة متفقين في استجاباتهم على أنه ليس لمهارة التخطيط علاقة بخلافات العمل ، حيث نلاحظ قيم اختبار الدلالة الإحصائية (ϕ) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) و (0.05) ما عدا السؤالين (22 و 50) حيث كانت قيمة (ϕ) غير دالة، مما يؤكد لنا عدم جدوى الفرضية الثالثة التي كان مفادها "توجد علاقة بين مهارات التخطيط وتسيير خلافات العمل" وبالتالي نقبل الفرضية البديلة كنتيجة لما سبق والتي مفادها "لا توجد علاقة بين مهارات التخطيط وتسيير خلافات العمل" ونسبة التأكد من هذه النتيجة كان 95% مع نسبة احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

ويرجع السبب في عدم وجود علاقة واضحة بين التخطيط وخلافات العمل خاصة في المؤسسات التربوية ذلك لأن أهم ما يميز العمل في الوسط التربوي الرتابة في توزيع المهام والمسؤوليات التي تكون محددة وفق لوائح ومناشير وزارية دقيقة تحدد مسؤوليات كل فرد عامل، فالتخطيط وظيفة مفقودة إلى حد ما في المؤسسات التربوية لأن كل المهام مخطط لها مسبقا ولا تحتاج إلى إعادة تحيين وهذا ما أكدته المديرية خلال المقابلة أنه يمكن حل الخلافات وتسييرها من وجهة نظرها من خلال تحديد مهام وصلاحيات كل عامل داخل الجماعة و المنظمة، والتذكير من حين لآخر بحقوق وواجبات كل فرد وتطبيقها بما تنص عليه اللوائح و النصوص القانونية، ما يعني عدم إمكانية التجديد والتحيين.*

3- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

بعد تطرقنا إلى عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة، والمتعلق بالبرهنة على مدى صدق الفرضيات الفرعية، والتأكد من صدق الفرضية العامة و ثباتها ميدانيا، سوف نتعرض في هذا السياق إلى مناقشة وتحليل نتائج الدراسة الراهنة في ضوء الدراسات المشابهة .فإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها و ما توصلت إليه من نتائج، نجد أن دراسة رمضان ابراهيمي والتي تمحورت حول نزاعات العمل في المؤسسة الجزائرية .حيث أقرت نتائج الدراسة إن ظاهر علاقة العمل داخل المصنع عبارة عن تعايش سلمي بينما باطنها عبارة عن غليان ملئ بالمواقف المتناقضة و إن غياب النزاع الظاهر والمكشوف في الوحدة لا يعني الاستقرار وانخفاض مقاومة العمال بل يعني لجوء العمال إلى طرق أخرى متداخلة سواء سلوك المتغيب أو المتحرك و غير المنضبط و إن شرعية نزاعات العمل أو عدم شرعيتها لم تكن العامل الجوهري في دخول أو امتناع العمال عن النزاع، كما أن الاعتراف أو عدم الاعتراف بالإضراب لم يمنع العمال التخلي عن هذه الطريقة العنيفة قصد تحسين ظروفهم . بينما دراستنا الحالية توصلت بأن المؤسسة تعتبر مكان استقرار من خلال شعورهم بالانتماء و الولاء للوظيفة و للقائد الذي يمارس سياسة ومهارة الإتصال الجيد، وإدارة و تسوية كل الخلافات بشفافية واحترام آراء كل العاملين في اتخاذ القرارات سواء التي تخصهم أو تخص المنظمة . في حين نجد دراسة سميرة صالحى التي كانت حول أسلوب القيادة الإدارية السائد في مقر المديرية الجهوية ببجاية هو أسلوب القيادة الإدارية متوسطة الاهتمام بالعمل والمؤوسين ، بينما يسود أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطية كل من محطة الضخ الأولى والثانية، هذا ما جعل العمال يتحلون بروح المسؤولية .

*أنظر لدليل المقابلة في الملحق رقم (02)

حيث كان لديهم مجال كبير للتصرف بعيداً عن المراقبة الدائمة التي تشعرهم بعدم الثقة وهذا يعود للمستوى العلمي العالي للعمال . في حين تشير نتائج دراستنا أن الموظفون يؤدون عملهم بأريحية تامة بعيداً عن أي ضغوطات.

- هذا ما أكدته دراستنا من خلال ثبات صحة فرضية وجود علاقة بين مهارة إدارة التغيير التي تسعى مدير الثانوية إلى غرسها و الجهاد من أجل مؤسسة أفضل بالتعاون و تكاتف جهود كل الأطراف من جهة . ومن جهة ثانية تعمل على نشر قيم المبادرة الشخصية والتحلي بروح المسؤولية لتنمية وتطوير المؤسسة ضمن تبادل الخبرات و المعلومات في جو يسوده الإحترام بعيد عن المشاحنات والخلافات داخل بيئة العمل .

ومن خلال نتائج دراستنا الموسومة يتضح بأن إشراك العمال في اتخاذ القرارات كانت من ضمن المهارات القيادية التي تتسم بها المديرية لأنها تحافظ على الإستقرار وظهور بعض السلوكيات كعدم التغيب و الانضباط و الرضا الوظيفي، إذ أكدت الدراسة الحالية على أنه كلما زادت ممارسة مدير المؤسسة لتلك المهارات كلما ازداد انتشار السلوكيات الإيجابية بأوساط الموظفين . كما تم كشف عن مؤشرات عدم وجود خلافات وتوتر في العلاقات بين العاملين فيما بينهم أو بين المسؤول والعاملين و إن وجدت تكون شحيحة و متحكم فيها ، وهذا ما عبر عنه جل المبحوثين عن استوطان ظاهرتي التكامل والتعاون بينهم ، بمعنى أن إسداء التعليمات للموظفين يكون عن طريق لوح الاعلانات أو الاتصال المباشر بين المدير ومروؤسيه بتطبيق فن المهارات القيادية بحنكة وفعالية من طرف مديرة الثانوية التي تسمح بتعزيز العلاقات و الروابط في كل الإتجاهات و بكفاءة عالية لتحسين الأداء و رفع المردود و استثمار الخبرات و الإمكانيات .

أما دراسة "مطرق" أوضحت وجود مشاركة فعلية للمديرين الماليين في عملية اتخاذ القرارات ، وتستخدم الأساليب الكمية المساعدة في عملة اتخاذ القرارات. كما تعتمد بعض الشركات على بيوت الخبرة والاستشارات في تقويم المشروعات الاستثمارية أكثر من اعتمادها على المديرين الماليين، وقد تبين أن أكثر أساليب قياس مخاطر المشروعات الاستثمارية استخداماً من قبل المديرين هو أسلوب الحساسية . وقد أظهرت نتائج الدراسة تدني مستوى فاعلية المديرين الماليين، وأن أكثرهم غير راضين عن المناخ المؤسسي والإداري بالشركات الصناعية المساهمة . واتضح أن فاعلية وكفاءة المديرين تتأثر بنوعية التنظيم الإداري المتبع و بالأنظمة الإدارية المختلفة الموجودة بهذه الشركات . وأوضحت الدراسة وجود تباين كبير بين الجانب النظري والواقع العملي لغالبية عينة الدراسة . كما أو ضحت وجود علاقات ارتباط مختلفة من حيث القوة والضعف بين متغيرات الدراسة .

وقد تناولت تلك الدراسات السابقة القيادة الإدارية من جوانب : اتخاذ القرار، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي و الدافعية، الحوافز، الإدارة الإستراتيجية مثل دراسة "سيرج بيروت" التي كانت حول طبيعة النزاع و النتائج المترتبة عنه و قد أسفرت الدراسة أنه لا يوجد ارتباط بين النزاع و الالتزام التنظيمي، النزاع و الرضا الوظيفي في حين يوجد ارتباط ما بين النزاع و الدافعية، النزاع و الأداء، النزاع و الضغط . ولم تتناول أي من تلك الدراسات جانب تنمية مهارات مديري الإدارات ونظرا لأهمية هذا الموضوع وخاصة لبلادنا ومؤسساتنا من حيث الحاجة لتنمية قياداتها الإدارية والنهوض بمنظمات الأعمال لدينا، فقد رأى الباحث القيام بهذه الدراسة رغبة واملًا في تطوير قياداتنا الإدارية برفع كفاءتها وتنمية مهاراتها وتوسيع آفاق فكرها ومعلوماتها الإدارية بالمستحدث والمتطور في أساليب ومقومات وعناصر التحسين المستمر لتنمية المهارات وترقية الأداء بالمفاهيم الإدارية الحديثة للقيادة الإدارية .

بعد جملة النتائج المستخلصة من ميدان الدراسة ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة وجدنا ان هناك توافق الى حد كبير في النتائج، وبالتالي نقول ان دراستنا ترتقي إلى مصاف الدراسات السوسيولوجية التي تتحرى الحقيقة للوصول الى نتائج منطقية وأكثر دقة .

كما تبين من خلال دراستنا وجود مستوى عالي من الرضا العام على المناخ المهني من كل جوانبه، والتنظيم الإداري المحكم ماعدا فيما يخص علاقة مهارة التخطيط بتسيير خلافات العمل التي كانت نسبية و ذلك راجع لطبيعة قطاع التربية المخطط له مسبقا . حيث تحكمه قوانين وقرارات و مناشير خاصة في بعض مجالات التنظيم والتسيير ولا يمكن للقائد أو المدير تغييرها. وعموما كانت هناك نتائج جد متقاربة بين الجانب النظري والواقع العملي لكل المبحوثين بنسبة تقارب 95 % من أفراد العينة تقر بوجود علاقة بين المهارات القيادية و تسيير خلافات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة .

الإستنتاج العام :

تعد ظاهرة خلافات العمل من المشكلات السلوكية والاجتماعية التي تواجه الفرد خلال ممارسة عمله داخل المنظمة، ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع إلا أن الأهم هو معرفة أساليب إدارتها والتعرف على العوامل المؤثرة فيه وكذا المهارات القيادية المناسبة التي تساهم في تسييرها . وبما أن العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى. لأن الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فتحقيق توافقه النفسي والمهني ضرورة ملحة تتطلب الإهتمام لأنه بذلك تتحقق أهداف المنظمة .

وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن المهارات القيادية وعلاقتها بتسيير خلافات العمل لدى عمال القطاع التعليم، معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة ببين المهارات القيادية و تسيير خلافات العمل لدى عينة الدراسة .
- هناك علاقة بين مهارة الاتصال لتسيير خلافات العمل
- هناك علاقة بين مهارات اتخاذ القرار لتسيير خلافات العمل لدى عينة الدراسة (أسلوب التعاون، أسلوب التجاهل، أسلوب التنازل، أسلوب التوسط ، أسلوب التنافس)
- هناك ممارسات متباينة لمهارة التخطيط لتسيير خلافات العمل
- هناك مستوى جيد من التوافق المهني لدى عينة الدراسة .

يمكن إيجاز أهم النتائج النظرية للدراسة فيما يلي :

- المهارات القيادية هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لكسب تعاونهم و حفز هم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .
- المهارات القيادية هي الأدوات والقدرات التي يحتاجها الشخص ليكون ناجحا في تحفيز وتوجيه الآخرين، وإقناعهم برؤية أو هدف ما و خلق الالتزام لديهم، و أكثر من ذلك القدرة على مساعدة الآخرين، ينبغي أن تتوجه قيادة فريق العمل نحو إشباع احتياجاته بهدف وحيد هو تحقيق الفعال.
- فيجب أن يتمتع القائد بمهارات قيادية تمكنه من تكوين فرق عمل متجانسة وحل مشكلات وأنواع خلافات العمل الجماعي والفردى، و تقييم أدائها من أجل التكيف والتطور. واستخدامه للمهارات المناسبة سيساعده في تحقيق أقصى فعالية ممكنة داخل المنظمة .
- المهارات القيادية تمكن القائد من غرس الثقة وروح الجماعة في العاملين والمساهمة في نمو المنظمة من خلال تحسين الأداء .

- يشارك القائد في صنع القرارات بناء على المعلومات الواردة من أعضاء التنظيم، كما يسهل توافق المجموعة على القرار و يتدخل لاتخاذ القرار عندما يعجز العمال عن الاختيار بين عدة بدائل.
- يشجع القائد الاتصالات المفتوحة و يبني علاقات جيدة بين كل الأفراد، حتى يعملوا بنجاح و يستفيدوا من خبرات بعضهم البعض .
- يقوم القائد الجيد بعملية التحفيز و التشجيع بنوعيه (المادي ، المعنوي) للعاملين بطريقة عادلة و متساوية ليقدموا أفضل ما لديهم من خلال التقدير والتشهير لمن يستحقها. كما يستعمل المسؤول النقد البناء بطريقة إيجابية إذا تطلب الأمر ذلك .
- تساهم المهارات القيادية خاصة التنظيمية في إدارة تسوية الخلافات و في خلق بيئة عمل هادئة مستقرة طريق إرساء علاقة إيجابية بين العاملين، والموضوعية في التعامل مع الأطراف التي ظهر بينها الخلاف .
- القائد الجيد هو الذي يستغل مهاراته القيادية في التنبؤ بظهور خلافات قبل وقوعها و بالأشخاص المتسببين في ذلك فيتدخل لفضها قبل تطورها أو عدم إعادتها من نفس الأشخاص .
- القائد الجيد هو الذي يمكنه إدارة الاجتماعات بمساهمة جميع الآراء دون الخروج عن الموضوع وإضاعة الوقت .

نتائج الدراسة الميدانية توصلت الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية :

- وافق أفراد العينة بدرجة عالية على توفر مهارات اتخاذ القرار لدى المسؤول خاصة من حيث مشاركتهم في جمع المعلومات اللازمة حول المشكلات التي تعترضهم في العمل وامتلاكها للمهارات اللازمة لحل المشكلات عند اتخاذ القرار . في حين كانت آراؤهم إيجابية .
- وافق أفراد العينة بدرجة عالية على توفر مهارات الاتصال لدى رؤسائهم و كانت آراؤهم أكثر إيجابية حول حرص القائد على إرسال رسائل واضحة لضمان وصول المعلومات إليهم والاتصال السريع مع المرؤوسين لاتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- في حين كانت أقل إيجابية فيما يتعلق لوسيلة التخطيط المناسبة لطبيعة العمل المطلوب والتي تسهل فهم العمل ، و كذا تجنب وسائل عمل تقليدية التي تعرقل إنجاز العمل في الوقت المناسب .
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أن مستوى مهارات الاتصال واتخاذ القرار لدى الرؤساء في المؤسسة محل الدراسة مرتفع من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى مرتفع .
- في حين أن مستوى مهارات إدارة التخطيط أقل ارتفاعا .
- عموما مستوى المهارات القيادية حسن جدا. ويسود مناخ إيجابي لدى أفراد المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة من العاملين عند مستوى معين .

التوصيات و الاقتراحات :

على ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة واختبار الفرضيات تقترح الباحثة مجموعة من التوصيات التي من الممكن أن تسهم في التخفيف من حدة انتشار الخلافات وتفاقمها عن طريق تبيين و استغلال المهارات القيادية اللازمة حسب نوع و شدة و درجة و مكان الخلاف .

- توصي الدراسة السعي لتشجيع القادة الإداريين في المؤسسات لتبني المفاهيم الحديثة للأنماط القيادية التي أثبتت نجاحها ومنها القيادة الديمقراطية بما يضمن تطوير مؤسساتهم وقياداتها لتحقيق أهدافها .

- توصي الدراسة بأن من الضرورة اختيار طرق مدروسة وفعالة لتنشيط وتأهيل القائد في المؤسسة لتساعده للتكيف مع المتغيرات المفاجئة وتساعده أيضاً على توسيع الرؤيا واستشراق المستقبل في مجال عمله وتعزيز مناطق القوة ومعالجة مناطق الضعف.

- العمل على إزالة الأسباب التي تدفع بالمرؤوسين إلي الخلافات و تجنب وقوعها .

- زيادة ثقة المدير بتوافر الكفاءة لدي المرؤوسين لانجاز العمل عن طريق برامج تدريبية سلوكية للتعرف على الذات والآخرين والتفاعل الايجابي معهم، ومعرفة كيفية تكوين جماعة عمل متكونة من أفراد متجانسين في الصفات ومتقاربين في الآراء والاتجاهات.

- ضرورة تدريب الرؤساء في المؤسسات لاكتساب المهارات القيادية خاصة مهارات إدارة تسوية الخلافات من شأنها المحافظة على استقرار ونجاح المنظمة . وعقد دورات تدريبية في مجال تنمية المهارات القيادية و الأداء الوظيفي .

- العمل على تطوير أسلوب العمل في فرق والاستفادة من الاتجاهات الإيجابية السائدة لدى العاملين نحو العمل الجماعي .

- نشر ثقافة الجماعة في المؤسسة وتحفيز العاملين على تقديم مصلحة المؤسسة الذي يعملون فيه على مصالحهم الشخصية.

- العمل على تقليل خوف المدير من زيادة نفوذ المرؤوسين ومنافستهم له، والعمل على تشجيع المدراء على تكوين علاقات إنسانية مع مرؤوسيههم وتقبل مقترحاتهم وإفساح المجال لإظهار مواهبهم الابتكارية.

- تعزيز ممارسة أساليب المشاركة في اتخاذ القرار، والاستفادة من خبرات المرؤوسين في إيجاد البدائل و تحليلها .

- استخدام وسائل الاتصال الحديثة لضمان تدفق العمل في الوقت المناسب، واختيار الوسائل التي تناسب طبيعة العمل المطلوب إنجازه و قدرات المرؤوسين حتى تكون واضحة .
 - الحرص على تعزيز الثقة بين الرؤساء و مرؤوسيهـم وخلق جو من التنافس بين هؤلاء لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل و خلق الالتزام لديهم بأهداف المنظمة .
 - مواصلة مكافأة الأفراد الذين يقدمون أداء متميزا لتشجيعهم على السير في نفس الإتجاه خاصة استخدام الحوافز المادية .
 - مساعدة المرؤوسين في حل الخلافات وتشجيعهم على أسلوب الأخذ والعطاء وفتح باب الحوار و للتوصل إلى حلول ترضي الجميع. - تنمية الطموح والتطلعات لدى المرؤوسين.
 - العمل على زيادة تفويض الصلاحيات لعلاقتها المباشرة وتأثيرها الإيجابي على تنمية مهارات المرؤوسين واعتبارها من المقاييس التي تستخدم لتقييم أداء الرؤساء والمديرين لحضهم على زيادة تفويض الصلاحيات وعدم الركون إلى أن يقوم الرئيس بنفسه بجميع الأعمال.
 - معرفة وتحليل قدرات المرؤوسين، والعمل على مراقبتهم بطريقة موضوعية .
 - التأكيد على أهمية العلوم الإدارية و ضرورة إدخالها بشكل واسع في المناهج الدراسية ، مع التركيز على تنمية فن استعما المهارات لاسيما الإنسانية و التنظيمية .
 - توسيع ثقافة القادة و تنويعها بما يعود بالفائدة كل في مجاله . والتأكيد على الزيارات الاستطلاعية و حضور المؤتمرات العربية والدولية للإطلاع على المستجدات في عالم الإدارة والتسيير .
 - منح مزيد من الصلاحيات لمديرة المؤسسة تمكـنها من عقد شركات مع مؤسسات المجتمع المدني و باستمرارية و الاستفادة من خدماته في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - الوقوف على معوقات تطبيق المهارات القيادية داخل بيئة العمل عن طريق دراسات ميدانية معمقة للوصول إلى اقتراحات لأساليب فعالة لتنمية هاته المهارات .
- في الأخير نرجو أن يكون هذا البحث مقدمة لبحوث أخرى في الموضوع الذي يحمل آفاق كثيرة نذكر منها على سبيل المثال : الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الجزائرية، أثر النمط القيادي على التعلم لدى العاملين، أثر التحفيز في فعالية أداء العاملين أثر التدريب في تحسين المهارات القيادية لرؤساء العمل، أثر مهارات إدارة تسوية خلافات العمل في تحسين مناخ فرق العمل، دور الثقافة التنظيمية في نشر ثقافة العمل الجماعي .

خاتمة

إن خلافات العمل تعتبر من الموضوعات المتغيرة باستمرار والتي يصعب تحديدها تحديدا دقيقا وفق نمط معين ، ولهذا حاولنا في الجانب النظري و الميداني منه، تحديد عناصر ومكونات هذه الظاهرة في سياق العلاقات التبادلية بين المتغيرات التنظيمية، إلا أنه تبقى هذه الظاهرة " خلافات العمل " دوما تحتاج إلى مزيد من التقصي و البحث.

وبعد كل المعلومات التي قدمناها، تظل الحقيقة أن العمل في فرق جماعية يعتمد على ممارسة مجموعة صغيرة من المبادئ عبر فترة طويلة من الزمن والنجاح في تحقيق الأهداف المسطر لها و النجاح هنا لا يعني التمكن من نظرية ما، بل النجاح يجمع بين الحس السليم و مستويات عالية من التدريب و المثابرة و، بذلك يمكن من خلال القيادة الفعالة بناء فريق ناجح قوي و فعال يستطيع التغلب على المشاكل و الصعوبات وحلها، وتساعدهم أيضا على التغلب على نزعاتهم الطبيعية التي تحول دون الثقة والاختلاف و الالتزام و التركيز على النتائج .

ومن هذا المنطق بالذات حاولنا تشخيص الواقع الفعلي لخلافات العمل التي توجد في المؤسسة الجزائرية و مدى تأثيرات الأداء عليها، خاصة المؤسسة محل الدراسة "ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي بوسعادة " و ذلك من خلال وضعنا لفرضيات الدراسة، و بعدها قمنا بإخضاع الفرضيات و تساؤلات الدراسة للواقع الميداني . وفي ضوء الإطار النظري تبين لنا أن خلافات العمل هي تجسد للبناء التنظيمي والواقع المجتمعي .

المراجع والمصادر

قائمة المصادر و المراجع :

القرآن الكريم:

أولا - المعاجم والقواميس :

- 01 - ابن منظور: معجم لسان العرب، دار الحديث، القاهرة، 2003
- 02 - ابن منظور: لسان العرب ، مج 15، ط 1، دار صادر، بيروت، 1992 .
- 03 - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (انجليزي - فرنسي - عربي)، ط1، مكتبة لبنان ، لبنان ، دس.
- 04 - أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، مجلد الأول ، الطبعة 1، عالم الكتب، القاهرة، 2008 ، باب السين .
- 05 - ر. بودون و ف.بوريكو: المعجم النقري لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ط 1، ديوان المطبوعات الجامعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1986 .
- 06 - الراغب الأصفهاني : مفردات ألفاظ القرآن، دار القلم، ط 2، دمشق، 1992 .
- 07 - عبد المنعم الحنفي : المعجم الشامل المصطلحات الفلسفة ، مكتبة مدبولي، القاهرة.
- 08 - عوامه محمد : أدب الاختلاف في مسائل العلم والدين، دار البشائر، ط 2، بيروت، 1998.
- 09 - محمد عاطف غيث : معجم علم الاجتماع، قاموس علم الاجتماع، الهيئة العامة للكتاب، مصر، 1979.

ثانيا - المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 10 - ابراهيم حسن ابراهيم علي: أثر القيادة الإدارية على تخطيط الجودة الشاملة لعمليات منظمات الأعمال، 2005 .
- 11 - ابن حبيب عبد الرزاق :اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 12 - أبو الخير حمدي كمال : الإدارة بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1989.
- 13 - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 14 - أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.

- 15 - أحمد بن عبد المحسن العساف : مهارات القيادة و صفات القائد، الرياض، 1423هـ، الأنترنت.
- 16 - أحمد سيد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، د ط، بدون دار نشر، 2000 .
- 17 - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 18 - أحمد قوراية: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 19 - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط8 ، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 20 - اسماعيل خميس: اعداد المدربين في مجال التنظيم والإدارة، القاهرة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة قطاع التدريب الإداري، 1972 .
- 21 - إيرويك لندال : عناصر الإدارة ،ترجمة على أحمد بكر، مراجعة كمال دسوقي، دارالفكر، القاهرة، 1960.
- 22 - بشير العلاق: القيادة الإدارية التربوية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2010.
- 23 - بشير العلاق : مبادئ الإدارة، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
- 24 - بلال خلف سكارنة : المهارات الإدارية في تطوير الذات، ط 1، 2009.
- 25 - بولرباح عسالي : تسيير المؤسسة " مبادئ ومفاهيم"، دون ذكر دار النشر، الجزائر، 2008 .
- 26 - تريسي وليم : تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعيد علي الشواف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
- 27 - توفيق عبد الرحمن : العملية التدريبية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994 .
- 28 - تيد أوردواي : الإدارة هدفها وإنجازها، ترجمة علي كامل بدران، مكتبة عالم الكتب، القاهرة، 1967.
- 29 - مجموع هشام محمد : سيكولوجية الإدارة، دار الشروق، جدة، 1991 .
- 30 - جورج فيردمان وبيار كافيل : رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة حسين خيضر، بيروت، 1985.
- 31 - خالد عبد الوهاب الزيدين: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، ط1، دارالأيام، الأردن، 2013 .
- 32 - خضير كاضم حمود الغريبات وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 33 - الخضير محسن :إدارة التغيير، مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، 2003 .

- 34- درة عبد الباري : التغيير في المنظمات في بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية مصطفى أحمد تركي (محرر) الكويت، دار القلم للنشر والتوزيع، 1986 .
- 35 - ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، ط1 ، دار صفاء، الأردن، 2000 .
- 36 - ربيع مشعان هادي : المدير المدرسي الناجح، د ط ، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2006 .
- 37 - رحالي حجييلة : الصراع في المؤسسات، د . ط ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010 .
- 38 - رسمي محمد حسن : أساسيات الإدارة التربوية، د ط، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ، 2004 .
- 39 - رشيد أورسيلان : التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الأساسي والثانوي العام والتقني، 1999.
- 40 - رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007 .
- 41 - رشيد واضح : علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، ط 1، دار هو للطباعة و النشر، الجزائر، 2005 .
- 42 - زروق خالد حسن: التطوير الذاتي للمديرين مفهومة وأهميته وأساليبه، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1984 .
- 43 - زعتر جازية : أصول التنظيم و الإدارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997 .
- 44 - زيد منير عبوي : القيادة ودورها في العملية الإدارية، ط 1، دار البداية، الأردن، 2007 .
- 45 - سعيد يسن عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986 .
- 46 - السلمي علي : السلوك الإنساني في الإدارة، الناشر مكتبة غريب، القاهرة، 1987.
- 47 - السلمي علي محمد: المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1999 .
- 48 - شاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة، 2002.
- 49 - شريف كمال عزب : كيف تتخذ قراراتك بقوة وثقة ؟، دار المجد للنشر والتوزيع، سطيف، الجزائر، 2016 .

- 50- الصرن رعد: صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرون، سوريا، دمشق، دار الرضا للنشر، 2002 .
- 51 - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، ط 1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003 .
- 52 - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 53 - ضرار العتيبي وآخرون : العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، ط1، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- 54 - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع والتنظيم، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 2008 .
- 55 - عابدين محمد عبد القادر: الإدارة المدرسية الحديثة، ط 3، دار الشروق، عمان، 2012 .
- 56- عادل ثابت: سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، ط 1، دار أسامة، الأردن، 2008 .
- 57 - عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة، ط1، دار الوفاء، مصر، 2014 .
- 58 - عبد الغفار حنفي ، عبد السالم أبو قحف : أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1998 .
- 59 - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999 .
- 60 - عبد الناصر جابي : مساهمة في سوسيولوجي النزاعات العمالية، الإضرابات العمالية في الجزائر (1969-1986)، جامعة الجزائر، 1988.
- 61 - عبد الناصر جندلي : تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، ط 3 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010 .
- 62 - عبد طارق الحميد البديري : أساسيات علم إدارة القيادة، دار الفكر، عمان، 2008 .
- 63 - عبدالكريم درويس و ليلي تكلأ : أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ، 1972
- 64- عبوي زيد : دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع ، الماصيون، رام الله، فلسطين، 2010.

- 65 - عثمان محمد الصائم: الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، مكتبة الرشد ناشرون، الرياض، 2015 .
- 66 - العجمي محمد حسنين : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 67 - العجمي محمد حسنين: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 68 - عدنان يوسف العتوم :علم النفس الإجتماعي، دار إثراء للنشر، عمان، 2009 .
- 69 - عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية، الأردن، 2013 .
- 70- علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، عمان، 2010 .
- 71 - علي العياصرة، أحمد الفاضل: الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 .
- 72 - علي عباس : أساسيات علم الإدارة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان ، 2007 .
- 73 - علي عبد الرزاق الحلبي : علم اجتماع الصناعة، د ط، دار المعرفة الإسكندرية، د سنة نشر.
- 74- علي غربي : الأطر المفاهيمية و الإجرائية للإضراب كفعل صناعي، العدد 1، مجلة علم الاجتماع، الجزائر، 1990.
- 75 - علي فلاح الزعبي ، عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة (الأصول والأساليب العلمية) ، ط 1 ، دار المناهج، الأردن، 2013 .
- 76 - عياصرة علي أحمد عبد الرحمن : القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
- 77 - العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 78 - الغامدي عبد الله عبد الواحد : القيادة التربوية، دار الكفاح للنشر، الرياض، 2013 .
- 79- غول فرحات : مدخل إلى التسيير، دار الخلدونية، القبة القديمة، الجزائر، 2012 .
- 80- غياث بوفلجة : مبادئ التسيير البشري، ط 3، دار الغرب للطباعة والنشر، 2008 .

- 81- فتحي احمد ذياب : إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 82 - فرج طريف شوقي : السلوك القيادي و فعالية الإدارة، القاهرة، مكتبة غريب، 1993 .
- 83 - فريد راغب محمد النجار: المديرون والمنظمات، بدون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، 2000.
- 84 - فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة، الأردن، 2008 .
- 85 - كتاب جماعي: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019 .
- 86 - كلا لدة محمود: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار النشر زهران للطباعة، عمان، 1997.
- 87 - ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المكتب العربي الحديث، 1986 .
- 88- ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 89 - محمد الغريب عبد الكريم : البحث العلمي، التصميم والمنهج والإجراءات، ط2، المكتب الجامعي الحديث ، د ت .
- 90- محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، تحقيق محمود خاطر، ج 1، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، 1995.
- 91 - محمد علي محمد : مجتمع المصنع، ط2، الهيئة العامة للكتاب، 1975.
- 92- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 93 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة، الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- 94 - محمد ماهر أحمد حسن : الإدارة التربوية، ط2، مكتبة المتنبي، الدمام، 2013 .
- 95 - محمد محمود العجلوني: النظرية الإسلامية (استنباط الأسس والمبادئ)، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2014 .
- 96 - محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات ، د. ط ، دار طليطلة ، 2010.

- 97- محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 .
- 98 - محي الدين الأزهرى: الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2000 .
- 99 - مراد حسني العلي: مبادئ الإدارة، الطبعة 1، دار عيذاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 100- مروان ابراهيم جون: القائد الإداري ، دار الجاحظ ، دمشق، 1993 .
- 101- مصطفى أحمد : إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، القاهرة ، 2000.
- 102 - مصطفى الخشروم، نبيل محمد مرسى: إدارة الأعمال المبادئ والمهارات والوظائف، الطبعة الثانية، مكتبة الشقري، الرياض، السعودية ، 1998 .
- 103 - المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية : القيادة الإدارة، ط 1، دار المعمورة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2011.
- 104 - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح : الإدارة الاصول العلمية والتوجهات المستقبلية ، د ط ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة ، مصر، 2006 .
- 105 - منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي ، ط 01، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن ، 2007 .
- 106 - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط 02، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
- 107 - موسى اللوزي : التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2003 .
- 108 - موسى خليل: الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة) ط1، مجد المؤسسة الجامعية، لبنان، 2005.
- 109 - موسى قاسم القريوتي ،علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، دار تسنيم، الأردن ، 2006 .

- 110 - ميادة حياوي مهدي: دور المهارات القيادية الناجحة في تبني استراتيجية التميز لمنظمات الأعمال - دراسة تحليلية في مصرفي الرافدين و الرشيد "النجم الأشرف"، المجلد السابع، العدد 30، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية و الإدارية الكوفة ، 2014 .
- 111 - نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- 112 - نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء، الأردن ، 2012 .
- 113 - نجم عبود نجم: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، ط1 ، دار صفاء، الأردن، 2011.
- 114 - النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف، ط 2، مطابع الفدوق ، الرياض، 1411هـ .
- 115 - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، ط 1، مكتبة دار الثقافة و التوزيع ، عمان ، 1999 .
- 116 - نواف كنعان: القيادة الإدارية ، دار الثقافة، 2006 .
- 117 - نواف كنعان سالم: القيادة الإدارية، د ط ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2009.
- 118 - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، ط1، الأردن ، 2002.
- 119 - هاشم حمدي رضا : التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية، ط1، الأردن ، 2009 .
- 120 - الهواري سيد: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- ثالثاً - المذكرات و الرسائل الجامعية :
- 121 - إيمان محمود أبوشنب : درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث - بمحافظة غزة لمهارات التواصل وعلاقته بفاعلية الأداء - ، الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، بكلية التربية أصول - التربية - ، الإدارة التربوية ، 2013 .
- 122 - حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، ط 1، دار زهران، الأردن، 1997 .
- نقلا عن: محمد بزيح حامد بن تويلي العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الأردن، 2006 .
- 123 - رمضان براهمي: نزاعات العمل في الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، 1988.

- 124- سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمحطة توليد الكهرباء بالطاهير - جيجل- مذكرة مكملة لنيل الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، 2006 - 2007 .
- 125- سليمان عمر محمد مطرق : القائد الإداري وظائفه ومهاراته في مواجهة تحديات العصر بمنشآت الأعمال ، رسالة ماجستير الخرطوم، 2004.
- 126 - سليمان عز الدين : التنظيم غير الرسمي والإنتاجية - مطاحن الحروش - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منوري قسنطينة، 2007-2008 .
- 127 - سميرة صالحى : أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، دراسة حالة مؤسسة سونطراك (المديرية الجهوية بجاية) ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
- 128 - شادي فاطمة: اقتراح برنامج في الإتصال الكتابي لتحسين أداء العمال - دراسة ميدانية بالمؤسسة الصناعية - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، العلوم الإجتماعية، علم النفس ، جامعة محمد بوضياف، 2018 .
- 129- طلال عبد الملك الشريف : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية ، 2004 .
- 130 - عبد العزيز ابراهيم التويجري : تفويض الصلاحيات و دوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد ، بحث تكميلي كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، الرياض ، 1426 - 1427 .
- 131- قاسم شاهين بريسيم العمري: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه ، فلسفة في الإدارة العامة، جامعة البصرة، العراق ، 2009 ، pdf.
- 132- كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2014-2015 .

- 133 - ليلي صوالحي : دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الإدارة المحلية في الجزائر (دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية ، جامعة قاصدي مرباح .
- 134 - هند كابور : مهارات اتصال المدير بمعلميه من وجهة نظر المعلم وعلاقتها بكفاءة المعلم الذاتية - دراسة ميدانية في مدارس مدينة دمشق الرسمية - الحلقة الأولى - تعليم أساسي- كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2010.

رابعاً - المقالات و المحاضرات :

- 135 - برو هشام : مطبوعة محاضرة موجهة لطلبة السنة الثانية قسم علوم اقتصادية في مقياس تسيير المؤسسة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، 2019- 2020
- خامساً - المراجع باللغة الفرنسية :

- 136 - Piaw C Hee T Ismail N Ying L Factors of leadership skills of seconodary school principals Procedia-Socil and Behavioral Sciences 2014
- 137 - Céline Mansencal, Didier Michel: Théories des organisations (module de formation management), Académie de Versailles
- 138 - Bhaskar, Uday, Bhal, Kanika (Ethical Issues in Change Management: An Empirical Study) Journal of Human Values, Vol. 9, No. 1 , 2003.
- 139 - Serge perot nature et conséquences des conflits de roles. Communication à la journée de recherche CEROGAGRH,IAE d'ai - en-prvence, 27mai2005,centre de recherche CREPA-université paris dauphine.
- سادساً - المواقع الإلكترونية :

- 140 - نسيب شمس: من هو القائد ؟ المنتدى العربي مقال منشور على الرابط ، <https://www.alaraby.co.uk/Supplementmoneyandpeople/28-9-2015>.
- 141 - إبراهيم أبو غزالة : خطوات الإدارة الناجحة ، موضوع أكبر موقع عربي، تم استرجاعه في 26/05 /2018 ، على الساعة 07:22 ، مقال منشور على الرابط خطوات _ الادارة _ الناجحة <http://com.mawdoo3>.

الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (1) استبيان الدراسة :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المهارات القيادية و علاقتها بتسيير خلافات العمل
دراسة ميدانية بثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي
بوسعادة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص : تنظيم وعمل

بعد التحية الطيبة :

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان المتضمن استطلاع رأيكم الخاص حول علاقة المهارات القيادية بتسيير خلافات العمل (موضوع الدراسة) ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن نستقي المعلومات الدقيقة والمفيدة إلا بتعاونكم من خلال مساهماتكم وتفضلكم بالإجابة عن فقرات هذا الإستبيان . وذلك بوضع إشارة في المكان المخصص لذلك أمام الإجابة المناسبة .

آملنا توخي الدقة والموضوعية . وإن اجابتم ستحظى بدرجة عالية من السرية لاسيما إنها مخصصة لغرض البحث العلمي فقط . نشكركم مسبقا على تعاونكم معنا .

إليكمني جميل عبارات الإحترام والتقدير

إشراف الدكتورة :

بتقة ليلي

إعداد الدارسة :

مقري خديجة

السنة الدراسية : 2021 / 2022

استمارة الإستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - النوع : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - السن :

أقل من 30 عاماً ☐ بين 30 و 50 عاماً ☐
50 سنة فأكثر ☐

3 - المستوى التعليمي :

ابتدائي ☐ متوسط ☐
ثانوي ☐ جامعي ☐
دراسات عليا ☐

4 - الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐
من 10 إلى 15 سنة ☐ 15 سنة فما فوق ☐

5 - منصب العمل :

أستاذ ☐ إداري ☐
عامل مهني ☐

6 - الحالة الاجتماعية :

متزوج ☐ أعزب ☐
مطلق ☐ أرمل ☐

المحور الثاني : المهارات القيادية :
يرجى وضع علامة √ أمام العبارة المناسبة من وجهة نظرك :

الرقم	العبارات	المقياس		
		دائما	أحيانا	لا مطلقا
أولا : مهارات الإتصال				
01	يحرص المسؤول على الإتصال السريع مع الموظفين لاتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب			
02	يحرص المسؤول على تقريب وجهات النظر بين المختلفين في الرأي			
03	يقوم المسؤول بإرسال رسائل واضحة لضمان وصولها للموظفين			
04	يستطيع الموظفون في المؤسسة الوصول الى أصحاب القرار لشرح مواقفهم بشكل مباشر.			
05	يأخذ المسؤول بآراء الآخرين وإن اختلفت مع آرائه .			
06	يمتلك المسؤول القدرة على الإصغاء للعاملين			
07	المسؤول له علاقات طيبة مع كل منتسبي المؤسسة			
08	يقوم المسؤول بالتشجيع و التحفيز للعمل ضمن فريق موحد و منسجم			
ثانيا : مهارات إدارة التغيير				
09	نشر و تبادل المعلومات لاتخاذ القرار الرشيد			
10	يتقبل المسؤول أي تغيير تقترحه على أسلوب العمل			
11	يعمل المسؤول على التحسين المستمر للعمل.			
12	المسؤول يخلق جوا من التنافس الإيجابي بين الموظفين			
13	إشاعة ثقافة تجاوز الخطأ و التعلم منه .			
14	توفر المؤسسة دورات تدريبية لتطوير مهاراتي.			
15	يشجع المسؤول العاملين على تبادل الخبرات فيما بينهم.			
16	يحرص المسؤول على إعادة التعلم لإحلال قيم جديدة بدلا من القديمة لعدم فعاليتها .			
17	يعمل المسؤول على ربط المكافآت بالتغيير			
18	يشجع المسؤول على الإبداع و الابتكار في مجال العمل			
ثالثا : مهارات التخطيط				
19	يقوم المسؤول بتوزيع المهام على الموظفين وفق هيكل تنظيمي واضح			
20	يجاهد المسؤول من أجل تحسين ظروف العمل داخل المؤسسة			
21	يقوم المسؤول بإنجاز الأعمال حسب الأولويات			
22	المسؤول يجيد و يبدع في التخطيط للأنشطة			
23	يقوم المسؤول بتخطيط محكم لتطبيق التوصيات ومخرجات الاجتماعات			
24	يتابع المسؤول سير العمل بشكل دوري			
25	يحرص المسؤول على تطبيق العدالة بين كل العاملين في توزيع المهام			
26	يخصص المسؤول وقتا لحاجات و مشاغل العمل			
27	يقدر المسؤول الظروف و الحاجات الفعلية لكل العاملين			

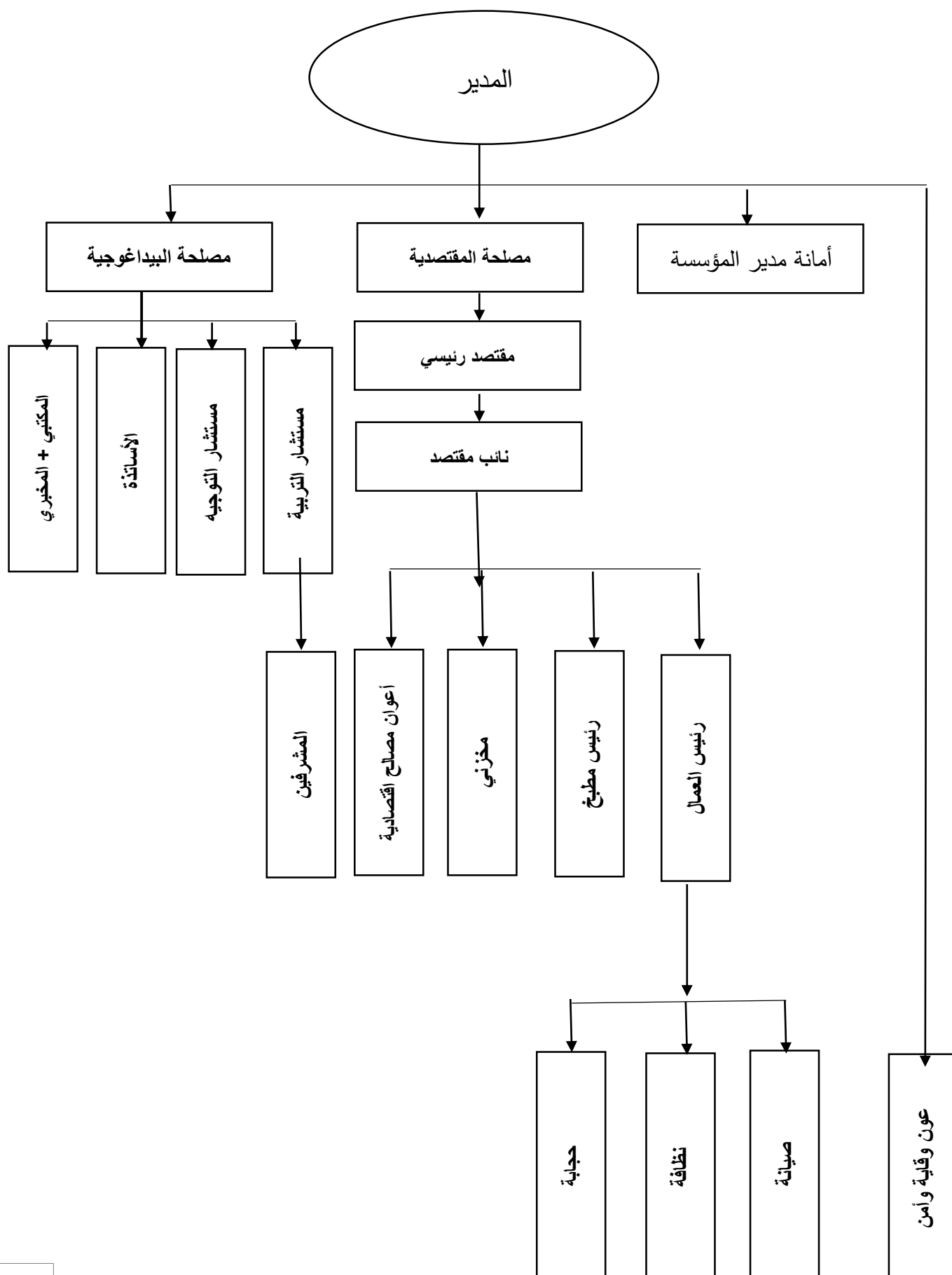
المحور الثالث : خلافات العمل

الرقم	العبـارات	المقياس		
		دائما	أحيانا	لا مطلقا
28	بيئة العمل لا تشجع على المبادرة و الإبداع في العمل			
29	غياب الانسجام بيني و بين زملائي في العمل			
30	تواجدي كطرف في المشادات و الملاسـنات			
31	سبق لي أن تلقيت لفت انتباه من طرف إدارة المؤسسة			
32	ألجأ إلى تأجيل المهام الموكلة إلي لوقت لاحق			
33	أتلقى تهديدات بالخصم من الراتب أو منحة الأداء التربوي			
34	وجود مشاكل حول توزيع ساعات العمل و الحجم الساعي			
35	وجود امتعاض حول المفاضلة بين الموظفين			
36	الاحتجاج حول غياب المحاسبة عن التأخر و الغياب لبعض الأطراف			
37	الاستياء حول عدم الاستفادة من الخدمات المتاحة في المؤسسة			
38	التحجيم و التقليل من آرائي			
39	تهميش دوري في المؤسسة			
40	التعسف في استعمال السلطة			
41	يحدث سوء تفاهم بيني و بين رئيسي حول مضمون بعض القرارات			
42	الخطأ في العمل يبقى وصمة في مسيرتي المهنية			
43	أشعر بالاستياء حول الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة			
44	يتصرف المسؤول دون استشارة العاملين بالمؤسسة			
45	المهام الموكلة إلي تتجاوز قدراتي			
46	تأجيل معالجة المشكلات وحسم الأمور في وقتها			
47	تهميش خبرات المروسين في تحليل البدائل			
48	تأثير التحالفات غير الرسمية على أجواء العمل			
49	انتشار ثقافة إن لم تكن معي فأنت ضدي			
50	التدخل في المهام و الصلاحيات الموكلة بكل طرف			
51	تشبيط و محاربة المبادرات الناجحة			
52	إقصاء ذوو الكفاءات من مختلف نشاطات المؤسسة			
53	المساواة بين الملنزم و المتسبب في التعاملات الإدارية			
54	المهام الموكلة إلي تتجاوز مهاراتي			

ملحق رقم (02) دليل المقابلة

أسئلة المقابلة :

- أولا - ماهي أنواع الخلافات الموجودة بين العمال ؟.....
- ثانيا- ماهي أسباب نشوب هذه الخلافات ؟.....
- ثالثا- كيف تسير هذه الخلافات بين العمال ؟ (الإجراءات المتخذة)
- رابعا - هل لمنصبك دور في حل هذه الخلافات ؟ كيف ذلك ؟.....
- خامسا- ماذا تقترح لتفادي هذه الخلافات ؟



ملحق رقم (04) : البطاقة الفنية لثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي - بوسعادة -

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التربية الوطنية

مديرية التربية لولاية المسيلة
مركز التوجيه والإرشاد المدرسي والمهني بوسعادة

القطاع: ثا / محمد بن عبد الرحمان الديسي

بطاقة فنية للمؤسسة: 2022/2021

الإسم والعنوان: ثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي-بوسعادة
رقم الهاتف: 37-46-52-035 رقم الفاكس: 37-46-52-035
تاريخ النشأة: 1980 المساحة الكلية: 60 هكتار المساحة المبنية: 02.500 هكتار
الطاقم الإداري:

*المدير: ابراهيمي خولة
*الناظر: قديري سليمان
*المقتصد: حسناوي الجيلاني
*المستشار الرئيسي للتربية: لزرق محمد الامين
عدد الموظفين الإداريين: 15
عدد المشرفين التربويين: 11
عدد العمال: 20
توزيع الأساتذة حسب المواد:

المواد	عربية	ع اسلامية	فلسفة	ع لوجيا	ع طبعة	ع تاريخ	فرنسية	ثاني	رياضيات	مالية	تكنولوجيا	مطوية	تسوية	تجالية	المجموع
الاساتذة	08	04	03	10	08	06	07	01	10	01	05	07	01	04	75

توزيع التلاميذ:

السن	ثانية ثانوي										أولى ثانوي										المجموع
	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع	ع				
402	03	13	06	03	32	06	12	43	08	08	02	08	24	04	18	46	155	91			
76	16	03	06	22	57	07	09	93	05	00	06	18	63	03	13	103	156	129			
191	19	16	12	25	89	13	21	136	13	08	08	26	87	07	31	149	311	220			
36	1	1	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	02	01	01	03	08	04			

عدد المكاتب الإدارية:

عدد المخابر: 06 عدد الورشات: 00 عدد الحجرات: 31 المستغلة منها: 31
عدد الساحات: 02
المكتبة: 01 عدد الكتب: 13605 كتاب عدد العناوين: //

بعد الثانوية عن مقر الدائرة: 1000 متر

مدير المؤسسة

ابراهيم خولة

ملحق رقم (05) : التعداد لثانوية محمد بن عبد الرحمان الديسي

[illegible]

مديرة المؤسسة

الدبر
ابراهيم

ملحق رقم (06) : ترخيص بزيارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Algérie - une Démocratie et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم: 45 / 2022
المسيلة في: 09 / 05 / 2022

تسهيل مهمة لإجراء لأرادة للعلمانية

إلى السيد: مدير ثانوية محمد بن عبد الرحمان
القيسي بوسعادة - المسيلة

تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج حول شهادة الماجستير في علم الاجتماع نظام ل.م - 1.500 بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة - يشرقا أن نتقدم من سيادتكم لتقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للتطبيق (المذكور) اسمه (ها) أثناء ذلك لتتبعته (ها) من جميع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الإصدار	التخصص
01	مفري خديجة	1977/12/20 - بوسعادة - المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والتعلم

عنوان البحث: المهارات القيادية وعلاقتها بتسيير خانات العمر
الأستاذ المشرف: د / بلقاسم بليلى
وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلة:

القس

الجامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
مس ب 166 الشبابة المسيلة 28003 - الجزائر - القلي

University Mohamed Boudiaf of M'sila
Humanities and Social Sciences Faculty
B.P : 166 Echibilla M'sila 28003 Fax: 213.35.5.196.3

ملحق رقم (07) : تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

[illegible]

ملحق رقم (08) : وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بن بوضياف - المسيلة
University Mohamed Bouafia of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
The Faculty of the College for Studies and
Student Research

الكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
الدراسة العليا للدراسات والبحوث
الدراسة العليا للدراسات والبحوث

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: التحولات الاقتصادية وعلاقتها بحيز المكافآت العمل

أعداد الطالب (ة):
1- مكي بن حمدي رقم قبطي: 125446003
2-
القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تعليم وحمل
إشراف: د. بنتيجة بن سني الترقية:
أقر بكتي تلت العمل المذكور أعلاه في جلست إشرافية طلب الترميم الجامعي: 2022-2021 وأصبح
إيداعه على مستوى إدارة القسم المعالجة.

موافقة وإمضاء المشرف(ة):
د. بنتيجة بن سني
رئيس فريق التمهيد:
د. بنتيجة بن سني
القسم:
الدراسة العليا للدراسات والبحوث

البريد الإلكتروني: mailto:univ.bouafia@univ-bouafia.dz
Fax: 0344 44 44 44
Site: http://www.univ-bouafia.dz

الحمد لله