

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: 2318075115196
رقم التسجيل: 2322064100367

التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع

بالمؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة

مذكرة مكملّة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. عتيقة جعيجع

إعداد الطالبتين:

أسماء بورومة

صبرينة خبال

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة الأساتذة:

جمال تالي	الرتبة: أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا
عتيقة جعيجع	الرتبة: أستاذ مساعد ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
لمياء زعيتير	الرتبة: أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**** شكر وتقدير ****

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

نشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لنا

والقائل في محكم تنزيله: ﴿وَإِذْ تَأْذِنُ رِبْكُمْ لَنْ شُكِرْتُمْ لِأَزِيدَنَكُمْ﴾ سورة إبراهيم 7

والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان إلى يوم الدين

نحمد الله تعالى الذي بارك لنا في إتمام هذه الدراسة

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة المحترمة الدكتورة جعيجع عتيقة لإشرافها

على هذا العمل فلها أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمته لنا من توجيهات

وإرشادات وعلى ما خصتنا به من جهد ووقت طوال إشرافها على هذا العمل

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من قدم لنا يد العون

وكذا جميع أساتذة قسم علم الاجتماع

** إهداء **

إلى روح والدتي الطاهرة رحمه الله برحمته الواسعة

إلى أبي حفظه الله ورعاه وأطال في عمره

إلى سندي في الحياة زوجي الكريم حفظه الله

إلى قرة عيني ابني بارك الله فيه ووفقه وحماه

إلى كل الإخوة والأخوات كل باسمه

إلى كافة الزملاء والأصدقاء

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا

** إهداء **

إلى والدي حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى كل الإخوة والأخوات كل باسمه

إلى كافة الزملاء والأصدقاء

إلى كل هؤلاء أهدي عملي هذا



فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	فهرس المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
09	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
14	أولاً: أهمية موضوع الدراسة
14	ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
15	ثالثاً: أهداف الدراسة
15	رابعاً: الإشكالية
16	خامساً: فرضيات الدراسة
17	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
19	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التمكين التنظيمي	
24	أولاً: تعريف التمكين
25	ثانياً: مفهوم التمكين التنظيمي
26	ثالثاً: أهمية التمكين التنظيمي
27	رابعاً: النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي
30	خامساً: أبعاد التمكين التنظيمي
31	سادساً: أسباب التمكين التنظيمي
32	سابعاً: معوقات تطبيق التمكين التنظيمي
الفصل الثالث: إدارة الصراع	
37	أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي
38	ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي
38	ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي
41	رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي
43	خامساً: مراحل الصراع التنظيمي
44	سادساً: إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي
45	سابعاً: الآليات التنظيمية لإدارة الصراع

46	ثامنا: عملية إدارة الصراعات التنظيمية
	الجانب الميداني
	الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة
50	أولاً: منهج الدراسة
51	ثانياً: حدود الدراسة
51	ثالثاً: العينة.
52	رابعاً: الخصائص السوسولوجية لعينة الدراسة
55	خامساً: أداة جمع البيانات:
57	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.
	الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها
59	1- عرض نتائج الدراسة
59	1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى
71	1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية
86	2- مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج
86	2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
87	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
92	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم في وقتنا الحالي تغيرات كبيرة وسريعة أثرت على جميع جوانب الحياة، وقد شمل تأثيرها بيئة الأعمال بشكل عام وتصورها للإنسان بشكل خاص، هذه التغيرات السريعة والضغط الناجمة عن المنافسة العالمية دفعت المؤسسات إلى سعيها لتحقيق التميز، وهذا يستلزم أهمية الاهتمام بالموارد البشري، الذي يُعدُّ أثمن ما تمتلكه تلك المؤسسات، فالموارد البشرية تمثل الدعامه الحقيقية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها المختلفة، ومن هنا يأتي أهمية تبني مفهوم التمكين، الذي يُعتبر عاملاً فعّالاً في تحسين الأداء وتعزيز الرضا الوظيفي. يركز التمكين بشكل رئيسي على بناء الثقة بين المؤسسة وموظفيها، وتحفيزهم ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، حيث يهدف التمكين أيضاً إلى تجاوز الحواجز الإدارية التنظيمية الداخلية وتعزيز التواصل بين المؤسسة وموظفيها. فالمؤسسات تدرك أن الاهتمام بالموارد البشرية يُسهم في بناء أسس راسخة للتفوق التنافسي وتعزيز الابتكار داخلها، إلى جانب ذلك، يعمل التمكين على توفير فرص تطوير المهارات للموظفين، مما يُعدُّ طريقة جديدة لتغيير المؤسسات وتوجهها نحو مستقبل يتسم بالمنافسة المتزايدة والتعقيد الأعلى من أي وقت مضى، كما يجعل التمكين المؤسسات أكثر مرونة وقدرة على التعلم والتكيف، وذلك لمواكبة المنافسة وتلبية طلبات العملاء والحفاظ على حصتها السوقية، حيث أصبح التمكين أداة لتحقيق التفوق التنافسي والاستدامة في المؤسسات من خلال العمل على بناء ثقافة المشاركة، وتعزيز التواصل والثقة بين الموظفين والإدارة، وتطوير المهارات والقدرات الفردية والتنظيمية.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم التمكين التنظيمي يشكل عنصر حاسماً للمؤسسات عامة ومؤسسات الخدماتية والإدارية بصفة خاصة، خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة، وفقاً لذلك فإن هذه المؤسسات في حاجة ماسة لتبني ثقافة وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة ومن بينها إدارة المعرفة، وبما أن المورد البشري هو أساس المعرفة فلا يمكن للمؤسسة أن تتجاهله، بل عليها أن توليه أهمية خاصة، وذلك بالبحث عن أفضل الطرق لتنميته والمحافظة عليه، وتمكينه من توليد الأفكار والمعارف الجديدة حيث تعتبر معارف ومهارات المورد البشري من أهم الموارد المتجددة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة في إدارتها، وعليه تلعب المعرفة وعملياتها دور كبير في أداء وفعالية أنشطة المؤسسات لذلك زاد الاهتمام بإدارة هذا المورد يوم بعد يوم.

إلا أن المؤسسات على مختلف أنواعها ومجالاتها تواجه عدة تحديات ومن بين جملة التحديات التي تواجهها المنظمات نجد ما يعرف بالصراع التنظيمي الذي يحظى بأهمية خاصة لدى الباحثين في

مجالات علم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيم، وذلك للدور الهام الذي يلعبه هذا الأخير في التأثير على سلوك وأداء العاملين، إذ أن هذا الصراع ينشأ لدى العاملين بالوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة نظرا للتباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وهذا ما يحدث نوعا من التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية، قد يسفر عن تعاون في موقف ما أو عن منافسة في موقف آخر، أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبا ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع الذي يعتبر سلاحا ذو حدين، إذ يمكن أن يكون سلبيا من خلال تنمية الشعور بالهزيمة وعدم الثقة ويزيد سوء الفهم، كما قد يكون إيجابيا عندما ينمي قدرات الأفراد ويحفز دافعيتهم ويجعلهم أكثر منافسة فيما بينهم، وهذا يعتمد على الطريقة التي يواجه بها الإداريون والمسؤولون في المنظمات ظاهرة الصراع التنظيمي، حيث أن المنظمات تدير الصراع بطريقة فعالة من خلال زيادة الصراع إلى نسبة معقولة وتعتبره ضروريا لحفز موظفيها وتمكينهم من أجل التعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

وانطلاقا مما سبق جاءت هذه الدراسة لمعرفة التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة، ومن أجل الإحاطة بجانب الموضوع ارتأينا تقسيم الدراسة إلى قسمين:

القسم الأول نظري احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، حيث طرحنا فيه إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، أهمية الموضوع وأهدافه، وأسباب اختياره، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمصطلحات إجرائيا، وأخيرا عرضنا لبعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: التمكين التنظيمي، حيث تناولنا فيه مفهوم التمكين لغة واصطلاحا، ثم تطرقنا إلى مفهوم التمكين التنظيمي وأهميته، كما أدرجنا أهم النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي، بالإضافة إلى أبعاد التمكين وأسبابه وأهم المعوقات.

الفصل الثالث: إدارة الصراع، حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم الصراع التنظيمي وخصائصه، أنواعه، أسبابه، ومراحل الصراع التنظيمي، ثم تطرقنا إلى إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي، وكذا الآليات التنظيمية لإدارة الصراع، وأخيرا عملية إدارة الصراعات التنظيمية.

أما القسم الثاني فكان عبارة عن الجانب التطبيقي فقسمناه إلى فصلين:

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة، وتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، مجالات الدراسة، المنهج

المتبع، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة وأخيرا الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

وختمنا دراستنا بخاتمة كانت كحوصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة.

الجانِب النظري للدراسة



الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

أولاً: أهمية موضوع الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول موضوعاً ذا أهمية كبيرة خاصة في ظل نقص الدراسات التي تناولته بالبحث والتقصي، فهذه الدراسة تتناول موضوع التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية، ويمكن تحديد أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- النقص الواضح في الكتابات والأبحاث العربية حسب اطلاع الباحث حول هذا الموضوع في المكتبات، فجاءت هذه الدراسة لإفادة الباحثين والطلبة المتخرجين بمختلف المعارف بهذا الشأن، وإنارة الطريق أمام المشتغلين بهذا الموضوع.

- لفت اهتمام الباحثين إلى مثل هذا النوع من الدراسات وخاصة في مجال التمكين التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الجزائرية بالإضافة لمعرفة أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية.

- الحاجة الماسة لمثل هذه الدراسات والأبحاث للكشف عن التمكين التنظيمي للعاملين ودوره في إدارة الصراع من خلال الكشف عن أشكال الصراع والأساليب المختلفة لإدارته.

- تكمن أهمية الدراسة الحالية في ارتباطها بظاهرة إنسانية تحدث بصفة طبيعية ألا وهي الصراع التنظيمي، لذا كان لا بد من التعرف عليها والكشف عنه لمعرفة كيفية التعامل معه من خلال الحصول على إيجابياته وتجنب سلبياته.

- حاجة المؤسسة الجزائرية بصفة عامة للأخذ بالأساليب الناجعة في عملية إدارة الصراع داخلها من خلال العمل على تمكين العاملين بها واستخدام هذه الصفة لإدارة الصراع الذي قد ينتج داخلها سعياً منها لتحقيق أهدافها بمستوى عال من الكفاءة والفاعلية.

ثانياً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أما اختيارنا لهذا الموضوع فكان لعدة أسباب أبرزها ما يلي:

- الاهتمام الشخصي بموضوع التمكين التنظيمي في المؤسسات الجزائرية كونه يندرج ضمن التخصص المدروس.

- محاولة معرفة ما إذا كانت المؤسسة الجزائرية تعمل على تمكين العاملين بها.

- محاولة تسليط الضوء على موضوع يعاني من نقص الدراسات المتعلقة به، بالتركيز التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية، حيث نسعى من خلال تقديم الدراسة إلى تقديم إسهام قيم في مجال البحث وتقصي المعرفة.

- محاولة إبراز العلاقة القائمة بين التمكين التنظيمي وإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية، من خلال إبراز دور التمكين التنظيمي في تقديم أساليب وطرق لإدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية مما يسمح بالتقليل من حدة الصراع أو العمل على تجنب هذا الصراع.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يصبوا إليه كآلية لكشف الغموض الذي يعتريها، ومن خلال المنطلقات السابقة للتمكين التنظيمي، التي تشكل المرتكز الأساسي في تعزيز المعالم الفكرية عبر السياقات التنظيمية، وفي هذا المضمار نبين أهداف الدراسة كالتالي:

- تهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة التمكين التنظيمي بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية.
- تهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة تفويض السلطة بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية
- تهدف الدراسة إلى الكشف عن علاقة الرقابة للصيقة بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية

رابعا: الإشكالية:

تعيش المؤسسات اليوم تطورات عديدة في بيئة تتميز بالتنافسية والديناميكية المعقدة، مرتبطة مع سرعة التغيرات المتمثلة بالعولمة والاستعمال المتزايد للتكنولوجيا الحديثة، هاته الأخير تشكل دافعا رئيسيا لدفع المنظمة إلى تطبيق أسلوب التمكين، كنتيجة منطقية للمستويات العالية من المنافسة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمؤسسات، كما أن التغيرات في تركيبة القوي العاملة والرغبة في الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات العالية أملت على المؤسسات التحول من الشكل التقليدي في الإدارة إلى شكل حديث يتميز بأعلى مستويات المشاركة، لأن التركيز على القيم المادية والمردودات والمخرجات لم يعد المؤشر الاستراتيجي لفاعلية المؤسسة، وإنما ثمة مؤشرات أخرى جديدة باتت تلعب دورا معاصرا في حيوية المنظمة وتمييز أوارها، ومن بين هذه المؤشرات نجد التمكين التنظيمي الذي يعتبر واحدة من الأدوات الرئيسية التي يمكن استخدامها لإدارة الصراعات وتعزيز الأداء المؤسسي، ويتعلق التمكين التنظيمي بإعطاء السلطة والمسؤولية والموارد للأفراد داخل المؤسسة، وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمشاركة في عمليات صنع القرار، بهدف بناء بيئة عمل تشجع على التعاون والابتكار وتعزز الالتزام والمسؤولية الفردية.

يعتبر مفهوم التمكين التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حاز على اهتمام العديد من الباحثين والأكاديميين وأصبحت العديد من المؤسسات لا سيما الناجحة منها تولي اهتماما كبيرا بمواردها البشرية عن طريق تبني التمكين التنظيمي الذي أصبحت تراه السبيل لتحقيق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية، هذا المفهوم الذي اقترن تطبيقه باللامركزية وإطلاق الطاقات الكامنة للعاملين.

فعند تبني المؤسسة للتمكين التنظيمي بشكل فعال، يمكن أن يكون له تأثير كبير على إدارة الصراعات داخل المؤسسة، من خلال تعزيز الثقة والتواصل الفعال وتحفيز الاشتراكية وتوزيع السلطة بشكل عادل، يمكن للتمكين كذلك تعزيز التعاون والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد التمكين التنظيمي على تعزيز مهارات إدارة الصراع لدى القادة والموظفين، حيث يتمكنون من التعامل بشكل فعال مع التوترات والاختلافات والصراعات المحتملة، ويعزز التمكين الثقة في القدرة الذاتية ويعطي الأفراد القدرة على التعبير عن احتياجاتهم وآرائهم بشكل بناء، مما يساهم في حل الصراعات بشكل مبكر وبطرق ملائمة.

يعد التمكين التنظيمي أداة قوية في إدارة الصراعات داخل المؤسسة من خلال تعزيز الثقة، وتحفيز المشاركة، وتوزيع السلطة، يمكن للتمكين أن يساهم في تعزيز التعاون والتفاهم وإيجاد حلول بناءة للصراعات، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء والاستدامة المؤسسية.

لهذا ارتأينا دراسة التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية، وانطلاقا مما سبق وتمشيا مع الإرهاسات التحليلية للموضوع، يحدد سؤال الانطلاقة كالتالي:

هل للتمكين التنظيمي علاقة بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية؟

ولتضمن معالم الموضوع في مجالها المنهجي والمعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساهم تفويض السلطة في الحد من الصراع بالمؤسسة؟
- هل تعتبر الرقابة اللصيقة من بين العوامل التي تزيد من حدة الصراع؟

خامسا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

للمتمكين التنظيمي علاقة بإدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية

الفرضيات الفرعية:

- تساهم تفويض السلطة في الحد من إدارة الصراع بالمؤسسة الجزائرية
- تعتبر الرقابة اللصيقة من بين العوامل التي تزيد من حدة الصراع بالمؤسسة الجزائرية

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- التمكين التنظيمي:

1-1- التمكين:

لغة: يعرف التمكين في اللغة على أنه: التمكين: التقوية أو التعزيز، مكن (مكّنه) أي جعله قادرا على فعل شيء معين، يقال استمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، متمكن من العلم أو من مهارة معينة أي مثقفا بالعلم أو المهنة¹.

اصطلاحا:

تعددت تعريفات التمكين بتعدد وجهات نظر الباحثين، حيث يعرفه البعض على أنه: "منح العاملين الذين هم على اتصال بالزبون السلطة والمسؤولية لاتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مشرفيهم"².

كما يعرف التمكين كذلك على أنه: "نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من العالمية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي تختص بها وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج"³.

ويعتبر بعض الباحثين أن التمكين يعتبر عنصرا رئيسيا لنجاح الإدارة من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسؤولية والمشاركة في النتائج⁴.

1-2- التمكين التنظيمي:

تختلف وتتعدد تعريفات التمكين التنظيمي على وفق السياق التنظيمي والفكري الذي ينطلق منه الباحثون، حيث يعرف التمكين التنظيمي على أنه: "تحسين مستوى إنتاجية الموظف وزيادة الابتكار، ويتضمن منح الموظفين حرية واسعة داخل المنظمة في عملية صنع القرار من خلال توسع دائرة تفويض السلطة وتوفير الحوافز بأنواعها، وكذلك الفرص، والتركيز على العمل الفرقي أو الجماعي والأفكار الجديدة والمبتكرة، وخلق بيئة محفزة وراعية للإبداع"⁵.

¹ - ابن منظور، لسان العرب، مادة (مكن)، تحقيق عبد الله علي الكبير، دار المعارف، القاهرة، د ت، ص 4250.

² - إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، دارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص20.

³ - جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2003، ص 70.

⁴ - علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 123.

⁵ - Mohammad Qasim AL- Magableh, The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah- Najran University.p.102

ويعرفه البعض الآخر على أنه: "منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضا وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة"¹.

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف التمكين التنظيمي إجرائيا في هذه الدراسة على أنه الدرجة المحصل عليها من قبل الموظفين، من خلال استجاباتهم على استبيان التمكين الوظيفي الذي يضم الأبعاد المتمثلة في (المعنى، الكفاءة الشخصية، التصميم الذاتي والأثر).

2- إدارة الصراع:

2-1- الصراع:

لغة: جاء مفهوم الصراع في اللغة على أنه الخصومة والمناقشة، النزاع والمناشدة، والتحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف².

اصطلاحا:

جاء تعريف الصراع في الاصطلاح بعدة تعريفات من بينها أن الصراع هو "نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر"³.

ويعرف كذلك على أنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يهدف إلى الاضطهاد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم"⁴.

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة الذكر للصراع نستنتج أن الصراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف بين أفراد أو جماعات، أي بين طرفين أو أكثر وهذا بإدراك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه.

¹ - خلفه سارة، عيسوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2118، ص 358.

² - محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص 363.

³ - فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003، ص 150.

⁴ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص 82.

2-2- إدارة الصراع:

اصطلاحاً:

تعرف عملية إدارة الصراع على أنها: "الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الأسلوب الذي يتخذه الفرد في أداء عمله ويتأثر سلوك النزاع بين المشاركين بتوجيهات وميول وأفكار ورغبة وطموح وأهداف الأطراف المشاركة"¹.

كما يقصد بإدارة الصراع التنظيمي أنها: المهارات الأساسية واللازمة التي تستهدف التغيير البناء المنتج للأفراد، وتساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية"².

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف إدارة الصراع إجرائياً في هذه الدراسة على أنه الدرجة المحصل عليها من قبل الموظفين، من خلال استجاباتهم على استبيان إدارة الصراع التنظيمي.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة ليث عبد الله سليمان الفهوي (2015) بعنوان: "أثر أنماط الصراع التنظيمي على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الصراع ومفهوم التمكين التنظيمي وكذلك قياس أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات وطبقت على عينة قدرت بـ 80 مديراً ممن هم في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في شركة الفوسفات الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الصراع المتمثلة في (المنافسة، المجاملة، التعاون والتسوية) على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.
- لا يوجد أثر دال إحصائياً لأنماط التجنب على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية.

¹ عبد الله بن راشد السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013، ص 07.

² مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، 28.

الدراسة الثانية: دراسة كوثر ذواوي (2019-2020) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالتمكين الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية -دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والتكيف الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وللتحقق من فرضيات البحث تع اعتماد المنهج الوصفي، وقد استخدمت الباحثة مقياسي الصراع التنظيمي والتكيف الوظيفي، وطبقت الدراسة على عينة قدرت بـ40 موظف وموظفة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التجنب والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التسوية والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الاسترضاء والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات المنافسة والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التنافس والتكيف الوظيفي لدى موظفي الإدارة الجامعية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة
- التعقيب على الدراسات السابقة:

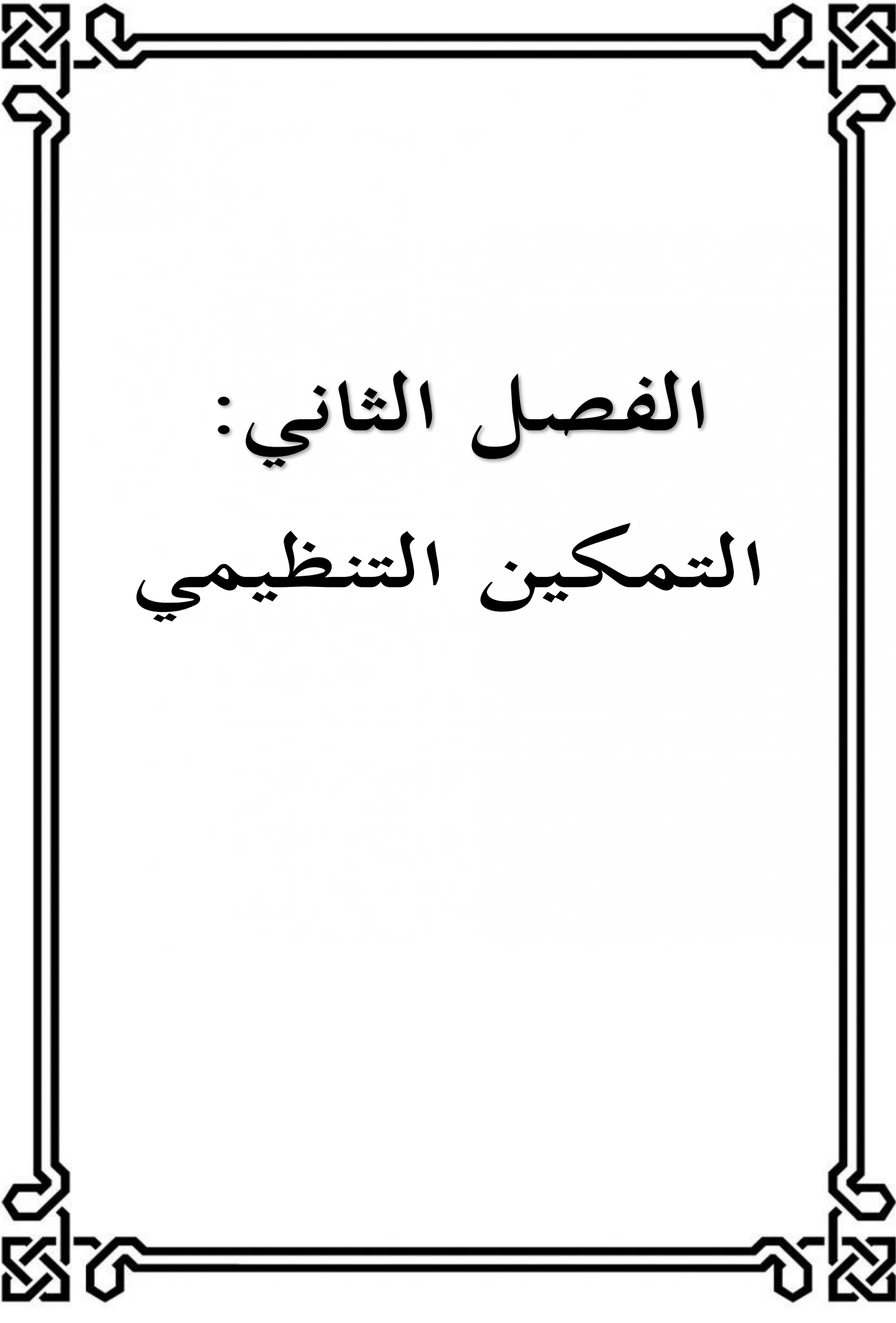
بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تم استعراضها اتضح الآتي:

- 1-اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث علاقة التمكين الوظيفي بالصراع التنظيمي.
 - 2-تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث تناولها لمتغيري الدراسة أو أحدهما المتمثلة في التمكين الوظيفي والصراع التنظيمي.
 - 3-اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.
 - 4-اتفقت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للاستبيان كأداة بحثية أساسية لجمع البيانات.
- كما أن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في الآتي:

- 1- اعتمدت الدراسات على الربط بين أحد متغيرات الدراسة سواء التمكين الوظيفي أو الصراع التنظيمي مع متغيرات أخرى، بينما دراستنا ربطت بين المتغيرين (التمكين الوظيفي والصراع التنظيمي) معا.
- 2- تختلف أهداف الدراسة الحالية عن أهداف الدراسات السابقة، وإن كان هناك بعض التشابه الجزئي.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة:

- مما لا شك فيه أن الدراسة الحالية استفادت مما سبقها من دراسات حيث:
- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة المذكورة في الوصول إلى الصياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم التمكين الوظيفي وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية.
- استفادت الدراسة الحالية مما سبقها في الوصول إلى المنهج الملائم لهذه الدراسة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في إثراء الجانب النظري.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسة السابقة في بناء وصياغة أدوات الدراسة.



الفصل الثاني:

التمكين التنظيمي

تمهيد:

يعتبر التمكين من أهم الضمانات الحيوية واستمرار أي منظمة، ذلك أنه في ضوء النظرة التقليدية للإدارة يقوم بعض المديرين بعمل كل شيء، من خلال قيامهم بتقرير ما يجب عمله وكيفية إتمامه ويفقدون الثقة في قدرات العاملين معهم، حيث يعتمد المرؤوسون كلياً على مديريهم ومشرفيهم فهم ينفذون ما يطلب منهم، وفي ضوء النظرة المعاصرة للإدارة يقوم المديرون بتفويض كل فرد قدر من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه وكذلك مشاركة العاملين في تحديد ما يجب عمله مع منحهم قدر من الحرية لتقرير كيفية التنفيذ حيث يثق المديرون والمشرفون في أعضاء فرق العمل ولذلك يعلمونهم كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم وهو ما يعرف بالتمكين التنظيمي وهو ما سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً: تعريف التمكين

التمكين لغة:

هو مصدر للفعل (مكن) والمكان عند أهل اللغة هو الموضع الحاوي للشيء وقد ورد التمكين بمعان متعددة منها مكن الشيء قوي ومتين ورسخ واطمأن فهو ماكن ومكنه من الشيء وأمكنه منه جعل له وعليه سلطاناً وقدرة وأمكن فلاناً سهل عليه وتسير وقدّر عليه وتكمن من الأمر واستمكن منه قدر عليه وظفر به يقال مكنته وأمكننت به فتمكن وأمكننت فلاناً من فلان.¹

ويعرف على أنه مصدر أفعّل مكن يقال مكنته الله من الشيء تمكيناً وأمكنه منه استمكن الرجل من الشيء وتمكن منه فلان لا يمكن النهوض أي لا يقدر عليه.²

التمكين اصطلاحاً:

وتعرف عملية التمكين بأنها تفويض للصلاحيات والمسؤوليات الكاملة للعاملين ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة منها يمكنهم توجيه أرقام وتحقيق الأرباح³

ويعرف التمكين الإداري بأنه زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال توسيع صلاحياتهم وإثراء كمية من المعلومات التي تعطى لهم وتوسع فرص المبادرة والمبادأة لاتخاذ قراراتهم ومواجهة مشكلاتهم التي تعرض لأدائهم.⁴

ركز هذا التعريف على اهتمام العاملين وذكر توسيع صلاحياتهم وتوسيع الفرص المبادرة والمبادأة من خلال ذلك يؤدي إلى تعزيز قدراتهم ومهاراتهم اتجاه المؤسسة أما تعريف الأول نجد أنه ركز على تفويض الصلاحيات كأداة هامة حيوية في تحفيز وتدريب فريق العمل على نحو يؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الأهداف المرجوة ومنح الحرية للعاملين بالأداء المتميز نحو المؤسسة.

ويعرف تمكين العاملين بأنه الحاجة لنظرية جديد في الإدارة تدعى نظرية تمكين ومفادها أن يكون المدراء أكثر فاعلية كمسهلين بدلاً عن كونهم قادة مع الحرص على حتمية نقل قوة من كونه عملية تفويض تقليدية.⁵

¹ - ابن المنظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968، ص 415.

² - الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992، ص 630.

³ - جمال الدين محمد العرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط1، دار الجامعة، 2003، ص 77

⁴ - الكبيسي، عامر الخضر: إدارة المعرفة والتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الإسكندرية مصر، 2004، ص 136

⁵ - إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والإدماج، ط1، دار مصر، 2013، ص13

يعرف التمكين كذلك على أنه جزء من تغير شامل ماثلاً كحقيقة واقعة في الصناعة بوصفه مفتاحاً أساسياً يؤثر صفة ممارسة الديمقراطية في المنظمات بتشكيل فرق العمل، وهو العملية التي يقوم المدربين من خلالها بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر قيم في عملهم¹

فمن خلال هذا التعريف نجده أحاط بنوع من الشمول فهو رأي نماذج السلوك وتطورها قد أفرزت نموذج تمكين مشاركة المسؤولية في التأثير والسيطرة على التابعين له. في حين يعرفه البعض بأنه إيجاد الظروف التي تشجع العاملين والفرق في مختلف المستويات التنظيمية على تحمل المخاطر التي تصاحب اتخاذ القرارات الغير الروتينية ويحدث التمكين عندما شارك قائد التأثير والسيطرة مع أتباعه من خلال إشراك أعضاء الفريق².

ثانياً: مفهوم التمكين التنظيمي

تزايد الاهتمام بالتمكين التنظيمي منذ نهايات القرن الماضي واعتبر أحد الفلسفات الإدارية الحديثة التي تعتمد في تطبيق الإدارة المعاصرة التي تهتم بتعزيز قدرات العاملين، وضمن هذا السياق ظهرت العديد من الفلسفات المعاصرة والتي تمثل بداية التحول الجديد في الإدارة التي تصب في تحقيق أهداف المنظمة ضمن إطار من الشفافية والوضوح وصولاً إلى تحقيق الرفاهية في مختلف المجالات التي تنشدها. وتعددت التعريفات التمكين باعتباره أحد للأسس والمبادئ التي تقوم على تطبيق منهج الإدارة المفتوحة واختلفت التوجهات حوله باختلاف الباحثين والدراسات، فعموماً يمكن أن نورد بعض هذه التعريفات: عرفه Shack Letor 1995 بأنه فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا³

ويعرفه Eltorre بأنه منح العاملين القدرة والاستقلالية في صنع القرارات وإمكانية التصرف كشركاء في العمل، مع التركيز على المستويات الإدارية الدنيا، والتمكين لا يعني فقط تفويض العاملين لصلاحيات صنع القرار ولكنه أيضاً وضع الأهداف والسماح للعاملين بالمشاركة⁴.

¹ - احمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال، ط1، دار البازوري عمان، الأردن، 2009، ص 27-28.

² - بوحروود فتية، إدارة الجودة في المنظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 161.

³ - قبطان شوقي واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013، ص 304

⁴ - خلفه سارة، عيساوي فلة التمكين الإداري كثقافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2018، ص 358

وتقوم فكرة التمكين على قيام الإدارة العليا بمنح السلطة والثقة للعاملين لأداء مهامهم بحرية الأمر الذي يساهم بإيجاد جو من الارتياح والشعور بالأهمية وزيادة تحمل المسؤولية وخلق شعور إيجابي لدى العاملين يمثل وقعا مهما للعمل¹.

كما يعرف أنه منح الأفراد الحرية في مجال عملهم وزيادة صلاحياتهم لتطوير أدائهم، واستنهاض جهودهم وطاقاتهم الكامنة بهدف تطوير أداة المؤسسة².

ثالثاً: أهمية التمكين التنظيمي

يمكن إجمال أهمية التمكين التنظيمي في النقاط التالية:

- عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومي وتركيز على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد.
- الاستثمار الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وبالأخص الموارد البشرية للمحافظة على تطوير المنافسة
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر، وتمكنهم من اكتساب إحساس أكبر في إنجاز عملهم.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- ارتباط التمكين بعلاقة تكاملية مع العديد من القضايا المهمة التي تتعلق بنجاح المؤسسة وقدراتها على تحقيق الأهداف، وحياسة المزايا التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة مثل: اللامركزية الإدارية الإدارة بالجودة الشاملة وإعادة الهيكلة، وعمل الفريق، والمؤسسة المتعلمة.
- يساهم التمكين في تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدون مشاركة الجميع حيث تبين الدراسة أن المديرين المدراء الأعمال الذين مهدوا الطريق لتمكين العاملين. إنما فعلوا ذلك لأنهم أدركوا أن هناك أهدافاً مؤسسية لا يمكن تحقيقها دون اشتراك العاملين فيها، فالمنظمة تحتاج إلى معلوماتهم، وخبرتهم، ومهارتهم، وكذلك إلى جهودهم المشترك من أجل تحقيق مثل هذه الأهداف.
- يساهم التمكين في زيادة الكفاءة وفعالية المؤسسات من خلال منحها القدرة على تطوير أداء مواردها البشرية، واستخراج طاقاتهم الكامنة، وتحفيز إبداعاتهم، بما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والجودة³.

¹ - بشرى عبد إبراهيم محمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المعرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع المص، مجلة كلية المأمون، العدد 33، 2019 ص 136

² - نادية عديلة، تكامل التمكين وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2018 ص 06.

³ - حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الرافدين قسم إدارة أعمال، بغداد 2015، ص 12

رابعاً: النظريات المفسرة للتمكين التنظيمي:

1- تفويض السلطة " فيليب سليزنيك":

تتعلق نظرية فيليب سليزنيك من منطلق عام هو انه يوجد طلب متزايد من قبل الإدارة العليا للأحكام الرقابة على التنظيم يتم التفويض السلطة بما يؤدي إلى زيادة تدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة على أعمال متخصصة فالتفويض يجعلهم يركزون أكثر على عدد اقل من المشاكل وبالتالي يكتسبون خبرة اعلى في مجالات عمل محددة.

وعلى هذا الأساس فان تفويض السلطة يساعد على تخفيض فروق بين الأهداف التنظيمية وبين الإنجازات الفعلية الأمر الذي يشجع على المزيد من تفويض السلطة سعياً وراء المزيد من الكفاءة في العمل ولكن التفويض السلطة من ناحية الأخرى يؤدي إلى تجزئة التنظيم إلى أجزاء وأقسام والوحدات وبالتالي يزيد من إقليمية اهتمامات حيث تغطي المصلحة المباشرة للوحدة أو الجزء التنظيمي على المصلحة العامة للتنظيم ككل إذ أن كثيراً من الرغبات الشخصية للأفراد كالنقد والترفيه بنجاح كفاءة الوحدة المباشرة أكثر وكذلك فإن المزيد من التفويض كما رأينا يؤدي إلى زيادة التخصص وكفاءة الأفراد في مجالات عمل محددة أي إلى زيادة اهتماماتهم المصالح والمشاكل المباشرة للوحدة أو للجزء التنظيمي المعين ومن ناحية أخرى فإن هذه الزيادة في اهتمامات يدعمها انخفاض معدل النقل والتغير في الأفراد نظراً لما اكتسبوه من غيره من أعمال كل تلك العوامل تؤدي إلى زيادة وضوح التفرقة بين الأهداف الأجزاء التنظيمية المختلفة من ناحية هذه التفرقة والاختلافات بين الأهداف والأجزاء التنظيمية المختلفة تؤدي إلى نشوء الصراع بين الأهداف والأجزاء وبالتالي يصبح مستوى القرارات التي تتخذ داخل التنظيم معتمدة بصفة متزايدة على اعتبارات الأهداف العامة للتنظيم موضع اعتبار.

في خضم ما سبق يمكن تلخيص فحوى نظرية سليزنيك في نتيجة أساسية وتفويض السلطة كأداة الرقابية لتحقيق أهداف عامة للتنظيم يترتب عليه نتائج مقصودة مثل زيادة في خبرة التكوين تخصص ونتائج غير مقصودة تعيق أهداف التنظيم العامة مثل صراع المصالح الشخصية يمثل نموذج سليزنيك¹.

ومن منظور المدراء في المؤسسات الجزائرية لا تمنح التفويض لان ذهنية المسؤولين يستمد قوته من المنصب ويخشى إن هو فوض ... واضطر إلى إعطائه بعض الصلاحيات أن يفقده ذلك شيئاً من قوته ونفوذه ويرى أن فقد القوة والنفوذ خطوة أولى نحو فقد المنصب ذاته ويشعر أيضاً من الخوف من ضياع التقدير وابتعد بعض عن التفويض مخافة الخطأ والتي سيجعله يتحمل أخطاء الغير.

¹ - علي السلمي: تطور فكر التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د س)، ص ص 46-48

2- فرق العمل ماكس فيبر (البيروقراطية):

من الأشكال الأخرى لتمكين الإداري الاتجاه نحو استخدام المكثف لفرق العمل إذ أن الهيكل البيروقراطي التقليدي حيث توجد حدود فاصلة للسلطة وتسيطر سلسلة الأوامر لم يعد مناسباً للمنظمة الحديثة لقد أصبح مطلوباً من العاملين في القطاعات والإدارات والأقسام المختلفة أن يلتقوا معاً لإنجاز المشروعات المعقدة بنجاح وفاعلية وبالتالي فإن فكرة مواقع العمل التقليدية قد تم الاستغناء عنها لتفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة والخبرات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق.

ويعرف فريق العمل بأنه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسئولين عن تحقيقها وتهدف المنظمات من خلال الاعتماد هذا الأسلوب إلى:

- العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحيحة.

- الشعور بالمسؤولية المشتركة والرقابة الذاتية.

- مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة.

- ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فاعلية.

- الالتزام بتحقيق الأهداف.

- التخطيط المشترك لمواجهة المشكلات قبل حصولها.

- اتخاذ القرارات أكثر فاعلية ورشادة.

- اعتماد نظام اتصالات جيد.

- تطوير مهارات وقدرات الأفراد.

وتوجد عدة أشكال لفريق العمل تختلف فيما بينها حسب الفترة الزمنية "مؤقت -دائم " التبادلية " التخصيص " والإثراء الوظيفي " وحسب طبيعة المهام والوظائف " كاملة وجزئية " وتعتمد عملية التمكين الإداري على نوع من فرق الإدارة الذاتية بحيث يتوافر لهذا النوع من الفرق كامل الصلاحيات لإدارة نفسه بنفسه وتحقيق الأهداف وتحديد موارده المادية وتدريب أفرادهِ وتعيين واختيار الأفراد.¹

ولقد وضع "فيبر" مفهوماً بيروقراطياً يظم مقومات الخاصة بالبنية البيروقراطية المثالية فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يتبع نظام قريب التدرج الهرمي حيث يخضع المكتب الأدنى لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى نتيجة ذلك يكون تقسيم العمل لكل مكتب نطاق واضح ومحدد المسؤوليات وثير اختيار الموظفين

¹ - كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسير، جامعة الجزائر، 2008.

في الدائرة الواحدة على أساس مؤهلاتهم الفنية والكفاءة التي يمتلكونها ويجب أن يكون المكتب هو شاغل الرئيس للموظف ويشكل المنصب حياته العملية.

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

- 1- إن الإدارة عملية ذات إطار محدود وشكل متعارف عليه.
 - 2- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو المضمون وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها.
 - 3- تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد ولوائح العامة مما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها.
 - 4- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف يشغلها أفراد ذي مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية.
 - 5- يجب إدارة العمل عن طريق إعطاء تعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح مع ضرورة وجود توظيف للوظائف ووضع مواصفات لها وعليها وان يتم تقسيم العمل تبعاً للخبرة والكفاءة ولتطلبات التخصص مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات مما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة عالية.
- وبدا تحليل ماكس فيبر للرأسمالية الحديثة بفحص ودراسة العناصر والمتطلبات أو الشروط المسبقة التي تؤدي إلى إمكانية وجودها وان النظام البيروقراطي هو العنصر الجوهرية فهو الذي يوفر الهيكل الذي يولد درجة عالية من الكفاءة غير إن ما يؤخذ على ماكس فيبر إن نموذج مثالي وانتقده ميرتون بسبب تركيزه على الجوانب الإيجابية للبيروقراطية واغفل الجوانب السلبية.¹

3- نظرية وليام أوشي :

تنطلق نظرية وليام أوشي لجعل التميز مرتبط بثقافة المنظمة تدعو إلى الاهتمام بالعاملين ومجاميع العمل كفرق متكاملة تناقش مختلف ما يرتبط بالنوعية وتحسينها باستمرار من خلال الاهتمام بالعاملين بشكل شامل والتعاقد معهم مدى الحياة يعني يبقى مستشار للمنظمة عندما تحتاجه والعمل على تطوير جوانب الرقابة الذاتية والمسؤولية والجماعية، وخصائص المسار الوظيفي وتكريس الترقية والتقسيم البطيء.²

في مجمل نظرية أوشي حول الثقافة التنظيمية هو الاهتمام بمضمون العمل والاهتمام بذات العامل من مختلف الجوانب حتى يتشكل لديه نوع من الرقابة الذاتية التي توجه سلوكه نحو الأفضل حيث أن الاهتمام بالعامل يمس جميع الجوانب وهو ما يعبر عن ثقافة الجودة التنظيمية.

¹ - رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004، ص 45-47

² - صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور ألغاي: إدارة أعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 70

خامسا: أبعاد التمكين التنظيمي.

تختلف أبعاد التمكين التنظيمي باختلاف وجهة نظر الباحثين والمفكرين وهذا ما أدى إلى تعددها، وسنقوم بذكر أهم أبعاد التمكين التنظيمي وهي كما يلي:

1- تفويض السلطة:

وتعني مساحة الحرية المتاحة للموظفين أو العاملين في المنظمة، حيث توكل إليهم أعمال ومهام يمارسونها بدرجة من الاستقلالية مع تقبلهم للنتائج والمخاطر المرتبة والتي تتمخض عنها تلك الممارسات، من هنا يتضمن التمكين التنظيمي ممارسات عديدة تصب في هذا الاتجاه منها: العمل مع فريق العمل باستقلالية كبيرة، وبذلك يكون الموظف أو العامل قريب من المشكلات التي تعترض سير عمله ومنحه سلطة واسعة لحلها دون الرجوع إلى الحلقات المتدرجة للسلطة المنتشرة في التنظيمات التقليدية التي تأخذ شكل هرمي ما ينعكس على تأخير العمل وتراكم مشكلاته¹.

فالتفويض يتضمن تعيين المهام المرؤوسين ومنحهم السلطة اللازمة لممارسة هذه المهام، ومع استعداد المرؤوسين لتحمل المسؤولية لأداء مقبول لهذه المهام وللمفوض هذا حق إصدار القرارات التي فوض لاتخاذها².

2- التكوين:

يتطلب تمكين العاملين تدريب مستمر ومنتظم لأجل تعلم المهارات الجديدة وينبغي للمنظمة أن توفر نظام طموح لتطوير العاملين لكي يزودوا بالمعرفة والمهارات كمهارات التفاوض ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات حل الصراع ومهارات القيادة، فالجهود التدريبية تمكن العاملين من بناء المعرفة والمهارات والقدرات، ليس فقط لأداء أعمالهم، بل أيضا تعلم مهارات واقتصاديات المنظمات الكبيرة³.

3- فرق العمل:

وتعرف بأنها مجموعة من الأفراد، يشكلون كيانات مترابطة يتقاسم أعضائها هدفا مشتركا، يعملون من أجله بخلق الحماس لدى الأفراد لتحسين الإنتاجية عن طريق العمل الجماعي.

¹ - غاني ناصر حسين، مرجع سبق ذكره، ص 139

² - أحمد عباس حمادي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضى الوظيفي، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، 2016، ص 115

³ - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2010، ص

4-التحفيز:

الحوافز أداة تثبت من خلالها الرغبة والحماس، وتتعكس على توظيف القدرة لتحقيق أهداف محددة لدى تسعى الإدارة من خلالها إلى حث العاملين على تحسين الأداء. فقد ثبت أن التحفز المديرين دورا مؤثر في ثقة المرؤوسين برؤسائهم، مما يترتب عليه زيادة الولاء التنظيمي وتطوير جودة الخدمات المقدمة¹.

5-المشاركة في اتخاذ القرار:

يقصد بها المعلومات اللازمة لصنع القرارات التي يحصل عليها الرؤساء ويحتفظون بها لعدم ثقتهم بالعاملين لدى فهي تعتبر من الأبعاد الرئيسية لاحتوائها على المشاركة والثقة². كما تشير إلى كيفية اندماج الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات وعدم تهميشها، ذلك قصد مشاركة الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرار أمرا حتميا لضمان بناء تلك الموارد على المعرفة والأولويات الموضوعية، وبناء الالتزام والتغيير³.

6-الاتصال:

يعد الاتصال المفتاح الأساسي لتمكين العاملين، فالإدارة لا تستطيع حمل أي مشكلة بمفردها، لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها، وإنما لدى الأشخاص المنغمسين في المشكلة، ولذلك يجب اشتراك هؤلاء الأفراد في العمل، لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة، ولن يكون التزام، وبدون التزام لن يتحقق التمكين⁴.

سادسا: أسباب التمكين التنظيمي:

يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مفهوم التمكين كعنصر أساسي في تحسين وتطوير المنظمة كما يلي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة لتلبية احتياجات الجماهير وإرضائهم.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

¹- فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على تفكير الابتكار لموظفي البنوك العاملة بمدينة الرياض، المجلة العلمية لقطاع التجارة العدد 17، 2018 ص 520.

²- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المتوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة السادات، ص 10

³- هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019، ص 331

⁴- عبد العالي دبله، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، ص 09

- الحاجة إلى استغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة، وخاصة الموارد البشرية.
- أهمية السرعة في اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- منح الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز أكبر في عملهم.
- الحاجة إلى عدم الانشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الاستراتيجية طويلة الأمد¹.

سابعا: معوقات تطبيق التمكين التنظيمي

هناك بعض المعوقات التي تحد من تمكين العاملين بالشكل الفعال، يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان، ومن بين هذه المعوقات ما يلي: إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين، وزيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير قادرين عليها، وتركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة، وزيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد، وزيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان وإقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفاعلية التطبيق، وزيادة الصراع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي، وعدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة، واتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية².

وهناك بعض من المعوقات الأخرى التي قد تحد من تمكين العاملين في المنظمات وهي كالآتي:

- الهيكل التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها وسلطتها.
- خوف العاملين من تحمل المسؤولية.

¹ أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص17.

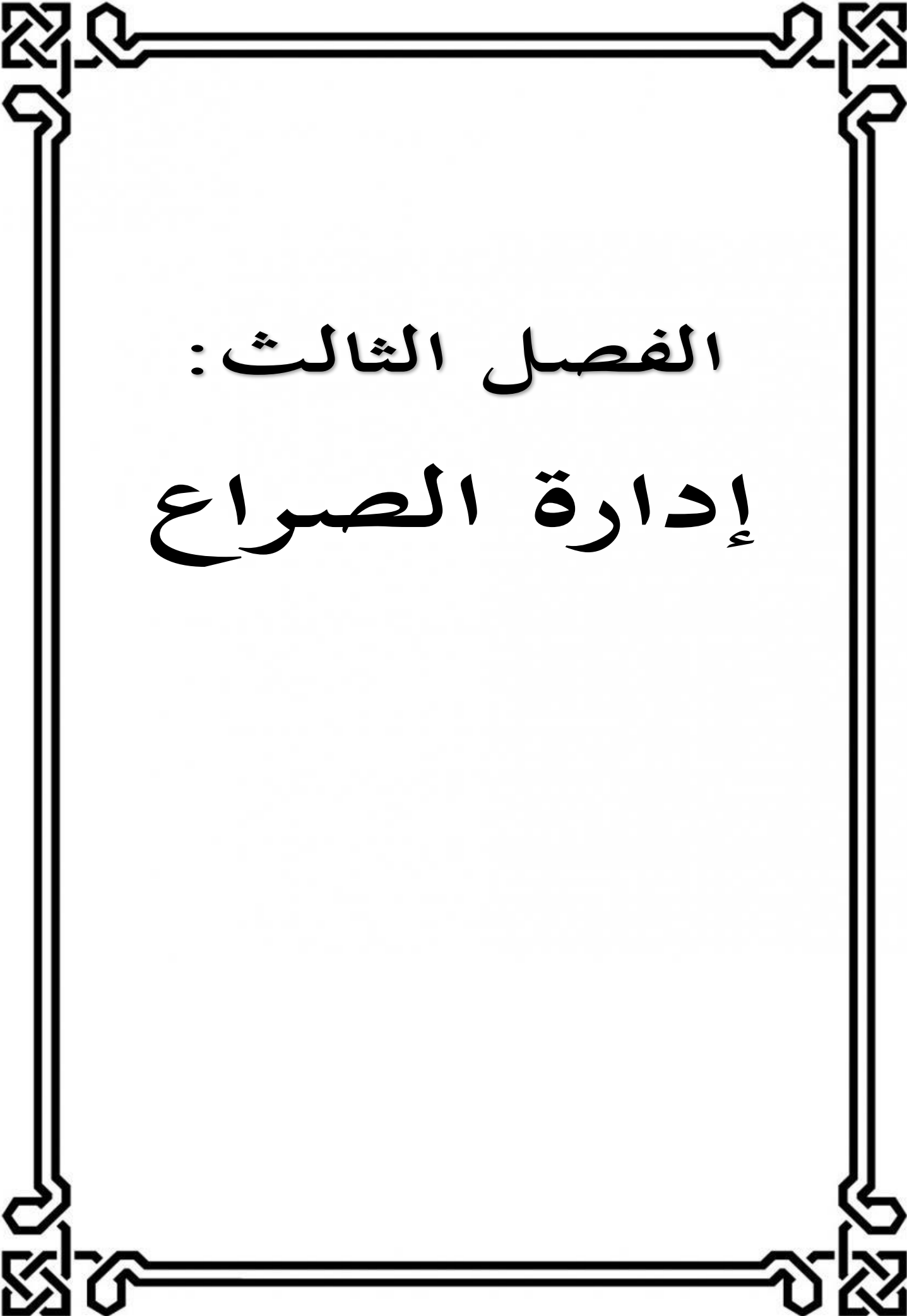
² أحمد محمد الشيا، عنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميك للنشر والتوزيع، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، عمان، 2014، ص 239

- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الإدارية.
- اختلاف في الأهداف كل من الإدارة والعاملين.¹

¹ - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013، ص 46.

خلاصة:

سعيًا من خلال هذا الفصل إلى إلقاء الضوء على مفهوم التمكين التنظيمي، لكونه من أحدث المفاهيم الإدارية من خلال التطرق لمفهومه وأهميته وأسبابه والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى أبعاده ومعوقاته، ولقد تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى عدد من النتائج أهمها أن تبني الإدارة لفلسفة التمكين التنظيمي ليس هدفًا في حد ذاته، بل وسيلة يمكن من خلالها تحقيق العديد من الأهداف سواء للمنظمة أو للأفراد ومن أهمها: توفير البيئة والمناخ التنظيمي اللازم لتعزيز شعور الأفراد بالثقة والكفاءة الذاتية والقدرة على الإنجاز والإبداع، والتأثير في سياسات وقرارات المنظمة، ولا شك فإن التطبيق الناجح لهذه الفلسفة يتطلب توافر عدد من المتطلبات الثقافية والفكرية والتنظيمية والإدارية، والمتطلبات المتعلقة بسياسات إدارة الموارد البشرية.



الفصل الثالث : إدارة الصراع

تمهيد:

الصراع ظاهرة سلوكية قديمة قدم الإنسان، إذ تعتبر من الظواهر الطبيعية في حياة الأفراد، الأفراد، الجماعات، المنظمات والمجتمعات، حيث لا تعتبر حالة شاذة أو استثنائية في السلوك الانساني، انها حالة شائعة بنفس شيوخ سلوك التعاون، فالصراع التنظيمي له عدة آثار تختلف طبيعتها حسب شدة الصراع، آثار ايجابية تحفز وتنشط العمال وتساعد على الابتكار والابداع، وأثار سلبية تدمر العلاقات داخل التنظيم وتقود إلى الشعور بالاحباط وتدني في الروح المعنوية وما ينتج عنها من اهمال للعمل وتقليل للفعالية مما يجعل مصير المنظمة مهددا

وقصد الإحاطة بجوانب هذا الفصل، يتم التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي، تطوره وأنواعه، مستويات الصراع التنظيمي داخل المنظمة، بالإضافة إلى أسبابه، وآثاره ونماذج الصراعات التنظيمية، وأخيرا نتطرق لعملية إدارة الصراعات التنظيمية.

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي:

تعددت التعاريف التي تناولت الصراع فبعض الباحثين يعرفونه من وجهة نظر الفرد وبعضهم من وجهة نظر الجماعة أو المنظمة، حيث تأثرت هذه التعاريف بخلفيات أصحابها النظرية والأيدولوجية، وسيتم التطرق إلى التعريف اللغوي، ثم عرض جملة من التعاريف المختلفة للصراع التنظيمي من وجهة نظر علماء النفس، الاجتماع والإدارة

1- لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق¹، أما في اللغة الإنجليزية نقول conflit وفي اللغة الفرنسية نقول conflit ويعني الصدمة choc أي ويعني كذلك la lutte أو القتال combat أي الصراع المفتوح أو المسلح

هذا المصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية cofficyus التي تعني التطاحن باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، بهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات مع بعضها بعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية

2- اصطلاحاً: لتحديد مفهوم الصراع بشيء من الدقة نستعرض جملة من التعاريف المختلفة

عرفه وارقنز wargnez على أنه "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة بين مختلف الأفراد أو الجماعات المختلفة"²

أما ليكرت likert فيعرفه على أنه "المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي ييغون تحقيقها"³.

أما سميث smith: فيعرف الصراع بأنه "الموقف الذي يتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة"⁴

من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا تعريف ظاهرة الصراع التنظيمي بأنها ظاهرة حتمية وطبيعية لأنها نتاج تفاعل بين الأفراد والجماعات من خلال إنجازهم المهام الموكلة لهم قصد تحقيق أهداف المنظمة

¹ - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2002. ص363

² - خليل محمد حسين الشماخ وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009 ص295

³ - خليل محمد حسن: المرجع نفسه، ص 295

⁴ - بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 5، عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف، الجزائر. ص147

ثانياً: خصائص الصراع التنظيمي:

تناول "العميان" الخصائص التي تمثل الصراع بما يلي:

- 1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).
- 2- يعتبر التوتر (Tension) بعداً أساسياً في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- 3- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.
- 4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- 5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القسرية¹.

أما "العنبي" فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع التنظيمي كالتالي:

- 1- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- 2- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- 3- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع².
- 4- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- 5- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.
- 6- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

ثالثاً: أنواع الصراع التنظيمي:

1- الصراع على مستوى الفرد:

وهذا النوع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 366

² - طارق موسى العنبي مرجع سابق، ص 13-14

متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه أو معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل، ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على التالي:

1-1- صراع الهدف:

يحدث عندما يكون الهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في الوقت نفسه، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:

- الصراع بين هدفين إيجابيين
- الصراع بين هدف إيجابي وسلبى
- الصراع بين هدفين سلبيين

1-2- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من إدارة، والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد¹.

2- الصراع على مستوى الأفراد:

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد فكل شخص له تجارب وخبرات وتختلف نظراته وإدراكه للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري
- الصراع بين العامل والمشرف
- الصراع بين العامل والعامل وبصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على القواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة²

3- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

¹ - بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 48.

² - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة، الرياض، السعودية 1993، ص 346.

3-1- صراع أفقي:

يحدث هذا الشكل بين الجماعات والوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، من الأمثلة على هذا النوع من الصراع، الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة نفسها

3-2- الصراع الرأسي:

يحدث بين جماعات ووحدات إدارية تقع على مستويات مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ومن أمثلة أسباب الصراع بين الجماعات:

- الصراع على الموارد
- التنافس في الأثر
- الصراع بين المستويات التنظيمية
- الصراع بين الإدارات وظيفيا
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين¹
- 4-الصراع على مستوى المنظمات:

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ما يسمى بنظرية الأبعاد، وهي عبارة عن توصيف للأوضاع المتنافسة والمتصارعة جميعها بين المنظمة والمنظمات في البيئة المحيطة بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا، ويكون ذلك عن طريق التفاوض، وتكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشكلات الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار، والقدرات الشرائية المتباينة المتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية إلى آخره، والتي غالبا ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة للصراع وتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة².

¹ طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 30.

² عبد العليم محمد، المداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 256.

رابعاً: أسباب الصراع التنظيمي.

تتباين الظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، وبفضل اختلافهم في النوع والعمر والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الإنتاج والثورة والقوة، وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلاً عن الاختلاف في الملبس والمظهر، والأذواق الترفيهية وعدم التكامل هنا يكون جراً عدم ثقة وضعف الأفراد اتجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة¹.

وتتمثل الأسباب الصراع فيما يلي:

1-نمط اتخاذ القرار:

أشار تاييلور " إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ، في حين تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية ونوعية العمل المطلوب، كما نادى بمركزية اتخاذ القرار مركزاً هذه الوظيفة على المشرفين².

وأشار كل من "مارش" و"سيمون" إلى أن المنظمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، ولهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار، بالإضافة لأهميته في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة اشتراكها في اتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية وتحقيق أهدافها ضرورة اختيار الأفعال السليمة، وأهمية الوصول إلى القرار النهائي، ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة، أولاً الطابع العقلاني الرسمي، وثانياً على طابع الترشيح التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصص لدى الأعضاء ولاعتمادهم حسب طبيعة الأفراد، والتركيز على أهمية اتباع والاختيار الأفضل للوسائل أو البدائل من جانب صانعي القرار واعتباره وسيلة هامة بين الأفراد³.

ومن ناحية أخرى قام " جولدنز " بدراسة الجوانب الوظيفية، حيث وضح أن كلما كان تطبيق الرارات والإجراءات صارم داخل التنظيم، كلما أدى إلى تحويل الإنسان إلى آلة وإقصاء الجوانب الإنسانية، مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته، تفاعله وعدم مع المستجدات التي تحدث وبالتالي تطفو على السطح مشاكل، وهنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار ومنفذي، وهذا يؤثر على رضا العاملين، فعلى المنظمة حسب "جولدنز" التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمرؤوسيه⁴.

¹ عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الضباغي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 259-260

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67

³ محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم اجتماع الصناعي باكر براون تشايلد، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 170

⁴ عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الصناعي، دون طبعة دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 259

واستناداً لهذا الطرح يجب الموازنة بين الإسهام والمكافآت، واتخاذ القرار داخل التنظيم، وبناء على هذا فإن عدم إحساس الأفراد بالرضا والاتباع الفني تدريجياً على مستوى التنظيم، وبالتالي لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مشاركة العمال في القرار لكي لا يحدث صراع، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط وبالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة العليا صاحبة القرار وبين المرؤوسين، وذلك لتجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية معاً، وهذا يؤدي إلى الشعور لعدم التعاون مع متخذي القرار، وبالتالي تؤثر على الإدارة والإنتاجية، وهذا يؤدي إلى إحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم، ويصبح غير راضي عن عمله.

وهنا يرجع الخلل في الهيكل التنظيمي، وعدم تلاؤمه مع حاجات وأهداف التنظيم، وأن الصراع يؤثر في أغلب الأحيان في رضا الأفراد، وأدائهم الجيد وهو بذلك ظاهرة سلبية، وهذا نظراً إلى الاهتمام بالأمور التقنية وإغفال جوانب عدة مرتبطة بالعلاقات العامة ومختلف الجوانب الثقافية التي تتحكم في السلوك، وهذا الاختلاف في التوجيهات والثقافات داخل التنظيم يدفع بالقادة عادة إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى نمط السلطوي ولهذا يلجأ إلى تعظيم الاختلافات بينهم، ولذلك تزيد حدة الصراع، وهذا ما يؤدي إلى مناخ غير مريح للعمل، إضافة إلى ظهور التكتلات داخل التنظيم¹.

2- الفروق في القوة:

إن تعدد الواجبات الإدارية، واختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر وهي الصراع بين الوحدات على الموارد، ومن أشهر الدراسات التي أجريت للتعرف على نمط الإشراف لتقييم العمل هي دراسة " هو فستد " في شركة " أي بي أم " حيث احتوت الدراسة على كل العاملين في المستويات الدنيا، والمديرين في المستويات العليا وقد خلص " هو فستد " إلى وجود أربعة أهداف أساسية تؤدي إلى الاختلافات في القيم²:

- التوزيع الغير عادل في مراكز القوة.
- تجنب عدم التأكد، هو المدى الذي لا يتغير فيه أفراد المنظمة بالراحة لتعاملهم كوجود المرافق الغامضة.
- الثقافات المدعمة لقيم رجل امرأة: التمييز بين أدوار الرجل والمرأة وتدعيم سيطرة الرجل، في حين أن المرأة لا نفرق بينها وبين الرجل في الأدوار.

¹ - المرجع نفسه، ص 260

² - زهور بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 111

3-الفروق الجماعية:

حيث أن المبادرات الفردية تخرق الأعمال الجماعية داخل العمل وبالتالي يحدث تأثير خاصة في المنظمات التي تؤمن بالقيم الجماعية كالمنظمات اليابانية¹.

كما يرى كل من "لورنس بول" و"لورش" أن أصحاب التخصصات المختلفة، لا يختلفون في طريقة التفكير فحسب، بل يختلفون في القيم وأن الحل الفاعل للنزاع يعتبر الأساس للتكامل ويتم فيه معالجة الصراع بواسطة المديرين من خلال تهدئة المشكلات وعدم ترك الطرف الذي يتمتع بنفوذ كبير بفرض حله على الآخرين².

كما يرى " زميل " على أن مصدر الصراع التنظيمي هو الاختلاف في مصالح الأفراد وتعارضها داخل المنظمة ولتحقيق هذه المصالح يتم الاعتداء على مصالح الآخرين، فالأفراد الأقوياء يجبرون الأفراد الأقل قوة على الدخول في صراع غير عادل، كما يدخل الأفراد في صراع باعتبارهم ممثلين للجماعات والأفكار العامة، وأنهم يشعرون بالاحترام، وأنهم لا يعاملون من أجل دوافع شخصية، وهكذا يؤدي النضال من أجل مصلحة عليا، والتجرد من الاهتمامات الفردية، وتدعو فكرة " زميل " إلى تركيز كل القوة من أجل عمل موحد في اتجاه واحد، وميز " زميل " الصراع الذي يكون المشتركون فيه أفراد محددين، والصراع الذي يشترك فيه الأفراد باعتبارهم ممثلين لجماعات أو تكتلات³.

خامسا: مراحل الصراع التنظيمي

إن الصراع التنظيمي الذي ينشأ عند الفرد، أو بين الأفراد والجماعات لا بد وأن يكون قد مر بمراحل متعددة قبل الظهور في سلوك الأفراد.

وتعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" ويمر الصراع بأطوار وسلاسل متعددة، ولا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى وأن ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الأفراد والجماعات.

وهناك خلاف حول تقسيم مراحل الصراع فنجد أن المومني يقسمها إلى خمس مراحل عن لويس

بوندي (Louis Bondy):

¹ - رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 75.

² - إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة روادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية، بحوث ودراسات، الرياض، د ط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 36.

³ - سعد عبد مرسى بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 366

1-مرحلة الصراع الضمني: وتتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، مثل الاعتمادية بين الأفراد والجماعات.

2-مرحلة الصراع المدرك: يبدأ أطراف الصراع إدراك أو ملاحظة وجود الصراع، وهنا تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صورة ومدركاته.

3-مرحلة الشعور بالصراع: يتضح فيها الصراع ويتبلور أشكال من القلق الفردي والجماعي مما يشجع على الصراع.

4-مرحلة الصراع العلني: يتم فيها انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر.

5-مرحلة ما بعد الصراع العلني: وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع¹.

ومما سبق يتضح أن الصراع عملية ديناميكية متغيرة، ولا يظهر فجأة بل يتم بسلسلة من المراحل يعززها التوتر، ولا تغني هذه المراحل بأن كل صراع يجب أن يمر بها الواحدة تلو الأخرى، كما لا تعني أن طرفي الصراع هما في نفس المرحلة².

سادسا: إيجابيات وسلبيات الصراع التنظيمي

ينجم عن ظاهرة الصراع عدة آثار يمكن إيجازها فيما يلي:

1-إيجابيات الصراع التنظيمي:

- يولد الصراع التنظيمي طاقة لدى الأفراد وبيروز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية

- يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل المشكلات، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة

- الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال

- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة لطريقة المواجهة المباشرة

- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة للعاملين³

¹ طه عبد العظيم حسين، المرجع السابق، ص 35.

² الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، د ت، ص 152

³ هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008، ص 66.

- يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو

- يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد

- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.

2-سلبات الصراع التنظيمي:

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب مصلحة المنظمة

- يحول الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة

- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية

- يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين

- يعوق العمل التعاوني والجماعي

- انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود

- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم

وضعف في الثقة¹

سابعاً: الآليات التنظيمية لإدارة الصراع:

من الآليات التي يمكن اعتمادها في إدارة الصراع ما يلي:

- من الحالات التي تؤدي إلى الصراع تعدد الأهداف الفرعية ومحاولة كل طرف فيها إعطاء الأولوية

لأهدافه الخاصة ففي مثل هذه الحالات يمكن أن تكون المعالجة من خلال التأكيد على وحدة التنظيم

وعلى الهدف العام، مما يساعد في توجيه أنظار الجميع نحو الهدف العام وتحجيم الصراع

- العمل على زيادة الموارد المتاحة أمام الجميع والتي تعتبر ندرتها أحد أسباب الصراع وهذه مهمة بالغة

الأهمية، وتميز المديرين الفعالين من غيرهم الذين هم أقل فعالية وتأثيراً

- زيادة التفاعل بين الموظفين بحيث يتعرف كل موظف على طبيعة عمل الآخرين مما يزيد من تفهمهم

الأعمال بعضهم البعض، ويقلل التنافس فيما بينهم، كما أن أسلوب التناوب الوظيفي ونقل الموظفين من

دائرة إلى أخرى، قد يساعد على زيادة حساسيتهم تجاه بعضهم البعض، وتحفز الوحدات التنظيمية التي

يعملون بها على التفاهم والعمل على حل المشكلات²

¹ - حريم حسين، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة الملوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 100

² - القريوتي محمد القاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 279

- العمل على تقليل العلاقات فيما بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يثور الصراع فيما بينها نتيجة تداخل عملها
- دمج الوحدات الإدارية المتصارعة فهذا أسلوب يجبر مثل تلك الوحدات على البحث عن قواسم مشتركة للتعايش لأنها تشترك في المصير
- ممارسة الرئيس لسلطته الرئاسية، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات الحاسمة بحق المعارضين من أجل المعارضة، والذين لديهم أسبابهم الخاصة لذلك السلوك والتي لا علاقة لها بالتنظيم، فبعد استنفاد الوسائل الأخرى الممكنة قد يكون من المناسب نقل مثل هؤلاء الموظفين أو اتخاذ إجراءات مختلفة بحقهم، قد تكون آخرها الاستغناء عن خدماتهم
- الاتصال بمستوى الرضى الوظيفي عند العاملين والتعرف على المشاكل التي يشكون منها وما يمكن عمله لمعالجتها
- الاهتمام بإيجاد آليات ثابتة للتعامل مع الصراعات ومن ذلك إيجاد أقسام أو وحدات إدارية، تهتم بالتنسيق بين مختلف الدوائر مثل اللجان والمجالس، بحيث يشترك فيها المسؤولون من المستويات المختلفة، ويتم عقد اجتماعات دورية للبحث في أمور تتصل بالصراعات أو مشاكل العمل لتفهم الأطراف كافة طبيعة الصراع واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالتعامل معها¹

ثامنا: عملية إدارة الصراعات التنظيمية:

تؤكد النظرة الحديثة على أن الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية تعبر عن ديناميكية التنظيم وعن تفاعل الأنظمة الفرعية المشكلة له، حيث تقر بأن له جوانب إيجابية تحتم على أي تنظيم الاستفادة منها ولا تلغي الجوانب السلبية للصراع والتي يعترف بها الفكر الإداري الحديث ويرأها خطرا على الأفراد والمنظمة.

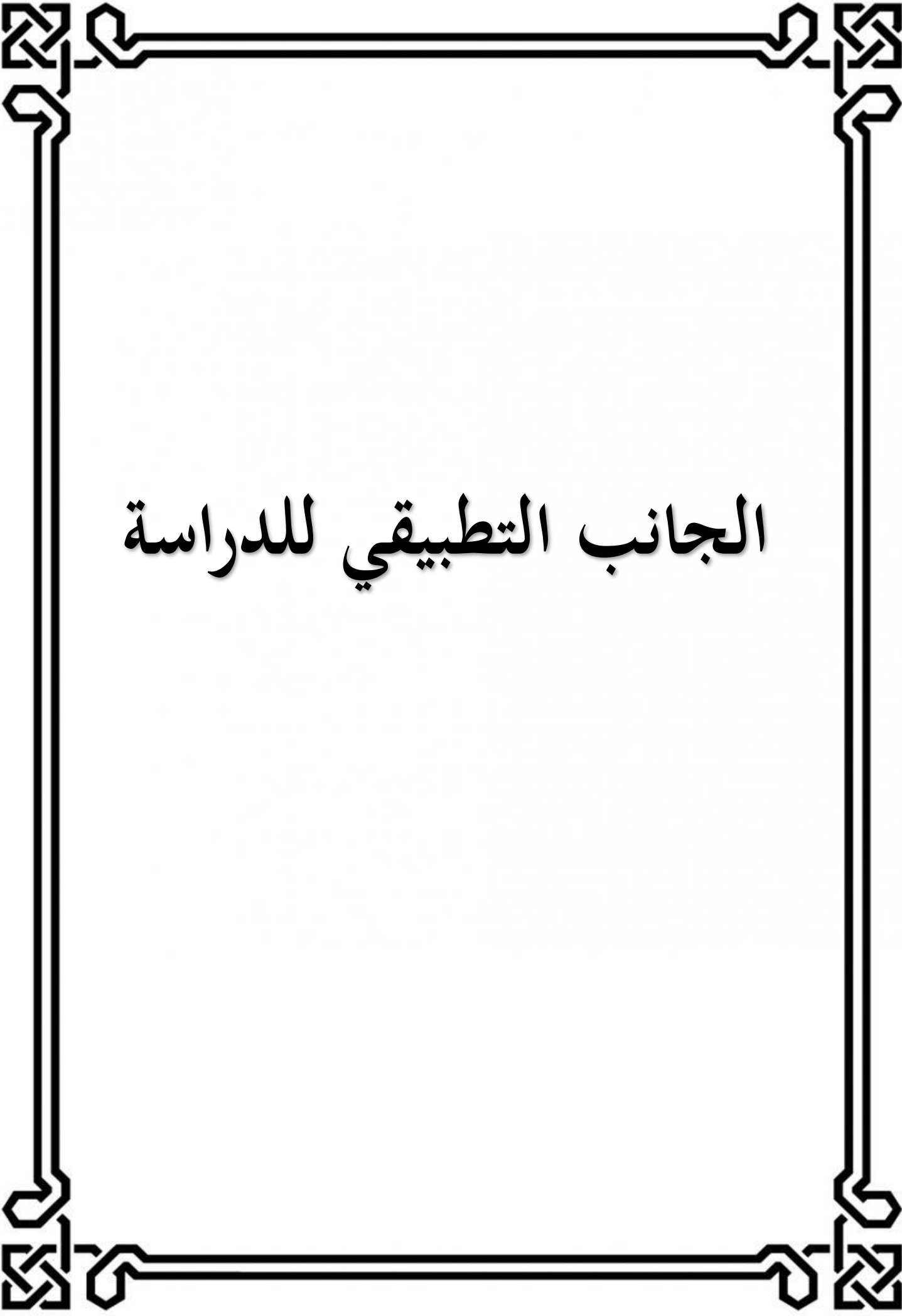
فالصراع التنظيمي تتوقف طبيعته نتائجه بقدر كبير على مدى نجاح إدارة المنظمة في عملية إدارته، التي تعد نشاطا إداريا لا يقل أهمية عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث ينبغي على الإدارة إبقاء الصراع عند مستوى مطلوب، يتناسب مع توجهات وأهداف المنظمة، بشكل لا يكون منخفضا جدا فيؤدي إلى الخمول والركود والملل أو مرتفعا جدا حيث يصبح مدمرا، وتبعاته قد تصل حد تهديد مصير المنظمة².

¹ - القريوتي محمد القاسم، المرجع السابق، ص 280-281

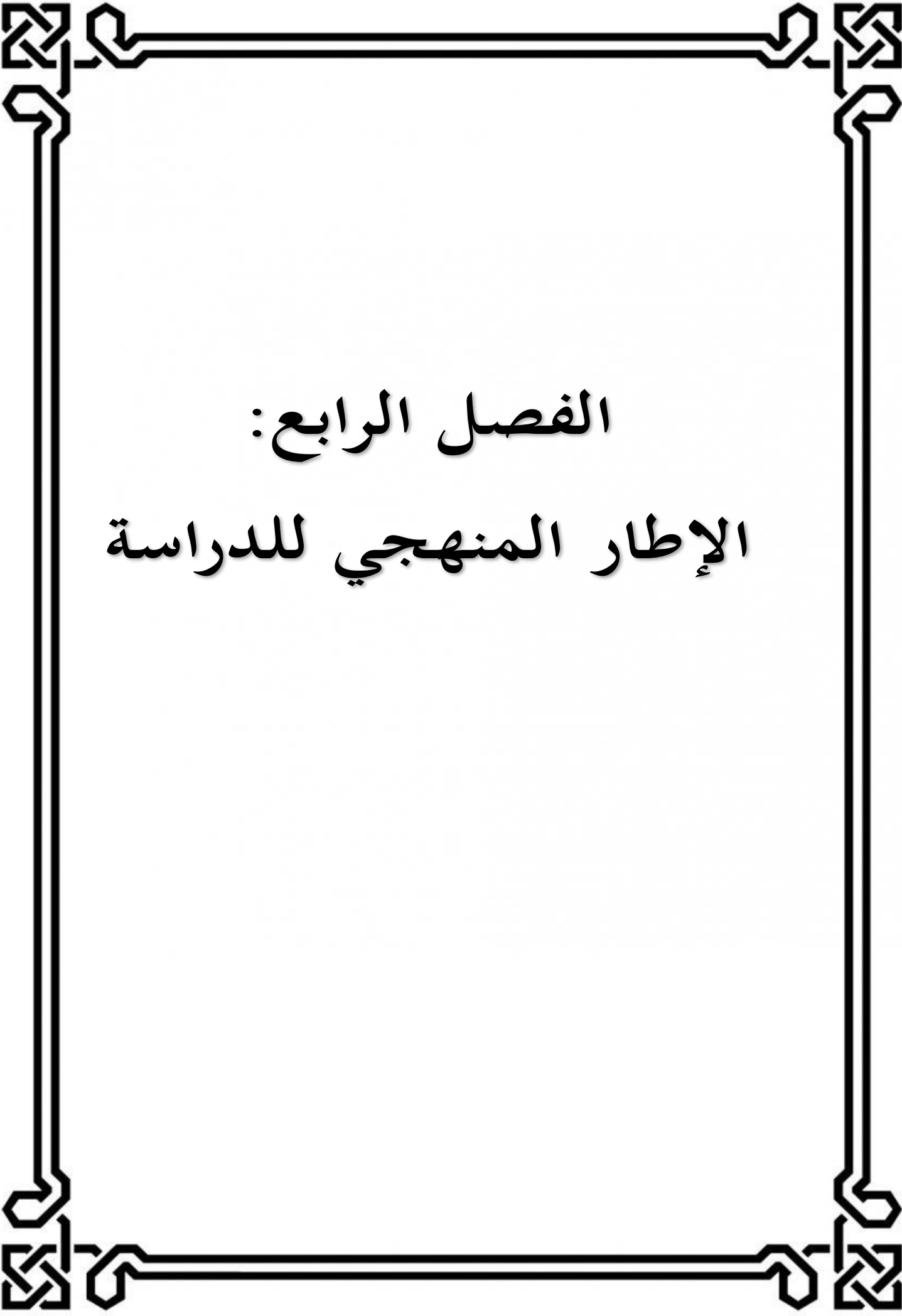
² - المرجع نفسه، ص 281

خلاصة:

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي هذا إلى الإرباك والقلق والتوتر داخل المرافق التنظيمية مما يجب الضرر إلى جميع الأطراف فلا يرد نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحدة منه لأن الصراع ظاهرة مستمرة، ولكن يمكن التخفيف منه وذلك بالعمل على القضاء وعلى الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع، مثل هذا العمل يقضي إلى إعادة بناء تركيبة بشكل عملي ووفق أسس وتحسين العلاقات مثل العمل والتخلي عن الخلافات والتخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة المستوى الثقافي وعقد برامج التوعية والتثقيف، كما أن للصراع جوانب إيجابية إذا ما سيرت أو إذا ما تم إدارتها بطرق بناءة تخدم أهداف المؤسسة وازدهارها.



الجانب التطبيقي للدراسة



الفصل الرابع:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى المصطلحات الخاصة بهذا البحث وإخضاعها للتتظير نصل إلى الجانب الميداني والذي يعتبر الجزء المهم وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم إجراءات الدراسة الاستطلاعية والدراسة الميدانية، حيث يتم القيام ببحث علمي طبقاً للمواصفات الدقيقة.

أولاً: منهج الدراسة

من المعروف أن تقدم العلم مقترن بتقدم المناهج وفي هذا يقول ديكارت: "لا نستطيع أن نفكر في بحث حقيقة ما إذا كنا سنبحثها بدون منهج لأن الدراسات والأبحاث بدون منهج تمنع العقل من الوصول إلى الحقيقة".¹

وعليه يتطلب إعداد أو إجراء أي بحث علمي إتباع منهج معين حيث يعرف المنهج على أنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".²

وبالعودة إلى أهداف البحث فإن المنهج الملائم لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي، الذي يعرف على أنه: "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي، بغية وصف الظاهرة كما وكيفا، بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة".³

إن هذا الاختيار قائم على مبررات علمية ليطمأن مع تحقيق أهداف الدراسة كما سبق الذكر، ثم إن الوصف عملية لا يمكن أن يتخلل عنها أي باحث في تخصص علمي ضف إلى ذلك أن المنهج يمكن الباحث من:

- توضيح العلاقة بين الظواهر، والعلاقة بين أجزاء الظاهرة الواحدة.
- تقديم تفسيراً للظواهر وأسباب تواجدها.
- توفير المادة العلمية.

¹ - الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000، ص 60.

² - صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995، ص 169.

³ - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007، ص 87.

ثانيا: حدود الدراسة:

أ-المجال المكاني:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو ولاية المسيلة.

ب-المجال الزمني:

أجريت الدراسة على فترتين من الزمن هما:

الفترة الأولى: انصب اهتمامنا في جمع الفصول النظرية، فقمنا خلال هذه المرحلة بالقراءات المستفيضة

حول الموضوع محل الدراسة من خلال ما تم جمعه من مادة علمية ومن مراجع ومصادر.

الفترة الثانية: المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية بولاية المسيلة وتتمثل في:

بعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت في شهر أبريل 2024 قمنا في نفس اليوم

بالالتحاق بالولاية بغية الحصول على معلومات على أفراد عينة الدراسة من عدد الموظفين وكذا توزيعهم

على الأقسام ولمحة عن الهيكل التنظيمي للولاية واستغرقنا في ذلك يومي 20 و 21 أبريل 2024.

وبعد ضبط عينة الدراسة تم توزيع الاستبيان على العينة في الفترة الممتدة من 25 أبريل إلى غاية

30 أبريل 2024. حيث وزعنا 90 استمارة وهو العدد الإجمالي للعينة المدروسة.

ج-المجال البشري:

ويمثل هذا المجال مجتمع البحث يقصد به عدد الموظفين بولاية المسيلة ويبلغ عددهم 300 موظف وموظفة

ثالثا: العينة.

يستخدم الباحث العينة عندما يتعذر عليه دراسة جميع وحدات مجتمع البحث لكبر حجمها الكلي.

تعرف العينة على أنها "جزء من الكل يختاره الباحث لأجل الحصول على بيانا تتعلق بموضوع

بحثه، يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمته ويشترط أن تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث".¹

حيث اعتمدنا على العينة العشوائية التي تعرف على أنها: "حيث يتم من خلالها تقسيم مجتمع

الدراسة الأصلي إلى فئات أو شرائح بشكل يتلاءم وظروف الباحث"²، وهي الأصلح للمجتمعات التي تقسم

إلى طبقات أو فئات وجاء اعتمادنا عليها كونها الأنسب بالنظر للوقت والجهد المتوفران والمحدودان، إضافة

إلى التشابه الملاحظ في أدوار وظائف أفراد العينة وهي خاصية يمكن ملاحظتها على أفراد العينة.

¹ - المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص47.

² - نادية سعيد عيشور، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017، ص 272.

نسبة العينة: بلغ عدد أفراد العينة 90 فردا من المجموع الكلي لمجتمع البحث وهو ما يمثل حوالي 30% وهي نسبة مقبولة بالنظر إلى التوصيات العلمية المتعلقة بذلك.

رابعا: الخصائص السوسولوجية لعينة الدراسة:

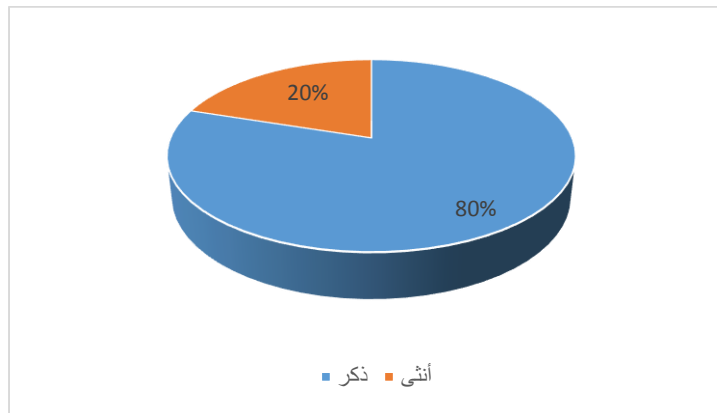
1-الجنس:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	72	80%
أنثى	18	20%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن العينة تكونت من المزيج بين الذكور والإناث، وغلب عليها نوع الذكور بنسبة 80% مقابل 20% من الإناث، تعطي القراءة الأولية لنسبة جنس الذكور إلى أن الإناث في مجتمعنا لا تستهويهن الوظائف الإدارية فمعظمهن تتجهن إلى مهنة التعليم وهو ما يبرر نسبة الذكور.

الشكل رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



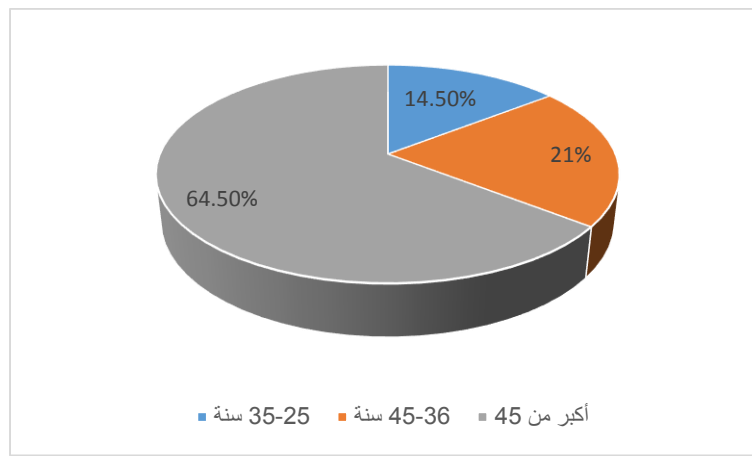
2-السن:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
35-25 سنة	13	14.5%
45-36 سنة	19	21%
أكبر من 45	58	64.5%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أفراد العينة يتوزعون على الفئات العمرية ككل حيث أن نسبة 64.5% تمثل الفئة العمرية أكبر من 45 سنة وهي النسبة الغالبة من عينة الدراسة، في حين أن نسبة 21% تمثل الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة، بينما الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة مثلتها نسبة 14.5%. حيث تعطي القراءة الأولية لنسبة الفئات العمرية أن أغلب عينة الدراسة في أكبر من 45 سنة وهذا يدل على أن ولاية المسيلة تعتمد في إدارتها على أصحاب الخبرة بالدرجة الأولى وهذا راجع لصعوبة الأعمال الإدارية بالولاية.

الشكل رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



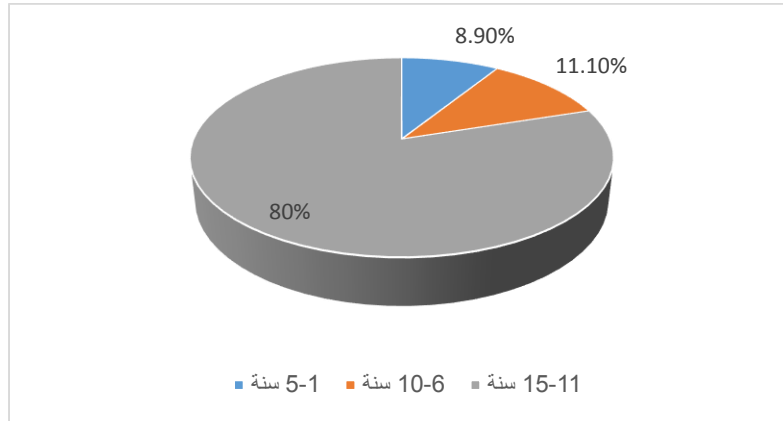
3-الأقدمية:

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
1-5 سنة	08	8.9%
6-10 سنة	10	11.1%
11-15 سنة	72	80%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب أفراد العينة أي ما نسبتهم 80% لهم أقدمية ما بين 11-15 سنة، تليها نسبة 11.1% تمثل الذين لهم أقدمية ما بين 6-10 سنوات، في حين نسبة 8.9% هي نسبة أفراد العينة الذين لهم أقدمية بين 1-5 سنوات. حيث تعطي القراءة الأولية لنسبة الأقدمية أن أغلب عينة الدراسة لهم أقدمية في العمل أكبر من 11 سنة وهذا ما تم تأكيده من الجدول السابق أين وجدنا نسبة كبيرة من أفراد عينة الدراسة سنهم أكبر من 36 سنة، أي أن ولاية المسيلة تعتمد على أصحاب الأقدمية في العمل وذوو الخبرة، كما تشير هذه النتائج إلى استقرار العامل بولاية المسيلة.

الشكل رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



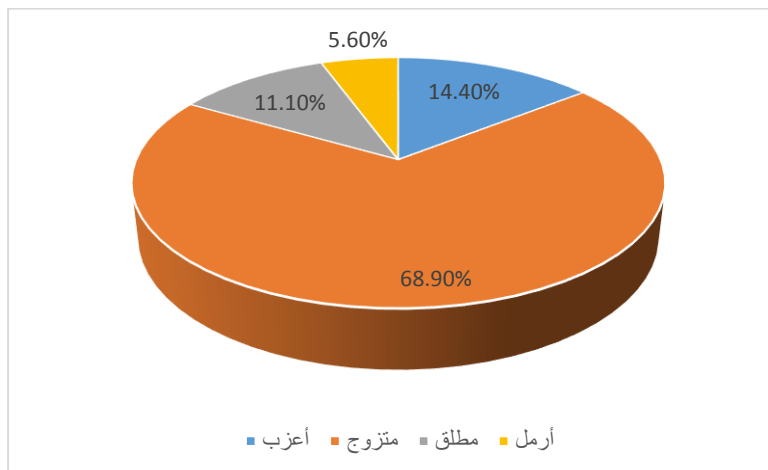
4- الحالة العائلية:

الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
14.4%	13	أعزب
68.9%	62	متزوج
11.1%	10	مطلق
5.6%	05	أرمل
100%	90	المجموع

تركزت أكبر فئة في العينة لدى الفئة المتزوجة بنسبة 68.9% تليها نسبة العزاب بنسبة 14.4%، في حين قدرت نسبة المطلقين 11.1%، وأخيرا نسبة الأرامل قدرت بـ 5.6%، حيث تعطي القراءة الأولية لهذه النسب أن عينة الدراسة مستقرة بالعمل بولاية المسيلة وهذا ما أدى إلى تكوينها لأسر، بالإضافة كذلك فإن هذه النتائج تؤكد الجدولين السابقين الخاصين بالأقدمية في العمل والسن.

الشكل رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية



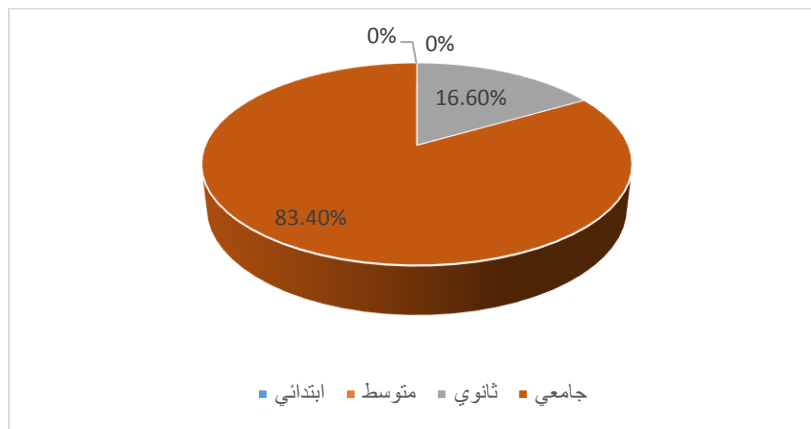
5- المستوى التعليمي:

الجدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
16.6%	15	ثانوي
83.4%	75	جامعي
100%	90	المجموع

تركزت أكبر فئة في العينة عن المتحصلين على شهادة جامعية مثلت أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 83.4% تليها نسبة المتحصلين على شهادة ثانوية بنسبة 16.6%، في حين نسبة المتحصلين على شهادة متوسط والابتدائي كانت منعدمة، حيث تعطي القراءة الأولية لهذه النسب أن التوظيف بولاية المسيلة يتطلب شهادات جامعية نظرا لطبيعة الأعمال الإدارية بالولاية.

الشكل رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



خامسا: أداة جمع البيانات:

1- الملاحظة: هي الأداة التي تستخدم في معظم البحوث والدراسات الاستكشافية، والتي لا يكون للباحث معلومات كافية عنها، وتستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، دون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكاميرات، وهي ملاحظة عرضية لا تهدف إلى الكشف عن حقائق محددة، وتأتي دون ضبط علمي أو اتخاذ إجراءات معينة أو استخدام أجهزة أو أدوات قياس دقيقة لتحديد أبعاد أو سمات الظاهرة المدروسة¹.

¹ - عمر نصر الله، مرجع سبق ذكره، ص 281.

وتعتبر الملاحظة اللبنة الأولى في البحث بغية التحقق من صحة فرضياته، ومن أجل ذلك يهتم العلم بالملاحظة كأداة بحث، لملاحظة الظواهر الحسية وتصنيفها والكشف عن مختلف إبعادها للوصول إلى إصدار أحكام وصفية للوقائع التي تمثل في الأساس قوانين العلم¹.

لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على حواس الباحث وقدرته الفائقة إلى ترجمة ملاحظاته والتماسها إلى عبارات ذات دلالة ومعاني، حيث يرى البعض أنها من أصعب الأدوات استعمالاً لاعتمادها على مهارة وقدرة الباحث على تحليل أنماط السلوك الاجتماعي².

إلا أن الباحثين ونتيجة لدراساتها في الجامعة المقصودة بالدراسة، واحتكاكها الدائم والمتواصل بالطلبة وملاحظتهم، لذا استخدمت هذه الأداة في الدراسة الحالية كأداة مكملة ومدعمة لاستمارة الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية الممهدة للدراسة الميدانية وذلك طيلة إجراء هذه الدراسة، وملاحظة الفئة المستهدفة بالدراسة.

2-الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً، وذلك يرجع لما تحققه من مزايا على مستوى الجهد والوقت وسهولة معالجة البيانات إحصائياً، عرفها محمد عبيدات وآخرون: "أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"³. وعليه فقد اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات حيث بنيت استمارة بحثنا بحسب فرضيات الدراسة فأنت في ثلاثة (3) محاور بالشكل التالي:

المحور الأول: وخصص للبيانات الشخصية للمبحوثين من السؤال 1 إلى السؤال 5.

المحور الثاني: وخصص للفرضية الأولى، من السؤال 06 إلى السؤال 20.

المحور الثالث: وخصص للفرضية الثانية، من السؤال 21 إلى السؤال 31.

إن المبرر الذي دفعنا إلى اختيار استمارة الاستبيان هو عامل الوقت أولاً وتصنيف المعلومات ثانياً، بحيث الاختبار عن طريق أسئلة محددة مرتبطة بالمشكلات يسمح بجمع المعطيات المطلوبة والتي تخدم هدف البحث.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² - علي شريف حورية، السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمردود التربوي، إشراف: عبد الرحمان برقوق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 302.

³ - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 63.

3-المقابلة:

تم استخدام المقابلة ولكن كأداة فقط لجمع المعطيات المتعلقة بمجتمع البحث.

صدق وثبات الأداة:

لمعرفة صدق وثبات الاستمارة تم توزيعها على عدد من المحكمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من ذوي الخبرة في مجال الاختصاص وفيما يلي جدول يبين أعضاء الأساتذة المحكمين:

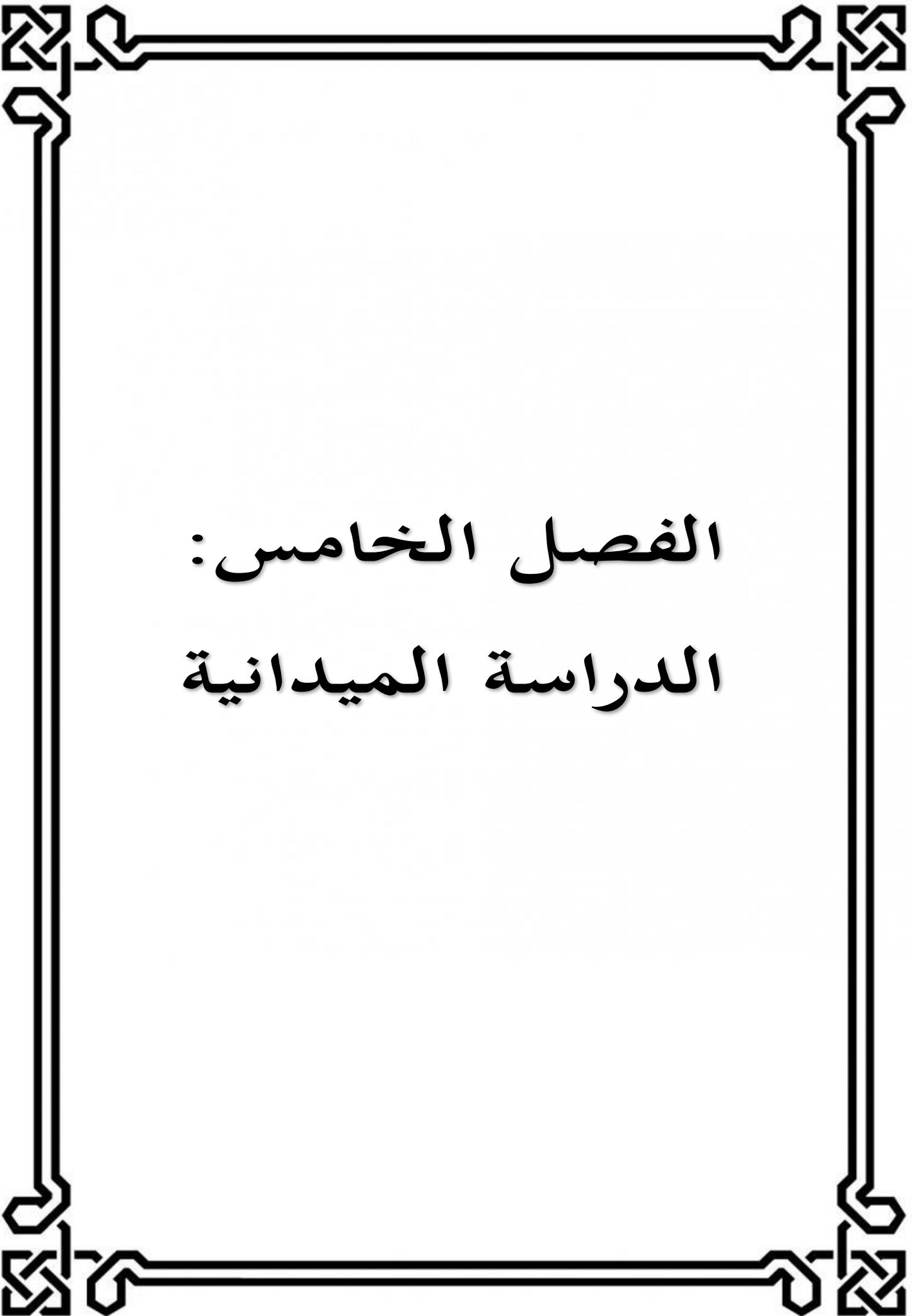
الاسم واللقب	الرتبة
	أستاذ التعليم العالي
	أستاذ التعليم العالي
	أستاذ التعليم العالي

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحليل بيانات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات

- النسب المئوية



الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

تمهيد:

حاول في هذا الفصل عرض الجداول الإحصائية المتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة، ثم تحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات للتأكد من تحقق الفرضيات من عدمه.

1- عرض نتائج الدراسة:

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أن:

الجدول رقم 06: يوضح العلاقة بين تفويض المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام الوظيفة وتتجنب

المناقشات بين الموظفين في الإدارة

14- تتجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة؟			
نعم	لا	المجموع	6- تفوضك المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتك؟
38	18	56	نعم
29	5	34	لا
67	23	90	المجموع
%67.9	%32.1	%100	
%85.3	%14.7	%100	
%74.4	%25.6	%100	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 74.4% للذين أجابوا بتجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة، كما سجلت نسبة 25.6% للمبحوثين الذين أجابوا بعدم تجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 85.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة لا تفوض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم ويرون أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة، في مقابل ذلك نسبة 67.9% للذين يشيرون إلى أن المؤسسة تفوض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم ويرون أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن المؤسسة تفوض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم فنجد نسبتهم 32.1%، تقابلها نسبة 14.7% للمبحوثين الذين لا يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة مع أن المؤسسة لا تفوض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.

فهناك من يرى أن تفويض المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام الوظيفة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الأداء والكفاءة في المؤسسة وهذا عندما يتم منح الموظفين الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات والتصرف بحرية في إطار محدد، يتيح ذلك لهم القدرة على تنفيذ المهام بفاعلية واتخاذ القرارات السريعة والمناسبة، ومن جانب آخر، من المهم كذلك أن تتجنب المناقشات الدائرة بين الموظفين في الإدارة، كون أن المناقشات الدائرة قد تؤدي إلى تعطيل التواصل وتقويض العلاقات العملية كما قد تنشأ المناقشات الدائرة بسبب عدم تفهم المسؤوليات والصلاحيات الموضوعة، أو نقص في التواصل الفعال بين أفراد الإدارة، لذا فإن منح الموظفين صلاحيات كافية وتجنب المناقشات الدائرة يساهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز التعاون بين أفراد الإدارة.

الجدول رقم 07: يوضح العلاقة بين ثقة المؤسسة أو المسؤول المباشر في القدرة على أداء المهام

الموكلة وتتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفق معهم الموظف

15- تتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم؟			
نعم	لا	المجموع	
74	7	81	7- تثق المؤسسة أو المسؤول المباشر في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك؟
90.5%	9.5%	100%	نعم
14	12	26	لا
87.5%	12.5%	100%	
81	9	90	المجموع
90%	10%	100%	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 90% للذين أجابوا بتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم، كما سجلت نسبة 10% للمبحوثين الذين أجابوا بعدم مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 90.5% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم، في مقابل ذلك نسبة 87.5% للذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر لا تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن المؤسسة أو المسؤول المباشر لا تثق في

قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم فنجد نسبتهم 12.5%، تقابلها نسبة 9.5% للمبحوثين الذين لا يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم مع أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم.

فهناك من يرى أن ثقة المؤسسة أو المسؤول المباشر في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة لها تأثير كبير على أداء الموظف ورغبته في تحقيق النجاح وذلك عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تثق في قدراته وتقدر إسهامه، فإنه يتحفز للعمل بجد وتفاؤل لتحقيق الأهداف الموضوعة، إلا أنه مع ذلك، يجب التفريق بين ثقة المؤسسة وتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون مع الموظف، فمناقشة القضايا والاختلافات والآراء المتباينة هي جزء طبيعي من عملية صنع القرار وتحسين العمل في أي مؤسسة كما أنها فرصة للتعلم وتبادل الآراء والتوصل إلى حلول أفضل، فعندما يتجنب المسؤول المباشر مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معه، يمكن أن يكون لهذا تأثير سلبي على العملية التفاعلية والتعاون في المؤسسة وقد يؤدي ذلك إلى قلة التواصل وتفاقم المشكلات وعدم تحقيق الحلول المناسبة، فبدلاً من ذلك، ينبغي على المسؤول المباشر أن يتبنى نهجاً بناءً للتعامل مع الاختلافات والمناقشات من خلال العناية بالتواصل الفعال، والاستماع الجيد لآراء الآخرين، والبحث عن نقاط التوافق والمصالح المشتركة، والعمل على بناء حلول مشتركة كما يجب أن يكون هناك تشجيع للحوار المفتوح والاحترام المتبادل بين الأعضاء المختلفين في المؤسسة، وخلاصة القول فإن ثقة المؤسسة في قدرة الموظف مهمة لتحقيق النجاح، ومناقشة القضايا والاختلافات مع الأشخاص الذين لا يتفقون معه يمكن أن يساهم في تحسين عملية صنع القرار والتعاون.

الجدول رقم 08: يوضح العلاقة بين ثقة المؤسسة أو المسؤول المباشر في القدرة على أداء المهام

الموكلة والحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية

17- لك الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية؟				
نعم	لا	المجموع		
نعم	لا	المجموع	7- تثق المؤسسة أو المسؤول المباشر في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك؟	
49	25	74	66.2%	33.8%
7	9	16	43.8%	56.3%
56	34	90	90%	10%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 90% للذين أجابوا أن لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية، كما سجلت نسبة 10% للمبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود حرية لهم في ذلك.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 66.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أن لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية، في مقابل ذلك نسبة 43.8% للذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر لا تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أن لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم ليس لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن المؤسسة أو المسؤول المباشر لا تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم فنجد نسبتهم 56.3%، تقابلها نسبة 33.8% للمبحوثين الذين ليس لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية مع أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم.

فهناك من يرى ثقة المؤسسة أو المسؤول المباشر في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة لها علاقة قوية بالحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية، فعندما يشعر الموظف بثقة المؤسسة في قدراته ومهاراته، فإنه يمتلك الثقة اللازمة للتفاوض والتعاون مع الأطراف الأخرى لإيجاد حلول مرضية وتوفيقية، بالإضافة إلى أن الحرية في التفاوض تعني إمكانية الموظف للتعبير عن وجهات نظره ومصالحه والعمل على إيجاد حلول تلبي احتياجات الأطراف المتصارعة، وذلك عندما يتم منح الموظف حرية في التفاوض، يكتسب القدرة على استخدام مهاراته في التواصل والاستماع الفعال وإدارة الصراع بشكل بناء، كما أن توفير الحرية في التفاوض يسمح للموظف بالبحث عن حلول مبتكرة وإيجاد نقاط توافق مشتركة بين الأطراف المتنازعة، حيث تشمل هذه الحلول توفيق المصالح، والوساطة، والتفاوض الإبداعي وغيرها من الطرق لتحقيق الاتفاقات المرضية للجميع.

لذا كان لابد من أن يتم توفير بيئة داعمة للتفاوض المفتوح والبناء، وذلك من خلال تعزيز ثقافة التعاون والتفاعل الإيجابي في المؤسسة، حيث ينبغي تشجيع الموظفين على المشاركة في عمليات التفاوض وتقديم الأفكار والحلول، وتعزيز التعلم المستمر وتطوير مهارات التفاوض، وخلاصة القول أن ثقة المؤسسة في قدرة الموظف على أداء المهام الموكلة تساهم في إتاحة الحرية في التفاوض مع أطراف

الصراع للوصول إلى حلول توفيقية من خلال توفير بيئة داعمة وتعزيز ثقافة التعاون يساعد في تعزيز عمليات التفاوض البناء وتحقيق النتائج المرضية للجميع.

الجدول رقم 09: يوضح العلاقة بين توفير الوظيفة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وتجنب

المناقشات بين الموظفين في الإدارة

14- تتجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة؟			
نعم	لا	المجموع	8- توفر لك وظيفتك الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار؟
75%	25%	100%	نعم
27	9	36	
74.1%	25.9%	100%	لا
40	14	54	
74.4%	25.6%	100%	المجموع
67	23	90	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 74.4% للذين أجابوا أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة، كما سجلت نسبة 25.6% للمبحوثين الذين أجابوا بعدم تجنبهم ذلك.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 75% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار لهم ويرون أن أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة، في مقابل ذلك نسبة 74.1% للذين يشيرون إلى أن وظيفتهم لا توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار ويرون أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن وظيفتهم لا توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فنجد نسبتهم 25.9%، تقابلها نسبة 25% للمبحوثين الذين لي لا يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة مع أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار.

فهناك من يرى أن توفير فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال توفير الفرصة للموظف للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، فإن ذلك يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية، فالموظف الذي يشعر بأنه يتم احترام آرائه ويتم اعتباره في عملية صنع القرار، سيكون أكثر استعدادًا للتعاون والالتزام بالقرارات المتخذة كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا والإشباع الوظيفي وتحسين الأداء العام للموظفين، من جهة أخرى فإنه في بعض الحالات، قد يكون هناك عدم اتفاق أو صراع بين الموظفين فيما يتعلق

بالقرارات أو السياسات أو الإجراءات، فإذا ما لم يتم تجنب المناقشات والتفاعل بين الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة التوتر وتدهور العلاقات العامة، لذا كان من الضروري أن تكون هناك آليات فعالة للتعامل مع الاختلافات والمشكلات والمناقشات بشكل بناء ومحترم، كما يجب أن يتم تشجيع الموظفين على التواصل المفتوح والاحترام المتبادل، وينبغي أن يتم توفير بيئة آمنة ومستقبلية للتعبير عن الآراء ومناقشة القضايا المختلفة.

وخلاصة القول فمن الضروري أن يكون هناك توازن في توفير الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات مع تشجيع المناقشات البناءة بين الموظفين، وذلك من خلال التفاعل والتعاون بين الموظفين لتعزيز التفكير الإبداعي وتحسين عمليات اتخاذ القرارات وهذا يتطلب إدارة فعالة وقيادة تعزيز الثقة وتشجيع الحوار والتفاعل البناء بين جميع أعضاء الفريق.

الجدول رقم 10: يوضح العلاقة بين توفير الوظيفة الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار وتجنب

مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم

15- تتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم؟			
نعم	لا	المجموع	
83.3%	16.7%	100%	8- توفر لك وظيفتك الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار؟
30	6	36	
94.4%	5.6%	100%	لا
51	3	54	
90%	10%	100%	المجموع
81	9	90	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 90% للذين أجابوا أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم، كما سجلت نسبة 10% للمبحوثين الذين أجابوا بعدم تجنبهم ذلك.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 94.4% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن وظيفتهم لا توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار لهم ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم، في مقابل ذلك نسبة 83.3% للذين يشيرون إلى أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقون معهم.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفوقون معهم فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فنجد نسبتهم 16.7%، تقابلها نسبة 5.6% للمبحوثين الذين لا يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفوقون معهم مع أن وظيفتهم لا توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار.

فهناك من يرى أنه عندما يتم توفير الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات وفي الوقت نفسه يتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفق معهم، قد تنشأ بعض التحديات والتأثيرات السلبية على الديناميكية التنظيمية والعلاقات في المؤسسة، فعندما يتم توفير الفرصة لبعض الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات بينما يتم تجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفوقون معهم، قد يشعر الموظفون الآخرون بأن آرائهم غير مرغوب فيها مما يؤدي ذلك إلى زيادة الاحتقان والاحتجاجات وتدهور العلاقات بين الموظفين، كما أن تجنب الموظف مناقشة القضايا مع الأشخاص يحد من التعاون والتفاعل بين الفريق، فالمناقشة البناءة والمفتوحة تساهم في تطوير الأفكار وتحسين العمليات واتخاذ قرارات أفضل، وتجنبها يؤثر على العمل الجماعي والتعاون وبالتالي يمكن أن يتأثر الأداء العام للمؤسسة. وخلاصة القول يجب تشجيع الموظفين على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وفي الوقت نفسه تعزيز ثقافة المناقشة البناءة والمفتوحة، وذلك بتعزيز التواصل الفعال والاحترام المتبادل بين الأشخاص، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إقامة جلسات مناقشة هادفة وتحفيز الموظفين على التعاون والتعلم من خلال تبادل الآراء والخبرات المختلفة، كما ينبغي أن يتم تشجيع بيئة عمل ترحب بالتنوع وتشجع التفاعل البناء والمناقشة المفتوحة، بحيث يشعروا الموظفون بالثقة في التعبير عن وجهات نظرهم ويكون هناك تفهم واحترام للاختلافات.

الجدول رقم 11: يوضح العلاقة بين السعي إلى إيصال أفكارك بأسلوب تربوي تعاوني واستخدام السلطة

الإدارية لتحل الصراعات بقوة

19- تستخدم السلطة الإدارية لتحل الصراعات بقوة؟				13- تسعى إلى إيصال أفكارك بأسلوب تربوي تعاوني؟
نعم	لا	المجموع		
23	60	83	27.7%	72.3%
2	5	7	28.6%	71.4%
25	65	90	27.8%	72.2%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 72% للذين أجابوا بأن السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات، كما سجلت نسبة 27.8% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود الاجتماعات بشكل نسبي أي أحيانا فقط، وأخير النسبة 6.3% للذين أجابوا بأن السلطة الإدارية تستخدم القوة لتحل الصراعات.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 72.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات ويرون أنهم يسعون لإيصال أفكارهم بأسلوب تربوي تعاوني، في مقابل ذلك نسبة 71.4% للذين يشيرون إلى أن السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات ويرون أنهم لا يسعون لإيصال أفكارهم بأسلوب تربوي تعاوني.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أن السلطة الإدارية تستخدم القوة لتحل الصراعات فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أنهم يسعون لإيصال أفكارهم بأسلوب تربوي تعاوني فنجد نسبته 28.6%، تقابلها نسبة 27.7% للمبحوثين الذين يرون أن السلطة الإدارية تستخدم القوة لتحل الصراعات مع أنهم لا يسعون لإيصال أفكارهم بأسلوب تربوي تعاوني.

فهناك من يرى أنه عندما يسعى الموظف إلى إيصال أفكاره بأسلوب تربوي تعاوني وفي الوقت نفسه تستخدم السلطة الإدارية القوة لحل الصراعات، فإنها تشكل تناقضاً في النهج وقد تؤثر سلباً على العلاقات والديناميكيات داخل المؤسسة، فاستخدام الموظف للنهج التربوي التعاوني الذي يقوم على التعاون وتوجيه الجهود المشتركة نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومع ذلك يكون هناك استخدام للقوة من قبل السلطة الإدارية لحل الصراعات يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الصراعات وتقوية الهرمية وعدم المشاركة الفعالة للموظفين في اتخاذ القرارات، كذلك من المهم أن يكون هناك توازن بين إيصال الأفكار واستخدام القوة في حل الصراعات إذ يجب على السلطة الإدارية أن تحترم وتقدر وجهات نظر الموظفين وتشجع المشاركة الفعالة والحوار المفتوح، وإذا تم استخدام القوة بشكل مفرط دون احترام وتوازن، فقد يؤدي ذلك إلى تدهور العلاقات وقلة التعاون في المؤسسة، لذا يجب أن يكون هدف استخدام السلطة الإدارية هو تحقيق حلول مشتركة ومرضية للجميع، وليس فرض الرأي الشخصي بقوة أي تعزيز التواصل والتفاهم بين الإدارة والموظفين، والسعي للتوافق والتعاون في حل الصراعات.

وخلاصة القول ينبغي على السلطة الإدارية أن تسعى لاستخدام السلطة بحذر وبشكل مناسب، وأن تشجع الموظفين على المشاركة والتعاون والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات، كما يجب أن يكون هناك توازن بين القوة والتعاون لضمان بناء بيئة عمل صحية ومنتجة.

الجدول رقم 12: يوضح العلاقة بين تفويض المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام الوظيفة والتنازل

عن الرغبات الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين

18- تتنازل عن رغباتك الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين؟			
نعم	لا	المجموع	6- تفويضك المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتك؟
39.3%	60.7%	100%	نعم
22	34	56	
44.1%	55.9%	100%	لا
15	19	34	
41.1%	58.9%	100%	المجموع
37	53	90	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 58.9% للذين أجابوا بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين، كما سجلت نسبة 41.1% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود الاجتماعات بشكل نسبي أي أحيانا فقط، وأخير النسبة 6.3% للذين أجابوا بأنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 60.7% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ويرون أن المؤسسة تفوض لهم صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم، في مقابل ذلك نسبة 55.9% للذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ويرون أن المؤسسة لا تفوض لهم صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين فنجد أعلى نسبة عند الذين صرحوا أن المؤسسة لا تفوض لهم صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم فنجد نسبتهم 44.1%، تقابلها نسبة 39.3% للمبحوثين الذين يرون أنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين مع أن المؤسسة لا تفوض لهم صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.

فهناك من يرى أن تفويض المؤسسة صلاحيات كافية للموظف لإنجاز مهام وظيفته وتنازل الموظف عن الرغبات الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين يمكن أن يكون لها علاقة إيجابية ومتبادلة في بيئة العمل، حيث يعتمد النجاح على تحقيق توازن بين تفويض الصلاحيات وتنازل الموظف عن الرغبات الخاصة إذ يجب أن تكون هناك ثقة من جانب المؤسسة في قدرات الموظف وتمكينه من أداء

المهام بطريقة مستقلة، في المقابل يجب أن يكون الموظف على استعداد لتلبية احتياجات ورغبات الآخرين وتحقيق أهداف المؤسسة، كما يتطلب تفويض الصلاحيات وتنازل الموظف عن الرغبات الخاصة بناء ثقة قوية بين المؤسسة والموظف، فعندما يثق المسؤولون في قدرات ومهارات الموظف، يمكنهم منحه صلاحيات أكبر والاعتماد عليه في تنفيذ المهام، وبالمثل يجب أن يكون لدى الموظف ثقة في أن المؤسسة تدعمه وتسانده في تلبية احتياجات الآخرين.

كما يعتبر التواصل الفعال أمراً حاسماً لضمان تفهم الأهداف والتوقعات بين المؤسسة والموظف، إذ يجب أن يتم تحديد الحدود وتوضيح المسؤوليات بشكل واضح، ويجب على الموظف أن يعبر عن رغباته ومخاوفه بطريقة ملائمة. من جانبها، يجب أن تكون المؤسسة مستعدة للاستماع إلى الموظف وتقديم الدعم والتوجيه اللازم، بالإضافة إلى ذلك يجب أن يتمتع كل طرف بالاحترام والتعاطف تجاه الآخر، حيث على الموظف أن يكون على استعداد لتلبية احتياجات الآخرين ومساعدتهم عند الحاجة، وفي المقابل، يجب على المؤسسة أن تحترم وتقدر الجهود والتضحيات التي يبذلها الموظف.

وخلاصة القول عندما يتم تحقيق التوازن بين تفويض الصلاحيات وتنازل الموظف، يمكن أن تكون هناك علاقة تعاونية قوية تؤدي إلى تحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز مرونة وكفاءة المؤسسة. يجب أن يتم تعزيز الثقة والتواصل الفعال والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف لضمان نجاح هذه العلاقة.

الجدول رقم 13: يوضح إجابة أفراد العينة على السؤال: هل تستخدم السلطة الإدارية لتحل الصراعات بقوة؟

النسبة المئوية	التكرار	
27.8%	25	نعم
72.2%	65	لا
100%	90	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول نسبة 72.2% من أفراد العينة الذين أجابوا السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات، تليها نسبة 27.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن السلطة الإدارية تستخدم القوة لتحل الصراعات.

إن النسب المعروضة في الجدول تبين أن النسب تتفاوت وتختلف في استخدام السلطة الإدارية للقوة في حل الصراعات، فنجد النسبة الكبرى من العمال (72.2%) يشيرون إلى السلطة الإدارية لا تستخدم القوة أي أن السلطة الإدارية تحل الصراعات عن طريق التحلي بالقيادة الإيجابية أي لها القدرة

على الاستماع وفهم وجهات نظر المعنيين وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، وبذلك يتم توجيه الصراع نحو حل بناء ومرض، يحقق نتائج أكثر إشباعاً للجميع. لذا فمن الضروري أن تتعامل السلطة الإدارية مع الصراعات بحكمة وبأسلوب تعاوني، وألا تلجأ إلى القوة إلا في الحالات القصوى والتركيز على بناء علاقات قوية وتعزيز التواصل والتفاهم يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل صحية ومنتجة.

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الأقدمية في العمل والتنازل عن الرغبات الخاصة من أجل تلبية

رغبات الآخرين

الأقدمية	18- تتنازل عن رغباتك الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين؟			المجموع
	نعم	لا		
5-1 سنوات	28.6%	71.4%	10	14
6-10 سنوات	31.8%	68.2%	15	22
11-15 سنة	48.1%	51.9%	28	54
المجموع	41.1%	58.9%	53	90

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 58.9% للذين أجابوا بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين، كما سجلت نسبة 41.1% للمبحوثين الذين أجابوا بوجود الاجتماعات بشكل نسبي أي أحيانا فقط، وأخير النسبة 6.3% للذين أجابوا بأنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 71.4% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ولهم أقدمية من 5-1 سنوات، تليها نسبة 68.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ولهم أقدمية من 6-10 سنوات، في مقابل ذلك نسبة 51.9% للذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ولهم أقدمية من 11-15 سنة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين فنجد أعلى نسبة عند الذين لهم أقدمية من 11-15 سنة فنجد نسبتهم 48.1%، تليها نسبة 31.8% للأشخاص الذين يرون أنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات

الآخرين ولهم أقدمية ما بين 6-10 سنوات، تقابلها نسبة 31.8% للمبحوثين الذين يرون أنهم يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين مع أن لهم أقدمية من 1-5 سنوات.

فهناك من يرى أنه عندما يكون الموظف ذو أقدمية في العمل، يمكن أن يكتسب مستوى أعلى من الثقة والاحترام من قبل زملائه، هذا التفاعل الإيجابي يمكن أن يسهل عملية التواصل والتفاهم بين الأفراد، وبالتالي يجعل من الممكن تحقيق التنازلات بشكل متبادل، كما أن تنازل الموظف عن الرغبات الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين يتطلب وجود توازن وتعاون بين جميع الأطراف، يمكن أن يؤدي التنازل المتبادل إلى إقامة علاقات عمل إيجابية وتعزيز روح الفريق، وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق النجاحات المشتركة، ويلاحظ كذلك أن الموظفون ذوو الأقدمية في العمل غالباً ما يلعبون دوراً قيادياً ويكونون قدوة للآخرين، وبصفتهم أعضاء أكثر خبرة ومعرفة، يمكن أن يتحملوا المسؤولية في توجيه وتوجيه الفريق، وقد يكونون على استعداد للتنازل عن بعض الرغبات الخاصة لتحقيق الأهداف العامة.

ومن جهة أخرى نجد في بعض الأحيان، يمكن أن يكون التنازل عن بعض الرغبات الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ضرورياً للحفاظ على استدامة العمل والاستقرار في الفريق، ويتطلب ذلك التكيف مع تغييرات في المهام أو توزيع العمل، وبالتالي قد يلجأ الموظفون الأكثر أقدمية إلى التنازل للمساهمة في النجاح العام للفريق، مع ذلك، يجب أن يتم التنازل عن الرغبات الخاصة من جميع الأطراف بطريقة عادلة ومتوازنة حتى يتم تعزيز التواصل والحوار المفتوح لضمان استحقاق جميع الموظفين وتحقيق التوافق والتعاون في بيئة العمل.

1-2- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أن:

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة والالتزام بالحياد الكامل

حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة

27- تلتزم بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة؟			
نعم	لا	المجموع	
21- الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة؟	أسلوب رقابي ذاتي	58	72
66.7%	19.4%	100%	100%
12	6	18	18
66.7%	33.3%	100%	100%
70	20	90	90
77.8%	22.2%	100%	100%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، كما سجلت نسبة 22.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 80% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي، في مقابل ذلك نسبة 66.7% للذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة للصيقة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة للصيقة فنجد نسبتهم 33.3%، تقابلها نسبة 19.4% للمبحوثين الذين يرون أنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة مع أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي.

فهناك من يرى أن الأسلوب الرقابي الذاتي داخل المؤسسة يشير إلى القدرة على تنظيم ومراقبة سلوك الموظفين بشكل ذاتي وبدون تدخل خارجي مباشر، إذ يتطلب من الموظفين أن يكونوا على دراية

بأعمالهم وسلوكهم وأثرهم على الآخرين، وعندما يكون لدى الموظفين وعيًا عميقًا بأنفسهم وقدراتهم وتأثيرهم، فإنهم يصبحون أكثر استعدادًا للالتزام بالحياد في حالة حدوث صراعات، حيث يدركون أهمية تحقيق العدالة والموضوعية، بالإضافة إلى الأسلوب الرقابي الذاتي يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية الشخصية عن أفعالهم وسلوكهم، حيث يتعين على الموظفين أن يكونوا على استعداد لتقييم أنفسهم بشكل نقدي ومنصف والاعتراف بأي تحيزات قد تؤثر على حياديتهم في حالة الصراعات، لكون هذا النمط من الرقابة يقوم على مبادئ النزاهة والأخلاق في العمل، إذ يكون لدى الموظفين قيم أخلاقية قوية ومعايير عالية للنزاهة، ما يجعلهم أكثر عرضة للالتزام بالحياد والتعامل بعدالة في حالة حدوث صراعات.

وخلاصة القول يمكن أن يؤثر نوع الأسلوب الرقابي داخل المؤسسة على التزام الموظف بالحياد الكامل في حالة الصراعات، حيث يتطلب ذلك وعيًا ذاتيًا، ومسؤولية شخصية، والالتزام بالنزاهة والأخلاق في العمل، وتنمية المهارات اللازمة، والاعتراف بالتحيزات الشخصية.

الجدول رقم 16: يوضح العلاقة بين الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة والحرص والعمل على

تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة

28- تحرص أو تعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة؟			
نعم	لا	المجموع	21- الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة
79.2%	20.8%	100%	أسلوب رقابي ذاتي
57	15	72	
72.2%	27.8%	100%	أسلوب الرقابة اللصيقة
13	5	18	
77.8%	22.2%	100%	المجموع
70	20	90	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة، كما سجلت نسبة 22.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 79.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي، في مقابل ذلك نسبة 72.2% للذين يشيرون إلى

أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة فنجد نسبتهم 27.8%، تقابلها نسبة 20.8% للمبحوثين الذين يرون أنهم لا يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة مع أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي.

فهناك من يرى أن الأسلوب الرقابي المعتمد يشجع على التوعية والتدريب المستمر للموظفين، حيث يتم تزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لفهم الصراعات وإدارتها بشكل فعال. عندما يكون لدى الموظفين المعرفة والفهم اللازمين لطبيعة الصراعات والأساليب المناسبة للتعامل معها، فإنهم يمكنهم التصرف بشكل أكثر هدوء وفعالية لتخفيف مشاعر الغضب والتوتر، كما شجع على التواصل الفعال بين الموظفين من خلال تشجيعهم على التعبير عن احتياجاتهم ومخاوفهم بطريقة موضوعية ومحيدة، إذ أنه عندما يتمكن الموظفون من التواصل بصراحة واحترام، يمكنهم فهم بعضهم البعض بشكل أفضل والعمل على تخفيف التوتر والغضب الذي قد ينشأ في حالة الصراع.

بالإضافة كذلك إلى أن الأسلوب الرقابي المعتمد يشجع على توجيه ومتابعة الموظفين بشكل فعال من خلال تقديم التوجيه والملاحظات البناءة للموظفين لمساعدتهم على تعزيز مهاراتهم في التعامل مع الصراعات وتخفيف المشاعر السلبية، حيث عندما يشعر الموظفون بالدعم والتوجيه من قبل الإدارة، فإنهم قد يكونون أكثر استعدادًا لتخفيف مشاعر الغضب والتوتر والعمل نحو الحلول البناءة، كما يهتم بإنشاء بيئة عمل إيجابية ومشجعة من خلال شعور الموظفين بأنهم جزء من فريق يدعمهم ويحترمهم، فإنهم يمكنهم التعامل مع الصراعات بشكل أفضل وتخفيف مشاعر الغضب والتوتر، فبيئة العمل الإيجابية تشجع على التعاون والتفاهم وتقبل واحترام الآراء، مما يخفف التوتر ويساهم في تهدئة المشاعر السلبية.

وبشكل عام يمكن القول أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على حرص الموظف على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة من خلال توفير التوجيه والتدريب والتواصل الفعال وبيئة عمل إيجابية، يصبح الموظف قادرًا على التعامل مع الصراعات بشكل مهني وبناء، وبالتالي يساهم في تهدئة المشاعر السلبية وتحقيق التوازن والاستقرار في المؤسسة.

الجدول رقم 17: يوضح العلاقة بين الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة واستخدام المؤسسة

العقوبات حول الأطراف المتصارعة

29- تستخدم المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة			
المجموع	لا	نعم	21- الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة
72 %100	23 %31.9	49 %68.1	أسلوب رقابي ذاتي
18 %100	6 %33.3	12 %66.7	أسلوب الرقابة اللصيقة
90 %100	29 %32.2	61 %67.8	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، كما سجلت نسبة 32.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 68.1% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي، في مقابل ذلك نسبة 66.7% للذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة. في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة فنجد نسبتهم 33.3%، تقابلها نسبة 31.9% للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة مع أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي.

فهناك من يرى أن الأسلوب الرقابي الذاتي يشجع الموظفين على تحمل المسؤولية عن أفعالهم وتصرفاتهم. عندما يتمتع الموظفون بوعي عالٍ بالمسؤولية الشخصية، فإنهم قد يكونون أقل عرضة للدخول في صراعات مع الآخرين، حيث يتجنبون السلوكيات التي تستدعي استخدام العقوبات من قبل المؤسسة، كما أن هذا الأسلوب يمنح الموظفين القدرة على التحكم في عواطفهم وتوترهم، حيث يتعلمون كيفية التعاطي مع المشاعر السلبية مثل الغضب والتوتر بشكل بناء ومنتج بدلاً من التصعيد القائم على العنف أو الصراع، بالإضافة إلى أنه يعزز مهارات التفاوض والتسوية بين الأطراف المتصارعة،

فالموظفون الذين يتبنون هذا الأسلوب يكونون على استعداد للجلوس مع الآخرين ومناقشة القضايا المتنازع عليها بصورة بناءة ومحترمة. قد يتمكنون من التوصل إلى حلول مشتركة تجنب الحاجة إلى تدخل المؤسسة واستخدام العقوبات، كذلك يعزز الانضباط الذاتي والالتزام بالقواعد والسياسات المؤسسية، إذ إن الموظفين الذين يلتزمون بالانضباط الذاتي يكونون أكثر احتراماً للقواعد والسياسة المعمول بها في المؤسسة، وبالتالي قد يكونون أقل عرضة لاستخدام العقوبات، مع ذلك يجب أن نلاحظ أن العلاقة بين الأسلوب الرقابي الذاتي واستخدام العقوبات ليست علاقة قاطعة فقد توجد حالات استخدام العقوبات حتى في المؤسسات التي تعتمد الأسلوب الرقابي الذاتي، وذلك بناءً على طبيعة الصراعات والمخالفات التي تحدث في بعض الأحيان، حيث يكون استخدام العقوبات ضرورياً لتحقيق الانضباط وتطبيق القواعد والمعايير المؤسسية.

وخلاصة القول يجب أن يتم استخدام العقوبات بشكل عادل ومتوازن وفقاً للسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة. ينبغي أن تكون العقوبات وسيلة لتصحيح السلوك غير الملائم وتعزيز الانضباط، ويجب تطبيقها بمرونة وبناءً على مبادئ العدالة والمساواة.

الجدول رقم 18: يوضح العلاقة بين نوع الرقابة الموجودة والالتزام بالحياد الكامل حيال الصراعات التي

تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة

27- تلتزم بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة؟				22- توجد رقابة بشكل:
نعم	لا	المجموع		
دائم مستمر	73.9%	26.1%	100%	
34	12	46		
مفاجئة	76.9%	23.1%	100%	
20	6	26		
ذاتية	88.9%	11.1%	100%	
16	2	18		
المجموع	77.8%	22.2%	100%	
70	20	90		

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، كما سجلت نسبة 22.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 88.9% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة، تليها نسبة 76.9% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة مفاجئة بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 73.9% للذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون بأنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن هناك رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة فنجد نسبتهم 26.1%، تليها نسبة 23.1% للمبحوثين الذين يرون بأنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة مع وجود رقابة مفاجئة بالمؤسسة، تقابلها نسبة 11.1% للمبحوثين الذين يرون بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة مع وجود رقابة ذاتية بالمؤسسة.

فهناك من يرى أن العلاقة بين نوع الرقابة الموجودة في المؤسسة والتزام الموظفين بالحياد الكامل في حالة الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة يمكن أن تكون متعددة الأوجه، إذ يتأثر التزام الموظفين بالحياد بعدة عوامل، بما في ذلك نوع الرقابة الموجودة في المؤسسة، ففي حالة الرقابة الدائمة والمستمرة في المؤسسة، قد يتم مراقبة الموظفين بشكل مستمر فيما يتعلق بأدائهم وسلوكهم. قد يعتبر ذلك محفزاً للموظفين للالتزام بالحياد وتجنب الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، حيث يكونون على علم بأن سلوكهم قد يكون محل ملاحظة وتقييم. أما إذا كانت الرقابة في المؤسسة تعتمد على المفاجآت فقد يكون لذلك تأثير على حيادية الموظفين كما قد يكونون أكثر حذراً في تجنب الصراعات والمواقف التي قد تؤدي إلى تدقيق ومراقبة غير متوقعة. بينما في حالة استخدام الرقابة الذاتية في المؤسسة، يتحمل الموظفون مسؤولية تنظيم سلوكهم والالتزام بالمعايير والقواعد المؤسسية. من الممكن أن يكون للرقابة الذاتية تأثير إيجابي على التزام الموظفين بالحياد، حيث يكونون ملتزمين بالمسؤولية الشخصية وتجنب الصراعات غير الملائمة.

وخلاصة القول لا يمكن اعتبار هذه العوامل ثابتة، حيث يمكن أن تتفاعل وتتأثر ببعضها البعض، علاوة على ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى تؤثر على التزام الموظفين بالحياد، مثل القوانين والسياسات المؤسسية والإجراءات التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين نوع الرقابة الموجودة واستخدام المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة

22- توجد رقابة بشكل:	29- تستخدم المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة			المجموع
	لا	نعم		
دائم مستمر	23.9%	76.1%	35	46
مفاجئة	30.8%	69.2%	18	26
ذاتية	55.6%	44.4%	8	18
المجموع	32.2%	67.8%	61	90

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، كما سجلت نسبة 32.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 76.1% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة، تليها نسبة 69.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك رقابة مفاجئة بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 44.4% للذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة فنجد نسبتهم 55.6%، تليها نسبة 30.8% للمبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة مع وجود رقابة مفاجئة بالمؤسسة، تقابلها نسبة 11.1% للمبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة مع وجود رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة.

فهناك من يرى أن العلاقة بين نوع الرقابة الموجودة في المؤسسة واستخدام المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة يمكن أن تتفاوت وفقا للسياق وسياسات المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تعتمد على رقابة دائمة ومستمرة، فقد يكون لذلك تأثير على استخدام العقوبات في حالة الأطراف المتصارعة، إذ أن المراقبة المستمرة قد تساعد في اكتشاف الصراعات المبكرة وإدارتها بشكل فعال قبل أن تتفاقم، وإذا تم

تحديد الأطراف المتصارعة وتشخيص السلوك غير المناسب، فقد يكون من الممكن اتخاذ إجراءات تصحيحية أو تطبيق عقوبات لتعزيز الالتزام بالحياد، أما في حالة الرقابة المفاجئة، قد يكون من الصعب استخدام العقوبات فوراً في حالة الأطراف المتصارعة، حيث أن الرقابة المفاجئة تعتمد على التدقيقات العشوائية والمفاجئة، فإنها قد لا توفر الفرصة المناسبة لاتخاذ إجراءات فورية، ومع ذلك، قد يتم استخدام العقوبات في المستقبل بناءً على الانتهاكات التي تم اكتشافها خلال التدقيق. كما أن في حالة وجود الرقابة الذاتية، يكون الموظفون هم المسؤولون عن مراقبة سلوكهم والالتزام بالقواعد والسياسات المؤسسية وفي هذه الحالة، قد يكون استخدام العقوبات مرتبطاً بقدرة الموظفين على تقييم سلوكهم وتطبيق العقوبات على أنفسهم في حالة الانتهاكات، ويعتمد ذلك على قوة الرقابة الذاتية والتزام الموظفين بالمعايير والقواعد المؤسسية.

وبخلاصة القول يجب ملاحظة أن هذه العلاقات قد تختلف بناءً على طبيعة المؤسسة وسياقها الخاص، إذ يجب أن تكون السياسات والإجراءات مدروسة بعناية لضمان تطبيق عادل وفعال للعقوبات في حالة الأطراف المتصارعة.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين ارتكاب أي خطأ في العمل واستعداد الرئيس المباشر للمسامحة والنسيان واستخدام المؤسسة للعقوبات حول الأطراف المتصارعة

29-تستخدم المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة				
المجموع	لا	نعم		25-إذا ارتكبت أي خطأ في العمل هل رئيسك المباشر يكون مستعدا للمسامحة والنسيان؟
100% 26	42.3% 11	57.7% 15	نعم	
100% 11	00% 0	100% 11	لا	
100% 53	34% 18	66% 35	أحيانا	
100% 90	32.2% 29	67.8% 61	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، كما سجلت نسبة 32.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 100% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن

رئيسهم المباشر لا يكون مستعداً للمسامحة والنسيان، تليها نسبة 66% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن رئيسهم المباشر يكون أحياناً مستعداً للمسامحة والنسيان، في مقابل ذلك نسبة 57.7% للذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن رئيسهم المباشر يكون مستعداً للمسامحة والنسيان.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة فنجد أعلى نسبة عند الذين يرون أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن رئيسهم المباشر يكون مستعداً للمسامحة والنسيان فنجد نسبتهم 42.3%، تقابلها نسبة 34% للمبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة مع أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن رئيسهم المباشر أحياناً يكون مستعداً للمسامحة والنسيان.

فهناك من يرى أنه إذا كان الرئيس المباشر مستعداً للمسامحة والنسيان في حالة ارتكاب الأخطاء في العمل، فقد يشجع ذلك الموظفين على تعزيز ثقتهم والتطوير الشخصي، فالرئيس المباشر الذي يظهر استعداداً للمسامحة يعزز بيئة العمل الإيجابية والتعلم من الأخطاء بدلاً من الخوف من العقاب، بالإضافة إلى أنه عندما يكون الرئيس المباشر مستعداً للمسامحة والنسيان، فإنه يشجع الموظفين على التجربة والابتكار دون الخوف من العواقب السلبية وهذا يمكن أن يعزز روح الابتكار والإبداع في المؤسسة ويساهم في تحسين الأداء وتجاوز الأخطاء.

في المقابل فإن استخدام العقوبات في حالة الأطراف المتصارعة قد يكون ضرورياً لتعزيز الانضباط والالتزام بالسياسات والقواعد المؤسسية، أي عندما تواجه المؤسسة صراعاً ينطوي على خرق للسلوك المقبول، فقد يكون من الضروري تطبيق العقوبات للحفاظ على النظام والانضباط الداخلي، كما أن استخدام العقوبات في حالة الأطراف المتصارعة يمكن أن يساعد في إرساء مبدأ العدالة والمساواة في المؤسسة أي عندما يتم تطبيق العقوبات بشكل مناسب وعادل على الأطراف المتصارعة، فإنه يرسخ فكرة أن القوانين والسياسات تنطبق على الجميع على قدم المساواة، وفي بعض الحالات، يمكن أن تستخدم المؤسسة العقوبات لحماية مصالحها وسمعتها أي إذا كانت الأطراف المتصارعة قد ارتكبت أخطاء خطيرة تهدد سلامة المؤسسة أو سمعتها، فقد تكون العقوبات ضرورية للحفاظ على استقامة المؤسسة وحماية مصالحها.

وخلاصة القول أنه مهما كانت العلاقة بين ارتكاب الأخطاء واستعداد الرئيس المباشر للمسامحة واستخدام المؤسسة للعقوبات، تبقى السياق وثقافة المؤسسة هي التي تحدد النهج المتبع، وقد تختلف الممارسات من مؤسسة إلى أخرى وفقاً لقيمتها وأهدافها وسياساتها المتعلقة بالتعامل مع الأخطاء والصراعات.

الجدول رقم 21: يوضح العلاقة بين جنس المبحوث والالتزام بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ

بين مختلف موظفي الإدارة

27- تلتزم بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة			
الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	62.5%	37.5%	100%
	25	15	40
أنثى	90%	10%	100%
	45	5	50
المجموع	77.8%	22.2%	100%
	70	20	90

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، كما سجلت نسبة 22.2% للمبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 90% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة من جنس الإناث، في مقابل ذلك نسبة 62.5% للذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة وهم من جنس الذكور.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة فنجد أعلى نسبة عند الذكور فنجد نسبتهم 37.5%، تقابلها نسبة 10% للمبحوثين الذين يرون أنهم لا يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة من جنس الإناث.

فهناك من يرى أن التزام الموظف بالحياد يعتمد على القدرة الشخصية والمهنية للفرد على التعامل بشكل عادل وموضوعي دون تحيز أو تفضيل لأحد الأطراف المتصارعة، وقد تتأثر قدرة الموظف على التزام الحياد بالعوامل الشخصية والمهارات والقيم الأخلاقية بدلاً من جنسه

مع ذلك، قد تؤثر العوامل الثقافية والاجتماعية المرتبطة بالجنس في بعض الأحيان على التوجهات والتصرفات الشخصية للموظفين، فقد يتعرض الموظفون لتحيزات نوعية أو توقعات محددة بناءً على جنسهم، مما قد يؤثر على قدرتهم على التزام الحياد في الصراعات، ولتعزيز التزام الموظفين بالحياد الكامل، ينبغي على المؤسسة توفير بيئة عمل تشجع على المساواة والتعامل العادل بين جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، كما يجب أن تكون هناك سياسات وإجراءات واضحة للتعامل مع الصراعات والتحيزات المحتملة، وتوفير تدريب وتوعية للموظفين حول أهمية الحياد واتخاذ قرارات موضوعية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتولى القادة والمشرفون دوراً فعالاً في تعزيز الحياد وتشجيع الموظفين على التعامل بشكل عادل وموضوعي، فعندما يتم تعزيز ثقافة المساواة والحياد في المؤسسة، يمكن للموظفين أن يتعاملوا بشكل أفضل مع الصراعات ويظهروا التزاماً أعلى بالحياد والعدال.

الجدول رقم 22: يوضح العلاقة بين جنس المبحوث واستخدام المؤسسة العقوبات حول الأطراف

المتصارعة

29- تستخدم المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة			
الجنس	نعم	لا	المجموع
ذكر	87.5%	12.5%	100%
	35	05	40
أنثى	52%	48%	100%
	26	24	50
المجموع	67.8%	32.2%	100%
	61	29	90

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، كما سجلت نسبة 32.2% للمبحوثين الذين أجابوا أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة.

أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 87.5% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة من جنس الذكور، في مقابل ذلك نسبة 52% للذين يشيرون أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة وهم من جنس الإناث.

في حين نجد بالنسبة للمبحوثين الذين يشيرون إلى أن المؤسسة لا تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة فنجد أعلى نسبة عند الإناث فنجد نسبتهم 48%، تقابلها نسبة 12.5% للمبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة من جنس الذكور.

فهناك من يرى أن استخدام المؤسسة للعقوبات يتعلق بسياساتها وإجراءاتها المتعلقة بإدارة الصراعات والانتهاكات المهنية، ولا يتأثر بشكل مباشر بجنس الموظف، حيث تتعامل المؤسسات عادةً مع الصراعات والمخالفات المهنية من خلال تطبيق سياسات وإجراءات تحدد السلوك المقبول والعواقب المحتملة للانتهاكات. يتم تطبيق العقوبات بناءً على خطورة الانتهاك وتأثيره على المؤسسة والأفراد المعنيين، بغض النظر عن جنس الموظف.

مع ذلك، يجب أن تكون المؤسسة حذرة لضمان عدم وجود تمييز أو تحيز جنسي في استخدام العقوبات، كما ينبغي أن تعتمد العقوبات على معايير موضوعية وعادلة، ويجب أن يتم تطبيقها بنفس الطريقة على جميع الموظفين بغض النظر عن جنسهم، إذ أن العقوبات في هذا السياق تهدف إلى تطبيق العدالة والمساواة وحماية مصالح المؤسسة والأفراد المعنيين، كما يجب أن تتم مراعاة القوانين والسياسات ذات الصلة وضمان إجراءات عادلة وتحقيق شفافية في استخدام العقوبات.

وخلاصة القول، لا يوجد علاقة مباشرة بين جنس الموظف واستخدام المؤسسة للعقوبات، حيث تعتمد العقوبات على سياسات المؤسسة ومعايير الموضوعية والعادلة في التعامل مع الصراعات والمخالفات المهنية.

الجدول رقم 23: يوضح الإجابة على السؤال: هل تحرص أو تعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر

بين الأطراف المتصارعة؟

النسبة المئوية	التكرار	
77.8%	70	نعم
22.2%	20	لا
100%	90	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول نسبة 77.8% من أفراد العينة الذين أجابوا أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة، تليها نسبة 22.2% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة.

إن النسب المعروضة في الجدول تبين أن النسب تتفاوت وتختلف في استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة، فنجد النسبة الكبرى من العمال (77.8%) يشيرون إلى أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة، إذ يجب على الموظف أن يبدي اهتمامه الحقيقي ويستمع بعناية إلى كل طرف يعبر عن مشاعره ومخاوفه، كما يمكن للموظف أن يعبر عن التفهم والمواساة للأطراف المتصارعة ويعبر عن استعداده للمساعدة في البحث عن حلول، بالإضافة إلى أن الموظف يظهر الحياد وعدم التحيز في التعامل مع الأطراف المتصارعة وأن يعامل جميع الأطراف بشكل عادل وموضوعي، وأن يتجنب اتخاذ جانب في الصراع، كذلك يمكن للموظف توجيه الحوار بشكل بناء وهادئ ويشجع الأطراف على التعبير عن مشاعرهم واحتياجاتهم بدون اتهامات أو انتقادات، وأن يطلب من الأطراف تقديم وجهات نظرهم وأفكارهم حول كيفية حل الصراع، وتشجيع الأطراف على العمل معًا والبحث عن حلول مشتركة وأن يساعد في تسهيل الحوار بين الأطراف وتعزيز التفاهم والتعاون بينهم.

الجدول رقم 24: يوضح الإجابة على السؤال: هل صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون

تزيد من ضغطك؟

النسبة المئوية	التكرار	
66.7%	60	نعم
33.3%	30	لا
100%	90	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول نسبة 66.7% من أفراد العينة الذين أجابوا أن صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون تزيد من ضغطهم، تليها نسبة 22.2% من المبحوثين الذين صرحوا أن صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون لا تزيد من ضغطهم.

إن النسب المعروضة في الجدول تبين أن النسب تتفاوت وتختلف في استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة، فنجد النسبة الكبرى من العمال (66.7%) يشيرون إلى أن صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون تزيد من ضغطهم، فعندما تكون القواعد صارمة لدرجة أنه لا يُسمح بأي استثناءات أو تكييف للظروف الفردية، فإن ذلك يضع الموظفين تحت ضغط كبير للامتثال لتلك القواعد دون مرونة، كما أنه إذا كانت القواعد تصاحبها عقوبات صارمة جدًا في حالة عدم الامتثال،

فقد يشعر الموظفون بالقلق والضغط المستمر، خوفاً من تبعات عدم الامتثال وتبعات العقوبات، بالإضافة إلى أنها قد تقيد القدرة على التفكير الإبداعي والابتكار، حيث يضطر الموظفون للالتزام بالتعليمات والقواعد بشكل صارم دون إمكانية تجربة أفكار جديدة أو اتخاذ قرارات مستقلة، وفي بعض الأحيان، قد يتم فرض مستويات عالية من المراقبة والإشراف على الموظفين للتأكد من امتثالهم للقواعد وهذا يمكن أن يشعر الموظفين بعدم الثقة ويزيد من الضغط عليهم.

وخلاصة القول فمن المهم أن تتبع المؤسسات توازناً مناسباً بين صرامة القواعد وتوفير بيئة عمل صحية للموظفين، كما يجب النظر في ضرورة وجود مرونة في تطبيق القواعد والتعامل مع الظروف الفردية، كما ينبغي توفير دعم وتوجيه مناسب للموظفين للتعامل مع ضغوط العمل والامتثال للقواعد بطريقة صحيحة صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون تزيد من ضغطهم

الجدول رقم 25: يوضح الإجابة على السؤال: هل تستخدم المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة؟

النسبة المئوية	التكرار	
42.2%	38	نعم
57.8%	52	لا
100%	90	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن أعلى نسبة يوضحها الجدول نسبة 57.8% من أفراد العينة الذين أجابوا بعدم استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة، تليها نسبة 42.2% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة. إن النسب المعروضة في الجدول تبين أن النسب تختلف وتختلف في استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة، فنجد النسبة الكبرى من العمال (57.8) يشيرون إلى عدم استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة وهذا رغبة في المحافظة على العلاقات داخل المؤسسة فاستخدام سلطة التهديد يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات بين المؤسسة والأطراف المتصارعة كما أن تهديد الآخرين قد يؤدي إلى إحساسهم بالإهانة أو الانتقام، مما يؤثر سلباً على التواصل ويضعف الثقة بين الأطراف المعنية، فاستخدام سلطة التهديد من قبل المؤسسة قد يكون له تأثيرات سلبية على العلاقات والثقة، بينما تعزيز الحوار والتعاون يمكن أن يؤدي إلى حلول أفضل وعلاقات أكثر استدامة.

كما يوضح الجدول أن نسبة 42.2% وهي نسبة معتبرة تؤكد استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة، وربما يعود السبب في ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على حماية المصالح والممتلكات، إذ قد تستخدم المؤسسة سلطة التهديد لحماية مصالحها وممتلكاتها في حالة وجود تهديد مباشر أو محتمل من قبل الأطراف المتصارعة.

2-مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج:

2-1-مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 06 يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ74.4% للذين أجابوا بتجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 85.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة لا تفوض صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم ويرون أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 07، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ90% للذين أجابوا بتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقهون معهم، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 90.5% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقهون معهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 08، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ90% للذين أجابوا أن لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 66.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة أو المسؤول المباشر تثق في قدرتهم على أداء المهام الموكلة لهم ويرون أن لهم الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 09، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ74.4% للذين أجابوا أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 75% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن وظيفتهم توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار لهم ويرون أن أنهم يتجنبون المناقشات بين الموظفين في الإدارة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 10، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ90% للذين أجابوا أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقهون معهم، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 94.4% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن وظيفتهم لا توفر لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار لهم ويرون أنهم يتجنبون مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا يتفقهون معهم،

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 72% للذين أجابوا بأن السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 72.3% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن السلطة الإدارية لا تستخدم القوة لتحل الصراعات ويرون أنهم يسعون لإيصال أفكارهم بأسلوب تربوي تعاوني.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 11، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 58.9% للذين أجابوا بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 60.7% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ويرون أن المؤسسة تفوض لهم صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 12، فنجد النسبة الكبرى من العمال (72.2%) يشيرون إلى السلطة الإدارية لا تستخدم القوة أي أن السلطة الإدارية تحل الصراعات عن طريق التحلي بالقيادة الإيجابية أي لها القدرة على الاستماع وفهم وجهات نظر المعنيين وتحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف، وبذلك يتم توجيه الصراع نحو حل بناء ومرض، يحقق نتائج أكثر إشباعاً للجميع.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 13، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 58.9% للذين أجابوا بأنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 71.4% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ولهم أقدمية من 1-5 سنوات، تليها نسبة 68.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم لا يتنازلون عن رغباتهم الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين ولهم أقدمية من 6-10 سنوات.

ومن خلال هذه النتائج السابقة نخلص إلى أن الفرضية الأولى قد تحققت.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 15، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 80% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 16، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 79.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي، في مقابل ذلك نسبة 72.2% للذين يشيرون إلى أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 17، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 68.1% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب رقابي ذاتي، في مقابل ذلك نسبة 66.7% للذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة هو أسلوب الرقابة اللصيقة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 18، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 88.9% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة، تليها نسبة 76.9% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة مفاجئة بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 73.9% للذين يشيرون إلى بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة ويرون أن هناك رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 19، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 76.1% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك رقابة دائمة ومستمرة بالمؤسسة، تليها نسبة 69.2% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك

رقابة مفاجئة بالمؤسسة، في مقابل ذلك نسبة 44.4% للذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أن هناك رقابة ذاتية بالمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 20، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول نجد نسبة 100% للأشخاص الذين يشيرون إلى بأن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة ويرون أنهم إذ ارتكبوا أي خطأ في العمل فإن رئيسهم المباشر لا يكون مستعداً للمسامحة والنسيان

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 21، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 77.8% للذين أجابوا بأنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 90% للأشخاص الذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة من جنس الإناث، في مقابل ذلك نسبة 62.5% للذين يشيرون إلى أنهم يلتزمون بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة وهم من جنس الذكور.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 22، يتضح لنا أن الاتجاه العام يتمثل في أعلى نسبة تقدر بـ 67.8% للذين أجابوا أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة، أما على المستوى الجزئي لبيانات الجدول، نجد نسبة 87.5% للأشخاص الذين يشيرون إلى أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة من جنس الذكور، في مقابل ذلك نسبة 52% للذين يشيرون أن المؤسسة تستخدم العقوبات حول الأطراف المتصارعة وهم من جنس الإناث.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 23، يتضح لنا أن النسبة الكبرى من العمال (77.8%) يشيرون إلى أنهم يحرصون أو يعملون على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة، إذ يجب على الموظف أن يبدي اهتمامه الحقيقي ويستمتع بعناية إلى كل طرف يعبر عن مشاعره ومخاوفه، كما يمكن للموظف أن يعبر عن التفهم والمواساة للأطراف المتصارعة ويعبر عن استعداده للمساعدة في البحث عن حلول.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 24، يتضح لنا أن النسبة الكبرى من العمال (66.7%) يشيرون إلى أن صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون تزيد من ضغطهم، فعندما تكون القواعد

صارمة لدرجة أنه لا يُسمح بأي استثناءات أو تكيف للظروف الفردية، فإن ذلك يضع الموظفين تحت ضغط كبير للامتثال لتلك القواعد دون مرونة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم 25، يتضح لنا أن النسبة الكبرى من العمال (57.8%) يشيرون إلى عدم استخدام المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة وهذا رغبة في المحافظة على العلاقات داخل المؤسسة فاستخدام سلطة التهديد يمكن أن يؤدي إلى تدهور العلاقات بين المؤسسة والأطراف المتصارعة كما أن تهديد الآخرين قد يؤدي إلى إحساسهم بالإهانة أو الانتقام، مما يؤثر سلباً على التواصل ويضعف الثقة بين الأطراف المعنية، فاستخدام سلطة التهديد من قبل المؤسسة قد يكون له تأثيرات سلبية على العلاقات والثقة، بينما تعزيز الحوار والتعاون يمكن أن يؤدي إلى حلول أفضل وعلاقات أكثر استدام.

ومن خلال هذه النتائج السابقة نخلص إلى أن الفرضية الثانية قد تحققت.

خاتمة

خاتمة:

إن التمكين التنظيمي أمر حاسم في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات، كما أن إدارة الصراع تعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسات في الجزائر وفي جميع أنحاء العالم. يهدف هذا البحث إلى استكشاف علاقة التمكين التنظيمي بإدارة الصراع في المؤسسات الجزائرية.

حيث توصلت الدراسة إلى أن التمكين التنظيمي يساهم في إدارة الصراع بشكل فعال، وذلك من خلال تمكين الموظفين وتمنحهم القدرة على المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق والأفراد. يتيح التمكين التنظيمي للموظفين الشعور بالمسؤولية والتحفيز والانتماء، مما يقلل من حدة الصراعات ويزيد من قدرتهم على التعامل معها بشكل بناء.

كما يمكن أن يكون التمكين التنظيمي عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة على إدارة الصراعات. من خلال إطلاق العنان للإبداع والابتكار وتشجيع الشفافية والمشاركة الفعالة، يمكن للمؤسسات الجزائرية تخفيف حدة الصراعات وتعزيز التفاهم والتعاون بين أفراد الفرق والإدارات المختلفة.

ومع ذلك، يجب أن الأخذ بعين الاعتبار أن التمكين التنظيمي وحده لا يكفي لإدارة الصراعات بشكل كامل، إذ يجب أن يتم دعمه بإدارة فعالة للصراعات وتوفير بيئة تشجع على حل المشكلات والتفاوض والتسامح، كما يجب أن يكون هناك أيضاً توجيهات وتدريب للموظفين حول كيفية التعامل مع الصراعات بشكل بناء ومنتج.

لذا، ينبغي على المؤسسات الجزائرية الاهتمام بتعزيز التمكين التنظيمي وإدارة الصراعات بشكل متكامل، وضمان وجود بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تحقيق التوازن والاستقرار في المؤسسة وتعزيز أدائها وإنتاجيتها في السوق الجزائرية وعلى المستوى الدولي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

- إبراهيم بن علي الملحم، علماء الإدارة روادها في العالم، سيرة ذاتية وإسهامات علمية وعملية، بحوث ودراسات، الرياض، د ط، المملكة العربية السعودية، 2008.
- ابن المنظور أبو الفضل: لسان العرب، ط4، دار صادر للطباعة، بيروت، لبنان، 1968.
- ابن منظور، لسان العرب، مادة (مكن)، تحقيق عبد الله علي الكبير، دار المعارف، القاهرة، د ت.
- إحسان دهش جلاب وكمال كاظم طاهر الحسيني، دارة التمكين والاندماج، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013
- إحسان دهش جلاب، كمال كاظم وآخرون: إدارة التمكين والإدماج، ط1، دار مصر، 2013
- احمد علي صالح، زكرياء مطلق الدوري، إدارة التمكين والاقتصاديات الثقة في المنظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري عمان، الأردن، 2009.
- أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور: مفاهيم إدارية معاصرة، أكاديميك للنشر والتوزيع، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، عمان، 2014
- أفندي عطية حسين، تمكين العاملين مدخل للتطوير والتحسين المستمر، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- بوحروود فتيحة، إدارة الجودة في المنظمات أعمال نظرية وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2015.
- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2003

قائمة المراجع

- حريم حسين، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة الملوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004
- خليل محمد حسين الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2009
- الدهان أميمة، نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان، د ت
- الرازي محمد بكر: مختار الصحاح، ط1، دار الفكر، بيروت، لبنان، 1992.
- رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2007
- رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا، دمشق، سوريا، 2004
- رواية حسن السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- زهور بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- سعد عبد مرسى بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005
- الشلبي إبراهيم مهدي: التعليم الفعال والتعلم الفعال، دار الأمل، الأردن، 2000.
- صالح بن محمد عساف: دليل الباحث في العلوم السلوكية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، السعودية، 1995
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر حسن منصور ألغابي: إدارة أعمال، ط2، دار وائل، عمان، الأردن، 2006
- طه عبد العظيم حسين، استراتيجيات إدارة الصراع، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع الصناعي، دون طبعة دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007

قائمة المراجع

- عبد العليم محمد، المداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،
- علي السلمي: تطور فكر التنظيمي، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، (د س)
- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994
- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، 2001.
- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.
- القريوتي محمد القاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- الكبيسي، عامر الخضر: إدارة المعرفة والتطوير المنظمات، المكتبة جامعة الإسكندرية مصر، 2004
- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005
- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005.
- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون، علم اجتماع الصناعي باكر براون تشايلد، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2002.
- المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005
- نادية سعيد عيشور، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر، الجزائر، 2017

قائمة المراجع

- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرمر للطباعة، الرياض، السعودية 1993

ثانيا: المذكرات والرسائل الجامعية.

- حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، 2013
- حميد سالم الكعبي، دور التمكين الإداري في تعزيز الابتكار التنظيمي رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الرافدين قسم إدارة أعمال، بغداد 2015
- عبد الله بن راشد السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2013.
- علي شريف حورية، السلوك التنظيمي للمؤسسة التعليمية وعلاقته بالمرود التربوي، إشراف: عبد الرحمان برقوق، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع، تخصص علم اجتماع التربية، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- كرمية توفيق: تمكين العاملين، دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.
- ماجد محمد إبراهيم عبد العال، دور أبعاد التمكين الإداري في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المتوفية، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة السادات
- مرفت عبد الرحيم عبد الهادي سالم، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بمستوى الذكاء العاطفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، 28.
- هاني بن ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي ودوره في الصراعات التنظيمية وإدارتها، رسالة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

قائمة المراجع

- أحمد عباس حمادي، التمكين الإداري وعلاقته بالرضى الوظيفي، مجلة جامعة أنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، 2016
 - بشرى عبد إبراهيم محمد مهدي عكاب، دور أبعاد التمكين في تحسين جودة الخدمة المعرفية دراسة تحليلية في مصرف الرشيد فرع المص، مجلة كلية المأمون، العدد 33، 2019
 - بورعدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. العدد 5، عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس. سطيف، الجزائر.
 - جواد محسن راضي، التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع العاملين، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 1، 2010
 - خلفه سارة، عيساوي فلة، التمكين الإداري كثافة جديدة في منظمات الأعمال، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد 3، 2118
 - عبد العالي دبله، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 18، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة
 - فلاح بن فرج السبيعي، انعكاسات أثر تطبيق التمكين الإداري على تفكير الابتكار لموظفي البنوك العاملة بمدينة رياض، المجلة العلمية لقطاع التجارة العدد 17، 2018.
 - قبطان شوقي واقع التمكين الإداري في الجامعة الجزائرية وأثره على الإنتاج الفكري مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 8، 2013
 - نادية عديلة، تكامل التمكين وإدارة المعرفة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2018
 - هبة الله أحمد ألهم، معوقات التمكين الإداري للقيادات الإدارية الأكاديمية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 12، 2019
- رابعا: المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

- Mohammad Qasim AL– Magableh, The Administrative Empowerment and its Relationship with the Innovative Behavior among the Head / Coordinators of the Academic Department at the Faculty of Science and Arts, Sharurah– Najran University

قائمة الملاحق



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



استمارة استبيان حول:

**التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع
بالمؤسسة الجزائرية
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة**

إشراف الأستاذة:

د/جميع عتيقة

إعداد الطالبتين:

أسماء بورومة

صبرينة خبال

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على عباراته بكل صدق وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
وفي الأخير لكم جزيل الشكر على تعاونكم
ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

السنة الجامعية 2023-2024

قائمة الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن:
- 3-الأقدمية: 1-5 سنوات ☐ 6-10 سنوات ☐ 11-15 سنة ☐
- 4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
- 5-المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

المحور الثاني: خاص بالفرضية الأولى

- 6-هل تفوضك المؤسسة صلاحيات كافية لإنجاز مهام وظيفتك؟
نعم ☐ لا ☐
- 7-هل تثق المؤسسة أو المسؤول المباشر في قدرتك على أداء المهام الموكلة لك؟
نعم ☐ لا ☐
- 8-هل توفر لك وظيفتك الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار؟
نعم ☐ لا ☐
- 9-هل تشارك في حل بعض المشكلات بالمؤسسة في ضوء المتاح لك؟
نعم ☐ لا ☐
- 10-هل تساهم في تحسين العمل داخل المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐
- 11-هل تشعر بأنك عنصر فعال ومؤثر في المؤسسة؟
نعم ☐ لا ☐
- 12-هل توفر لك الإدارة فرص للتدريب وتطوير مهارات العمل؟
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
- 13-هل تسعى إلى إيصال أفكارك بأسلوب تربوي تعاوني؟
نعم ☐ لا ☐
- 14-هل تتجنب المناقشات بين الموظفين في الإدارة؟
نعم ☐ لا ☐
- 15-هل تتجنب مناقشة القضايا مع الأشخاص الذين لا تتفق معهم؟
نعم ☐ لا ☐
- 16-هل تشجع سياسة الأخذ والعطاء عند التعامل مع الصراع؟
نعم ☐ لا ☐
- 17-هل لك الحرية في التفاوض مع أطراف الصراع للتوصل إلى حلول توفيقية؟

قائمة الملاحق

نعم ☐ لا ☐

18- هل تتنازل عن رغباتك الخاصة من أجل تلبية رغبات الآخرين؟

نعم ☐ لا ☐

19- هل تستخدم السلطة الإدارية لتحل الصراعات بقوة؟

نعم ☐ لا ☐

20- كيف تدير الصراع في حالة وقوعه في المؤسسة؟

المحور الثالث: خاص بالفرضية الثانية.

21- ما هو الأسلوب الرقابي المعتمد داخل المؤسسة؟

أسلوب رقابي ذاتي ☐ أسلوب الرقابة اللصيقة ☐

22- هل توجد رقابة بشكل: دائم مستمر ☐ مفاجئة ☐ ذاتية ☐

23- هل تقدر الهيئة أو المسؤول جهودك المبذولة في العمل؟ نعم ☐ لا ☐

24- هل للرقابة اللصيقة دور في تغييرك داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

25- إذا ارتكبت أي خطأ في العمل هل رئيسك المباشر يكون مستعداً للمسامحة والنسيان؟

نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐

26- هل تعتقد أن الرقابة المستمرة والمباشرة من طرف المسؤول تزيد من؟

ضغط داخل العمل ☐ انضباطك في العمل ☐ الملل والضجر ☐

27- هل تلتزم بالحياد الكامل حيال الصراعات التي تنشأ بين مختلف موظفي الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

28- هل تحرص أو تعمل على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر بين الأطراف المتصارعة؟

نعم ☐ لا ☐

29- هل تستخدم المؤسسة العقوبات حول الأطراف المتصارعة؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كانت إجابتك بنعم، فما هو رأيك؟

30- هل صرامة التعليمات والقواعد التي يطلقها المسؤولون تزيد من ضغطك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك؟

31- هل تستخدم المؤسسة سلطة التهديد حول الأطراف المتصارعة؟ نعم ☐ لا ☐

قائمة الملاحق



الجامعة الجزائرية الديمقراطية الشعبية
الكلية الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

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



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

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
لهيئة العمادة للدراسات والمستقل المرتبطة بالكلية

وثيقة ايداع مذكرة ملستر

الموضوع: الدكتور مختار بن عبد الحميد وعلاجه في مادة الصراع في المجتمع
المسؤول: المسؤول

إعداد الطلبة:

- 1- حنبل صبير رقم التسجيل: 23 22 06 41 00 3 66
 - 2- يورد بن أحمد رقم التسجيل: 23 18 07 51 15 196
- القسم: علم الاجتماع الشعبة: التخصص علم اجتماع تطبيقي وعمل
إشراف: جبريل عفيف الرتبة: دكتورة

أقر بالتني تالعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمع
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الأستاذ(ة) المشرف(ة):

رئيس القسم

صوافق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق



العلوم الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

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

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطبقة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضي (ة) ادناه:

السيد(ة): ضياء صبرينة

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 204.296.590

الصادرة بتاريخ: 26.02.2019 عن دائرة: عين الجبل

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 2322064100367

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

عنوانها: التحليل المنطقي وعلاقته بإدارة الصراع بين

بالخصوصية المحررات

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

المسجلة في: 2024.06.02

امضاء المعني (ة): ح

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

قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Faculty of Humanities and Social Sciences
University of Algiers
Ministry of Higher Education and Scientific Research

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 باديش
University Mohamed Boumedienne of Algiers



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة الجزائر
2024

تصريح شرطي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنتاج بحث

أنا المسمى (أ) أعترف:

أنا (أ) بـ: بورجيت أوسعيد

أنا (أ) بـ: أستاذة باعثة، باعثة دكتوراه

أنا (أ) بـ: 208349397 رقم الهوية الوطنية

أنا (أ) بـ: 2024/09/19 من تاريخ: المستقبل

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا



أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

أنا (أ) بـ: أنا أوافق على: أنا

قائمة الملاحق



Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

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



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 14 / 05 / 2024

رقم: 30 / ق.ع.ك.ع.ج. / 2024

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

SPH
P 15

إلى السيد: مدير مديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة

تحية عطرة وبعد:

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

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	خيال صبرينة	1984 / 06 / 30 بـ: عين يسام - البويرة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل
02	يورومة أسماء	1987 / 01 / 26 بـ: القبة - الجزائر	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: التمكين التنظيمي وعلاقته بإدارة الصراع في المؤسسة الجزائرية.
دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة
الأستاذ المشرف: د / جعيج عتيقة.

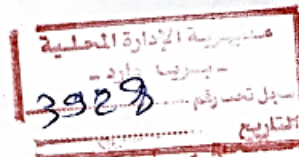
وفي انتظار ردكم بالقبول، تقبلوا منا، سيدي، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلة:



أ.د. بن خالد جمال

عن الوالد بن يوسف منه
رئيس مصلحة الموارد البشرية
علاء الدين عبد الكريم



15 ماي 2024



University Mohamed Boudiaf of M'sila
Faculty of Humanities and Social Sciences
B.P : 166 Echbilila M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ