

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

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل
رقم التسجيل : 161635104982



كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع
رقم التسلسلي :

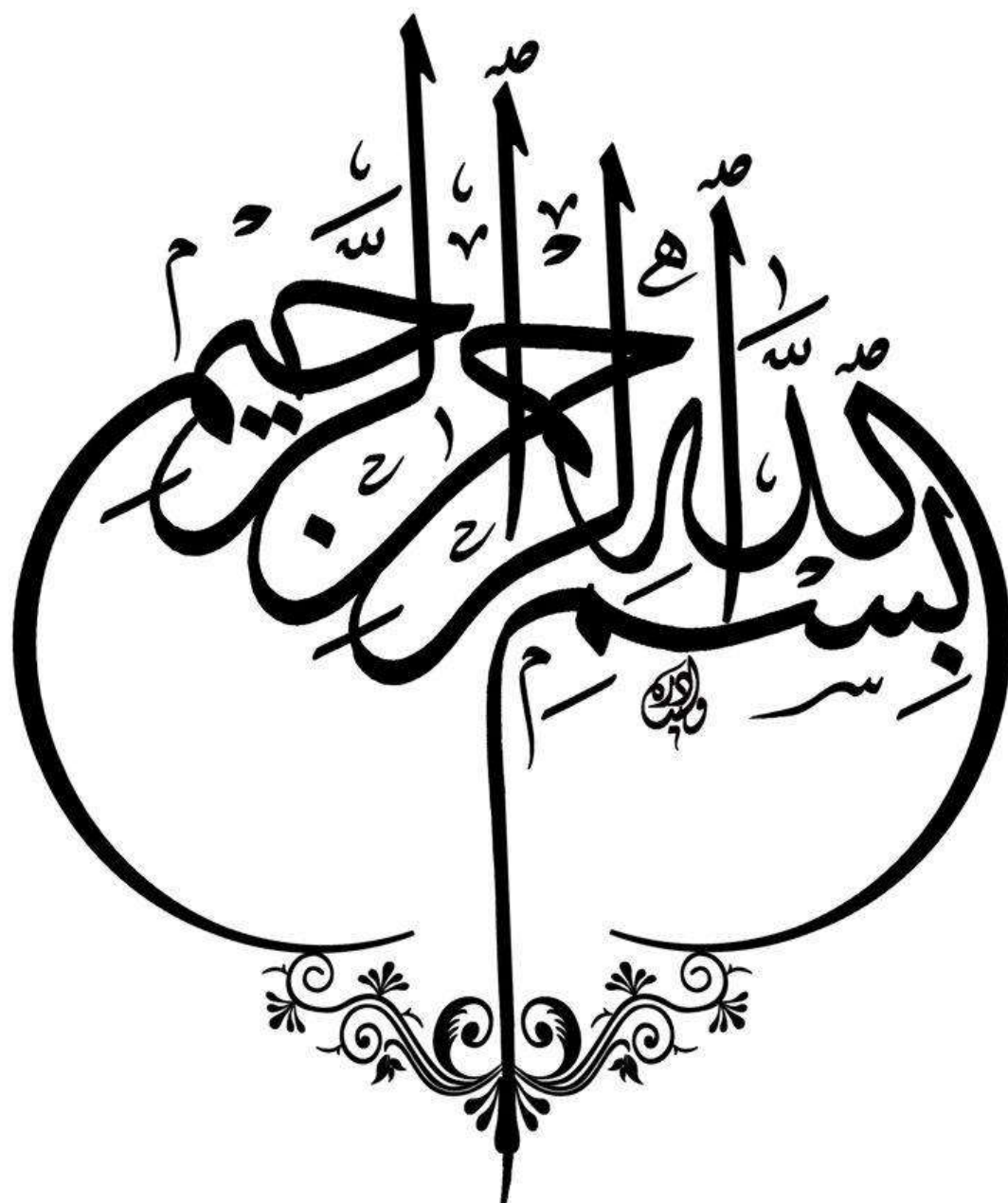
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تحت عنوان:

السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع داخل المنظمة

إعداد الطالبة (ة) : **بوخميسة إيمان**
لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. صيد حاتم
مشرفاً ومقرراً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. بن خالد جمال
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	د. جغلولي يوسف

السنة الجامعية : 2022/2021



شُكْرٌ وَعِرفان

قال تعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم" إبراهيم الآية 08

وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب

الشكر لله وحده وهو الأول قبل الوجود والآخر بعد الخلود والواجب له السجود

فيارب لك الحمد بنعمتك تتم الصالحات وتحقق المقاصد والغايات

أشكر الله سبحانه وتعالى العلي القدير الذي مَنَّ عَلَيَّ بفضلَه أن شرح لي صدري ويسر لي

أمرى وألهمني هذا الطموح وسدد خطاي وسهل دري . بأن أتممت إحدى رسائل العلم التي

أرجو من الله العلي القدير أن تكون مرجعا لكل طالب علم، وأشكر أصدقائي الذين ساهموا

بالكثير أو القليل وأسأل الله عز وجل أن يحفظهم من كل بأس.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الكبير قدراً و علماً ومشرفي الأستاذ الدكتور

بن خالد جمال الذي كان عوناً كبيراً ومشرفاً قديراً ومنارة علم، وأتقدم بالشكر إلى جميع

أساتذتي في كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة

وبالخصوص أشكر أساتذة تخصص علم اجتماع التنظيم و العمل .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي والسنين الطوال إلى العيون التي ظلت تراقب خطوات نجاحي إلى التي لفظتُ اسمها لأول مرة بدأت الكلام وأحلى تحفة تتواجد في قلبي وأجمل لوحة أعقلها في ذاكرتي إلى التي حرمت نفسها من السعادة في سبيل إسعادي فكانت كالشمعة تذوب من أجل أن تتبر لي طريقي إلى القلب الطيب والصدر الدافئ إلى ريحانة قلبي : **أمي الغالية**

إلى الهرم الذي ظل صامداً يحاكي الماضي ويعيش للحاضر ، الذي علمني أن الحياة كفاح للصابرين وإلى الذي جعلني من خير أقراني ، وإلى من ربّاني وأحسن تربيته إلى أبي العزيز أتمنى أن تسعدكما هذه الثمرة التي جنيتها الى عائلتي الكريمة إلى كل إخواني وأخواتي الذين لا تكتمل سعادتي إلا بوجودهم إلى كل القلوب التي أحبّتي وساعدتني وساندتني إلى كل من أحبّهم قلبي ونسيهم قلبي إلى كل هؤلاء أتقدم إليهم ومن أعماق قلبي بتشكراتي الخالصة إلى جميع زملائي في الدراسة طلبه علم الاجتماع تنظيم وعمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان قدرا وعلما إلى مدير ابتدائية الشهيد حجاب لهول الأستاذ **جميع الضيف** الذي لا أملك أمام كرمه وعطائه ونصحه سوى الاعتراف بالجمل فقد كان لي عونا كبيرا وأستاذا قديرا ومنازة علم في إعداد رسالتي.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ ساسي عبدالنور ورفيقة دربه شيشي عائشة على كل ما قدماه لي من مساعدة من أجل إتمام رسالتي.

كما لا أنسى فضل أختي وحببية قلبي وأمي الثانية الأستاذة **بوخميسة نعيمة** على كل نصائحها وتوجيهاتها فيما يخص الطموح للأفضل دائما مع التحلي بالأخلاق ومساعدة الآخرين .

الفهارس

فهرس المحتويات :

الصفحة	الموضوع
02	شكر وتقدير
05	فهرس المحتويات
08	فهرس الجداول
10	فهرس الأشكال
12	المقدمة العامة
15	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
17	تمهيد
18	إشكالية الدراسة
19	فرضيات الدراسة
20	أهداف الدراسة
21	أسباب اختيار الموضوع
21	أهمية الدراسة
22	تحديد المفاهيم
26	الدراسات السابقة
39	المقاربات النظرية
43	خلاصة الفصل
44	الفصل الثاني : السلوك الجماعي
46	تمهيد
47	تعريف السلوك الجماعي
47	مفهوم السلوك الجماعي
47	مفهوم الجماعة
47	مفهوم فرق العمل
47	الفروقات بين الجماعة وفرق العمل
48	فرق العمل الفعالة
49	أبعاد السلوك الجماعي

49	القيادة
54	الاتصال الفعال
59	الثقافة التنظيمية
62	جماعات العمل
62	أهمية العمل الجماعي
62	مراحل تطور العمل الجماعي
63	متطلبات العمل الجماعي
64	تطور العمل الجماعي
65	دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل
67	مظاهر إحباط أفراد الجماعة
71	المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي
72	أهمية سلوك العمل الجماعي داخل المنظمة
73	نموذج السلوك الجماعي
74	المحددات الجماعية للسلوك
76	القواعد السلوكية للجماعة
79	خلاصة الفصل
80	الفصل الثالث : إدارة الصراع
82	تمهيد
83	تعريف إدارة الصراع
83	أساليب إدارة الصراع
85	النظريات المفسرة لإدارة الصراع
85	نظرية الصراع عند ابن خلدون
87	نظرية الصراع الماركسية
88	نظرية الصراع عند رالف دارندورف
89	نظرية الصراع عند بارتيو
92	مستويات الصراع
92	الصراع على مستوى الفرد
93	الصراع على مستوى الأفراد

93	الصراع على مستوى الجماعات
94	الصراع على مستوى المنظمات
95	خصائص الصراع
95	مراحل الصراع
96	أسباب الصراع
98	نتائج الصراع
99	آثار الصراع
99	آثار إيجابية
100	آثار سلبية
102	خلاصة الفصل
103	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
105	تمهيد
106	مجالات الدراسة الميدانية
106	المجال الجغرافي
106	المجال البشري
107	المجال الزمني
107	المنهج المستخدم في الدراسة
108	أدوات جمع البيانات
108	الاستمارة
110	الوثائق والسجلات
110	عينة الدراسة
111	أساليب معالجة البيانات
111	الأسلوب الكمي
111	الأسلوب الكيفي
112	خلاصة الفصل
112	الفصل الخامس : تفريغ وتحليل البيانات
114	تمهيد
115	تفريغ وتحليل البيانات الشخصية

121	تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الأولى
134	تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثانية
146	تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
156	خلاصة الفصل
157	الفصل السادس : قراءة ومناقشة النتائج
159	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
163	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات
165	النتائج العامة للدراسة
167	التوصيات والاقتراحات
170	خلاصة الفصل
172	الخاتمة

فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح مستويات الصراع التنظيمي	95
02	توزيع الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين بالكلية	
03	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس	115
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	116
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	117
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	118
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	119
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	120
09	يوضح نوعية القيادة التي تساعد في الحد من الصراع	121
10	يوضح قيام القائد بمشاركة العمال المتخصصين في عملية اتخاذ القرارات	122
11	يوضح القيادة وأساليب إدارة الخلافات داخل المنظمة	124
12	يوضح نمط القيادة الحر وتأثيره على القيادة الإدارية	125
13	يوضح نوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة	127

14	يوضح عمل القائد في تسوية الخلافات داخل المنظمة	129
15	يوضح أسلوب القيادة والإشراف ودوره في إدارة الصراع	130
16	يوضح استدعاء الأطراف المتنازعة من أجل تسوية الخلافات	132
17	يوضح تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	134
18	يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع	136
19	يوضح طرق الاتصال الأكثر استخداماً داخل المنظمة	137
20	يوضح طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة	139
21	يوضح اتصال الموظفين بالإدارة ومدى حده من الصراع	140
22	يوضح للاتصال المساعد دور في تسوية المشاكل داخل المنظمة	141
23	يوضح الاتصال الفعال ودوره في تحقيق الأهداف	142
24	يوضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة	144
25	يوضح الاتصال بين الموظفين والمسؤولين وحده من المشكلات	145
26	يوضح أهم الجوانب الضرورية لإدارة الصراع	146
27	يوضح الثقافة السائدة ودورها في اتخاذ القرارات	148
28	يوضح الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير المنظمة	149
29	يوضح اهتمام المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل المنظمة	150
30	يوضح الاختلافات في الأنماط السلوكية والخلافات داخل المنظمة	151
31	يوضح التغيرات التنظيمية الناجمة عن حدوث صراعات	153
32	يوضح الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين	154

فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح نموذج السلوك الجماعي	73
02	يوضح عملية تطور إدارة الصراع	91
03	مراحل عملية إدارة الصراع	96
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	115
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	116
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	117
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	118
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	119
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	120
10	يوضح نوعية القيادة التي تساعد في الحد من الصراع	121
11	يوضح قيام القائد بمشاركة العمال المتخصصين في عملية اتخاذ القرارات	122
12	يوضح القيادة وأساليب إدارة الخلافات داخل المنظمة	124
13	يوضح نمط القيادة الحر وتأثيره على القيادة الإدارية	125
14	يوضح نوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة	127
15	يوضح عمل القائد في تسوية الخلافات داخل المنظمة	129
16	يوضح أسلوب القيادة والإشراف ودوره في إدارة الصراع	130
17	يوضح استدعاء الأطراف المتنازعة من أجل تسوية الخلافات	132
18	يوضح تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	134
19	يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع	136
20	يوضح طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة	138
21	يوضح طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة	139
22	يوضح اتصال الموظفين بالإدارة ومدى حده من الصراع	140
23	يوضح للاتصال الصاعد دور في تسوية المشاكل داخل المنظمة	141
24	يوضح الاتصال الفعال ودوره في تحقيق الأهداف	143
25	يوضح المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة	144

26	يوضح الاتصال بين الموظفين والمسؤولين وحده من المشكلات	145
27	يوضح أهم الجوانب الضرورية لإدارة الصراع	147
28	يوضح الثقافة السائدة ودورها في اتخاذ القرارات	148
29	يوضح الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير المنظمة	149
30	يوضح اهتمام المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل المنظمة	150
31	يوضح الاختلافات في الأنماط السلوكية والخلافات داخل المنظمة	152
32	يوضح التغيرات التنظيمية الناجمة عن حدوث صراعات	153
33	يوضح الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين	154

إن فهم السلوك الإنساني ضروري لقيام علاقات اجتماعية سليمة ، فكل إنسان له ذاتيته الخاصة و فرديته المتميزة و سلوكه مرتبط كل الارتباط بتكوينه النفسي ، و لا يكفي أن يفهم الفرد نفسه لكي يكون قادرا على إنشاء علاقات اجتماعية سوية مع غيره، وإنما يلزمه أن يفهم الغير بقدر ما يفهم نفسه على أساس هذا الفهم يتحدد مدى نجاحه أو فشله في علاقاته بالآخرين ، و على أساس هذا الفهم يستطيع القائد من فهم طبيعة علاقاته بالتابعين و الرؤساء و علاقاتهم به و بإدارة المنظمة.

يطلق البعض على عصرنا عصر المنظمات لكونها تهيمن على مختلف مناخ حياة الإنسان، وهي كيان اجتماعي يمثل فيه الإنسان أهم العناصر، فعليه يتوقف نجاحها لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست مهمة، ولكنها هي الأخرى تعتمد كذلك على العنصر البشري حيث أصبحت المنظمات تعتبره العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها، مما يجعل الكثير من الدراسات والأبحاث تركز على سلوك الأفراد في المنظمات ،من أجل توجيهه لخدمة أهداف المنظمة، ومن بين هذه العلوم نجد السلوك التنظيمي، والذي يرى أنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح ومتعمق لسلوك العاملين في المنظمات.

ويجمع العلماء السلوكيون من مختلف العلوم السلوكية وخاصة في مجال علوم الإنسان، على أهمية الثقافة ودورها الحيوي في تكوين وتشكيل شخصية الفرد وقيمه ودوافعه واتجاهاته، بالإضافة إلى أن القيادة تشكل إطار من الأنماط السلوكية المختلفة للفرد، فإن لكل مجتمع طرق قيادية وثقافة خاصة به، فكل منظمة أيضا ثقافتها الخاصة بها التي تتطور مع مرور الوقت، وحتى المنظمات العالمية في نفس المجال وفي نفس البلد تتميز بثقافة كل منها على الأخرى، فكل منظمة أي كان نوعها لها ثقافتها والطرق الخاصة بها في تسييرها للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تناقضات واختلافات باعتبار أن لكل فرد أو مجموعة من الأفراد سلوكا خاصا واتجاهات وقيم وأهداف معينة، ومع تعارض الأهداف والاتجاهات يظهر ما يسمى بالنزاع أو الصراع حيث يعتبر هذا الأخير ظاهرة تحدث نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم، حيث نظر إليه الكلاسيكيون على أنه قوة سلبية يجب تجنبها ومنع حدوثها قدر الإمكان، أما اليوم فقد اختلفت النظرة إلى الصراع حيث ينظر إليه ليس فقط كأمر لا يمكن تجنبه، بل أنه أمر حتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به والتعرف على أسبابه ومصادره وإبقائه عند الحد المطلوب.

وغالبا ما تحدث الصراعات بسبب الخلفيات المتداخلة للأفراد داخل المنظمة إضافة إلى الاختلاف في قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية إلا أن الفجوة بين قيم الأفراد وقيم المنظمة هي السبب الأساسي لظاهرة الصراع فكل هذا يؤدي إلى عدم الانسجام في التنظيم، وهذا ما يلزم الإدارة على امتلاك المهارات السلوكية اللازمة لتعامل مع الصراعات بين العاملين وذلك انطلاقا من ثقافتهم وقيمهم فهي تعتبر بمثابة دستور أو مرجع أساسي لكل سلوك إنساني، وهنا يأتي دور السلوك الجماعي لهذه المنظمة للحد من هذه الصراعات وإدارتها لإعادة التوازن التنظيمي ككل. ومحاولة منا الإحاطة بجوانب الدراسة الحالية قمنا بتقسيمها إلى ستة فصول، ثلاثة فصول منها مثلت خط سير البحث وثلاثة فصول أخرى ميدانية وقد خصص:

- **الفصل الأول** من الجانب النظري والمعنون بالإطار العام للدراسة لضبط إشكالية وتحديد معالمها وتساولاتها وفرضياتها الرئيسية والفرضيات الجزئية ثم أسباب وأهمية اختيار الموضوع والأهداف التي ترمي إليها دراستنا، ثم تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة منتهيا بالمقاربات النظرية .

- **أما الفصل الثاني** : بعنوان السلوك الجماعي وفيه تم عرض أساسيات السلوك وأهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمات وذكر أبعاد السلوك الجماعي وبعض نماذج سلوك الجماعة وفي الأخير منتهيا بذكر القواعد السلوكية للجماعة والمحددات السلوكية للجماعة.

- **أما الفصل الثالث** بعنوان إدارة الصراع حيث قمنا إلى التطرق إلى مفهوم وأساليب إدارة الصراع ثم التطرق إلى النظريات المفسرة لإدارة الصراع وبعدها مستويات إدارة الصراع، ثم ذكر خصائص وأسباب الصراع منتهيا في الأخير بذكر نتائج الصراع والآثار الناجمة عن هذا الصراع هذا بالنسبة إلى الجانب النظري.

أما الجانب الميداني من الدراسة والتي أجريت بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة فقد تضمن هذا الأخير ثلاثة فصول حيث خصص:

- **الفصل الرابع** فيه للإجراءات المنهجية للدراسة، وتم فيه تحديد مجالات الدراسة، ثم عرض منهج وأدوات جمع البيانات من الميدان، حيث كانت أداة الاستمارة هي الأداة الرئيسية لجمع البيانات، كما تم شرح كيفية اختيار عينة الدراسة وأخيرا تم التطرق إلى أساليب معالجة بيانات الدراسة.

- **أما الفصل الخامس** فكان بعنوان تفرغ وتحميل بيانات الدراسة حيث قام الباحثين بتحميل بيانات الفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية والفرضية الجزئية الثالثة بناء على البيانات المستخلصة من استمارة البحث الميداني .

-وأخيرا الفصل السادس كان بعنوان قراءة ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تمت مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء أهداف الدراسة، ثم مناقشة النتائج في ضوء النظريات التي تم الإشارة إليها في الفصل الثالث، لتليها مباشرة تقديم التوصيات والاقتراحات المستخرجة من النتائج الميدانية للدراسة ثم انتهت الدراسة إلى خاتمة وفيها جرى استعراض أهم الاستخلاصات والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد

- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- المقاربات النظرية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الإطار العام لدراسة يعتبر الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، لذا سنحاول في هذا الفصل إبراز إشكالية الدراسة، وفرضياتها وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة، وأهدافها، وأهم مفاهيم الدراسة، قصد إزالة الغموض من جهة وإعطاء البحث قيمة علمية من جهة أخرى، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير السلوك الجماعي وإدارة الصراع . ذلك قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة باعتبار موضوع السلوك الجماعي وإدارة الصراع داخل المنظمة ذو أهمية كبيرة واهتمام من طرف الدارسين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل.

الإشكالية :

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف وفق مقتضياتها كونه في تفاعل مستمر مع البيئة المحيطة به، وهو لا يتأثر بالبيئة الخارجية فقط بل يتأثر أيضا بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وأحاسيسه ورغباته. فعلم النفس الاجتماعي يدرس الظواهر السيكولوجية التي تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان وبيئته الخارجية والداخلية التي تبدوا في السلوك ذلك النشاط الذي يصدر من الإنسان نتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف .

إن المجال الاجتماعي الذي ينتمي إليه الإنسان لما يشمل عليه من ثقافات وعادات وتقاليد ينشأ عليها وهو الذي يجعله يحدد سلوكه وهويته، وكذلك يوجد أهم مجال للإنسان حيث نلاحظ مختلف سلوكياته في العمل وفي هذا المجال يتصل الفرد مع مجتمعه من خلال مختلف المعاملات سواء كانت تجارية أو حرفية أو أشكال أخرى من العمل ومع التطور الحاصل في العالم وخاصة بعد الثورة الصناعية ظهور مصطلح المنظمات والتي تشمل العديد من العاملين داخلها في كيان اجتماعي تحكمه النظم والقوانين .

نعيش اليوم في عالم تتحكم فيه التكنولوجيا تؤثر بشكل ملحوظ على المنظمات ولا يمكن للإنسان أن يتجنبها ، فهو إما أن يتعامل معها بشكل مباشر باعتباره أحد العاملين فيها أو بشكل غير مباشر باعتباره أحد مستهلكي نواتجها ومخرجاتها ، فالمنظمات تعتبر كيانات اجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته ، فالإنسان يمثل البنية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها من أجل تحقيق الأهداف ، لذلك فإن فهم السلوك الاجتماعي لجماعات العمل في المنظمات كأفراد وجماعات يعتبر اليوم مطلباً أساسياً لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد والجماعات والمنظمة ككل .

تعد ظاهرة الصراع من الظواهر الاجتماعية في المجتمع والمنظمات أحد معالم الواقع الإنساني ولا تكاد تخلو أي منظمة من هذه الظاهرة وهي نتاج التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الخاصة وهذا التفاعل يحدث نتيجة لعدت أسباب داخلية وخاصة . وعليه يشكل الصراع موضوعاً قديماً وجديداً في آن واحد فهو قديم لأنه ظهر بظهور الحياة الإنسانية عبر كل المراحل لذا لا

يزال محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين فمنهم من نظر إليه على أنه سلاح ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا كما يمكن أن يكون إيجابيا .

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة الموارد من خلال تنمية مهارات وقدرات الأفراد وكذلك تنمية دافعيته للعمل ، لذلك فإن دراسة سلوك العنصر البشري في المنظمات يمكننا من التعرف على دوافعه وأهدافه وحاجاته وتوقعاته ويساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن تحفز الأفراد للعمل بفعالية أكبر.

ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط ولكنها تشمل أيضا دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة فقد يظهر السلوك الجماعي أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين.

وبناء على ماسبق فإن هذه الدراسة جاءت لتحل وتجيب عن إشكالية أساسية مفادها

هل للسلوك الجماعي دور في إدارة الصراع داخل المنظمة ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية تساؤلات فرعية تشكل المجال البحثي التحصيلي لهذه الدراسة وهي كالآتي:

* هل لأساليب القيادة دور في الحد من ظاهرة الصراع الجماعي داخل المنظمة ؟

* هل للاتصال الفعال دور في الحد من الصراع الفردي داخل المنظمة ؟

* هل للثقافة التنظيمية دور في الحد من الصراع بين الأفراد داخل المنظمة ؟

الفرضية العامة :

للسلوك الجماعي دور في إدارة الصراع داخل المنظمة .

الفرضيات الفرعية :

- * لأساليب القيادة دور في الحد من الصراع الجماعي داخل المنظمة .
- * للاتصال الفعال دور في الحد من الصراع الفردي داخل المنظمة .
- * للثقافة التنظيمية دور في الحد من ظاهرة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة.

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة يتمثل في معرفة السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع بالإضافة إلى التعرف على الأساليب القيادية ودورها في الحد من الصراع الجماعي داخل المنظمة .
- * التعرف على كل من الاتصال الفعال والثقافة التنظيمية ودورهما في الحد من ظاهرة الصراع.
 - التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع وتحديد مصادرها . *
 - * التعرف على التأثير الموجود بين السلوك الجماعي وإدارة الصراع وكيفية تأثير وتأثير كل طرف على الآخر
 - * التعرف بأهمية كل من السلوك الجماعي والصراع في تحقيق أهداف المنظمة .
 - معرفة مدى تطبيق السلوك الجماعي وانعكاساته داخل المنظمة. *
 - * معرفة العلاقة بين السلوك الجماعي وإدارة الصراع ومعرفة الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على الأفراد داخل المنظمة.
 - * معرفة السلوك الجماعي وتصرفات الأفراد داخل المنظمة والعمل على معالجتها للحد من ظاهرة الصراع داخل المنظمة.

أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار الموضوع ما يلي :

الأسباب الذاتية :

* الرغبة في البحث ودراسة موضوع السلوك الجماعي وإدارة الصراع لكسب معلومات حول هذه الظاهرة ومدى انتشارها داخل المنظمة.

* الوقوف على حقيقة السلوك الجماعي داخل المنظمة.

* معرفة ما إذا كان هناك سلوك جماعي فعال داخل المنظمة.

* الوقوف على طبيعة الصراعات العمالية.

الأسباب الموضوعية :

* بروز موضوع السلوك الجماعي كإحدى المواضيع الحديثة في إدارة الصراع.

* نقص الدراسات التي تربط الجانب الاجتماعي وجانب الأعمال والتسيير الإداري.

* معرفة طريقة ظهور الصراع في المنظمة.

* الإسهام في تشخيص السلوك الجماعي حتى يتسنى لمتخذ القرار فهم الواقع الحالي لاتخاذ

الإجراءات اللازمة من أجل إدارة أسباب الصراع داخل المنظمة

* محاولة فهم ودراسة السلوك الجماعي وأهم المؤثرات التي تحدده.

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في :

1 - الأهمية النظرية تتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفة دور السلوك الجماعي في الحد من

ظاهرة إدارة الصراع داخل المنظمة بالإضافة إلى المساهمة في تقديم إضافة عملية من خلال التطرق

إلى بعض النقاط التي لم نتناولها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلوك الجماعي .

2 - الأهمية العملية :

* الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة واتخاذ القرارات والإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

* الاهتمام وفهم سلوك الأفراد بما لها تأثير على فاعلية المنظمة.

* تعقد الطبيعة البشرية وجود الاختلافات الجماعية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل جديدة.

* ضرورة توجيه السلوك الجماعي وتفاعلاته حيث أن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري.

تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة :

تعريف السلوك :

السلوك لغة : السلوك في اللغة حسب ما ورد على لسان العرب هو مصدر الفعل سلك طريقا وسلك المكان يسلكه سلكا ، وسلك الشيء في الشيء أي أدخله فيه .

السلوك اصطلاحا : يرى سعيد محمد لبدة وآخرون أن السلوك هو عبارة على كل ما يصدر عن الكائن الحي من تصرفات وأنشطة مختلفة عند تفاعل هذا الكائن واتصاله بالبيئة الخارجية التي يوجد بها في محاولاته للتكيف معها . (مؤمن عبدا لعزیز، 2015، ص20)

وهو سلوك الفرد في عمله داخل المنظمة التي يعمل بها والتي تنتج سلعة أو خدمة وليس في حياته الشخصية وسط عائلته أو أصحابه.

ويذكر علي أحمد على أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاطا مستمرا يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته . (مؤمن عبد العزيز ، 2015، ص21)

السلوك الجماعي :

اصطلاحا : يعرف سعد جلال السلوك الجماعي: على أنه علاقة متبادلة بين فردين أو أكثر يتوقف سلوك كل منهما على سلوك الآخر أو يتوقف كل منهما على سلوك الآخرين إذا كانوا أكثر من فردين وهو عملية اتصال تؤدي إلى التأثير على أفعال الآخرين ووجهات نظرهم. (جلال، 1984، ص119)

أما جواد فيعرفه على أنه : عملية اتصال فيها توجيهات ومهارات تتنوع تبعا لتنوع المواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد وله خواص وقواعد وأهداف وهو تحصيل حاصل لحالة شعورية مقصودة ويظهر على شكل كلمات ذات معاني سلوكية محكومة بقواعد المواقف أو قد تكون رموز تعبيرية على شكل معاني متباينة تجاه مثير معين لدرجة أنها في بعض الحالات تصبح تلقائية وعفوية. (جواد، 1992، ص204)

السلوك الجماعي : يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد الأخرى؛ كأفراد الجماعة التي ينتمي لها في المنزل والمدرسة والنادي و مكان العمل وغيرها، ولا شك في أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثير، وبالرغم من أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حادث بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.

ويمكن أن يعرف بأنه هو اتفاق الناس الذين يجمعهم ارتباط ما، سواء عرقيا أو عقائديا أو مكانيا على اتجاه عام للتعبير، وبذلك فإن القوة المؤثرة في السلوك الجماعي تحمل ملامح ثقافته هذا المجتمع وتؤدي إلى نوع من التجانس وشعور الفرد بالانتماء للجماعة، حيث يشترك معهم في الرأي والفكر ويسمى هذا بالرأي العام.

التعريف الإجرائي للسلوك الجماعي : على أنه نشاط كلي ينطوي على مجموعة من الأنشطة الجزئية والحركات والأداءات التفصيلية التي تتعلق بسلوك الفرد مع نفسه وسلوكه مع الجماع.

الصراع :

تعريف الصراع لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق. (محمود سليمان العميان، 2005 ، ص 3)

- والصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflict us والتي تعني النظامين معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق. (محمد الصرفي، 2004 ، ص 30)

والصراع يعني conflict أي الصدمة choc ويعني كذلك la lute أو القتال أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء علي رهانات اتخذها من قراءته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أو غير رسمية. (ناصر قاسم، د.س، ص 9)

الصراع اصطلاحا: والصراع conflict نزاع مباشر مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف معين. (فاروق مداس، 2003، ص 24)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصراع هو خلاف وتناقض وعدم توافق بين الأشخاص والجماعات.

ويعرف الصراع: علي أنه عملية من العمليات الديناميكية داخل البناءات التنظيمية ويتلزم وجود الصراع بالقوة بصفة متلازمة ومستمرة لأن توزيع القوة وعلاقاتها تؤدي إلي صراع، فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدرها. (أحمد عبدالرؤوف دكيش، 2013 ، ص 207)

ويعرفه ماكيفر: بأنه نشاط كلي يتنازع فيه الأفراد مع بعضهم من أجل هدف معين. (محمد عبد الرحمان وآخرون، 2013 ، ص 127)

يتضح من خلال هذا التعريف أن الصراع جوهره نشاط الفرد نحو هدف حيث أنه عادة ما ينشأ نتيجة لتعارض المصالح داخل النسق الكلي للمنظمة.

الصراع التنظيمي:

يعرفه ليكرت: بأنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة مما يؤدي إلي ظهور العداء. (بوفلجة غيات، د.س، ص 143)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الصراع عبارة عن كفاح ونضال بين الأفراد والجماعات بحيث تهدف هذه الأطراف المتضادة إلى تحدي أعدائهم .

ويعرفه محمد قاسم القريوتي بأنه سلوك يقوم به بعض أعضاء التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم (محمد قاسم القريوتي، 2012 ، ص 258)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يوجد جهتين داخل التنظيم تتعارض أهدافها مما يدخلها هذا التعارض في صراع.

ويعرف كذلك بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص الآخر بواسطة شكل

من أشكال الإعاقة، التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه (معن مروان عياصرة، ومرواف محمد بن أحمد، 2008 ، ص 34)

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي: أنه عدم الاتفاق أو الاختلاف ينشأ بين شخصين أو أكثر أو بين مستويين داخل المنظمة، بحيث يسعى كل طرف إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر وقد يكون إيجابياً إذا أحسن إدارته ويكون سلبياً إذا لم يتم تداركه وإدارته في الوقت المناسب.

إدارة الصراع:

إدارة: يعرفها **باول هارسي** بأنها عملية تقوم على أساس العمل مع وبين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية .

ويعرفها **هيلين بيفرز** : بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف والعمل على تنفيذ الخطط (عبد اللطيف قطيش، د.س، ص 10)

الإدارة: عملية تنظيم وتخطيط وتنسيق وتوجيه عوامل الإنتاج، في مشروع اقتصادي .
وأورده **كامل محمد المغربي** بأنه : وظيفة تنفيذ الأشياء عن طريق الأشخاص.(كامل محمد المغربي، 2007، ص 25)

إدارة الصراع: عملية تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها بالمستوي الذي تحدث فيه فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة، (القريوتي محمد القاسم، 1993 ، ص 205)

ركز الباحث في تعريفه على أن إدارة الصراع عبارة عن عملية تحليل وفقط ولم يتطرق إلى مختلف الأساليب التي يتم مواجهة هذا الصراع بها .

وإدارة الصراع: لا يعني حله فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده وإن كان منعماً وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب وتقليله إن كان أكثر من اللازم .(محمد سلمان العميان، 2005 ، ص 382)

يتضح من خلال هذا التعريف: أن إدارة الصراع يجب أن تبدأ بتشخيص وتحديد الصراع ثم التعامل معه وذلك بتقليله إذا كان أكثر من اللازم وإيجاده إذا كان منعماً داخل المنظمة .

ويعرفها شلابي زهير بوجمعة: أنها عملية استحداث الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه. (شلابي زهير بوجمعة، 2011 ، ص 132)

يتضح مما سبق: أن إدارة الصراع التنظيمي يجب أن تبدأ بتحديد الصراع ثم التعامل معه.

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع: هي عملية التحكم في الصراع لتحقيق المستوى المرغوب فيه أو منع حدوثه والعمل على تخفيضه عند ظهوره بشكل كبير .

تعريف المنظمة:

هناك تعريفات عديدة لمصطلح المنظمة وحتى الآن لا يوجد اتفاق على تعريف محدد لها إلا من خلال الدراسات العديدة فإنه يمكن تحديد خمس تعريفات رئيسية للمنظمة كالتالي:

***المنظمة من المنظور السلوكي:** هي عبارة عن مجموع سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة وعمليات التفاعل المتبادل بينهما.

***المنظمة من المنظور الاجتماعي:** هي تنظيم اجتماعي هادف تسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة للأعضاء العاملين فيها والانتماء والعناية بالمجتمع.

***المنظمة من المنظور الهيكلي:** هي عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد مكون من مجموعة من الأدوار بها علاقات تبادلية.

***المنظمة من المنظور الوظيفي :** هي عبارة عن جهاز يؤدي مجموعة من الوظائف المتنوعة والمنظمة مثل: التخطيط، والتنظيم، وإنتاج السلع، وتقديم الخدمات .

***المنظمة من المنظور الإداري:** هي مجموعة من العاملين، رؤساء ومروؤسين، قادرين على التواصل فيما بينهم وراغبين في المشاركة بالعمل معاً لتحقيق أهداف محددة مشتركة ومخطط لها مسبقاً وتمثل المنظمة نظاماً مفتوحاً (مدحت محمد أبو النصر، 2012 ، ص 83 - 82) وتعتبر أيضاً، وحدة اجتماعية هادفة (محمد حسن الشماخ وآخرون، 2014 ، ص 29) .

التعريف الإجرائي للمنظمة: هي عبارة عن نسق اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف مسطرة .

الدراسات السابقة :

إن البحث الاجتماعي سواء في شقه الميداني أو النظري، يتأثر بعدة عوامل منها ما يتعلق بالإجراءات المنهجية ، ومنها ما يعود إلى طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم ، ومنها ما يرتبط بطبيعة المشكلة، إلى جانب قيمة الدراسات السابقة باعتبارها مجمل الأعمال العلمية التي لها صلة بموضوع البحث المراد دراسته من طرف الباحث . (مال معتوق، 2012، ص 50)

وقد يوجد هذا النوع من الدراسات في المجالات أو في البحوث أوفي الكتب أو في المحفوظات أو في المذكرات أو في الرسائل أو في الأطروحات الجامعية، شريطة أن يكون للدراسة موضوع وهدف

وننتائج، وأما إذا وجدت فرضيات البحث كالعينة والمنهج والأدوات، فالدراسة تصبح أكثر تفضيلاً والدراسات السابقة إما أن تكون متطابقة وبشترط حينئذ اختلاف ميدان الدراسة، أو أن تكون متشابهة وفيه يدرس الباحث الجانب الذي يتناول بالدراسة . (رشيد زرواتي، 2008 ، ص 13)
وعليه سنقدم الدراسات المتعلقة بموضوع محل الدراسة كل متغير على حدا، بدايتنا بالدراسات المحلية، ثم العربية ثم الأجنبية:

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول للدراسة السلوك الجماعي :

الدراسة الأولى : هي دراسة بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابه، للطالب بوعيط جلال الدين من كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري محمود، قسنطينة وذلك لنيل شهادة ماجستير في علم النفس عمل والتنظيم، 2009 .

هدفت هذه الدراسة :إلى معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي، ومعرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث، ومحاولة التعرف على مدى تأثير متغيرات السن، المستوى التعليمي،الأقدمية على الأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز وهدفت أيضا إلى معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.وانطلق الباحث من السؤال الرئيسي :هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟ وقد تفرعت ثلاث تساؤلات من هذا التساؤل وهي :

أ-ما هو نوع الإيصال السائد في مؤسسة البحث ؟

ب -هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال المنفذين ؟-

ج -هل للمتغيرات التالية :السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال المهنيين في مؤسسة سونلغاز ؟

وقد استخدم الباحث في دراسته :المنهج الوصفي التحليلي محاولا التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي .كما اعتمد في هذه الدراسة أيضا :أداة الاستمارة باعتبارها أكثر شيوعا وأنسب الوسائل في الحصول على البيانات، وتتمثل أهم النتائج التي توصل إليها هذا الباحث في :الكشف عن تواجد الإتصال النازل بانسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف

المباشر أو إستغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي، هذا ما يوحي إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تأكده قيمة المتوسط الحسابي لمعدلات الارتباط الخاصة ببُعدي الاتصال النازل والصاعد الذي قدر بـ 0.54 .

التعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة جانبا من جوانب موضوعنا وهو الاتصال التنظيمي حيث يمكن الاستعانة بهذه الدراسة في التحديد الدقيق لمتغير الاتصال التنظيمي ومؤشراته ويبقى التباين الملموس في ميدان الدراسة. الدراسة الثانية: هي دراسة بعنوان فعالية الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمتوسطات غرداية للطالب بوخاري محمد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، وذلك لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات 2011 .

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدارس الجزائرية ومنظومة اجتماعية مفتوحة وانعكاس ذلك على أداء وفعالية أفرادها - تحديد الأساليب الفعالة في الاتصال التنظيمي لرفع مستوى أداء الأساتذة بالمدارس الجزائرية - محاولة إضفاء الطابع السوسيولوجي ولو بقدر قليل على مثل هذه الموضوعات .وانطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى تؤثر فاعلية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأستاذ داخل المؤسسة الجزائرية ؟ وقد تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية:

* إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية الإدارية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية ؟

* إلى أي مدى يساهم الاتصال التنظيمي بين عناصر العملية التربوية التدرجيمية في رفع مستوى الأداء الوظيفي للأستاذ في المدارس الجزائرية ؟

وقد استخدم الباحث المنهج الكمي لكونه يعرف على أنه صنف من أصناف البحث الاجتماعي الذي يقوم على استعراض خصائص ومميزات ظاهرة ما واختياره أيضا لانسجامه مع طبيعة هذه الدراسة والأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط ، واختيار عينة الدراسة فتمت بطريقة عشوائية اشتملت على 200 أستاذ، أما من بين أهم النتائج المتوصل إليها فكانت تتمثل في:

- كلما زاد اتصال عناصر العملية التربوية التدرجيمية زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال:

التجاوب بالرد على دفتر المراسلة ، المساهمة في تقويم المسار الدراسي للتلميذ.

- كلما زاد اتصال أولياء التلاميذ بالمدرسة زاد الأداء الوظيفي للأساتذة من خلال فعالية الأساتذة في تصحيح الاختبارات الفصلية.
- كلما كان الغرض من اتصال الأولياء بالمدرسة متابعة التلاميذ وتشجيع الأساتذة زاد الأداء الوظيفي.

تعقيب :

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الاتصال، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الاتصال التنظيمي ، ويمكن اعتبارها بمثابة التراث النظري الذي مكننا من إثراء واكتساب المعلومات المتعلقة بالاتصال التنظيمي.

الدراسة الثالثة :

دراسة عابد فايزة: 2007 بعنوان " الثقافة التنظيمية و دورها في إدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية - جامعة العربي بن مهيدي - ام البواقي " .

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور الثقافة التنظيمية على ادارة الصراع التنظيمي في كلية العلوم الإنسانية بجامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي للتحليل في معالجة الموضوع كعينة مكونة من 40 أستاذ من أصل 105 أستاذ، إلى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان.

و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن:

- عملية الاتصال من أسباب خلق الصراعات داخل الكلية .
- يلعب أسلوب الإشراف دورا مهما في خلق الصراعات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- الفروق الثقافية من أسباب خلق الصراعات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- الفروق الوظيفية من أسباب خلق الصراعات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

تعقيب :

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير الثقافة التنظيمية ، وقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم إضافة إلى استخراج وتحديد أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية ، ويمكن اعتبارها بمثابة التراث النظري الذي مكننا تحديد المؤشرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية .

الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الثاني إدارة الصراع:

1 - الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى : هي دراسة بعنوان الثقافة التنظيمية وإدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي الميلية ، للطالب رشيد بوخالفة، من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص تنظيم وعمل 2013 هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها حسب ما تناولتها أدبيات الدراسة.
 - الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسات محل الدراسة.
 - التعرف على مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.
 - التعرف على أهم الأساليب التي استخدمت لإدارة الصراع بالمؤسسات محل الدراسة.
 - كشف إمكانية إسهام الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع وإمكانية اعتماد المؤسسة عليها في ذلك.
- وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي الثاني:

-هل تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على ثقافتها التنظيمية في إدارتها للصراع؟
وقد تفرع إلى عدة تساؤلات وهي:

- ما نوع الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ماهي الأساليب المستخدمة لإدارة الصراع بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية؟
- ماهي العناصر الثقافية التي تعتمد عليها مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإنجاح عملية إدارة الصراع؟

- هل إهمال الجانب الثقافي للمؤسسة أثناء عملية إدارة الصراع يؤدي إلى فشلها ؟
وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.
ومن بين الأدوات التي استخدمها الباحث في هذه الدراسة نجد الاستمارة، الملاحظة المقابلة، السجلات والوثائق.

- مجتمع الدراسة هو مجتمع طبقي غير متجانس، فقد تم اختيار العينة بطريقة طبقية عشوائية .ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها الباحث نجد:
- مؤسسة محل الدراسة تعاني من مشاكل ذات بعد ثقافي تؤثر على الأداء.
- الثقافة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة على الأداء.
- أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما في إدارة الصراع بالمؤسسة.
- * من بين التوصيات والاقتراحات التي وضعها الباحث نجد:
- عقد اجتماعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمؤوسين للتقليل من الصراعات بالمؤسسة.
- توسيع المشاركة العمالية في عملية إدارة الصراع بالمؤسسة وعدم حصرها في ممثلي العمال لضمان نجاح العملية.
- محاولة تلقين العمال ثقافة تساعد على إدارة الصراع داخل المؤسسة .
- تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال .

تعقيب:

تناولت هذه الدراسة ظاهرة الصراع وكيفية إدارته وهذه هي نقطة التشارك بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية والتباين بين هاتين الدراستين هو ميدان الدراسة والنتائج المتوصل إليها.

- الدراسة الثانية:

دراسة للطالبة بوفورورة زوينة بعنواف: أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بكلية العلوم السياسية والإعلام قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر 3 ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص، إدارة الموارد البشرية.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول معرفة مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3.

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي أهم أسباب الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3؟
- ما هي الإستراتيجيات المنهجية للتعامل مع الصراع التنظيمي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3 ؟
- فيما تتمثل أهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3؟
- ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر 3 على درجة الرضا لدى هيئة التدريس؟.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن خصائص الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي باعتبار وجود علاقة ارتباطيه بينهما.
 - الكشف عن مستوى وإستراتيجية تطبيق إدارة الصراع داخل مؤسسات التعليم العالي في الجزائر
- حالة جامعة الجزائر 3 .

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لرصد الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم واتجاهات واستخدمت أيضا المنهج المسحي بالإضافة إلى المنهج التاريخي ، ونظرا لطبيعة الموضوع فقد اعتمدت على منهج دراسة حالة كأحد المناهج الوصفية لاختيار صحة فرضيات الدراسة ولأنه يمكننا من الحصول على معلومات تفصيلية وشاملة.

واعتمدت على بعض أدوات لجمع البيانات وهي :الاستبيان، المقابلة والملاحظة، في حين قامت بتحديد مجتمع الدراسة المؤلف من جميع أفراد الهيئة التدريسية، أي جميع الأساتذات والأساتذة العاملين بكلية ومعهد جامعة الجزائر 3 والبالغ عددهم 805 أستاذ وأستاذة كما تم تجديد أفراد العينة عشوائيا، مراعين في ذلك العدد المحدد.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليهم الباحثة نجد:

أولا - المتعلقة بتساؤلات الفرضية الأولى:

يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 إلى أسباب عديدة وهي مرتبة ترتيب تنازلي حسب أهميتها كالتالي:

- عدم فعالية نظام الاتصال .
- محدودية الموارد .
- أحادية اتخاذ القرار .

- عدم المساواة في الحقوق والمعاملة .

ثانيا - المتعلقة بتساؤلات الفرضية الثانية :

تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 3 بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة كلا تستعمل البعض الآخر كالتالي :الأساليب المستخدمة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجة الاستخدام:

- أسلوب التسوية.
- أسلوب التنافس.
- أسلوب التعاون.

الأساليب غير المستخدمة:

- أسلوب التجنب.
- أسلوب التنازل .

التعقيب:

لقد سعت هذه الدراسة على الكشف عن طبيعة الصراع كما ركزت في مجملها على أساليب التعامل معها، كما أن دراستنا الحالية تلتقي مع هذه الدراسة في متغير واحد وهو إدارة الصراع. الدراسة الثالثة:

هي دراسة بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري حالات : قسنطينة، سطيف، بسكرة، للطالب محمد رضا شنة، من كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية، جامعة منتوري قسنطينة، هذه الدراسة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية المشمولة بالدراسة، وتحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

- محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات .

- حقل الدراسة استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعات وبالتالي المنظمة .

وانطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي :

ما هي إستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

في حين تمثلت الفرضية العامة في :لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعلين استخدام إستراتيجيات .

وتناولت هذه الدراسة 3 فرضيات فرعية وهي كالتالي:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس.

-تستخدم الأطراف الفاعلة لإدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب.

أما المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي .

أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي:

- تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الإستراتيجيات الثلاث:

التعاون، التجنب، والتنافس.

- تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق،

تليها إستراتيجية التجنب ثم إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

تعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة أهم الاستراتيجيات التي يدار بها الصراع داخل المؤسسات الصناعية الجزائرية ، وقد أفادتنا هذه الدراسة في التحديد الدقيق لمؤشرات إدارة الصراع ويبقى الاختلاف بين هذه الدراسة والدراسة الحالية في ميدان الدراسة.

- 2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

هذه الدراسة للطالب إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا لسنة 2009 .

تتمحور إشكالية الدراسة على معرفة العلاقة إن كانت موجودة بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والعلاقة بينهما من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء التدريس؟
- ما هو مستوى أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في جامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \leq \alpha$ بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0.05 \geq \alpha$ في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة تعزي وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ في أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

واستخدم الباحث المنهج المسحي الارتباطي، وتم اعتماد هذا المنهج لطبيعة الدراسة من حيث جمع البيانات والمعلومات وتحليلها والربط بينهما، في حين تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة في الأردن وعددها ثماني كليات ويعمل فيها 138 عضو هيئة تدريس.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر ما يلي:

إن استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من الأكثر استخداماً إلى الأقل استخداماً من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية كانت على التوالي: إستراتيجيات التعاون بمتوسط حسابي 3,92 ، إستراتيجية التوفيق بمتوسط حسابي 3,76 ، إستراتيجية الاسترضاء بمتوسط حسابي 3,36 ، إستراتيجية الهيئة بمتوسط حسابي 3,30 وإستراتيجية التجنب بمتوسط حسابي 3,15.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \geq 0.05$ بين إستراتيجيات إدارة الصراع الأربع (التعاف، التوفيق، الاسترضاء، التجنب)، وأخلاقيات العمل الإداري، ولا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات الهيئة وأخلاقيات العمل الثلاثة.

تعقيب:

لقد تناولت هذه الدراسة جانباً من جوانب موضوعنا وهو إدارة الصراع ، إذ يمكن الاستعانة بهذه الأخيرة في التحديد الدقيق لمتغير الصراع التنظيمي ومؤشراته، ليبقى التباين الملموس من حيث تناولنا لتفسير موضوع إدارة الصراع التنظيمي وأساليبه وطرق إدارته .

- الدراسة الثانية:

هي دراسة للطالب توفيق حامد طوالبه، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، بعنوان: أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين ، دراسة ميدانية على المؤسسات العامة في الأردن، لسنة 2008

جاءت هذه الدراسة للكشف عن الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

وبشكل أكثر تحديداً تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الأنماط القيادية الأكثر سيادة في المؤسسات العامة في الأردن؟

- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟
 - ما هو أثر كل من الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن؟
 - هل يختلف أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟
- في حين تمثلت أهداف الدراسة في :**

- أ- تحديد الأنماط القيادية الأكثر سيادة لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.
- ب- تحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.
- ج- تحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن.

استخدم الباحث في هذه الدراسة : المنهج الوصفي الارتباطي، وتم اختيار العينة بطريقة قصدية، مع مراعاة حجم هذه المؤسسات (مؤسسة الضماف الاجتماعي، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة المواصفات والمقاييس ، ومؤسسة تشجيع الاستثمار)، وطبيعة نشاطها، حيث بلغ عدد العاملين فيها حسب الإحصائيات الرسمية لديوان الخدمة المدنية لعام 2007 هو 2932 موظفا.

ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة نجد:

- أظهرت النتائج المتعلقة باختبارات المتغيرات الشخصية والوظيفية وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغير الخبرة العلمية.
- أظهرت النتائج المتعلقة باختبارات المتغيرات الشخصية والوظيفية عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع يعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)

الدراسة الثالثة:

هذه الدراسة للطالبة فاطمة بنت عليان السفيناني، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، تحت عنوان :الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع كما يدركها منسوبو إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة 2009 .
تتمحور إشكالية الدراسة على معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة جدة ، وقصد ضبط الموضوع أكثر قامت الباحثة بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات ؟
- ما مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة

نظر الموظفين والموظفات ؟

- ما هو أسلوب إدارة الصراع الذي تستخدمه القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر القياديين والقياديات ؟

- ما هو أسلوب إدارة الصراع الذي تستخدمه القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر الموظفين والموظفات ؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الاتصال التنظيمي وبين أسلوب إدارة الصراع المستخدم في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر القياديين والقياديات ومن وجهة نظر الموظفين والموظفات ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول الإتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغير الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة نظر القياديين والقياديات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ حول أساليب إدارة الصراع المستخدمة في إدارة التربية والتعليم للبنات محافظة جدة من وجهة نظر الموظفين والموظفات وفقا لمتغيرات الدراسة؟

والهدف الرئيسي من هذه الدراسة : التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية للبنات محافظة جدة وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع .

أما المنهج المستخدم المنهج الوصفي المسحي وتكونت عينة الدراسة من قسمتُ القسم الأول :تكون من قياديا وقيادية يمثلون كامل مجتمع الدراسة، أما القسم الثاني :من 500 موظفا وموظفة يمثلون عينة الدراسة.

أداة الدراسة :الاستبانة، قامت الباحثة ببناء مقياس الاتصال التنظيمي ومقياس أساليب إدارة الصراع والتحليل بيانات الدراسة استخدمت الباحثة التكرارات النسبي المئوي، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبارات تحليل الارتباط (معامل بيرسون) وتحليل التباين الأحادي.

وخلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أ- أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر القياديين والقياديات جاءت بدرجات مرتفعة وفق المحك الذم وضعته الباحثة، حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة جدا.

ب - أظهرت النتائج أن مستوى أبعاد الاتصال التنظيمي السائد في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظر الموظفين والموظفات جاءت بدرجات كبيرة وفق المحك الذي وضعته الباحثة حيث جاء بعد مهارات الاتصال الأكثر ممارسة وكان بدرجة كبيرة .

ج - أظهرت النتائج أن درجة أساليب إدارة الصراع لدى القيادة في إدارة التربية والتعليم للبنات من وجهة نظرهم كالتالي :أسلوب التجنب (التفادي) بدرجة متوسط، أسلوب التنافس (الإجماع) بدرجة منخفضة، وأسلوب التعاون بدرجات كبيرة جدا.

أما من وجهة نظر الموظفين والموظفات فأسلوب التعاون بدرجة متوسطة.

د - أظهرت النتائج أن بناء علاقة ارتباط سلبية بين أبعاد الاتصال التنظيمي وبين أسلوب التنافس وأسلوب التجنب من أساليب إدارة الصراع وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة عكسية، أما العلاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي وأسلوب التعاون فكانت علاقة ارتباطية موجبة وعليه تكون العلاقة بينهما علاقة طردية من وجهة نظر القياديين والقياديات، وكذلك من وجهة نظر الموظفين والموظفات .

- 3 الدراسات الأجنبية:

دراسة : **plow man 2005** أجرى دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان " الصراع الإداري والإستراتيجي والعلاقة العامة" ، ووجد أن العلاقة العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساهمة، والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادا على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

دراسة : **Donovan 1993** أجرى دراسته في جامعات وكليات ويسكنسون

wixonson وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من رؤوسهم، كما هدفت الدراسة للتعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى البحث عن العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها، وقد وجد أن هناك أثر محدود للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات هو أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.

دراسة مكلانتير : Mcalntyre1997 قام بدراسة بعنوان " :نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخرين "وهدفَت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها :استراتيجية التكامل فالتسوية، الفرض، فالسيطرة، فالتجنب على التوالي، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.

دراسة هامون : Hammond أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع هدفت للتعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد وصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تغرى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسات أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام إستراتيجيا إدارة الصراع .

المقاربات النظرية :

إن التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرون وسوف نعطي مثالا لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني

نموذج الإدارة العلمية :

تنتطق هذه النظرية من الإفتراضات أن الأفراد كسالى وأنانيون ويدفعهم الأجر المادي فقط وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال الخاصة بهم وقد حاول فريدريك تايلور وزملاؤه تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه ، فظهرت محاولاتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية لتتمكن من السيطرة على سلوك العمال وذلك من خلال تصميمهم الوظائف والحوافز المادية عن طريق العمل بالقطعة والقوة بالقطعة والقوة الجسمية ،وتعتبر محاولات فريدريك وتايلور أول محاولة علمية وقد كانت هذه المحاولات في شكل تجربة الحركة والزمن في الشركة التي كان يعمل بها ،وتبلورت هذه المحاولات في كتابة مبادئ الإدارة العلمية 1911 ونستعرض المبادئ الأربعة وهي :

1- يجب أن يختار الفرد طريقة تناسب العمل وهي القوة الجسمية .

2- تدريب الفرد بطريقة مصممة وسليمة .

3- يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال فتقوم الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتخطيط ويقوم العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم .

4- يجب تقديم حوافز مادية للعاملين باعتبار ما يسعى إليه الفرد أساسا من العمل وتعتبر دافعا للعمل .

النموذج البيروقراطي :

تفترض هذه النظرية أن العمال غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل وأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في أداء العمل لكي يسيطر على السلوك الإنساني داخل المنظمات حيث تفترض هذه النظرية وجود نظام صارم من القواعد والإجراءات داخل المنظمة .

ويعتبر ماكس فيبر من مؤسسي النموذج البيروقراطي ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم ولهذا قد بني ماكس فيبر نظريته على المبادئ التالية :

- 1- التخصص وتقسيم العمل باعتباره أساس الأداء الناجح لعمل الوظائف .
- 2- ضرورة تحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيهـم .
- 3- نظام القواعد بمعنى يجب تحديد الواجبات والحقوق للعاملين .
- 4- ضرورة تحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة .
- 5- يجب تحقيق نظام من العلاقات الغير شخصية لشبوع الموضوعية . (حسن حريم، 2009، ص137)

نظرية العلاقات الإنسانية :

جاءت كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي وقد تبنت مفهوم الرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي وأن العامل مخلوق اجتماعي يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين .

إن أفضل سمة جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناءا عليه ينعكس تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه ويمكن تلخيص أهم مبادئ العلاقات الإنسانية فيما يلي :

- 1- يتأثر الأفراد في سلوكهم داخل المنظمة باحتياجاتهم الاجتماعية كما يشعر الأفراد بأهميتهم خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين .
- 2- إن تخصص وتفسير العمل والاتجاه إلى الآلية والروتين في العمل يفقد العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والتشاؤم .
- 3- يتأثر الأفراد بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية والحوافز المادية .
- 4- يجب على الإدارة مراعاة المبادئ السابقة عند تصميم سياستها في التعامل مع العاملين وأن تظهر اهتماما بمشاعر العاملين .

وقد تأثرت كثير من المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها لسياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وإبراز أهمية القيادة الغير رسمية ، وكذا أهمية الجماعات الغير رسمية والحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية . أما ما يعيب هذه النظرية أنها بالغت في استخدام العلاقات الإنسانية لحد يصل إلى التدليل والإفساد . (ثابت عبد الرحمان، 1988، ص 232)

النظرية السلوكية :

جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية ونتيجة للعلوم التي ظهرت العلاقات الإنسانية حيث حاول بعض العلماء تطويرها لتقييم استخدام الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا لسلوك الإنساني ، حيث ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر جاءت هذه النظرية تعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد ، وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية لسلوك الإنساني للتمكن من توظيف كل العلاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم .

واهتمت هذه المدرسة بالفرد وسلوكه وأنه لا يمكن معالجة الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب معالجة الفرد كعضو في الجماعة يتعرض لضغوطات وتأثيرات ، وأن سلوك الفرد أو الجماعة في المنظمة قد يختلف عن سلوكهم الحقيقي .

ومن أهم رواد هذه النظرية ، "هيربرت سيمون" ، "شيستر بيرنارد" ويمكن تجميع آراء رواد هذه النظرية وتلخيصها في المبادئ التالية :

- 1- يختلف الناس في حاجاتهم فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض تسيطر عليه الحاجات الاجتماعية ومنهم من تسيطر عليهم الحاجات لتحقيق الذات ، كما يسعى الأفراد أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل فهم حريصون على إبراز طاقاتهم ليشعروا بالنجاح.

- 2- يسعى الأفراد لكي يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة قد تؤدي للشعور بالانضباط الذاتي ، لذلك فإن الرقابة الغير مباشرة من الإدارة مع إشعار العاملين بأنفسهم مسؤولين عن أعمالهم ، يمكن أن يمكن الإحساس بالانضباط الذاتي وينشر حالة من الرقابة الذاتية في العمل
- 3- يتميز العاملون بأن لديهم قدرة من الدافعية الذاتية والطاقة الداخلية لإنجاز العمل وإتقانه وعلى المنظمة أن تستغل هذه الطاقة الداخلية وتوظيفها .
- 4- يسعى الأفراد إلى تحقيق تماثل بين أهدافهم وأهداف المنظمة لذلك إن لم يحدث تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد انطلقت طاقات الأفراد النفسية وقدراتهم الذاتية في العمل .
- 5- يختلف السلوك الفردي والجماعي من دولة لأخرى وعلى كل من يمارس أعمال مختلفة يجب عليه مراعاة الفروق كما يختلف سلوك الأفراد على حسب الموقف الذي يتعرضون إليه وكذلك تختلف طريقة التصرف مع الأفراد حسب الظروف السائدة لهذا يختلف النمط القيادي على حسب الموقف . (حسن حريم، 2009، ص37)

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل المعنون بالإطار العام للدراسة بالتطرق إلى مجموعة من العناصر، بداية من إشكالية البحث، ثم الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع منها الذاتية والموضوعية، إلى جانب تحديد للأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة ، مع تحديد الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع إلى جانب صياغ فروع الدراسة .

وفي الأخير تطرقنا إلى المفاهيم الأساسية للدراسة وأخرى ذات الصلة بالموضوع ثم تقديم مجموعة من الدراسات السابقة أو المشابهة للموضوع ثم انتهينا بتقديم مجموعة من المقاربات النظرية محاولة للإلمام بكافة الجوانب المرتبطة بالبحث .

الفصل الثاني :

السلوك الجماعي

الفصل الثاني : السلوك الجماعي

تمهيد

تعريف السلوك الجماعي :

- مفهوم الجماعة
- مفهوم فرق العمل
- الفروقات بين الجماعة وفرق العمل
- فرق العمل الفعالة

أبعاد السلوك التنظيمي الجماعي

- أولا : القيادة
- ثانيا : الاتصال التنظيمي
- ثالثا : الثقافة التنظيمية
- رابعا : جماعات العمل

العمل الجماعي

- أولا : أهمية العمل الجماعي
- ثانيا : مراحل تطوير العمل الجماعي
- ثالثا : متطلبات العمل الجماعي
- رابعا : تطوير العمل الجماعي

دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل

- مظاهر إحباط أفراد الجماعة
- المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي

أهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمة

- نموذج السلوك الجماعي
- المحددات الجماعية للسلوك التنظيمي
- القواعد السلوكية للجماعة

خلاصة الفصل

تمهيد

يُعد السلوك الجماعي داخل المنظمة بمثابة المحرك الأساسي لنشاط هذه المنظمة ومصدر الحركة فيها ، كما يمثل السلوك الوحدة الأولية التي يقوم عليها سلوك المنظمة، وأي محاولة لفهم سلوك الأفراد داخل المنظمة تعتمد بالضرورة على فهم شامل ودقيق لعلاقات التأثير المتبادل بين خصائص الفرد الذاتية من جهة، وخصائص المنظمة الوظيفية من جهة أخرى.

تعريف السلوك الجماعي :

السلوك : هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهيم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية.

السلوك : هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في البيئة المجتمعية وأهدافها.

السلوك : هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك بإعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم.(إيتسم الحلواني، 1999 ، العدد 67)

- **السلوك الجماعي :** يمثل هذا النوع من صور السلوك علاقة الفرد بغيره من الأفراد —راد الأخرى؛ كأفراد الجماعة التي ينتمى لها في المنزل والمدرسة والنادي و مكان العمل وغيرها، ولا شك في أن العلاقة في هذا النوع من السلوك هي علاقة تبادل من حيث التأثير والتأثير، وبالرغم من أن التفاعل في هذا النوع من السلوك حادث بين الفرد والجماعة ومتبادل بينهم فإن درجة تأثير الجماعة في الفرد تكون عادة أقوى بكثير من تأثير الفرد في الجماعة.(جلال،1984،ص119)
- **السلوك الجماعي :** هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء أكانوا أفراداً أم جماعات صغيرة أم أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها كالمؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية، ومع سلوك العاملين فيها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات .. بمعنى أدق ومختصر فإن السلوك يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان مع المتغيرات التنظيمية) سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)

مفهوم الجماعة

عرفها البعض بأنها تجمع اثنين أو أكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم ، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستمر من العلاقة (ادارة السلوك في المنظمات).

مفهوم فرق العمل

هي جماعة تتكامل مهارات أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك أو مجموعة من أهداف الأداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها .(إدارة السلوك في المنظمات)

الفروقات بين الجماعة وفرق العمل

* أن الأداء في الجماعة يعتمد على اداء كل فرد ، اما الفريق يعتمد على مشاركة كل عضو .

* غالبا ما يضم اعضاء الجماعة ركودهم لتحقيق أهدافهم و لكن اداء كل عضو يؤخذ بالاعتبار عند توزيع عائد العمل و لا يحتمل أعضاء الجماعة عادة أي مسؤولية خلاف مسؤوليته الشخصية ، أما فرق العمل تركز على كل من المسؤولية الفردية و المشتركة التي يتحملها اعضاء الفريق معا .

* هناك هدفا يثير أعضاء الجماعة ، ولكن أعضاء الفريق يلتزمون بتحقيق هذا الهدف .

جماعات العمل لها الحرية في وضع أهدافها و الوقت المطلوب للانجاز دون تدخل من الادارة ما تتدخل الادارة ، اما فرق العمل فان الادارة تقوم بتحديد العمل المكلف به الفريق وغالبا لتوجيههم. (علي السلمي ، 1970 ، ص 89)

فرق العمل الفعالة

أشار العالم (Hackman) الى العوامل التي تجعل الفرق فعالة منها :

- الانتاج المادي او الذهني للجماعة مقبولا من جانب الادارة.
- حاجة افراد الجماعة مشبعة من خلال الجماعة .
- توجيه جهود الجماعة الى تحقيق مهمة الجماعة .

توجيه المعرفة و المهارات تجاه تحقيق المهمة و ذلك من خلال الادارة الذاتية

عقبات أساسية أمام نجاح فرق العمل

بعض المشاكل التي يمكن أن تواجه تكوين فرق عمل ناجحة :

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معا .
- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا .
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة .
- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الاخرى بالشركة أو المؤسسة .

مفهوم جماعة العمل

إن وجود مجموعة من الأفراد في غرفة واحدة أو اشتراكهم في إتمام مشروع معين لا يعني بالضرورة أن ينتمون إلى مجموعة واحدة، لكن الذي يجعلهم ينتمون إلى مجموعة واحدة هو وجود حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بينهم والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وإذا ما توافرت هذه العناصر في مجموعة من الأفراد تفصل بينهم مئات الأميال فهم يشكلون جماعة إذن، بحيث يكون عمل كل فرد منهم داعماً ومكملاً لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي. (حامد عبد السلام زهران ، 1977 ، ص 101) .

أبعاد السلوك الجماعي التنظيمي

أولا : القيادة

1- مفهوم القيادة:

عرّف آلن القيادة بأنها " النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال." (محمود عياصرة و آخرون، 2008 ، ص138) وحسب ليكارت القيادة هي " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (محمود عياصرة و آخرون ، 2008 ، ص381)

يرى كوهان أن القيادة هي " نوع من القدرة أو المهارة في تأطير المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد " (حنفي عبد الغفار ، 2007 ، ص426).

2- خصائص القادة الإداريون:

رغبة الرئيس القوية في تقلد منصب الرئاسة ورغبة شديدة لإصدار الأوامر وجعل الآخرين يمتثلون لما يقوله . هذا لا يعني رفض الرئيس لأن يكون تابعا لرئيس أعلى منه مرتبة وإلا كيف يفسر وجود رؤساء متشددين وملتسلطين في علاقتهم بالتابعين لكنهم في الوقت نفسه مطيعين لأوامر رؤسائهم. يمتاز الرؤساء بتقّتهم القوية بأنفسهم رغم ترددهم و قلقهم في حياتهم اليومية

إن مصدر ثقة الرئيس نابع من اعتقاده على أنه على صواب في كل ما يقوله لتابعيه لأنهم أقل درجة منه . إدراك الرئيس للأثر الذي يمكن أن يحدثه في مرؤوسيه حيث نجد الكثير من الرؤساء تربطهم بمرؤوسيه علاقات وجدانية وشعورية ويمكن تفسير وفهم هذه العلاقة على ضوء تصورين اعتقاد الرئيس أنه يمتاز بصفات لا تتوفر في التابعين كالذكاء والإرادة وقوة الشخصية ، هذه الصفات تبهر المرؤوسين وتجعلهم يتصورونه على أنه رئيس مثالي ينبهر المرؤوسين برئيسهم لأنهم يرون أنه بإمكانه القيام بتصرفات وأفعال لا يستطيعون القيام بها كالعنف والقسوة والتضليل . ورغم أن المرؤوسين يرفضون مثل هذه الأفعال إلا أنهم يودون لو استطاعوا فعلها. هذا يعني أن الرئيس يؤثر في أحاسيس وشعور التابعين عن قصد و رسميا وما كان لهذا التأثير أن ينجح لولا وجود هذا الشعور مسبقا لدى المرؤوسين . (مساعدة ماجد مهدي، 2013 ، ص 66)

3- أدوار القيادة:

يعتمد التأثير الذي يحدثه القائد في مرؤوسيه على الدور الذي يلعبه القائد و قد تناول يوسف عنصر الأدوار المسندة للمشرف في المستوى الأدنى و سوف نورد أهمها فيما يلي:

الرجل الرئيسي أو مفتاح العمل : يقوم المشرف بدور هام وخطير يتمثل في كونه مفتاح العمل أو رجل المواجهة فالمشرف باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة والعمال ينظر إليه العمال باعتباره الممثل المباشر للإدارة العليا، وفي نفس الوقت تعتمد عليه الإدارة في توصيل المعلومات في الاتجاهين الصاعد والهابط.

رجل الوسط : يتوقف دور المشرف في هذا النمط من الدور على فكرة التوفيق بين الطرفين باعتباره حلقة الوصل بين الإدارة من جهة والعمال من جهة ثانية.

يتعرض المشرف في هذه الحالة لضغوطات كثيرة متعارضة فالإدارة العليا تحدد له المهام التي يتعين عليه القيام بها كحفظ النظام ومراقبة الإنتاج والسهر على تنفيذ الخطط وغيرها من المهام، في حين يطلب منه العمال تحقيق مطالبهم و احتياجاتهم والنظر إلى المشرف في هذا الموقف الحرج هو ذلك الخاص بمفهوم "رجل الوسط" وهو بذلك يقف بين جماعتين هما :الإدارة والعمال لذلك يحاول تقريب وجهات النظر وامتصاص الصراعات التي قد تحدث بين الطرفين.

الرجل الهامشي : وهو النمط الذي يكاد ينعدم فيه دور المشرف ، إنه على هامش النشاطات المختلفة التي تحدث داخل التنظيم لهذا فهو لا يؤثر ولا يتأثر بالإدارة و العمال باعتباره على الهامش في هذه الحالة تلجأ الإدارة إلى الفنيين والاستشاريين والخبراء سيما فيما يخص اتخاذ القرارات، وتتم عملية الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال دون مناقشة فدوره إن لم نقل سلبيًا فهو منعدم تماما.

المشرف مجرد أي عامل : هناك وجهة نظر تعتبر المشرف أنه مجرد عامل كغيره من العمال إذ يعتبر مشرفا لدى الإدارة لكنه في الواقع يقوم بالكثير من مهام العمال ، فهو ملزم بالقيام بدوره كعامل ويعمل على تسهيل وتنفيذ تعليمات وقرارات الإدارة، كما أنه مطالب برفع التقارير الخاصة بسير العمل وكل ما يحدث داخل القسم الذي يشرف عليه.

خبير العلاقات الإنسانية : في هذه الحالة ينظر إلى المشرف باعتباره خبيرا في العلاقات الإنسانية وتعتمد عليه الإدارة في إدراك وتفهم مشاعر واتجاهات العمال تجاه الإدارة و مشرفيهم و المؤسسة . وفقا لهذه الواجهة يجب أن يكون المشرف متميزا بمؤهلات تسمح له بإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة، فهو بالنسبة للإدارة أحد الاستشاريين المتخصصين تعتمد عليه الإدارة في الكثير من القرارات الهامة سيما تلك التي تمس المرؤوسين مباشرة وقد يعمل المشرف بمعرفة خبراء متخصصين يقدمون له المساعدة اللازمة .(عصر يوسف ، 2007 ، ص43)

4-أساليب القيادة:

إذا كانت القيادة في جوهرها هي التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه فإن إختلاف وسائل التأثير المستخدمة في توجيهه تابعة تعكس تباينا في أساليب القيادة وأنماطها . وقد ركز كثير من الباحثين اهتمامهم بتحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن القائد من تحقيق الأهداف المطلوبة منه بكفاءة وفاعلية. تصرفات القائد الموجه اهتمامه إلى الإنتاج والتأثيرات التي يحدثها مرؤوسيه :في هذا النوع من أساليبهم القيادة يُجهد الرئيس نفسه كثيرا في العمل كما أنه ينظم ويراقب بنفسه كل شيء، إنه بعيدا نفسيا عن مرؤوسيه ويذكرهم دوما بنفوذه وقوته . ويظهر ضمنا من تصرفاته أنه يؤمن بالعقلانية الفعالية والمثابرة في العمل. و ل واضح امتداد تأثيره إلى مساعديه فينقل إليهم قيمه التي يؤمن بها ويطلب منهم بصفة غير مباشرة تأييد وجهات نظره والأخذ والعمل بقيمه تصرفات القائد العاطفي والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه ، يهتم هذا النوع من القادة بإشباع حاجات مرؤوسيه بالدرجة الأولى ويعمل على خلق علاقات متبادلة معهم ويضفي حميمية عليها كما أنه يراعي كثيرا الجو السائد في العمل وفي بعض الأحيان يُقَرُّ المرؤوسين ما يفعله معهم و أحيانا أخرى قد يؤدي ذلك إلى ظهور المنافسة والغيرة بين أعضاء الفريق التي تستوجب تدخل الرئيس العاطفي وعندما يعجز عن حل مشاكلهم فإنهم يقللون من احترامهم له لأنه في نظرهم غير قادر على تسيير الإدارة ويرونه متجاهل للأمور التي يصعب عليه حلها. تصرفات القائد من النوع الوسيط والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه .

يُغير الرئيس في هذا الأسلوب من أساليب القيادة اهتماما بمرؤوسيه أكثر من إهتمامه بالإنتاج وتحمل معظم تصرفاته معايير من مثل التصرف تصرفا محايدا وهو بذلك يُحَثُّ على معايير الاعتدال، اللباقة والهدوء إضافة إلى تجنب التورط في مشاكل. يقضي هذا الأسلوب على الدافعية لأن لدى الرئيس معايير عدة لتقييم فعل ما ولا يجد ما يصلح منها كما يؤدي إلى الشك حيث توجد عدة معايير للتقييم ولا يدري ما هو المعيار الذي يستخدمه للمفاوضة حتى تلقى تعليماته القبول و تجبر مواقف المرؤوسين المفاوضين على انتهاج أسلوب الوسيط وتصرفات القائد من النوع المتجاهل والتأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه يتجنب الرئيس الالتزام بمسؤولياته ولا يتصرف على الفور بل ينسحب للتفكير، وعندما يتوجب عليه اتخاذ قرار ما فإنه يتحجج بالعادات والإجراءات الإدارية والقوانين كما يترك لمرؤوسيه حرية التنظيم دون تدخل منه شريطة أن يتسم عملهم بالوضوح، إضافة إلى تجنبه العقاب والمسؤولية قدر الإمكان و يمكن تمثيل المبدأ الأساسي الذي يحكم أفعاله وتصرفاته ب"لا أريد أي نوع من المشاكل وعليكم التصرف " وأثناء غياب الرئيس يضطرون إلى اتخاذ مبادرات من تلقاء أنفسهم تتماشى ومصالحهم وهكذا يُفُتَح الباب أمام الصراعات والخلافات الخفية لسلبه مكانته وتنتج عن ذلك منافسة غير شرعية.

تصرفات القائد من النوع "المدرّب" و التأثيرات التي يحدثها في مرؤوسيه يشبه المعيار الذي يحكم أفعال وتصرفات الرئيس ب " يجب أن أوجه بنفسى الفريق لتحسين فعاليته إلى أقصى ما يمكن " والمؤكد أن المرؤوسين يتناقلون هذه الرسالة لا شعورياً، فتصرفاته تشجعهم على الالتزام بما يطلب منهم و تحمس كل فرد منهم على تقليد تصرفاته وبذلك تظهر المبادرات والإبداع طبيعياً أثناء المنافسة. لكن أحيانا يمكن أن تؤدي المنافسة وضغوط العمل إلى ظهور توترات وخلافات في المجموعة على الالتزام وتحمل ضغوط العمل وهكذا فإنهم قد يفضلون ترك العمل معه .

5- أنماط القيادة:

القيادة الحرة أو المنطلقة أو غير الموجهة :

يميل الرئيس الإداري في هذا الأسلوب إلى إعطاء أفراد المجموعة التي تعمل معه تعليمات عامة ويترك لكل فرد منهم حرية اتخاذ و تنفيذ القرارات ما دامت تؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية أي تكون الرقابة وتأثير الرئيس الإداري على تصرفاتهم في أضيق نطاق حيث أن ترك الحرية لكل فرد في اتخاذ القرارات فإن ذلك قد يؤدي إلى تضاربهم وتشعبها في اتجاهات مختلفة .(عادل حسن ، 1998 ، ص 46)

ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية نجد:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم و إصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في إنجاز أعمالهم.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية. في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم فهمها.

تقييم الإدارة الحرة:

هناك اتجاه من الباحثين يقيم أسلوب القيادة الحرة بأنه غير مجد في التطبيق العملي، لأنه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه لجهودهم، إلا أن اتجاه آخر لدى بعض الكتاب يرى أن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العملي وإنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه (محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002 ، ص 277)

القيادة الأوتوقراطية :

يستعمل الرؤساء في هذا الأسلوب من القيادة التخويف والتهديد و العقوبات، كما أن الاتصالات تحدث من أعلى لأسفل فقط وهي قليلة الحدوث وغالبا ما تكون مرفقة بتشوهات، أما عن علاقة الرؤساء بمرؤوسيهـم فنجد كلا منهما بعيدا نفسيا عن الآخر كما يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى اتخاذ جميع القرارات ووضع كل سياسات العمل بنفسه لأفراد المجموعة التي تعمل معه .لذلك هو يتحمل المسؤولية كاملة ولا يطالب الأفراد إلا بالطاعة العمياء في تنفيذ أوامره . فيتجه هذا الأسلوب من القيادة إلى مركزية الإشراف الدقيق حيث يحدد الرئيس كافة تفاصيل المهمة المطلوبة من كل فرد ويشرف بدقة على تنفيذ كل جزء من أجزاء هذه المهمة، ويوضح بالتفصيل دور كل فرد في العملية الإنتاجية وطريقة أدائه لهذا الدور على أحسن وجه ويحدد مسالك الاتصال بين الأفراد والمجموعات . والثابت أنه من الصعب إشباع الحاجات الذاتية للأفراد بتطبيق هذا الأسلوب من القيادة.(عادل حسن، 1998 ، ص46)

القيادة الديمقراطية :

إن القيادة التي تم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنهم تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات ورغب التابعين. يميل الرئيس في هذا الأسلوب إلى تشجيع أفراد المجموعة التي تعمل معه على اتخاذ بعض القرارات وعلى المساهمة بأفكارهم واقتراحاتهم لحل ما يعترضهم من مشاكل . ففي هذا الأسلوب يفوض الرئيس بعض سلطاته للأفراد ويحملهم بعض مسؤوليات العمل ويدير جهودهم بطريقة مرنة فلا يعطي تعليمات دقيقة كما لا يشرف على أدائهم بالتفصيل ، لكنه يعتمد على تصرفهم وطريقة تفكيرهم في تسيير العمل، لذلك يتمتع كل فرد في هذا الأسلوب بحرية أكبر في تخطيط ما يؤديه من أعمال. وبالتأكيد يشبع أسلوب القيادة الديمقراطية الحاجات الذاتية للأفراد بطريقة فعالة إنه يشعر كل فرد أنه إنسان مهم في عمله وأنه محترم من جانب رئيسه لصلاحيه طريقة تفكيره وامتنياز تصرفاته في أداء المهام الموكولة إليه ومن بين أهم مزايا هذا الأسلوب في القيادة انه يتلاءم مع عقلية أفراد الشعوب التي تؤمن بالديمقراطية والحرية ولهم مستوى عال من الثقافة ومع ذلك فإن القول بتفوق القيادة الديمقراطية لا يعني التسليم بأن هذا الأسلوب مثالي و يجب أن يقبل بصفته أفضل أسلوب قيادي على الإطلاق في جميع المواقف، ذلك أن الأسلوب القيادي المثالي هو الذي يسعى إلى التوفيق بين توقعات وخبرات العمل من جهة و بين أهداف الإدارة من جهة أخرى .وعليه أن يتصف بالمرونة التي تساعد على تطويع الأسلوب القيادي وفقا للاحتياجات التي تفرضها ظروف معينة . ومن هنا ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية وأن مبالغتها في التركيز على الموظفين يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطته الرسمية وهم بذلك يرون أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع .(محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002 ، ص226)

خليط من الأساليب السابقة :

يتوقف اختيار الأسلوب القيادي الواجب تطبيقه على أمرين " ماهية الظروف التي تعمل فيها المؤسسة ونوع الأفراد ". فقد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة تتكون من أفراد على ثقافة وخبرة عالية نجاحاً أكبر ونتائج أفضل لو أتبع أسلوب القيادة الحرة، كالرئيس الإداري مجموعة من العلماء والباحثين يعملون بقسم البحوث بإحدى الشركات، في حين قد يحقق الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد غير المؤهلة نتائج أحسن لو طبق القيادة الأوتوقراطية، كما قد يجد الرئيس الذي يعمل مع مجموعة من الأفراد المؤهلة أنه من الأفضل أن يطبق أسلوب القيادة الديمقراطية. (محمد عبد الباقي صلاح الدين، 2002، ص 49).

ثانياً: الاتصال التنظيمي

1-تعريف الاتصال:

يشير القريوتي إلى أن كلمة اتصال من ناحية لغوية مشتقة من المصدر وصل بمعنى ربط أو إيجاد علاقة بين طرفين أو بلوغ الهدف.

ويعرف توماس رونالد:الاتصال بأنه عملية تبادل المعلومات أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهوم مشتركة بين الأطراف المعنية في الأمر، و يمكن تعريف الاتصال تعريفاً إجرائياً على أنه العملية أو الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينها وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر و بذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات ولها اتجاه تسير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب و الدراسة العلمية بوجه عام.(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد، 2008، ص 126)

2-تعريف الاتصال التنظيمي:

وأما الاتصال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموماً ، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تحقيق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات ، صاعدة ، أفقية (داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

ومن جهته يعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن "الاتصال الإنساني المنطوق و المكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي و الجماعي و يسهم في تطوير أساليب العمل و تقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ". وهو إما اتصال رسمياً هابطة، صاعدة، أفقية أو غير رسمي.

هو ذلك الاتصال الذي يتم في المؤسسات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحدد القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المؤسسة .(عبد المعطي محمد عساف، 1999 ، ص22).

3-أنواع الإتصال التنظيمي

أولا :وفق اتجاه الرسالة

أ -الاتصال الهابط:

و يتمثل هذا الشكل من الاتصال بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير عندما يصدر التوجيهات أن يتوخى الوضوح والدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات.

ب - الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يتم بعكس الاتصال الهابط، حيث يبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات الإدارية المختلفة من أسفل الهرم في الهيكل التنظيمي إلى أعلاه. والمعلومات التي يتم نقلها في صورة الاتصال الصاعد يمكن أن تكون معلومات عن العامل نفسه و أدائه و مشاكله و معلومات حول السياسات و الإجراءات التنظيمية و حول ما ينبغي القيام به و كيف يمكن أن يتم ذلك، ولكن يمكن القول أن هناك عقبات جمة تواجه هذا النوع من الاتصال منها:

- بعد المسافة بين الإدارة و المستويات الدنيا في التنظيم .
- تحريف المعلومات أو تشويهها أثناء نقلها إلى الأعلى .
- اتجاهات و قيم الرئيس أو المشرف .
- المركز المتدني للمرؤوسين .

و يمكن التغلب على العقبات المذكورة من خلال:

- الأخذ بالعلم بوجود عقبات و حواجز أمام الاتصال الصاعد .
- إتباع الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع للمرؤوسين .
- اهتمام الإدارة بالعاملين و استعدادها لتسلم شكاويهم و حل مشكلاتهم .
- على المدير أن يتوخى العناية و الدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات .

(معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008 ، ص 17).

ج -الاتصال الأفقي:

وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث بين العاملين في المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي الهرمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة، و لكن العلاقة بينهم ليست من نوع العلاقة بين رئيس و مرؤوس و ينطبق الاتصال الأفقي العلاقات بين المؤسسات في المستويات الإدارية المختلفة .بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال و تسلسل الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد والهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المؤسسة الحديثة المعقدة. ولكن يمكن القول أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه هذا النوع من الاتصال نذكر منها:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية من نفس المستوى داخل المؤسسة .
 - تحديد الأعضاء و زيادة عدد الذين يجب الاتصال بهم داخل التنظيم و خارجه .
 - يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات و الآراء .
- ويمكن التخفيف من هذه العقبات من خلال:
- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتهم و التعامل معها كـ لجان دائمة .
 - وضع بنیان تنظيمي واضح و تحديد واجبات و مسؤوليات كل فرد فيه.
 - إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية للعمل بروح الفريق و محاولة فهم بعضهم بعض .
- (معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني احمد، 2008 ، ص 170).

د -الاتصال المحوري:

يطلق عليه الاتصال الفطري أو المائل ، وكلها تصب في معنى واحد و الذي يتمثل في تناسب بين الأفراد في مستويات إدارية ليس بينهم علاقات رسمية في المؤسسة كأن يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق . (محمود سلمان العميان، 2005 ، ص 244).

ثانياً :الاتصال الرسمي و الإتصال غير الرسمي

- أ -الاتصال الرسمي: وهو عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر و رغبات و تعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل و مطالب و اقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.
- ب - الإتصال غير الرسمي: ويعتمد هذا النوع من الاتصال على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة و بين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية،

ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية ، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين الرسمي وغير رسمي. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص16)

4- وظائف الاتصال التنظيمي:

الانفعالات العواطف و المشاعر : إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو إنفعالي، حيث يستطيع العاملون التعبير عن إحباطهم و وقناعتهم للإدارة ولبعضهم بعض، كذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم و الصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

• **الدافعية :** إن وظيفة الاتصال هي تحفيز و توجيه و رقابة و تقويم أداء أعضاء المؤسسة، كما أن جميع الأنشطة و الممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار أوامر و مكافأة السلوك و الأداء و التقويم وتحديد المهمات و تدريب المرؤوسين تتضمن جميعا القيام بعملية الاتصال.

• **المعلومات :** يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وعلى خلاف المشاعر و التأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني و يكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد و الجماعات و القرارات التنظيمية.

• **الرقابة :** إن المؤسسات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي الهيكل التنظيمي، إن طبيعة الأعمال الروتينية و إجراءات العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، 2008، ص164).

5- أساليب الاتصال التنظيمي:

تتم عملية الاتصال بين المرسل و المستقبل ، و بالتالي نقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار و إحداث المشاركة في الفكر، و إحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الاتصال هذه الأساليب هي:

أ - **الاتصال الكتابي :** حيث يتم الاتصال الكتابي بين المرسل و المرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الرسائل و التقارير و حتى ينجح الاتصال الكتابي و يحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح و الدقة، و يحقق أسلوب الاتصال الكتابي مجموعة من المزايا منها:

- يمكن الاحتفاظ بالكلام المكتوب حتى يمكن الرجوع إليه عند الضرورة .
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر .

- يعطي وقتا كافيا للمتصل به للتأمل و التمحيص و الدقة محاولة الفهم .
- لكن لا يخلو هذا الأسلوب من عيوب و سلبيات منها:
- أنه لا يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تقتضي السرعة .
- أن المرسل لا يستطيع أن يرى في وجه المرسل إليه الملامح التي تشير إلى ردة فعله تجاه مضمون الرسالة بسبب عدم المواجهة ويتخذ الأسلوب الكتابي وسائل متباينة أهمها الشكاوي و الاقتراحات والتقارير و المذكرات و الدوريات و الدلالات الإحصائية.

ب -الاتصال الشفوي : ويتم هذا الأسلوب عن طريق نقل المعلومات بين المتصل و المستقبل شفويا، أي عن طريق الكلام المنطوق و المسموع. و هذا الأسلوب هو أكثر سهولة وأكثر إقناعا للمرسل إليه،

ويستخدم في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير والإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح و بطريقة فورية و مباشرة. ويعاب عليه أنه قد يعرض المعلومات المراد نقلها إلى التحريف أو سوء فهم، ويتحقق هذا الأسلوب في الاتصال بوسائل مختلفة أهمها، المقابلات الشخصية بين المرسل و المرسل إليه، و المكالمات الهاتفية و الندوات و المؤتمرات و اللقاءات و الاجتماعات الدورية والطارئة.

ج -الاتصال التصوري : ويجري هذا الأسلوب من أساليب الاتصال عن طريق استخدام الصور والرسوم من أجل نقل مضمون الرسالة المراد توصيلها، و يتحقق بعدة وسائل مختلفة أهمها، التلفزيون و الفضائيات و الإنترنت و السينما و الصور التي تنشر في الصحف والإعلانات و الملصقات.(محمود أبو سمرة ، 2009 ،ص73) .

6-أهداف الاتصال التنظيمي:

تحقيق التنسيق : بين أفعال تصرفات أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين.

المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم .

اتخاذ القرارات : حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات ، فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل و تقييم البدائل و تنفيذ القرارات.

التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الفاعلين على التعبير عن سعادتهم و أحزانهم ومخاوفهم وإبداء آرائهم في موقف ما .(معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد، 2008،ص166)

7- أهمية الاتصال التنظيمي:

تتاول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها و دراستها واقتراح الحلول المناسبة لها .

تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث وبالتحديد و الوضوح في الأهداف و المعايير . يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة و تحقيق التعاون فيما بين العاملين . تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء و المرؤوسين و بعضهم البعض . (معن محمود عياصرة ،مروان محمد بني احمد، 2008 ،ص164)

ثالثا : الثقافة التنظيمية

توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمؤسسة والمؤسسات مثلها مثل الأمم لها ثقافتها المميزة وتوفر الثقافة التنظيمية الفروض الأساسية والمعايير التي ترشد وتوجه السلوك داخل المؤسسة ومن الصعب فصل الثقافة التنظيمية عن الثقافة القومية التي تعمل في إطارها المؤسسة.

1- مفهوم الثقافة التنظيمية:

ويرى نلسون وكويك (1996) أن الثقافة التنظيمية التي يعتنقها الأفراد في المؤسسات لها تأثيرا قويا ومباشرا على سلوكهم وأدائهم لأعمالهم وعلاقاتهم برؤسائهم ومرؤوسيهم وزملائهم والمتعاملون معهم وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكامل بين أعضاء المؤسسة كأنه نظام رقابة داخلي يديق الأجراس عندما يخرج السلوك عن الحدود التي رسمت له من ثم فإن هذه القيم تعبر عن قدرة المؤسسة على إيجاد قيم أساسية يمكن أن تتحرك حولها كل الجهود وعلى جميع المستويات في المؤسسة، وتوجد تعريفات أخرى للثقافة التنظيمية نعرض منها:

تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل، مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بهم ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة. أن المجموعة الايدولوجيا والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما .(ثائر سعدون محمد، 2016 ،ص46)

2-أنواع الثقافة التنظيمية:

الثقافة السائدة : وهي تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم .

الثقافة الفرعية : تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

الثقافة القوية : وهي تلك النوعية التي تنشأ فيها القيم الرئيسية للمؤسسة بين غالبية أعضائه وتؤثر على سلوكياتهم.

الثقافة الضعيفة : ويتسم هذا النوع بأن الأفراد يسرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

3-محددات الثقافة التنظيمية :

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

التاريخ والملكية : يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المؤسسة.

الحجم : لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم. **التكنولوجيا :** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في العمليات على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية ، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

الأفراد : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

البيئة : فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وعاملين.. الخ ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

الغايات والأهداف : تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، على سبيل المثال، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية. (ثائر سعدون محمد، 2016، ص4)

4-عناصر الثقافة التنظيمية:

- * الأنماط السلوكية
- * القيم السائدة
- * المعايير أو الأعراف السلوكية
- * القواعد
- * الفلسفة

5-خصائص الثقافة التنظيمية

- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف وقبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين .
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم .
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين .
- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين .
- مدى الولاء للمؤسسة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية .
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت، وما فيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية والواسطة .
- درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة .
- طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل .
- يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

6-أهمية وجود الثقافة التنظيمية بالمنظمة

- تحقيق الهوية التنظيمية .
- تنمية الولاء والانتماء للمنظمة
- تحقيق الاستقرار التنظيمي .

- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة .
 - تحديد مجالات الاهتمام المشترك .
 - التعرف على الأولويات الإدارية .
 - التنبيه بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات .
 - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة .
 - ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية .
 - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية .
- توفير معايير لما يجب أن يقول أو يفعله العاملين .(ثائر سعدون محمد، 2016 ،ص46)

أهمية العمل الجماعي:

إن العمل الجماعي يوفر فرصة جيدة للاستفادة من جميع المهارات والخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة لا بشكل فردي ولكن بصورة جماعية تسهم في التنسيق بين هذه المهارات والقدرات بما يعزز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات التي يمكن أن تواجهها في أثنائها العمل، وبالتالي تمكين مهارات وخبرات العاملين من أن تبرز وتتكامل مع بعضها البعض، حيث يمثل العمل الجماعي فرصة لاستغلال الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة بشكل أمثل . فضلاً عن ذلك فإنه يمكن النظر إلى كل جماعة باعتبارها وحدة مستقلة ذاتياً، فكلما كانت مهارات أفرادها الجماعة رفيعة زادت قدرة الجماعة على التحكم الذاتي في أعمالها، وكان من السهل تفويض المسؤولية إلى مثل هذه الجماعات، وهو الأمر الذي يحقق مرونة أعلى في أداء الأعمال وسرعة في الاستجابة للتغيرات والمواقف الفجائية التي يمكن أن تحدث في أثناء العمل. ولا يقتصر دور العمل الجماعي عند هذا الحد بل إن تطويره في أي منظمة لا بد أن يؤدي على المدى البعيد إلى تطوير قدرة الفرد عضو الجماعة نفسه على تحقيق أهداف المنظمة، والتصرف على نحو إيجابي وبما يتفق وأهداف المنظمة في المواقف ذات الطابع المفاجئ بما يجعل الفرد نفسه متلقياً جيداً لتفويض المسؤولية. (محمد صبري فؤاد النمر، 1997، ص 45).

مراحل تطوير العمل الجماعي:

تمر عملية تطوير العمل الجماعي (وليس تشكيل الجماعات) بأربع مراحل أساسية، تبدأ

بتشكيل

الجماعات وتنتهي بالاتفاق على أسس ومعايير محددة لسير العمل وتوزيع الأعباء والمهام والواجبات بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة وتتمثل في :

المرحلة الأولى مرحلة تشكيل الاجتماعات الأولى: حيث يكون كل فرد حريصاً على التعرف على الآخرين، وتعريفهم بنفسه على نحو إيجابي، ولذا فتكون الأصوات هادئة والاختلافات محدودة. (زينب حسين أبو العلا، 1990، ص 99)

المرحلة الثانية مرحلة التعبير الفردي: يبدأ كل فرد في التعبير عن رأيه بصوت مرتفع، حيث تتضح خلالها ملامح شخصية وآراء كل فرد داخل الجماعة وتعلو الأصوات خـلال الاجتماعات، لا أحد ينصت للآخر ويكون الاتصال مفقداً بين أعضاء الجماعة .

المرحلة الثالثة وهي مرحلة التوافق: حيث تبرز روح التعاون بين أعضاء الجماعة الذين يكتشفون في هذه المرحلة مزايا العمل الجماعي، فيبدؤون في نبذ الخلافات فيما بينهم، ويعبر كل منهم عن رأيه بكل حرية، ذلك الرأي الذي تتم مناقشته في إطار الجماعة، ويصبح الإنصات إلى آراء الآخرين السمة الغالبة على أفراد الجماعة.

وأخيرا تأتي مرحلة الاتفاق وهي المرحلة التي ينتهي فيها أفراد الجماعة إلى الاتفاق على أطر محددة لتسيير العمل داخل منظومتهم، وعلى الآليات التي سيتم بها تبادل الرأي بين أفراد الجماعة.

متطلبات العمل الجماعي

لضمان حسن سير العمل داخل الجماعة يتطلب الأمر توافر مجموعتين أساسيتين متلازمتين:

المجموعة الأولى : تتضمن المهارات الإدارية اللازمة لتسيير عمل الجماعة (تنظيم الاجتماعات، وتوزيع المهام، وتقديرات الميزانية، والتخطيط الاستراتيجي).

والمجموعة الثانية : تشمل المهارات المتصلة بإدارة العلاقات بين الأفراد داخل الجماعة (تحديد القواعد التي تحكم تعامل الأفراد مع بعضهم بعضا داخل الجماعة).

تطوير العمل الجماعي

وتعتمد عملية تطوير العمل الجماعي بشكل كبير على الآتي:

1. **التركيز :** أعضاء الجماعة في حاجة دائمة في أثناء مرحلة التشكيل إلى أن يضعوا نصب أعينهم الجماعة والمهمة التي تشكلت من أجلها، فإن كان هناك قرار لا بد من اتخاذه فإن الجماعة هي التي تتخذه. (حامد الحرفة ، 1980 ، ص 66)
2. **الوضوح :** منذ بدء العمل الجماعي لا بد من أن تكون المهمة التي تشكلت الجماعة من أجل القيام بها واضحة في أذهان الجميع، فيما يمكن أن يطلق عليه بيان المهمة، هذه المهمة سوف تكون محورا لعملهم، ومن الممكن أن تطرأ عليها أي تعديلات، لكن من المهم أن يكون الجميع على دراية بهذه التعديلات.
3. **المشاركة الجماعية في العمل واتخاذ القرار :** لضمان مشاركة ومساهمة كل فرد يتعين على الجماعة أن تحفز كل عضو فيها على المشاركة في المناقشات وفي إتخاذ القرار، كما أن عليها من الجانب الآخر أن تحد من تسلط البعض واستحواذه على جانب كبير من المناقشات.
4. **توثيق القرارات :** إن أي أمر تتفق عليه الجماعة أو قرار تتخذه سوف يضيع سدى إذا ما لم يتم تعريف كل أفراد الجماعة وتذكيرهم به، ولذا من الممكن أن يتم وضع لوحة كبيرة ظاهرة لكل أعضاء الجماعة تسن جل عليها القرارات التي تم اتخاذها. (محمد مهنا، 1997 ، ص 64)
5. **التقييم الإيجابي :** إن عملية تقييم الأعمال التي يتم القيام بها من جانب أي فرد من أفراد الجماعة أمر مهم للغاية، فسواء كان التقييم بالسلب أم بالإيجاب لا بد من أن يأخذ شكلاً إيجابياً بحيث يسهم في دعم العمل داخل الجماعة لا في تفويضه، لذا يجب أن ينصب التقييم على المهمة ذاتها لا على الفرد الذي قام بها.
6. **التعامل مع الفشل :** من الوارد أن تفشل الجماعة في تحقيق أي من أهدافها أو في أداء أي من المهام الموكلة إليها، ومن الخطورة التجاوز عن الفشل والمروء .
7. **المعالم الرئيسية :** في كل عمل جماعي يكون من بين عناصر التحفيز لفريق العمل أن يتم تحديد معالم رئيسية يقاس بها تقدم سير العمل في المشروع.

8. **تفادي الحلول الفردية :** عند مواجهة أي مشكلة لا بد من أن يتم العمل بشكل جماعي بمشاركة كل أفراد الجماعة، بحيث تسهم مناقشات أفراد الجماعة في التعرف على البدائل المختلفة للتعامل مع المشكلة المثارة.

9. **التواصل الجيد :** إن حرص أعضاء الجماعة على التواصل فيما بينهم بشكل جيد، يضمن تبادل الأفكار والمعلومات والاقتراحات على النحو الذي يحول دون وقوع أي حالات من سوء الفهم، سواء فيما يتصل بمهمة الجماعة أم سبل تنفيذ هذه المهمة.

دوافع السلوك لدى أفراد جماعات العمل

من الضروري معرفة دوافع السلوك الإنساني لكل فرد من أفراد جماعة العمل بحد ذاته حتى يمكن فهم آثاره السلوكية فهماً تحليلياً، ذلك أن السلوك الإنساني يتميز بأنه:

- سلوك مسبب لا يظهر من العدم وهناك دائماً سبب يؤدي إلى نشأته.
 - سلوك هادف يسعى إلى تحقيق غاية معينة.
 - سلوك متنوع يظهر في صور متعددة ومتنوعة حتى يمكنه أن يتلاءم ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.
 - سلوك مرن يتعدل ويتبدل طبقاً للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد.
- لذلك لا يمكن التعامل آلياً مع مختلف الأفراد والحكم عليهم حكماً ثابتاً واحداً، وهذا يعني ضرورة رد سلوك كل فرد على حدة حتى يمكن الوصول إلى الأسباب والعلل التي جعلته يتصرف بهذا الشكل المعين. (حامد الحرفة ، 1980 ، ص81)
- لقد حصر علماء النفس والاجتماع دوافع الفرد ورغباته بأربع رغبات أساسية هي :

الأمن والخبرة الجديدة والتقدير والاستجابة وهذه الرغبات تمثل تصنيفاً اجتماعياً نفسياً عريضاً لأنواع المختلفة من الرغبات الاجتماعية للأفراد.

1. **الأمن :** تنبثق جميع رغبات أو أمنيات الفرد من قدرته على التفكير لأن حركة الفكر التي تشغل مساحة من عقله هي التي ترسم له سلوكه وحركته الخارجية، ولذلك تُبنى الطريقة التي يشبع بها هذه الرغبات على إتجاه التوجيه الأساسي لقيمه الفكرية وتصويرته العقلية، أي أن هناك انبعاثاً داخلياً فطرياً يحرك فكره وعقله

وشعوره للوصول إلى الطريقة الواقعية التي خلقه الله تعالى وفقها وفطره عليها، لذلك فإن معظم الأهداف

التي يتقبلها تكون من النوع الذي يعتقد أنها ستعود عليه بالأمن عاجلا آجلا، الأمن الذي يستقر داخل ضميره ويعطيه شعورا بأن الراحة النفسية والاطمئنان الروحي. ومن أهم العقبات التي تترض على الإنسان حالة الأمن هي الحالة الفردية وعدم انضمام الفرد إلى جماعة محددة لذلك يشبع الكثير من الأفراد حاجاتهم عن طريق الانتماء إلى جماعة من الجماعات، ويعني الأمن بالنسبة لكثير من أعضاء الجماعة أنها تؤدي عملها بطريقة منتظمة روتينية، ويخضع أمن الفرد حينئذ إلى درجة شعوره بتقبل الجماعة له وتكيفه معها.

2. الخبرة الجديدة: إن وجود حافز التعلم وتطوير الذات عن طريق اكتساب الخبرات الجديدة تدفع الفرد وتحركه نحو إشباع هذه الرغبة بالسعي إلى تكوين صلات مع أفراد جدد وخلق مواقف اجتماعية جديدة يشترك فيها ويتعلم منها ويتقبل القيام بمسؤوليات مختلفة جديدة، كما يتعلم القيام بأدوار جديدة مختلفة. على أن صعوبة الموقف الاجتماعي الجديد قد تمثل نوعا من التحدي للفرد وليست مصدرا للشعور بفقدان الأمن والإحباط، ولكن عدم حصول الفرد على الخبرات الجديدة وعدم وجود ثقة الجماعة اللازمة لرجه في أدوار صعبة ومجالات جديدة تثير في الفرد الإحباط والتوتر وفقدان الطموح أحيانا لعدم وجود الأجواء اللازمة لإشباع رغبته الاجتماعية هذه. (فضيل ديلو، 2003 ، ص62)

3. التقدير: يشعر كل فرد بالحاجة إلى أن يعده زملاؤه مفيداً، وتتنبثق هذه الحاجة لأن الإنسان بقدرته الفريدة على طبيعة التفكير يكون مفهوما خاصا عن تصوره للأفراد الآخرين وتصور الآخرين عنه، وحيث إن الإنسانية تحرك الفرد نحو المنافسة والتنافس من أجل الحصول على مرتبة تقديرية أعلى فإن الأفراد في الجماعة الواحدة يتنافسون للحصول على التقدير تنافسهم على الحصول على الثروة، ويكون التنافس تنافسا شريفا وإيجابيا إذا كانت الجماعة تعتمد مبدأ الشورى والاستشارة، وتقبل الآراء وفقا لكفاءتها بأن توفر القيادة إطارا مفتوحا حرا يستطيع الأفراد الحصول من خلاله على المركز والمكانة على أساس قدرتهم على ابتكار الأفكار والإبداع في العمل، أما إذا كانت الجماعة تمارس المنهج الاستبدادي بحيث يتحول الأفراد إلى آلات تطيع القيادة طاعة مطلقة فإن التقدير الخالص للكفاءة يختفي ما يؤدي إلى إخفاق عامل التقدير وغياب التكيف السليم وترسيخ الشعور بالإحباط. (محمد عبد الله إبراهيم، 1984 ، ص 97)

4. تفهم دوافع الأفراد: وإذا فهم الفرد نفسه وفهم الأعضاء الآخرين، وفهمت القيادة بكل مراتبها حتى

أدنى عضو في الجماعة أعضاء الجماعة الآخرين إلى حد ما كأفراد، وعرفت حوافزهم ودوافعهم وكذلك الحاجات التي يحاولون إشباعها فإن الموقف سيكون أفضل لمعاملتهم كأفراد لهم حياتهم النفسية والفكرية المستقلة التي وهبها الله تعالى لكل إنسان ومن ثم إيجاد مجالات للاتفاق العام وإيجاد تحديات تدفعهم قدماً، كما أنه ستنم معرفة الأسباب التي يمكن أن تدفعهم إلى السلوك بالطريقة التي يقومون بها بطريقة أفضل. إن فهم الزملاء أعضاء الجماعة فهماً أساسياً يعد خطوة من الخطوات الأولى لكي يصبح الفرد منتجا وإيجابيا في الجماعة.

وعلى الرغم من مساهمة الأعضاء بنشاط فعال في حركة الجماعة فإن بعض الجماعات لا تُشبع في الحقيقة حاجات الأعضاء أو تحقق ما يتوقعون تحقيقه من أهداف، وإذا لم يستطع الفرد إشباع هذه الرغبات بشكل صحي والحصول على المكانة الإيجابية من الجماعة، فقد يلجأ إلى الأسلوب غير المرغوب فيه للحصول على اهتمام الآخرين وذلك باتخاذ الجانب السلبي وتحويله إلى متمرّد عنيف، ذلك أن **عضو الجماعة الذي يشعر بالإحباط والخيبة** لعدم اكتسابه خبرات جديدة قد يحقق رغبته في اختراع سبل ووسائل لإبطاء أو عرقلة الإجراء الجماعي وإيجاد المشكلات.

مظاهر إحباط أفراد الجماعة

قد يظهر تصرف البعض من الأفراد على شكل ردود أفعال غير إيجابية عندما يتعرضون إلى الإحباط باستخدام بعض السبل والطرق التي توفر له بعض التعليل المنطقي أو الهروب العقلي لأي فشل يصادفه، وهذه الطرق تسمى أساليب التكيف أو التوافق مثل:

العدوان والعنف : أحد أنواع التكيف الشائعة للإحباط الذي يعد معوقاً للتقدم نحو هدف مرغوب فيه،

فعندما لا تُقبل آراء الفرد أو عندما لا يُتقبل هو كشخص فقد يرد بلا تبصر، فالعنف هو سلاح يستخدمه المحبّط للدفاع عن نفسه عندما يعجز عن اتخاذ القرار السليم وعندما يفقد القدرة على التفكير بسبب التشويش الذي تفرضه المواقف الصعبة التي لا يستطيع أن يتكيف معها ويستجيب لها استجابة منطقية، يتحق وأحياناً يكون رد الفعل عند بعض الأفراد عنيفاً ناشئاً من الفشل الذي قدم عدم قدرته على الوصول إلى أهدافه أو فشل مشاريعه فيكون العدوان والعنف تجاه الآخرين

هو هروب من الواقع وعقاب للذين نجحوا في حركتهم وأهدافهم، هذا وينبغي على المديرين والمسؤولين في هذه الحالة التوجه إلى بعض حالات العنف ودراسة منشأها لإيجاد حلولها. (زينب حسين أبو العلا، 1990 ص 66)

التعويض : إذا ما أحبط الفرد في الوصول إلى هدف معين فقد يحول طاقاته إلى مجال آخر بإبدال هدفه الأول بهدف آخر، وإذا وجد صعوبة في إيصال أرائه في المناقشات فإنه يكرس قدراً هائلاً للقيام بأعمال لتنفيذ القرارات ويعد هذا النوع من الإبدال التعويضي سعيًا كبيراً من الفرد لأخذ اعتراف تقديري من الجماعة بقدراته الذاتية، ومع ذلك يُستخدم هذا التعويض كعذر لعدم محاولة تحسين المرء مفاهيمه ومهاراته للتغلب على هذا العائق الذي يقف حائلاً دون تحقيق الرغبة، وبعبارة أخرى فإن التعويض قد يكون مثمراً في بعض الأحيان عندما لا تسمح الظروف الموضوعية في تحقيق هدفه المعين، ولكن في أكثر الأحيان هو هروب من الصعوبات التي تواجهه؛ لذلك تكون معظم مشاريع المعوض ناقصة وأهدافه مبتورة.

التبرير : وهو التكيف مع الإحباط عن طريق شرح الموقف لا شعورياً بأن ينكر على نفسه أنه ارغب في ويتم تحقيق هذا الهدف إطلاقاً، التبرير عادة على مستوى اللاشعور فإذا فشل في تحقيق مشروع معين مثلاً فإنه يبرر لنفسه أنه لم يرد ذلك المشروع أصلاً، وإذا لم يستجب الأفراد لإرادته مثلاً فإنه يتهمهم بالجهل وافتقار الوعي، وهذا نوع من الأفراد لا يعترف بفشله في الغالب بل يحاول أن يبرر ويلقي اللوم على الآخرين وخصوصاً من استطاع منهم أن ينجح أو يتفوق، ويمكن تجد هذه المشكلة عن طريق إعطاء الثقة للفرد بنفسه ودعم الجماعة لتحقيق مشاريعه أو تحويله أعمالاً في مستوى قدرته على تحقيقها، وعلى الأغلب فإن الفرد يقع في هذا الإحباط ومن ثم يحاول أن يتكيف بالتبرير لعدم وجود الدراسة والتخطيط اللازمين من الفرد نفسه أو القيادة للمشاريع التي أوكلت إليه.

التقمص : قد يتخذ هذا التكيف صورة اندماج حياة المرء في حياة الآخرين وذلك عن طريق المشاركة عاطفياً في منجزاتهم الناجحة بدلاً من البحث عن تحقيق الشعور بالرضا في أوجه نشاط لا يجيدها أو يعتقد أنه لا يجيدها، وغالباً ما يقلد أولئك الذين يتكيفون عن طريق التقمص سلوك وخصائص الشخص الذي يتقمصون شخصيته، ولهذا فإن عضواً كهذا يبقى هامشياً يجتر أعمال الآخرين وأدوارهم. وعدم التكيف هذا يرجع إلى أن الفرد لا يمتلك المهارات الذاتية الكافية لأداء الأدوار

الجديدة لأن الفرد نفسه أو الجماعة لم تصرف الوقت الكافي لتنمية مهاراته ومواهبه. (محمد قاسم القريوتي، 1993 ص 70).

المثالية : وتعني تكيف المرء مع عدم كفاءته الشخصية عن طريق الغلو في تقديم نفسه وتقديم قدراته وأهميته، فقد يعرض إحساسه اللاشعوري بعدم الكفاية بمحاولته إقناع نفسه بأنه حقيقة عضو كفء بالجماعة، وقد يعد الفرد سلوكه الخاص مثلاً أعلى أو سلوك شخص آخر، وعندما يغالي الفرد في تقويم سلوك الآخرين فهو يكف عن النظر إلى وظيفة الجماعة نظرة موضوعية ويتوقع أن تعامله بمستوى أعلى بكثير من مستواه الحقيقي. أضف إلى ذلك نظـرته المتطرفة إلى نفسه التي سوف تحوله إلى حطام من الإحباط عندما يصطدم بعقبات تكشف عن مستواه الواقعي، والمشكلة في المثالية المفرطة أنها إن سيطرت على الأفراد بشكل واسع سوف تحرف أهداف الجماعة عن المسار نفسه، وبذلك تبتعد الجماعة عن أهدافها الأساسية، ثم إن امتصاص مثالية الأفراد المغالين في تقديم ذواتهم لا تتم بالمواجهة المباشرة وإلا فإن الفرد سينتخب سلبياً آخر للتنفيس عن إحباطه بل يتم بشكل هادئ يحاول فيه الآخرون أفراداً وقيادة أن يوضحوا للفرد المغالي حقيقة الوضع وتعريفه بحدود إمكانياته ومن ثم إعطاؤه البدائل اللازمة لبناء إمكانياته بشكل جيد.

الإسقاط : إن هذا التكيف مع إحباط تحقيق الرغبة يتضمن تحويل مشاعر عدم الكفاءة التي يشعر بها الفرد نفسه إلى شخص آخر، فإذا كان الشخص فاشلاً في القيام بدوره كقائد للمناقشة فإنه قد يسقط اللوم على الجماعة لعدم قيامها بدورها الصحيح، أو إذا اتفق عضو الجماعة في التعبير عما يدور في نفسه تعبيراً صحيحاً فقد يسقط عدم كفايته الشخصية على هذا العضو بأنه يعوزه العقل المتفتح، وإذا فشل في أداء مشروع ما فإنه يلقي اللوم على آخرين بأنهم تسببوا بالفشل خصوصاً إذا كان حليفهم النجاح في أعمالهم، بل تتطور الأمور عندما يحاول المحيط إصاق التهم بالآخرين أو يسعى إلى إيجاد الشقاق بينهم أو يقلل من أهمية أعمالهم وأدوارهم.

التحويل : التكيف بتحويل الطاقة في أثناء إحباط الرغبة إلى بعض الأغراض الجسمانية أو الشكوى من الآلام، فالفرد الذي كان يود من صميم قلبه أن يؤدي عمله كقائد للجماعة خير قيام قد ينتابه المرض فعلاً إذا سارت الأمور على غير ما يشتهي، وفي كثير من الأحيان تكون الأرض حقيقة. (أحمد محمد شمس الدين، 1988 ، ص 98)

النكوص : التكيف عبر التراجع من الموقف الحالي إلى موقف أقل تعقيداً، فإذا واجه الفرد موقفاً شديداً التعقيد فإنه قد يرجع بسلوكه إلى اتخاذ اتجاه أقل نضجاً متوقعا أن يعالجه على هذا المستوى، فإن واجهته مشكلات كبيرة تحتاج إلى كثير من العمل الجاد والمتواصل وإلى الصبر الكبير والمقاومة والتحمل وسعة الصدر، فإن الفرد الذي لا يستطيع أن يتكيف حينئذ مع مواقف معقدة كهذه يبدأ بالتراجع السلبي حتى يستطيع أن يتكيف مع إحباطه ويزيل التوتر الذي أصابه، ويُسبقه في بعض الأحيان مظاهر كلامية وسلوكية تعبر عن تراجعه مثل إلقاء الشتائم والسباب على الجماعة أو تقطيب الوجه، وربما نلاحظ أن أكثر أنواع هذا التكيف شيوعاً هو أن بعض أعضاء الجماعة يعبسون عندما لا ينالون بغيتهم، ويُعد هذا نكوصاً لمعالجة هذا النوع من الإخفاق.

السلبية : وهي من الأنماط الشائعة في التكيف حيث يستجيب فيها الفرد الذي أصابه الإخفاق لجميع البدائل اللاحقة بطرق سلبية فيرفض أي مشروع أو عمل أو فكرة تُعرض عليه بعد أن يحكم عليها بالفشل مسبقاً، كما يحكم على أعمال الآخرين وأفكارهم بالفشل وإن كانت قد حققت النجاح، والمشكلة في السلبية أنها مرض قابل لأن يسري في الأعضاء الآخرين وينتشر بينهم إن لم تقم الجماعة بحل المشكلة بصورة منطقية وبخاصة إن ساعدت الظروف الصعبة المختلفة التي تمر بها الجماعة وعدم نجاح بعض أهدافها ومشاريعها على ذلك. وفي بعض الأحيان فإن السلبية لا تتحول إلى مجرد عارض سلوكي بسيط يمكن حله بتقوية الروح والإيجابية للفرد بل يمكن أن تتحول إلى مرض خطير يسري إلى عقيدة الفرد وإيمانه وحتى نفسه، وخصوصاً إذا تحكم فيه اليأس وفقد الإيمان بكل شيء، وفي بعض الأحيان فإن الأعداء يستغلون موارد كهذه لتجنيد السليبيين للعمل ضد جماعاتهم وبلدانهم.

أحلام اليقظة والوهم : يتضمن هذا التكيف تصور المواقف التي تتحقق فيها أهداف المرء عندما يحدث الإحباط، فعندما لم يستطع الفرد أو لا يستطيع أن يحقق أهدافه ومشاريعه فإنه يبدأ برسمها وتحقيقها على صفحات الخيال والوهم. إن تخيل الفرد أو الجماعة صور تحقيق أهدافهم وبناء مشاريعهم قد تكون إيجابية عندما يدفع تخيلها الفرد إلى العمل الجاد لتحقيقها على سطح الواقع، فالخيال يلهمه الإبداع ويثير فيه القوة والعزيمة، ولكنه يتحول إلى حالة سلبية عندما يكون الخيال وهماً مسيطراً على الفرد يجعله ساجداً في خياله بحيث يكون خياله هو الواقع الذي يعيشه ولا يسعى إلى تحقيقه لأنه يرى صورة مثالية في ذهنه لا يراها في الخارج، وهنا لا يؤمن مثل هذا الفرد بأي مشروع أو

هدف غير الذي رسمه في أوهامه بحيث يتخلى عن كل شيء لصالحها، وأهم مظاهر هذا التكيف هو الكسل والانعزال وطغيان الروح الفردية. (محمد صبري فؤاد النمر، 1997، ص 120)

ومن المعلوم أنه قد توفر بعض هذه التكيفات مثل العدوان والنكوص سبيلاً للتنفيس المباشر للفرد عن التوتر ولكن سيكون لها تأثيرات عكسية على الروح الجماعية لأن الفرد هنا ينقّس عن توتره في مسار عكس مسار الآخرين باعتبار أن معظم الإحباطات هي نتيجة لتلك المنافسة الحاصلة بين أفراد الجماعة؛ لذلك نرى أنه غالباً ما يكون الرضا الذي يشعر به الفرد لتحقيقه لأغراضه سبباً في إحباط فرد آخر نتيجة لتصارع المصالح أو تنافسها، ومن هنا فقد يتحول التنافس إلى صراع سلبي أو تنازع مدمر إذا لم توجه إحباطات الأفراد بشكل منطقي.

ويجب ألا ننظر إلى الإحباطات نظرة سلبية تامة أو تشاؤمية محضة ذلك لأنها جزء طبيعي جوهري في سلوك الإنسان، فهي تحرك الدوافع الكامنة في كل إنسان وتعطيه طاقة حركية جديدة؛ لذلك نرى أن أغلب العظماء أبدعوا وأعطوا العالم من نتاجاتهم العظيمة نتيجة لمرورهم بمواقف صعبة رافقتها فترات من الفشل جوهرياً والإحباط أحياناً، وبالتالي فإن الإحباط قد يكون عاملاً لتفاعل الأفراد مع أهدافهم وجماعاتهم. أضف إلى ذلك أن هذه الأنواع من التكيف إذا استُخدمت بذكاء فإنها توفر مهرباً من عائق تحقيق هدف ما في الوقت الحالي قد أُجبر الفرد على تأجيله مما يسمح له بالاستمرار في القيام بأنشطة أخرى. (مارفن شو، 1996، ص 41)

المواصفات الخاصة بفريق العمل الجماعي

تتصف الجماعات الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة، ويؤدي أفراد الجماعة الفعالة معظم الوقت عملهم على درجة عالية من الجودة، ويمنحون الفرد العامل الشعور بالرضا لكونه فرداً في هذه الجماعة، وهم يميلون إلى تكوين كيان اجتماعي لهم ويتمتعون بدرجة عالية من الولاء للجماعة، ويكُونون أحياناً اتجاهات متعالية حيث يرون أنفسهم أفضل من الجماعات الأخرى لكنهم بشكل عام يتصفون بالتالي:

- تبادل المعلومات بين أعضاء جماعة العمل.
- مساعدة و الدفاع عن أعضاء الجماعة.
- التعبير عن اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة والإدارة والعمل.

- التمتع بدافعية عالية للأداء الجيد.
- ممارسة الرقابة والتوجيه الذاتي. (زينب حسين أبو العلا، 1990، ص 88)

أهمية أسلوب العمل الجماعي في المنظمة

العمل الجماعي يشير إلى انتظام العمل وتنفيذه بواسطة مجموعات عمل أو عدد من الأفراد يجمعهم هدف عام واحد، والواقع يشير إلى انتظام المنظمات في شكل جماعات عمل تسمى رسميًا بالوحدات أو الفروع أو الأقسام أو الإدارات . وأي مدير في أي موقع يقوم بتدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق، وترجع أهمية القوة والانسجام في العمل الجماعي إلى الأسباب الآتية:

1. تحقيق التعاون بين أفراد العمل حيث إن جزءاً كبيراً من أي عمل يتم في ظل مجموعة من الأفراد، وكلما كان التعاون والتفاهم بين هذه المجموعة أكبر كانت الإنتاجية في العمل أكبر والأداء أكثر كفاءة، والعكس صحيح.
2. يحب العاملون أن يعملوا في ظل جماعات لأنها تشبع احتياجاتهم الاجتماعية، وتحميهم من أي أخطار خارجية، وتقوي التفاهم والمشاركة الوجدانية وبذلك يتم تحقيق التوازن بين إنتاجية الفرد واشباع حاجاته.
3. إذا استطاع المدير أن يجعل من أفراد قسمه جماعة متماسكة فإنه يتجنب بذلك فرصة ظهور جماعة أو جماعات عمل "غير رسمية" قد تعرقل جهوده في العمل.
4. تساعد جماعة العمل على حل المشكلات بطريقة أكثر فعالية عن طريق الاستفادة من المواهب المختلفة للأفراد، كما تنشئ في الأفراد المشاركين اتخاذ القرار الحافز القوي لتنفيذ هذا القرار الذي أجمعوا عليه ويشعرون بالمسؤولية تجاهه.
5. تزيد جماعة العمل من سهولة الاتصال بين الأعضاء والمشرفين في تنفيذ العمل، وتتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى "من الأعضاء إلى المشرفين"، ومن أعلى إلى أسفل "من المشرفين إلى الأعضاء" ما يؤدي إلى عمل بطريقة أكثر فعالية.

6. يوجد فريق العمل الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة؛ لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق، ويرغبون في أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، إضافة إلى ذلك يطمئن أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم بعضاً. (محمد عبد الله إبراهيم، 1984 ، ص 55)

نموذج السلوك الجماعي :

هذا النموذج يركز على أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها . ويتفاعل السلوك الفردي بسلوك الجماعة لتحقيق الفوائد لنفسه.

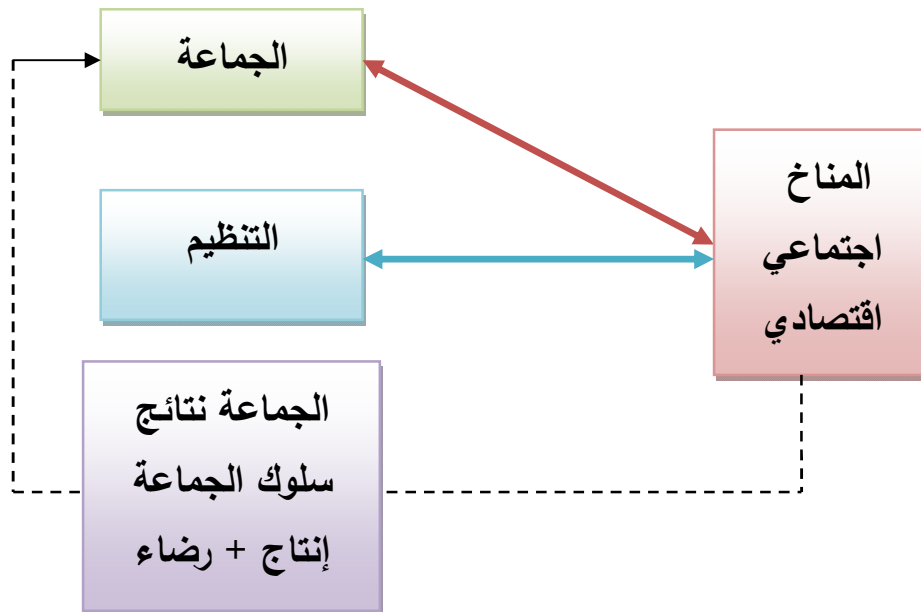
و نستخلص بأن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

1- الجماعة.

2- المنظمة التي توجد بها الجماعة.

3- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:



الشكل رقم (01) يوضح نموذج السلوك الجماعة

المصدر : د. صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، مرجع سبق ذكره ص 38

المحددات الجماعية للسلوك الجماعي

أولاً: جماعات العمل

الجماعة هي تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، ويتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة. وبطبيعة الحال يختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها، والأهداف التي قامت من أجلها. (صلاح عبد الباقي، ص 167).

وتتمثل الخصائص المطلوب توافرها في الجماعة فيما يلي:

- عدد الأعضاء لا يقل عن الاثنين .
- وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة، وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم .
- وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة، ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبي أ.
- وجود أهداف محددة و ثابتة ومصالح مشتركة، يتجمع الأعضاء حولها، ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالاشتراك في وضع أهداف الجماعة، والتعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف.
- وجود عدد من القيم والمبادئ وقواعد السلوك يلتفت حولها الأعضاء، وتعتبر مرشداً أو ضابطاً لسلوك محل أعضاء الجماعة ويجب أن يلتزم كل عضو بمراعاتها والتمسك بها.
- الأدوار المحددة والمتوقعة لأعضاء الجماعة، حيث تحدد واجبات ومسؤوليات معينة يلتزم بأدائها الأعضاء، وهذه يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة.

أنواع الجماعات :

من خلال ما تتولناه في المفهوم السابق للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها

1-الجماعات الرسمية وغير الرسمية

الجماعات الرسمية : يتكون هذا النوع من الجماعات من الجماعات بشكل رسمي وظاهر، ويتحدد دور كل عضو طبقاً لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو، وهناك نوعين شائعين للجماعات الرسمية:

أ - الجماعات الرسمية التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها علاقة السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين:

ب - الجماعة الرسمية التي تنشأ بين عدد من الأفراد لأداء التزام أو واجب معين.

(صلاح عبد الباقي، 2004 ، ص197)

الجماعات غير الرسمية : تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته ، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالباً ما تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة، وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. وهناك أمثلة شائعة لهذا النوع من الجماعات:

أ - **جماعة الصداقة :** وهي عادة تتكون من أفراد يتماثلون معاً في بعض الصفات، مثل ذلك تقارب السن، أو الوظيفة، الديانة.....إلخ.

ب - **جماعة المصلحة :** وهي عادة تتكون من أفراد يلتقون معاً لتحقيق مصالح متبادلة أو للدفاع عن أهداف معينة، وغالباً ما تتعارض مصالح هذه الجماعة مع مصالح التنظيم الكلي للمنشأة التي يعملون فيها

2-الجماعات الأولية والثانوية

الجماعة الأولية : هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصداقة بين أعضائها،

وتربطهم علاقات مباشرة أو وجهاً لوجه، ويسود الولاء، والانتماء، والصداقة والقيم الواحدة بين أفراد الجماعة، مثل جماعة الأسرة وجماعة الأقارب.

الجماعة الثانوية : يطلق هذا الاصطلاح على الجماعات التي يغلب الطابع الشخصي بين أعضائها، ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها بالمقارنة بالجماعة الأولية.

3-الجماعات المنفتحة والمنغلقة

يمكن تصنيف الجماعات طبقاً لدرجة انفتاحها أو انغلاقها، ويمكن القول أن الجماعات الرسمية وغيرالرسمية يمكن أن تكون منفتحة أو منغلقة، ويمكن تمييز الجماعات المنفتحة عن الجماعات المنغلقة من خلال ثلاث أسس:

1- **ثبات العضوية :** الجماعات المنفتحة تحدث بها تغيرات مستمرة في عضويتها، أما

الجماعات المنغلقة فتتميز بثبات واستقرار عضويتها.

2- **أهمية عنصر الوقت :** طالما أن العضوية في الجماعات المنفتحة تتغير بسهولة وبسرعة،

فإن الأعضاء في هذه الجماعات غالباً لا ينظرون إلى الأهداف الطويلة الأجل من العضوية، بل يكون الهدف من العضوية هو تحقيق أهداف قصيرة الأجل، ونتائج ملموسة في الوقت الحاضر.

3- الإطار الفكري للجماعة : تتميز الجماعات المفتحة بأن الأعضاء الجدد، عادة ما يقدمون أفكاراً وقيماً واتجاهات جديدة للجماعة، مما يساعد على تطوير وتنمية الجماعة في حين لا تتمتع الجماعات المنغلقة بهذه الميزة، غالباً ما نعتد على الثقة المتبادلة بدلاً من التطور والحدثة في أساليب العمل.

ج - عوامل تكوين الجماعات : يمكن تلخيص العوامل التي تؤدي بالأفراد إلى تكوين الجماعات والانضمام إليها كالآتي:

- 1- الأسباب الاقتصادية :** من أهم الأسباب التي تدفع الفرد إلى الانتماء إلى جماعة معينة، هي قدرتها على توفير بعض المزايا والوفرات الاقتصادية مثل :زيادة الأجور عن طريق العمل الجماعي.
- 2- الأسباب الاجتماعية :** قد ينتمي الفرد إلى جماعة معينة لأن هذه الجماعة تساعد على إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية، ومن أمثلة هذه الحاجات :الحاجة للانتماء، الحاجة إلى الأمان.
- 3-توفير فرص التقدم والمنافسة بين الأعضاء :** قد يلتحق الفرد بجماعة معينة، إذا وجد أنها تقدم له المساعدة على التقدم والمنافسة، وإذا أحس أن فيها مجالاً لاختيار قدراته وطموحاته، ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات، تجمع الأفراد ذوي القدرات النادرة في مجال معين بطريقة تمكنهم من الاتصال ببعضهم البعض وممارسة الأنشطة التي تشبع حاجاتهم المتعلقة بتحقيق الذات.
- 4-التفهم والمشاركة الوجدانية :** إن انتماء الفرد إلى جماعة معينة تساعد على التخلص من الهموم والأحزان التي تصادفه في حياته اليومية، والانضمام إلى الجماعة يعتبر نوعاً من المشاركة الوجدانية لأعضائها.
- 5-الدفاع عن مصالح الأعضاء :** تقوم الجماعة بتقديم الحماية لأعضائها تجاه الضغوط الخارجية التي قد يتعرض لها.

6-المساعدة في حل مشاكل العمل : قد يكون العمل في شكل جماعة أفضل من أداء العمل بصفة منفردة، فالجماعة تعمل دائماً على تشجيع أعضائها ، وإرشادهم إلى الطرق الصحيحة للأداء مما يزيد من قدرة الفرد على التعلم واكتساب الخبرة في وقت أقل . كما تساعد على حل مشاكل أعضائها.

القواعد السلوكية للجماعة :

تحدد كل جماعة قواعد معينة خاصة بها لتنظيم سلوك أعضائها في المواقف التي تصادفهم، ويجب أن تكون هذه القواعد واضحة ولا بد أن يحترم الأعضاء هذه القواعد وإلا تعرضوا للعقوبات التي تمارسها الجماعة تجاههم . لكن تختلف درجة امتثال العضو لضغوط الجماعة ، وذلك نتيجة لاختلاف خصائص شخصيات الأعضاء . (صلاح عبد الباقي، ص 154)

كما تحدد الجماعة دوراً معيناً لكل عضو من أعضائها ، وهو ما يعبر عنه بنموذج السلوك المتوقع منه وفقاً للقواعد التي ارتضتها الجماعة ، ويعبر الدور أيضاً عن الواجبات المطلوب إنجازها . وعادة تؤثر عوامل معينة في تحديد مكانة العضو، وتشمل هذه العوامل السن ، الجنس الرجل أو المرأة و مستواه العلمي أو المهني، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها.

امتثال وخضوع الفرد وخروجه عن القواعد السلوكية للجماعة:

كيف يستجيب الفرد للضغوط التي تمارسها الجماعة على بعض أعضائها المخالفين للقواعد السلوكية الخاصة بها ، وذلك بهدف تغيير سلوكهم وللمحافظة على ضبط سلوك أعضاء الجماعة بصفة عامة، وما هو تأثير ذلك على فعالية الجماعة ؟
سوف نناقش ذلك فيما يلي:

خضوع وامتثال العضو للضغوط التي تمارسها الجماعة: إن الضغوط التي تمارسها الجماعة على الفرد للخضوع والامتثال للجماعة أي لتغيير سلوكه ومعتقداته نتيجة لتأثير الجماعة ، تأتي من اتجاهات مختلفة، وسوف نذكر فيما يلي سبعة حالات يكون الفرد فيها أكثر ميلاً للخضوع لضغوط الجماعة:

- 1- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة عندما تكون بيئة العمل غير مؤكدة حيث يحتاج الفرد إلى الجماعة في الحصول على المعلومات.
- 2- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة إذا لم يكن واثقاً من نفسه، ويحتاج إلى الجماعة، للتأكد واتخاذ القرارات .
- 3- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما يقيم عضوية الجماعة لدرجة عالية من الأهمية.
- 4- يكون الفرد أكثر ميلاً للخضوع لتأثير الجماعة، عندما تكون هناك درجة عالية من التفاعل بين أعضاء الجماعة وكلما ازدادت درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كانت أكثر تماسكاً.
- 5- عندما تكون الضغوط التي تمارسها الجماعة معتدلة أكثر منها شديدة، فإن استطاعت الجماعة أن تجعل العضو يقوم بالواجب ضئيل اليوم، فإن العضو سوف يكون على استعداد للخضوع بواجب أكثر شدة في المستقبل.
- 6- كذلك عندما يجد الفرد نفسه أنه الوحيد الذي يقف ضده الجماعة، فالعضو عندما يجد نفسه وحيداً في معارضة كل أعضاء الجماعة، فإنه يضطر للخضوع لضغوط الجماعة لكونه يمثل أقلية.
- 7- انحراف العضو عن القواعد السلوكية للجماعة يفيد العقاب الذي توقعه الجماعة على العضو المخالف أو الخارج عن القيم والقواعد السلوكية للجماعة في ثلاث حالات:

- * جذب انتباه الجماعة اتجاه إعادة النظر في القيم الحالية التي تطبقها الجماعة، والإبقاء فقط على القيم والأهداف الأساسية مع تطوير وتعديل هذه القيم لتتماشى مع الظروف المتغيرة لأعضاء الجماعة أو لظروف البيئة الخارجية التي تؤثر في الجماعة .ودراسة وتحليل هذه القيم يساعد على تماسك الجماعة والمرونة في مقابلة التغيرات داخل أو خارج الجماعة.
- * إظهار قوة وسلطة الجماعية وتأكيدهما من وقت لآخر، وتذكير الأعضاء بما سيحدث لهم إذا هم حاولوا مخالفة الجماعة.
- * تذكير الجماعات الأخرى في المنظمة بالحدود التي لا يمكن للجماعة أو أحد أعضائها أن تتخطاها في التعامل مع هذه الجماعات.
- هناك ثلاث حالات تظهر فيها رغبة الجماعة في اتخاذ القرار بفصل العضو المنحرف وطرده من الجماعة وهذه الحالات هي:
 - ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لفضل العضو من الجماعة، عندما يكون ماضيه غير مشرف، وفي حالة اعتباره عضو غير جدير بالعضوية خلال الفترة السابقة للمخالفة.
 - ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من عضوية الجماعة، عندما تكون الجماعة في حالة لا تمكنها من تحقيق أهدافها بنجاح.
 - ↪ تكون الجماعة أكثر ميلاً لحرمان العضو من استمرارية عضويته في الجماعة، عندما لا تكون هناك فرصة لتقويم أو إصلاح سلوك العضو المخالفة .

خلاصة الفصل:

يمثل السلوك الجماعي عنصراً مهماً من عناصر إستقرار العمل الجماعي داخل المنظمة وأسرار نجاحها، وبلوغها غاياتها وأداء رسالتها؛ لأنه يشكل بوتقة للجهود الجماعية ، وتمازجاً لآراء الأفراد لأنها تسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة، وتسهم جماعة العمل في تقديم مجموعة من المبادئ والأسس والإرشادات المتعلقة بالعمل الجماعي وسبل تطويره، وتلمس النجاح من خلال انتهاج هذا النمط من وسائل العمل.

إن المهام التي تقوم بها أي منظمة، والتي لا تستطيع أن تستمر وتتهض وتنمو إلا بأدائها، لا تتم بشكل فردي ولكن في إطار جماعي، فلا يمكن تخيل إدارة للمبيعات أو التسويق أو الشؤون المالية في أي من منظمات الأعمال يكون قوامها فرداً واحداً، بل من المعتاد أن تتكون أي إدارة من مجموعة أفراد يتعاونون فيما بينهم لتحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها وأداء رسالتها، وهذه الأهداف تختلف بالطبع من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة ذاتها، حسب طبيعة عمل كل إدارة ووفقاً للمهام المنوعة بها . جماعة العمل على أهميتها تثير إشكاليتين رئيسيتين تتصل أولاهما بطبيعة المهمة الممنوعة بالجماعة، وتتصل الثانية بالآليات التي يتعين اتباعها من أجل إنجاز هذه المهمة، وكيفية تسيير العمل داخل الجماعة بحيث تبدو كوحدة متجانسة.

وعلى الرغم من أن عملية تشكيل الجماعات وتحقيق التجانس بين أعضائها تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين إلا أن الأثر الإيجابي المتحقق من إتمام هذه الخطوة على نحو جيد يستحق الوقت والجهد المبذولين فيه، حيث إن التشكيل الجيد للجماعات هو الخطوة الأولى نحو نجاح أهداف المنظمة . لا بد أن ننظر إلى الجماعة باعتبارها مورداً مهماً ضمن موارد المنظمة، وبالتالي يتعين على المنظمة أن تولي هذا المورد مثل غيره من الموارد الأخرى المتاحة لديها بالعناية والرعاية، وهي إحدى المهام الرئيسية التي يتعين على إدارة العلاقات العامة في المنظمة القيام بها بحيث تصبح من مهامها المعتادة.

الفصل الثالث:

إدارة الصراع

الفصل الثالث: إدارة الصراع

تمهيد:

1 - إدارة الصراع

1- 1 تعريف إدارة الصراع

1- 2 أساليب إدارة الصراع

2 - النظريات المفسرة لإدارة الصراع

2 - 1 نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني والصراع)

2 - 2 النظرية الماركسية

2 - 3 الصراع عند رالف دارندورف

2 - 4 نظرية الصراع عند بورديو

3- مراحل تطور عملية إدارة الصراع

4 - مستويات الصراع

3 - 1 الصراع على مستوى الفرد

3 - 2 الصراع على مستوى الأفراد

3 - 3 الصراع على مستوى الجماعات

3 - 4 الصراع على مستوى المنظمات

5 - خصائص الصراع

6 - مراحل الصراع

7 - أسباب الصراع

8 - نتائج الصراع

9 - آثار الصراع

9 - 1 الآثار الإيجابية

9 - 2 الآثار السلبية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر السلوك الإنساني محط اهتمام الباحثين ، فلا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية بدون التواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات التنظيمية المختلفة ، فالنزاع بين الأفراد والجماعات في المنظمات أمر شائع . والمشكلة ليست وجود خلافات من عدمه في المنظمة حيث أن هذه الخلافات ظاهرة طبيعية نتيجة الظروف أو علاقات العمل ، لكن المهم هو إدارة تلك الخلافات بشكل فعال واعتبار إدارتها وظيفة إدارية مثلها مثل أي وظيفة إدارية أخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه رقابة فإهمال الصراع أو عدم إدارته بشكل سليم يمكن أن يؤدي إلى العديد من النتائج السلبية.

1 - إدارة الصراع :

1-1 - تعريف إدارة الصراع :

هي الطريقة المستخدمة أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر بسلوك المشاركين ورغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة.

كما تعرف أيضا : إدارة الصراع بأنها تلك الإجراءات التي تعكس المهارات الإدارية في استخدام الأساليب المناسبة لتقصي مسببات الصراع والعمل على معالجتها والانتقال به من الضار إلى المفيد.

عرفها روبنز: أنها عملية استخدام الحلول والمثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه وقد وضع كل من "كوك ومن ساكر" نموذجا لعملية إدارة الصراع تتضمن بعض الخطوات وهي :

- 1- التعرف على كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات .
 - 2- التعرف على أسباب ومصادر نشوء الصراع .
 - 3- فحص نتائج الصراع السلبية والإيجابية .
 - 4- مراقبة حصيلة أداء العام بين والتي تأخذ مسارين : تحسن الأداء أو ضعف الأداء.
- هذه الخطوات تعين الإداري على اختيار الإستراتيجيات التي تتوافق وحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارة الصراع بفعالية وحتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية :

- تحديد الأسباب ومعرفة مشاعر أطرافه .
- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة .
- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع .
- محاولة إعادة توترات الأفراد .

2-1 - أساليب إدارة الصراع :

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي

يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة.

استعرض هودج وانتوني عام 1991 أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالمجموعات الآتية:

المجموعة الأولى : تتضمن وضع أرضية أهداف مشتركة.

المجموعة الثانية : تتضمن تغييرات هيكلية.

المجموعة الثالثة : تتضمن عددا من الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية.

أولا : الأهداف المشتركة في إدارة الصراع

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسة لنشوء الصراع ، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة ، وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم.

وينبغي تعاون الأطراف المتصارعة لتحقيق هذه الأهداف ، ولاشك أن تحقيق هذه الأهداف سوف يخلق روح التعاون والتفاهم والارتباط بين الأطراف المتصارعة وبالتالي يبدأ الصراع في الانحسار التدريجي.

ثانيا : الطرق الهيكلية في إدارة الصراع

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع :

1-إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتنازعة.

2-تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات ، وجعلها معتمدة على نفسها لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.

3-تبادل الموظفين ، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4-إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي

استعرض هودج وانتوني الطرق التالية لحل الصراع :

1- استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع : هنا يستخدم المدير أو المشرف قوة مركزه وسلطته في تخفيض الصراعات بين العمال وذلك بإصدار بعض التعليمات والأوامر للأطراف المتصارعة لإنهاء الصراع فيما بينهم غير انه يعاب على هذا الأسلوب أنه كثيرا ما يعجز عن إنهاء أو حسم مشكلة الصراع ، لأن أسباب وبذور الصراع تظل كامنة وموجودة بل أن الصراع يمكن أن ينمو ويتطور مع مرور الوقت بشكل تعجز معه الإدارة عن السيطرة عليه .

2- تلطيف أو تسكين الصراع : عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع.

3- التجنب أو الانسحاب : وهنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الصراع ، ويتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها ، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسبها أو تأجيلها كما لو أن الزمن كفيل بحلها أو أن المشكلة ستحل تلقائيا ، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتيا فإن التجنب هو الحل الأنسب. (زهير بوجمعة شلابي ، 2011، ص 136)

4- التوفيق بين أطراف الصراع : وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع للتّحرك نحو حلول وسط مقبولة من الأطراف المعنية.

5-المجابهة : وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها .

2 - نظريات الصراع:

2- 1 - نظرية الصراع عند ابن خلدون (العصب الخلدوني والصراع):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى ومن الخصائص التي تتفرد بها وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والنكوص والتراجع والحساسية المفرطة.

فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي ، إنما هي تفاعلات بين أنماط الطباع المتباينة، لذا نجد أشخاصا بطبعهم مثيرين للصراع لأنفه الأسباب وهناك المتسامح لأبعد الحدود، حتى يتنازل عن حقوقه وهناك من يركز على التفاهم والحوار والمفاوضة. (محمد سليمان العميان ،2002، ص384)

إن الموظف الذي حرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة العليا وبالتالي مكانة محترمة بسبب أقدميته وخبرته الطويلة ، هذا النوع من الشخصية يحرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من أبسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم ، وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات أحد أهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والإثبات للآخرين بأن هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل وهذا السلوك يعطي للموظف وإفراغا لما يكبته وإشباعا داخليا وشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تفاهم إلا مع موظفين أقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وسبب الشعور بالأمن من جهتهم ، وهم لا يشكلون مصدر تهديد له ، فالصراع في هذه الحالة يكون أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجسيد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركّز عليها ابن خلدون في دارسته الخاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في أن واحد ، يتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم ساستهم، فإذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعتهم ، إما إذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوسين فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود الفعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوء الضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل ولا تؤدي العقوبات المسطرة عليهم تسوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم ، ويعمم ابن خلدون هذا الأمر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس والصناعة.

2 - 2 - النظرية الماركسيّة:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية ، إلا أن كارل ماركس يبقى أشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر إثارة للجدل طوال هذه السنوات ، منذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي " إن تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي " هذا هو ما سجّله كارل ماركس في أول جملة له فيما يعرف بالبيان الشيوعي ، ولعل ذلك الصراع الطبقي هو أهم ما يميز كارل ماركس ، بل إن هذا التمييز والتأثير قد استمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الاشتراكية قبيل نهاية القرن العشرين.(ناصر ألقسيمي، 2011، ص 46)

الملاحظ أن أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع ، فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي " المحافظ" وبين أنصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع ، بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع إلى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات وطبقات الاجتماعية. ويتجه نحو التوتر والتغير ، وأن النسق الاجتماعي في حالة — من عدم التوازن في وقت ما نتيجة للتغيرات في توزيع القوة ، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي العام من خلال استخدام القوة ، أي أن منظور الصراع لا يتصوّر الأنساق الاجتماعية على أنها أنساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم الموقف الصراع في الغالب الأحوال بعدم التوازن في القوى.(محمد الجوهرى وآخرون ، 1978، ص92)

إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد افترض كارل ماركس في بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور المنظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة ، وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي الفجوة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها .(سعيد فرج محمد ، 2000، ص 109)

وتعني الحتمية الاقتصادية : إن العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي

تبنى عليها باقي المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع. (للي بوكميش ، 2012 ، ص 101-102)

وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

➤ كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

➤ كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال

تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

➤ كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

➤ كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

➤ كلما ازداد عنف الصراع ازداد فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازداد القدرة على

إعادة توزيع الوارد . (ناصر القسيمي، 2011 ، ص 55)

2 - 3 - الصراع عند رالف دارندورف :

عالم اجتماع من أصل ألماني ولد في هامبورج ، 1923 متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة، أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية ، له كتاب بعنوان " من اليوتوبيا نحو إعادة التوجيه التحليل السوسيولوجي" صدر عام 1958 وكتاب آخر " الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي" صدر عام 1959 . عرض أهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يعد من أبرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي ، وكان اتجاه دارندورف يقوم على مراجعة ونقد التوجه الماركسي في تفسير الصراع الاجتماعي حيث يرى إن المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام وينتج الصراع كما يرى دارندورف بشكل أساسي على الاختلاف والتعارض بين مصالح الأفراد والجماعات على السواء ، غير أن دارندورف يغزوه بصورة أوسع إلى الاختلاف على السلطة والقوة ظهرت فكرة الصراع عند دارندورف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية وليس من خلال دراسة الصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس. يقر دارندورف بوجود الصراع ويحدوثة

ولكنه يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي حسب ما يراه ماركس (مصطفى بوجلال ، 2015، ص 198).

وذلك من خلال تصارع وتنافس الأفراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من أجل مراكز السلطة والنفوذ وانطلاقاً من مصالحها وليس من أجل الثروة الاقتصادية فالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد ، منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس.

2 - 4 - نظرية الصراع عند بارتيو:

يعد فري فريد وبارتيو (1923-1948) من أبرز علماء الاجتماع الصراعيين في إيطاليا والعالم ظهرت نظريته الصراعية في كتابه الموسوم " العقل والمجتمع". يعتقد بارتيو في نظريته الصراعية بأن الصراع يكون بين النخبة والعوام ذلك أنه يعتقد بأن المجتمع ينقسم إلى طبقتين اجتماعيتين متخاضمين هما طبقة النخبة وطبقة العوام وقد صنف بارتيو النخبة إلى صنفين هما "نخبة الحاكمة" والنخبة " الغير الحاكمة"، فالنخبة الحاكمة هي التي تتكون من أفراد يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية كالوزراء والمدراء العاملين وقادة الجيش ورؤساء الجامعات، وهؤلاء الأفراد يؤثرون بطريقة أو أخرى على عملية سير الحكم ومسيرة الدولة . أما النخبة غير الحاكمة فتتكون من أفراد لا يحتلون مواقع الحكم والمسؤولية السياسية بل يحتلون مواقع وأعمال حساسة وبارزة ومهمة لا يستطيع المجتمع الاستغناء عن خدمات أعضائها مهما تكن الظروف. أما طبقة العوام فتتكون من عامة الناس الذين لا يحتلون مواقع اتخاذ القرار والمسؤولية أي أن أعمالهم لا يؤثر في أعمال ومصير مستقبل الآخرين كعمال النخبة والعوام ويرجع الصراع إلى رغبة النخبة باحتلال مواقعها الإدارية والقيادية والحفاظ عليها لأطول فترة زمنية ممكنة وعدم إتاحتها العوام بمشاركتها في القوة والمسؤولية بينما تريد طبقة العوام الوثوب إلى مراكز النخبة واحتلالها للسيطرة على زمام القوة والحكم في المجتمع وهنا يستطيع القول بأن سبب الصراع بين النخبة والعوام يرجع إلى الرغبة في الاستئثار بالحكم واحتلال المواقع الحساسة. (حسان محمد الحسن ، 2010، ص 132-133)

3- تطور عملية إدارة الصراع :

يتجلى مفهوم الصراع من خلال النظر إليه كعملية ديناميكية تمر خلال سلسلة متعاقبة من المراحل والأحداث التي تتولد باستمرار ، وهناك عدة نماذج لتوضيح مراحل تطور عملية الصراع ، لكن في هذه الدراسة سيتم عرض نموذج لـ **Pondy** وذلك لكونه أكثر شمولاً وانسجاماً مع أساليب إدارة الصراع التي سيتم تناولها في البحث

نموذج الصراع (Pondy): **Pondysstags of conflict model**

حدد **Pondy** الصراع بخمسة مراحل سيتم إجازها فيما يلي :

أ- **صراع كامن Lantent conflict**: هو صراع محتمل قد ينشأ عن ظهوره شروطه

الحقيقة مثل المنافسة على الموارد، التباين في الأهداف، الاعتمادية بين الأقسام وغيرها وتكون عملية نشوء سهلة مالم يتم إدارة الموقف بحذر للتجنب . (أكرم

الياسيري، أمل عبد محمد علي، ص120)

ب- **مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ Perceived conflict**: في هذه المرحلة يبدأ

أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود الصراع ، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صوره ومدركاته . (واصل جميل المومني، 2006، ص49)

كما يدرك في هذه المرحلة أحد الأطراف أهمية الخلافات بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف إلى صراع . (حسين حريم، 2013، ص181)

ت- **مرحلة الشعور بالصراع Felt conflict**: تمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة

السابقة وغالباً ما يصعب الفصل بينهما ، وتتولد فيها أشكالاً من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع . (واصل جميل المومني، 2006، ص49)

ويتولد شعور وانفعال عاطفي لدى أفراد الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع ويسعى الفرد بالفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة ، ففي هذه المرحلة يظهر الصراع بشكل أكثر وضوحاً وتتضح معالمه ومسبباته وما ينتج عن هذا الأخير وفي صور ذلك يسعى المتصارعون لحجب مخاوفهم وقلقهم

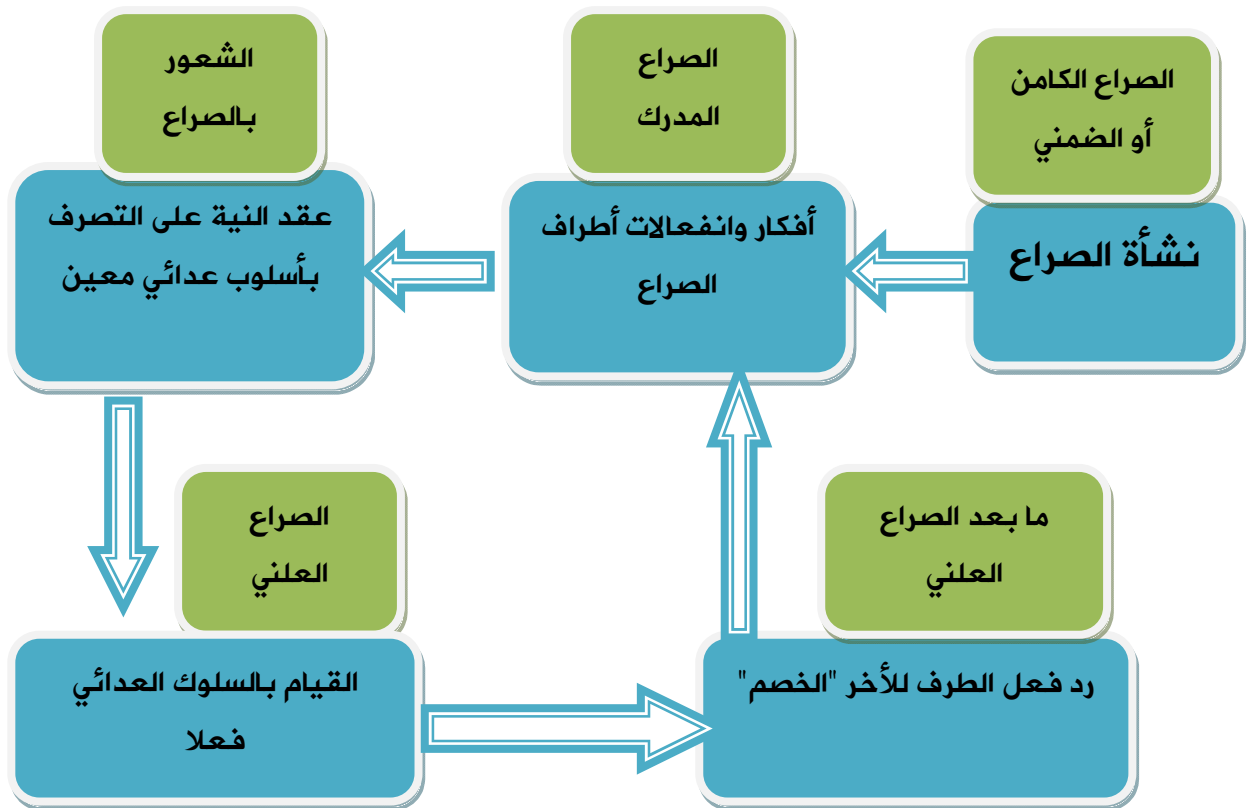
ث- **مرحلة الصراع العلني manifest conflict** : يظهر بشكل مفتوح وكل جماعة

تتناضل بشكل علني لإعاقة أو تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، وتنافس المجاميع لحماية مصالحها الذاتية وإعاقة مصالح الجماعة الأخرى وهذا قد يعيق التعبير ويمنع

الفصل الثالث : إدارة الصراع

المنظمة من التكيف مع بيئتها إذ لم يتم السيطرة عليها وإدارته بشكل كفي، باستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع . حيث يلاحظ الصراع في هذه المرحلة ويستنتج من السلوك الصادر عن كل طرف من الأطراف المتصارعة داخل المنظمة.(أكرم الياسيري،امل عبد محمد علي،،ص 120)

ج- **مرحلة ما بعد الصراع: ftermathconflict** : وتمثل هذه المرحلة مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه التعاون، أو تسود حالة عدم الرضى وفي هذه الحالة تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتتفجر في ذلك صورة أكثر خطورة . (عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، ص 229)



الشكل رقم (02) يوضح مراحل عملية تطور إدارة الصراع التنظيمي

4 - مستويات الصراع :

بالرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أوتحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية للصراع التنظيمي:

4-1 - الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يحدث بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه الأهداف المنظمة التي هو عضو فيها ، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته ، وقيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار احد البدائل ، ويتضمن هذا الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو الآتي:

4-1-1 - صراع الهدف :

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

* الصراع بين هدفين إيجابيين : هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ، ويزداد الموقف تعقيداً عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر .

* الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الايجابية العناصر السلبية في العمل نفسه ، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة عامل علاوة على راتبه الشهري "عنصر ايجابي " بيد أنها تقرر له ساعات إضافية " عنصر سلبي." (ماجد عبدا لمهدي مساعدة، 2013، ص 291 _ 290)

* الصراع بين هدفين سلبيين : هنا يواجه الفرد بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما ، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا ، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة اقل أوتحويله لفرع ريفي آخر للمنظمة نفسها.

4-1-2 - صراع الدور :

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة ، الأسرة والمجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من : الإدارة ، الزملاء والرؤساء والمرؤوسين ، والعملاء ، وفي المجتمع تتكون من مجموعة الدور من : التنظيمات الدينية والثقافية ،

الرياضية ، والاجتماعية ، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بصراع الدور . ويمكن التمييز بين حالات رئيسية لصراع الدور :

- ❖ لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين .
- ❖ اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر .
- ❖ القيام بدورين في آن واحد .
- ❖ إرغام فرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته .
- ❖ تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية . (محمد سليمان العميان ، 2002 ، ص 329)

4 - 2 - الصراع على مستوى الأفراد :

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم بينهم كما تحدد مشاعرهم تجاه هذا الصراع .

4 - 3 - الصراع على مستوى الجماعات :

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

4-3-1 - الصراع الأفقي : يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد . ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة . (محمد سليمان العميان ، 2002 ، ص 380)

4-3-2 - الصراع الرأسي : يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال

وللصراع التنظيمي على مستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي :

*** الصراع على الموارد :** تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال والمواد الخام .

*** التنافس في الأداء :** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إن

إذ تهدف الجماعات من ذلك إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات.

***الاختلاف بين المستويات التنظيمية :** يؤدي انتماء جماعات العمل الى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

***الصراع بين الإدارات وظيفيا :** تتنازع بعض الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

***الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين :** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فنيا من الخبراء الاستشاريين يقع الصراع .

فبينما ينظر التنفيذيون إلى الاستشاريين على أنهم أفراد منظرون لا يملكون الخبرة الفنية ، ينظر الاستشاريون إلى التنفيذيين على أنهم تنقصهم الخبرة الأكاديمية والخبرة العلمية التي تساعد على تحليل الموقف . (زهير بوجمعة شلابي ، 2002 ، ص373-372)

4 - 4 - الصراع على مستوى المنظمات :

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية ، لأن المنظمة جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون وموردون ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها . فيحصل الصراع بين المديرين والمالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون

كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم. (محمود سليمان العميان ، 2002، ص 374-373)

في حين نجد أن هناك من صنف الصراع على أساس مستويات أخرى وهو ما يوضحه الجدول أدناه :

الجدول رقم (01) يوضح مستويات الصراع التنظيمي

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضار	لا مبالاة، جمود، بطء، التأقلم، غياب التحدى، نقص الأفكار الجيدة	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيد	حيوية ، نقد ذاتي ، تأقلم، تحرك إيجابي	مرتفعة
ج	مرتفع	ضار	عشوائي، عدم التعاون، صعوبة التنسيق	منخفضة

5 - خصائص إدارة الصراع :

هناك عدة خصائص أساسية يمكن أن نجعلها في ما يلي:

- * 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.
- * التوتر يعد أساسيا للصراع ، وهوما 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.

- * الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- * ينطوي الصراع محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة الرغبة فيها.
- * يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- * يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف

لحين انتهاء الصراع . (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص94-95)

6 - مراحل إدارة الصراع:

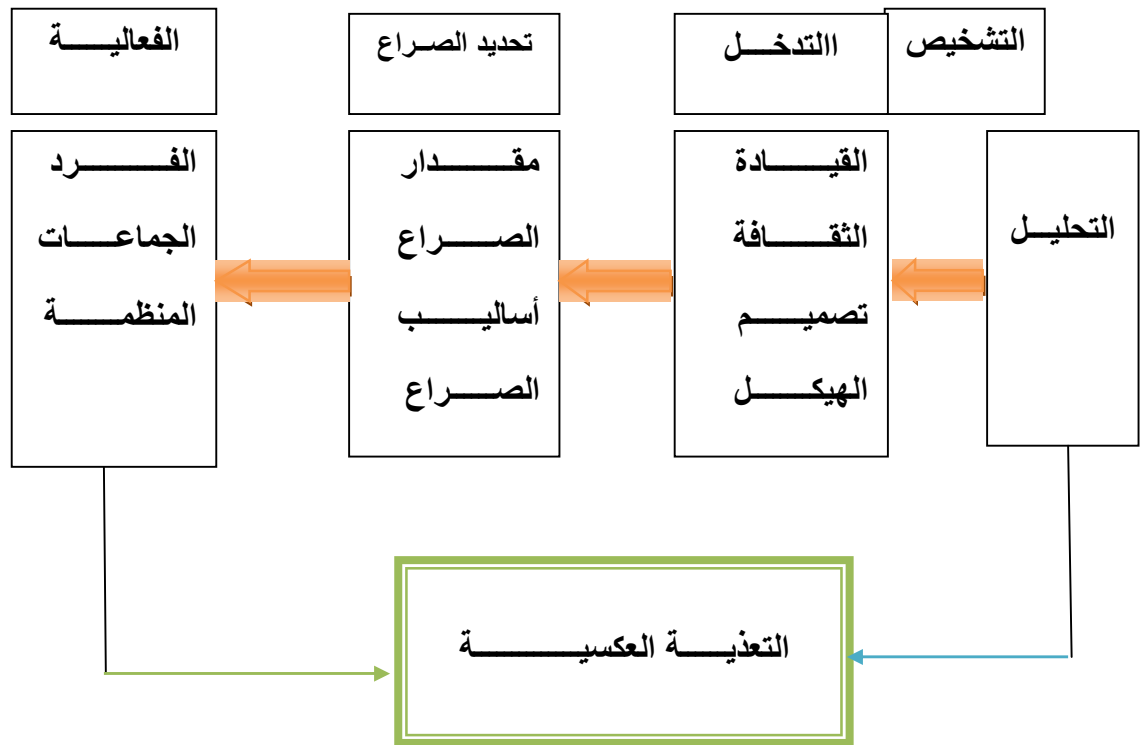
يرى الباحثون أن عملية الصراع تمر بمراحل أربع رئيسية هي:

1- **مرحلة المعارضة الكامنة** : وهي غير ظاهرة والتي تتمثل في عدم الرضا عن الوضع الراهن.

2- الإدراك والتشخيص : وهي مرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع وضرورة الاستجابة له بشكل ما . يتم فهم أو إدراك سبب الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه.

3- مرحلة السلوك : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا . يكون ذلك بالتغيب عن العمل أو التمارض أو الإهمال .

4- مخرجات الصراع : وهي محصلة التفاعل بين السلوك الصادر عن شخص مصدر الصراع والجهة التي تتعامل معه . (سامر جلدة ، 2009، ص162)



الشكل رقم (03) مراحل إدارة عملية الصراع : (رشيد بوخالفه، 2014/201، ص63)

7 - أسباب الصراع :

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها ، فهناك من صنفها إلى :
أسباب تنظيمية ترجع إلى وجود بعض الظروف تؤدي إلى خلق الصراع وهي:

- ❖ نمط اتخاذ القرارات.
- ❖ تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم.

- ❖ عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام.
- ❖ تفاوت المعايير في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.
- ❖ الاعتماد على موارد محدودة ومشتركة.

وأسباب شخصية متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب:

- ❖ نمط وطبيعة الأشخاص التي لا ترغب في التعاون مع الآخرين.
- ❖ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.

كما اقترح كل من (hodge&anthony) الأسباب التالية للصراع:

- التعارض أو التغير في الأدوار ، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت . وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فان الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
- التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة . فزيادة الصلاحيات أو إنقصالها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- التغير في المركز أو الوضع . قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- حدوث أو تدخل في العمل . ويقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
- التنافس على الموارد . قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
- الاختلاف في الثقافة . تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.
- ويميز الباحثان (katz&kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع ، والأسباب الغير عقلانية له . فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

-الصراع الوظيفي : وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها

المختلفة

- الاعتمادية المختلفة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.

-**الصراع الهيكلي :** و هو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز .
أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع . (محمد سليمان العميان، 2002، ص366)

8 - نتائج الصراع:

❖ ضعف الرضا الوظيفي :

إن متغيرات العمر وسنوات الخدمة ، والاختلاف في مستوى التعليمي والتدخال في الأنشطة، واختلاف الاتجاهات والقيم ، والتراحم على فرص الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم ، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، وزيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فانه يحدث تصادم ، وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا .

❖ دوران العمل :

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمات ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها ، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة الى أخرى ، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.

❖ تدني أداء العاملين :

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز الى الصراع ، هذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين ، هذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في الأداء المنظمة.

❖ التغيب عن العمل :

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل ، ويرجع العامل التغيب عن العمل إلى المرض ، أو إلى ميعاد مع الطبيب أو مجموعة المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي اسباب تعتبر غير حقيقية وهذه الظاهرة تفتت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

❖ انخفاض مستوى المردودية:

يصفها المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها وتحقيق حالة من الرضا ، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب ،وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا وتتسبب في انخفاض المردودية. إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال ، وفقدانهم للحماسة للعمل بسبب حالة من عدم الرضا، وهذا يؤثر على أدائهم، ويؤدي إلى انخفاض مستوى المردودية لأنه كلما كانت عدالة في العمل كلما زادت المردودية والعكس صحيح.(مذكرة ماجستير، زرقاوي امال ، 2013-2014)

9 - آثار الصراع:

يحمل لفظ الصراع معنى سلبياً في الحديث العادي ، إنه يحضر للذهن صورة الغضب والمواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين ، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو ايجابية .

9- 1 - الآثار الايجابية :

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثار الايجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير ، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- * يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.
- * يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل للمشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص200)
- * الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.
- * يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- * قد يؤدي الصراع على إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة. (محمد سليمان العميان، 2002، ص379-378)
- * يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- * يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- * يعمل على زيادة الإنتاجية وزيادة النمو.
- * يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.
- * يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار و التحفيز في المنظمة.
- * كما يمكن ذكر آثار ايجابية أخرى مثل:
- * الصراع يكشف المشاكل التي يريد كل فرد إخفاءها.
- * الصراع يحفز كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- * الصراع يدعم متخذي القرار في تحدي مما يؤدي لدفعهم لإصدار قرارات أفضل. (محمد سعيد انور سلطان ، 2004، ص 322).

9-2 - الآثار السلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ، وان الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو اثر سلبي ويمثل اختلال وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه. (محمد سليمان العميان ، 2002، ص379).

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج إلى تعليق مختصر ، فعلى سبيل المثال فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبط جداً . كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها ، وبالإضافة الى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها اقل وضوحا ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القيادة غالبا الى التحول من نمط المشاركة في الإدارة الى النمط السلطوي في القيادة وبلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي فأعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم وتشرح بطريقة سلبية. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص120-121)

كما أن هناك آثار سلبية أخرى مثل المشاعر السيئة بين الأفراد كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهو ما يقلل التعاون . كما يؤدي الصراع إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر ويزيد من تعصب الأفراد الشديد إلى إدارته . (محمد سعيد انور سلطان، 2004، ص321-322).

خلاصة الفصل:

تعتبر الصراعات من المواضيع المعقدة من حيث تنوع أسبابها وتشابك خيوطها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية ، مع ذلك نحن مرغمون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها ليست كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوئ بل إن القليل منها يكون في صالح التنظيم، ويسهم في تفاعله ودفع عجلة التغير والتكيف إلى الأمام، بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود والخمول، لهذا علينا القبول بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الرابع :

الإطار المنهجي

للدراسة

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد.

أولا - مجالات الدراسة الميدانية

1-المجال الجغرافي

2-المجال البشري

3-المجال الزمني

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا - أدوات جمع البيانات العلمية

1-الاستمارة

2- الوثائق والسجلات

رابعا -عينة الدراسة

خامسا - أساليب معالجة بيانات الدراسة

1 - الأسلوب الكمي

2 - الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يسهم الإطار النظري بشكل كبير في تحديد المعالم الأولية للدراسة الميدانية لأي بحث علمي بالنظر إلى جملة المعرفة النظرية التي سبق وتطرقنا إليها في الفصول السابقة الخاصة بالشق النظري في دراستنا الحالية حول متغيري السلوك الجماعي وإدارة الصراع ، حيث أتاح لنا الإطلاع على الدراسات السابقة إلى حد كبير واكتشاف المنحنى الذي سيكون عليه بحثنا الميداني، وتعتبر الإجراءات المنهجية بوابة الدخول في الجانب الميداني من الدراسة نظرا لما تمنحه من توضيح لمعالم البحث حيث يتم إسقاط الجانب النظري من الموضوع على الواقع، فالدراسة الأمبريقية للظاهرة محل البحث تفرض على الباحث أن يقوم بتحديد المجال الجغرافي الذي سيجري فيه بحثه والمجال البشري المتمثل في مجتمع البحث وطبيعة العينة المعنية بالدراسة وكيفية اختيارها، وكذلك المنهج الملائم للدراسة والأدوات المعتمدة في جمع البيانات واستقصاء الظاهرة .

أولاً - مجالات الدراسة الميدانية

من بين الخطوات المنهجية التي يعتمد عليها في تصميم البحوث هو تحديد مجالاتها المختلفة وكما هو متفق فإن لكل دراسة ثلاث مجالات وهي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني

1-المجال الجغرافي : ويقصد به المكان الجغرافي الذي ستجري فيه الدراسة الميدانية ويتطلب على الباحث التعريف الدقيق بالمكان الذي يمثل مجتمع البحث، والذي سيتم سحب العينة منه، وتطبيق الأدوات الأساسية في جمع البيانات. (غربي علي، 2009، ص67)

وانحصر مجال دراستنا بجامعة محمد بوضياف .بالمسيلة وقد أجرينا دراستنا بالتحديد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نشأت جامعة المسيلة بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 01-274 مؤرخ في 30 جمادي الثانية عام 1422 الموافق 18 سبتمبر سنة 2001 وتظم 4 كليات وفي عام 2012 عدلت الجامعة مرة أخرى بمرسوم تنفيذي رقم 12-361 مؤرخ في 22 ذي القعدة 1433 الموافق 08 أكتوبر سنة 2012 وأصبحت كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تتضمن الكلية الأقسام التالية:

- قسم العلوم الإسلامية
- قسم علم الاجتماع
- قسم علم النفس
- قسم الإعلام والاتصال
- قسم التاريخ
- قسم الفلسفة

2- المجال البشري : المقصود بالمجال البشري مجتمع البحث محل الدراسة أي المجتمع الذي يستعين به الباحث في جمع معلومات لاختيار فرضياته ، ومجتمع البحث في هذه الدراسة هم جميع الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة المسيلة - والذي يبلغ عددهم 42 إداريا موزعين كآلاتي:

جدول رقم (02) : يوضح توزيع الموظفين الإداريين

الرتبة	العدد
رئيس القسم	06
نائب رئيس القسم	06
مساعد رئيس القسم	06
المسؤولين البيداغوجيين لكل تخصص	24
المجموع	42

3- المجال الزمني : ويقصد بالمجال الزمني المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة والتي قد تمتد من بداية التفكير في مشكلة البحث إلى غاية إستخلاص النتائج العامة والتي تمت من خلال المراحل التالية :

المرحلة الأولى : بعد قبول العناوين على مستوى قسم علم الاجتماع بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف - بالمسيلة - في شهر أكتوبر وبعد إطلاع المشرف على الموضوع وموافقته عليه، بعدما قمنا بجمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإطاحة النظرية بموضوع الدراسة قمنا باختيار المكان المناسب لإجراء وتطبيق الدراسة، ثم انتقلنا إلى إدارة الكلية لجمع المعلومات الكافية حتى نحدد عينة دراستنا إضافة إلى إستلام طلب التسهيلات بغية التعرف على العدد الإجمالي للموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين واستلام الهيكل التنظيمي الخاص بالكلية هذا كان كمرحلة أولية.

المرحلة الثانية : مع بداية شهر مارس قمنا بإعداد وصياغة الاستمارة وقد أخذت منا فترة طويلة حتى تم ضبطها وتحكيمها .

المرحلة الثالثة : ففي 11 أبريل 2022 تم توزيع الاستمارات على الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقد إمتدت إلى غاية 19 أبريل 2022 نظرا لصعوبة إيجاد أفراد العينة في يوم واحد، ليتم جمع كل الاستمارات وبداية عملية تفرغ الجداول، حيث استغرقت الدراسة الميدانية حوالي شهر.

ثانيا -منهج الدراسة:

عند القيام بأي دراسة علمية لابد من إتباع خطوات منهجية من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج الطريقة التي ينتهجها أي باحث في دراسته وتحليله لظاهرة معينة معينة أو لمعالجته لمشكلة معينة وفق خطوات بحث محددة من أجل الوصول إلى نتائج بشأن الدراسة والتحليل . (عبدنا ناصر جندلي، 2007، ص14)

فالمنهج حسب عبد الرحمان بدوي هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة، تهيمن على سير العقول وتحدد عملياتها حتى يصل إلى نتيجة معلومة . (عبدنا لرحمان بدوي، 1998، ص208)

كما يعرفها أيضا على أنه فن التنظيم الصحيح في سلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها . (أحمد بن مرسل، 2010 ، ص 283)

ويختلف اختيار المنهج باختلاف الموضوع أو الظاهرة المدروسة وهو طريقة تساعد في البحث ولا يمكن للباحث الاستغناء عنه ، واعتمدنا على المنهج الوصفي في دراستنا هذه والذي

يعرف كذلك بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمداً على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000، ص59).

باعتباره أكثر ملائمة لأنه يساعدنا في بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة بدقة وكذا اشتقاق مؤشرات كل فرضية ثم إخضاعها للدراسة.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات العلمية:

تعرف مادلين غراوتر أدوات جمع البيانات بأنها مجمل التقنيات التي يتخذها الباحث أو الدارس لتجميع وتحصيل المعلومات اللازمة المتعلقة، بموضوع دراسته وتتميز هذه الأدوات أو التقنيات بأنها مكاملة لبعضها البعض كما تعد ضرورة عملية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي . (زينب 2016، ص132)

كما تقاس القيمة العلمية لأي بحث بالنتائج التي يتم التوصل إليها، وهذه النتائج ترتبط ارتباطاً قوياً بالمنهج المستخدم وبأدوات جمع البيانات، وهي مجموعة من الوسائل والأدوات التي يستطيع الباحث بواسطتها جمع المعلومات حول الموضوع المراد دراسته، والتي تشكل التصور للبحث وتتطلب دقة وعناية خاصة لتوقف نتائج الدراسة عليها.

وما دامت مصادر جمع البيانات متعددة فالدراسة تلجأ لأكثر من أداة لجمع البيانات التي تحتاجها والدراسة الراهنة استخدمت عدد من الأدوات بغرض التوصل إلى إجابات حول المشكلة المطروحة وهذه الأدوات هي الاستمارة، السجلات والوثائق.

1- الاستمارة : تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جميع البيانات والمعلومات، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف من الإجابة عليها من جانب المبحوثين للحصول على حقائق أو آراء موضوعية في موضوع محدد وتستخدم المقابلات والبحوث التي يجريها الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم وتساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة . (أحمد شفيق السكري، 2001، ص250)

كما تعرف أيضاً بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق أسئلة موجهة للمبحوثين للإجابة عنها. (فوزية غرابية نعيم دهمس، 2002، ص71)

وتمثل الاستمارة في الدراسة الراهنة الأداة الرئيسية التي تمت الاستعانة بها في جمع المعلومات.

1 - 1 - مراحل بناء الاستمارة: تم تصميم الاستمارة في صورتها النهائية على عدة خطوات.

1 - 1 - 1 مرحلة الصياغة الأولية: عرض الاستمارة في صورتها الأولى على مشرف الدراسة.

2 - 1 - 1 مرحلة الدراسة الاسترشادية: من خلال عدة خطوات للتحقق من

صدق الأداة : حيث يعرف أداة الدراسة أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات أو إجراءات القياس من قياس المطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه إذ تمكنت أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت لقياسه، فإنها بذلك تكون صادقة كما يقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

3 - 1 - 1 مرحلة عرضها على المحكمين : إخضاعها لصدق الظاهرة من خلال توزيعها على محكمين لتقديم ملاحظاتهم حول بنائها وشكلها الظاهري الألفاظ، العبارات، التراكيب وصياغة الجمل كما يلي:

- الدكتورة بنتة ليلى
 - الدكتور والأستاذ بومدين مخلوف
 - الدكتور بوجلال مصطفى
 - الدكتور والأستاذ قندوز فضيل
- تضمن الطالب من الأستاذ: المساعدة في تعديل أداة الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:
- وضوح صياغة العبارات.
 - مدى ملائمة العبارات للأبعاد والمؤشرات المراد الكشف عنها.
 - إضافة أو إلغاء عبارات.
 - ما إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه.
- وتم تعديل الاستمارة في ضوء التوجيهات التي أبداه كل من الأستاذ المشرف والأستاذ المحكمين وذلك بتعديل صياغة بعض العبارات وتوضيح البعض الآخر.
- على ضوء هذه الخطوات توصلت الاستمارة إلى شكلها النهائي والتي تضمنت 71 سؤالاً موزعة بين أسئلة مغلقة في أغلب الأحيان، كما تم الاعتماد على الأسئلة التي تحتوي على عدة متغيرات أو بدائل يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر، وكل سؤال يرتبط بمحور من المحاور الثلاثة التي شملتها هذه الاستمارة.
- *يتعلق المحور الأول بالبيانات الشخصية للمبحوثين** يحتوي على ستة أسئلة مرقمة من 01 إلى 06.
- *الفرضية الأولى** تتعلق بالبيانات حول أساليب القيادة ودورها في الحد من الصراع الجماعي داخل المنظمة. ويضم 21 سؤالاً مرقمة من 07 إلى 27 سؤالاً مرقماً من 09 إلى 20 .
- *الفرضية الثانية** تتعلق بالبيانات حول الاتصال الفعال ودوره في الحد من الصراع الفردي داخل المنظمة ويضم 23 سؤالاً مرقمة من 28 إلى 50

***الفرضية الثالثة** تتعلق بالبيانات حول الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من ظاهرة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة وتظم 21 سؤالاً مرقمة من 51 إلى 71

2- الوثائق والسجلات:

تعتبر الوثائق والسجلات من الأدوات التي تسمح للباحث الحصول على المعطيات الإضافية لبعض المحاور في البحث، فهي أداة مساعدة ومكملة ووظيفتها تبرز في التحليل والتفسير والتعديل. وتعرف الوثائق والسجلات على أنها الأدوات التي يتم الاستعانة بها في جمع المعلومات فالوثائق تعبر عن ذلك الإنجاز الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، مستعملة في ذلك القراءة التحليلية والنقدية لهذه الوثائق، أما السجلات فتعتبر أوعية محددة بالمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما فهي مرتبطة بواقعة حالية لذلك فهي من أهم الأدوات المستعملة في البحوث الوصفية. (محمد زايد حمدان، 2001، ص52)

وقد استخدمنا الوثائق والسجلات في الحصول على المعلومات الخاصة بالمنظمة ومعرفة بعض المعطيات عن البعد التاريخي من حيث نشأة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة وبالضبط كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وهيكلا التنظيمي وكذا الاستفادة من بعض السجلات في معرفة عدد الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين عن كل تخصص وكذا تحديد المجال الجغرافي.

رابعا - عينة الدراسة:

العينة ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا. (كامل محمد المغربي، 2009، ص139)

ويمكن تعريفها أيضا: بأنها المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي. (بلقاسم سلاطنة وحسان الجيلاني، 2009، ص128) كما تعرف كذلك بأنها: طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين مع جمع عناصر مفردات مجتمع الدراسة مما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق الدراسة. (مصطفى عليان ريجي، 2009، ص222)

-والعينة يجب أن تحمل الخصائص التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه، وهذا حتى يكون نموذجا صحيحا للتوصل إلى المعلومات الكافية لإعداد الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة على المسح الشامل، لأن مجتمع الدراسة صغير، فالمنظمة محل الدراسة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعي يوجد بها عدد قليل من الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين يقدر بـ 42 إداريا، لهذا قمنا بالمسح الشامل.

خامسا -أساليب معالجة بيانات الدراسة:

ترتكز معظم الدراسات العلمية على اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة على فحص صحة فرضيات الدراسة وتعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة هامة في المنهج الوصفي، يتم اللجوء إليها بعد تفريغ وتبويب البيانات الميدانية .وعليه سيتم تقديم أهم الأساليب التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في تحليل البيانات:

- **الأسلوب الكمي :** يعني به عملية تعيين قيم عددية في السمة المقاسة، وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية ونسب مئوية .(أبو عواد نوفل،2012،ص62)

- **الأسلوب الكيفي:** وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء .ولقد ساعدنا الأسلوب الكيفي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطائها قراءة سوسيولوجية سواء في الجانب النظري أو الميداني، والهدف من اعتمادنا على هذا الأسلوب خصوصا في الجانب الميداني هو إسقاط القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نقول أن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية هي جزء رئيسي وهام جدا عند القيام بأي بحث اجتماعي، فهي التي تمكننا من تحديد المسار الذي سيتبعه بحثنا من حيث المجال الأنسب للاختبار والأدوات الملائمة لجمع المعطيات حسب طبيعة الموضوع المعني بالدراسة ، كما أنها السبيل الوحيد لاختبار صدق الفرضيات وكذا هي الطريقة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وكان هذا الفصل بمثابة المدخل المنهجي لتحديد جوانب الدراسة الميدانية من خلال قيامنا بالتحديد الدقيق لمجال البحث وهو المسؤولين البيداغوجيين والإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومادام بحثنا وصفي يبحث عن دور السلوك الجماعي في إدارة الصراع فقد ساعدنا المنهج الوصفي على تحديد الإجراءات المنهجية، واخترنا التركيز على أداة الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة على أساس المسح الشامل على اعتبار العدد قليل نسبيا للموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الفصل الخامس :

تفريغ وتحليل البيانات

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل البيانات

تمهيد

أولا - تفريغ وتحليل البيانات الشخصية

ثانيا - تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الأولى

ثالثا - تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثانية

رابعا - تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

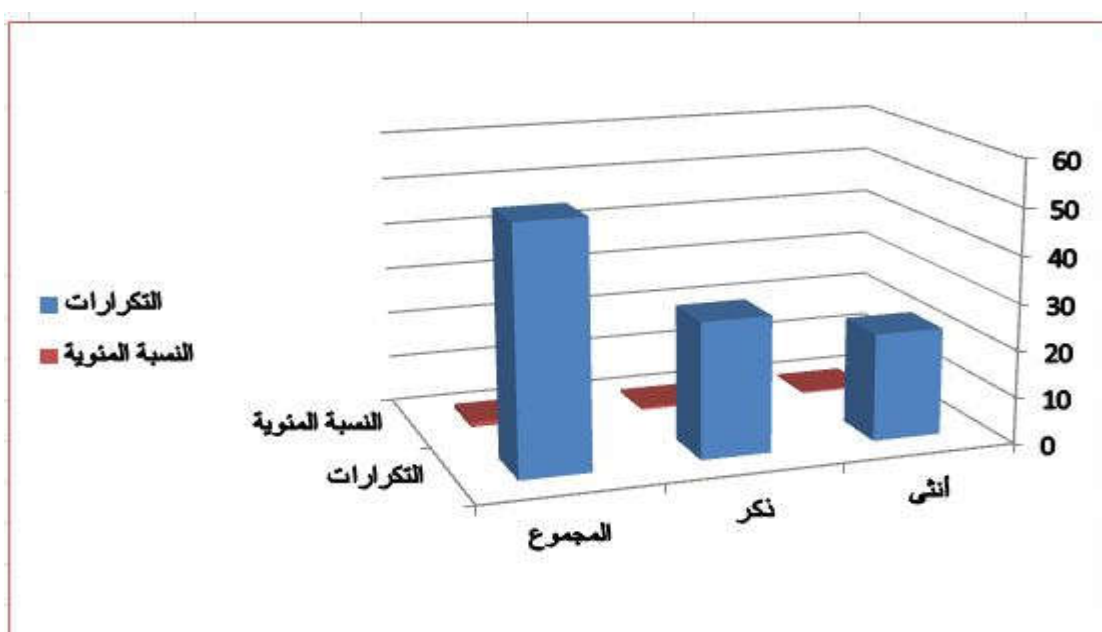
خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد عملية تحديد الإجراءات المنهجية اللازمة للدراسة تأتي مرحلة التغذية المرتدة الناتجة عن توزيع الاستمارات على عينة البحث ، حيث أنه بعد استرجاع الاستمارات نكون قد حصلنا على كم هائل من المعطيات الخام التي يجب القيام بصبها في جداول إحصائية توضح تكرار الإجابات والنسب المئوية وذلك في إطار عملية اختبار صدق فرضيات الدراسة ومحاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة وهذه المرحلة هي ما يُسمى بـ "مرحلة تفريغ وتحليل البيانات".

أولاً : تحليل نتائج محور البيانات الشخصية
الجدول رقم (03) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
أنثى	23	% 44.2
ذكر	29	% 55.8
المجموع	52	%100.0

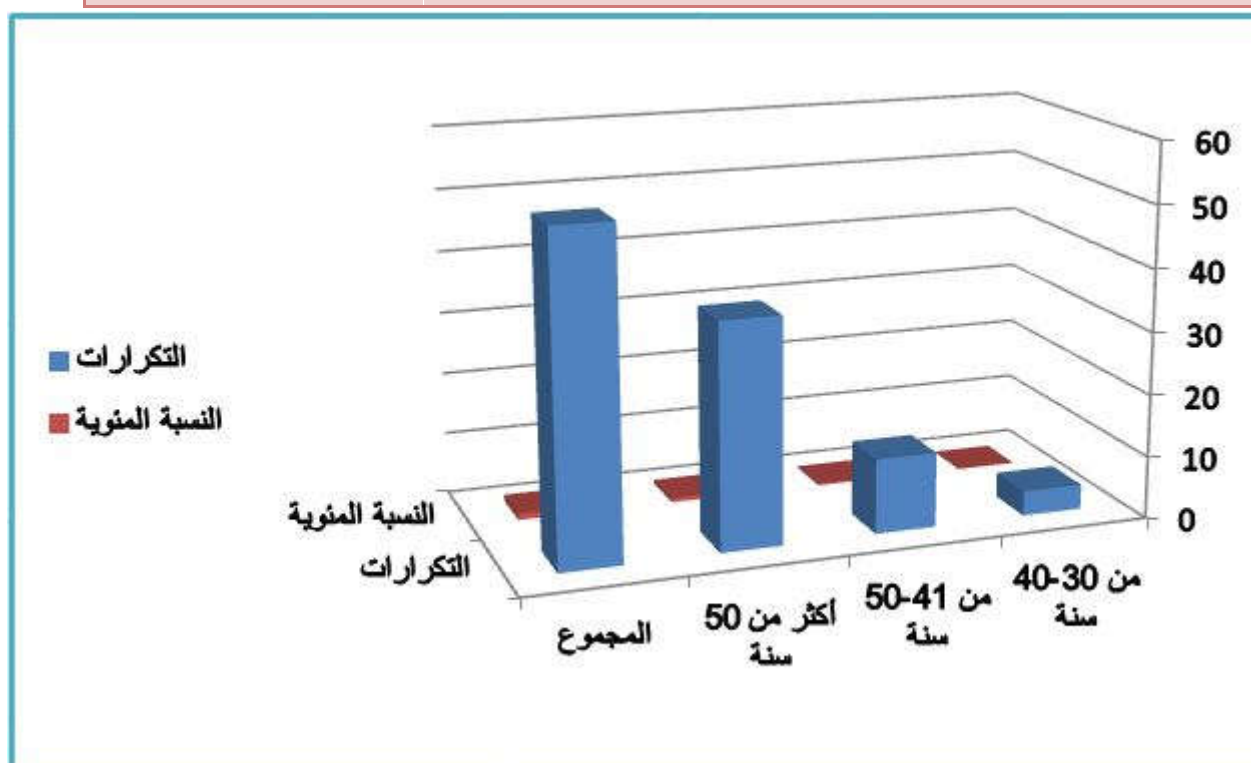


شكل رقم 04 يوضح : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه رقم (02) تشير البيانات الكمية والمتعلقة بسؤال العينة حول متغير الجنس إلى أن 29 مفرداً من مجموع أفراد البحث تتمثل في الذكور أي بنسبة 55.8% مقابل 23 مفرداً من حجم العينة تتمثل في الإناث أي بنسبة 44.2% ، وذلك يعود لطبيعة العمل الإداري بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والذي يتناسب مع البنية المرفولوجية للمرأة حيث لا يكلفها جهد عضلي كبير ، إضافة إلى طغيان العنصر النسوي على عالم الشغل في أغلب القطاعات وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والعقلي في ضوء التطور العلمي والانفتاح وما يصاحبه من مساواة بين الرجل والمرأة وكذلك غلاء المعيشة وخروج كلا الجنسين للعمل حيث أن المرأة تنافس الرجل في معظم الأعمال خاصة قطاع الإدارة ، نظراً لخصائص الوظيفة والتي تتلاءم مع التكوين الفيزيولوجي للمرأة أكثر منها للرجل وهذا ما استطاعت الدراسة الوقوف عليه .

الجدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

السن	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
من 40-30 سنة	4	% 7.7
من 50-41 سنة	12	% 23.1
أكثر من 50 سنة	36	% 69.2
المجموع	52	%100.0



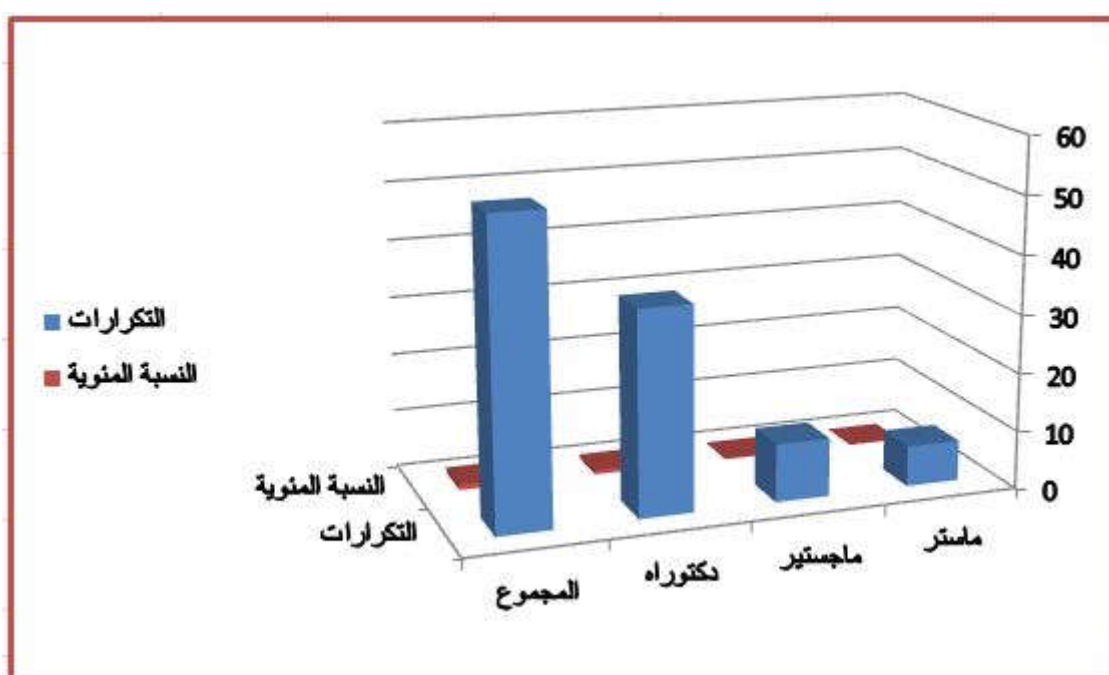
شكل رقم 05 يوضح : توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير السن

من خلال الجدول رقم (3) توضح لنا البيانات الكمية والمتعلقة بسؤال العينة حول متغير السن أن أغلبية أفراد العينة يتمركز سنهم في الفئة العمرية أكثر من 50 سنة فما فوق بنسبة %69.2 والفئة العمرية 50-41 سنة بنسبة %23.1، في حين نجد أن نسبة %7.7 يتمركز سنهم في الفئة العمرية 40-30 سنة .

باستقراء هذه المعطيات الرقمية ، نجد أن الفئة الغالبة أكثر من 50 سنة هي التي تمثل أكبر يد عاملة بالكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية وهذا راجع إلى محاولة اعتماد المنظمة على فئة العمال الإداريين الذين يمتلكون خبرة في التسيير ، بينما تليها الفئات العمرية 41-50 سنة ثم بعدها الفئة العمرية 40-30 سنة .

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
ماسر	7	% 13.45
ماجستير	10	%19.23
دكتوراه	35	%67.30
المجموع	52	%100.0

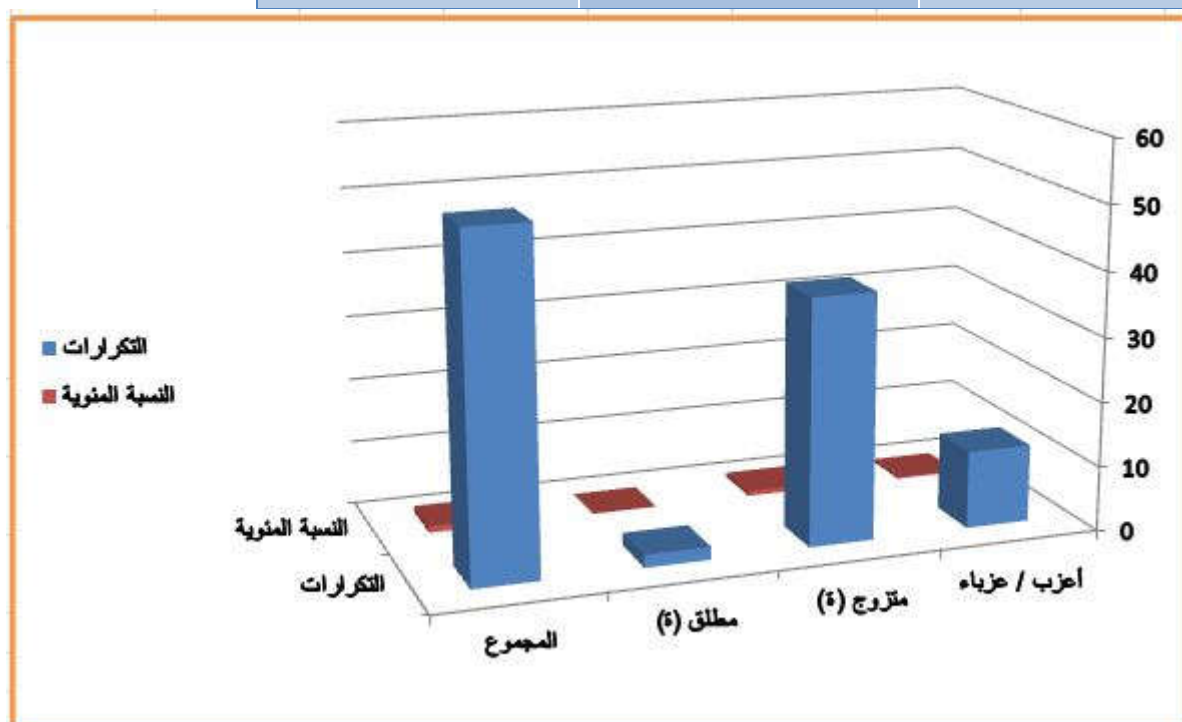


شكل رقم 06 يوضح : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه رقم (04) توضح البيانات الكمية والمتعلقة بسؤال العينة حول متغير المستوى التعليمي أن أفراد عينة البحث يتوزع على كل الاحتمالات ، ولكن بنسب متفاوتة ، حيث نجد أن أكبر نسبة 67.30% من الأفراد متحصّلين على المستوى التعليمي طور الدكتوراه ، تليها نسبة 19.23% من الأفراد المتحصّلين على المستوى التعليمي الماجستير في حين نجد 13.45% من الأفراد لديهم مستوى الماسر ويرجع اختلاف النسب إلى طبيعة عمل المنظمة ويتضح كذلك من خلال هذه البيانات أن غالبية الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لهم مستوى دكتوراه وهذا راجع لاعتماد الجهاز الإداري على كفاءات علمية بمؤهلات جامعية، وهذا نظرا لمهام النشاط الإداري المتعلق بالتخطيط والتوجيه، وبدوره يسهل تطبيق القواعد وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة مما يضمن الاستقرار .

الجدول (06) : يوضح أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة المدنية	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
أعزب / عزباء	12	% 23.7
متزوج (ة)	38	% 73.07
مطلق (ة)	2	% 3.8
المجموع	52	%100.0



شكل رقم 04 يوضح : أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) توضح المعطيات الإحصائية و المتعلقة بالحالة الاجتماعية أن نسبة 73.07 % أفراد عينة البحث هم من المتزوجون وأن نسبة 23.7 % تمثل الأفراد الغير متزوجين وأن نسبة 3.8 % تمثل الأفراد المطلقين أما بخصوص فئة الأرامل فلم نسجل أي نسبة، فيتضح من خلال المعطيات الرقمية أن غالبية الموظفين متزوجين باعتبارهم أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية و حرصين على أداء الأعمال التي يكلفون بها ؛ لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمنظمة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم، لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها، وهذا ما يؤكد أن الحالة العائلية قد تمثل دافعا قويا للاستقرار النفسي والشخصي للموظف مما يجعله متمسكا بالوظيفة التي يمارسها.

الجدول رقم (07) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	9.61%
من 6-10 سنوات	16	30.75%
أكثر من 10 سنوات	31	59.61%
المجموع	52	100.0%



شكل رقم 08 يوضح : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

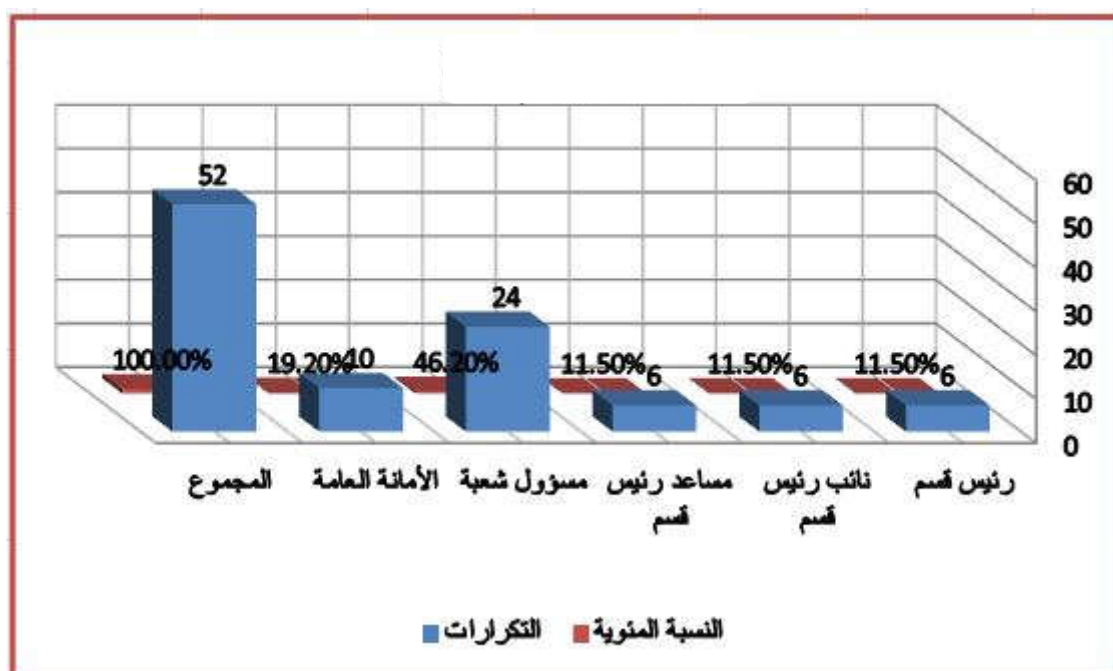
من خلال الجدول أعلاه رقم (06) توضح لنا البيانات الكمية والمتعلقة بالأقدمية في العمل أن غالبية أفراد العينة يتمركزون في الفئة أكثر من 10 سنوات وذلك بنسبة 59.61% ، والفئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 30.75% في حين نجد نسبة 9.60% في الفئة أقل من 5 سنوات .

تدل هذه البيانات الإحصائية على أن المنظمة تعتمد على التوظيف الذين تفوق أقدميته عن 10 سنوات وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنظمة ، لأن جميع الموظفين بكلية العلوم الإنساني والاجتماعية ذو كفاءة علمية ومؤهلين للتسيير الإداري و البيداغوجي بالكلية .

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

الجدول رقم (08) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
رئيس قسم	6	% 11.5
نائب رئيس قسم	6	% 11.5
مساعد رئيس قسم	6	% 11.5
مسؤول شعبة	24	%46.2
الأمانة العامة	10	% 19.2
المجموع	52	%100.0



شكل رقم 09 يوضح : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

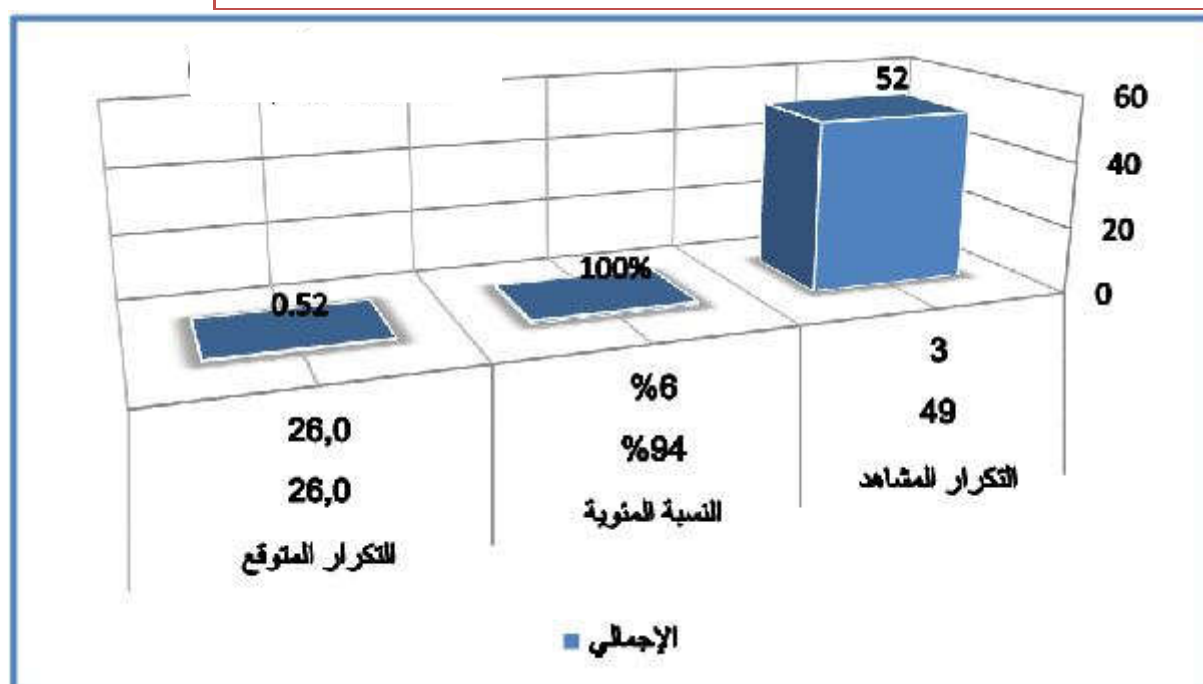
توضح لنا المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (7) والمتعلقة بطبيعة الوظيفة أن أغلبية أفراد العينة في المنظمة تشير إلى أن فئة الإداريين لمسؤولي الشعبة بلغت نسبتهم %46.2 في حين بلغت نسبة كل من رئيس القسم ونائب رئيس القسم ومساعديه %11.50 أما فئة الأمانة العامة فقدرت نسبتهم %19.20 من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية توظف نسبة كبيرة من الإداريين ولعل ما يفسر هذا الارتفاع هو طبيعة العمل وطبيعة المنظمة ثم تليها فئة مسؤولي الشعبة عن كل تخصص بالكلية ، كما تعتبر هذه الفئات مهمة أيضا بالنسبة لطبيعة عمل ونجاح هذه المنظمة.

ثانيًا : تحليل نتائج بيانات الفرضية الأول

نص السؤال رقم (07) على: "هل نوعية القيادة تساعد في الحد من الصراع الشخصي داخل المنظمة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح نوعية القيادة التي تساعد في الحد من الصراع

بدائل الإجابة على السؤال رقم 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	49	%94
لا	3	%6
الإجمالي	52	%100



شكل رقم 10 يوضح : نوعية القيادة التي تساعد في الحد من الصراع

من خلال الجدول أعلاه رقم (08) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (49) فرداً بنسبة مئوية بلغت %94 ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ %6

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

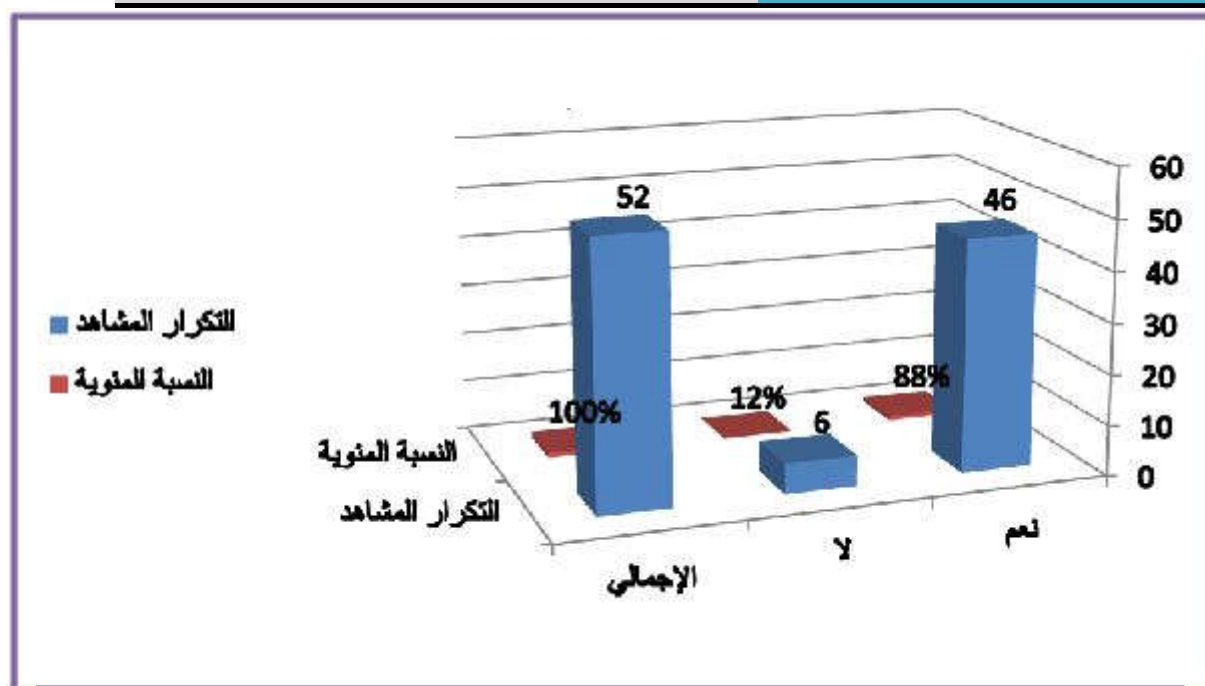
وهذا ما يفسر بأن القيادة بالكلية تتبع أساليب متعددة لإدارة الصراع ولعل أهمها : أسلوب التعاون وهو يهدف إلى إنهاء الصراع بسرعة وقبل أن يتعقد، وكذلك بقية الأساليب التي تعمل على تفهم المواقف واستخدام أسلوب الحسم وهذا يبين حرص القيادة بالكلية محل الدراسة على تهيئة البيئة المناسبة للمروسين وتحقيق رضاهم لزيادة دافعيتهم في العمل ولذلك نجد هذه القيادة تحرص على حسم الصراع قبل أن يتعقد وفي ذات الوقت تحرص على أن يزول الصراع بشكل نهائي من خلال الوصول إلى حل توافقي وتعاوني بين الأطراف المختلفة على مستوى الكلية ، وذلك حتى تضمن القيادة بالكلية المدروسة عدم عودة الصراع بين هذه الأطراف مرة أخرى وبالتالي عدم تأثيره على العمل.

نص السؤال رقم (08) على: "هل يقوم القائد بمشاركة العمال المتخصصين في

اتخاذ القرارات ؟ " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح قيام القائد بمشاركة العمال المتخصصين في اتخاذ القرارات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 8	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	46	88%
لا	6	12%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 11 يوضح : قيام القائد بمشاركة العمال المتخصصين في اتخاذ القرارات

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (6) فرداً بنسبة مئوية بلغت 12%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (46) بنسبة مئوية قدرت بـ 88%.

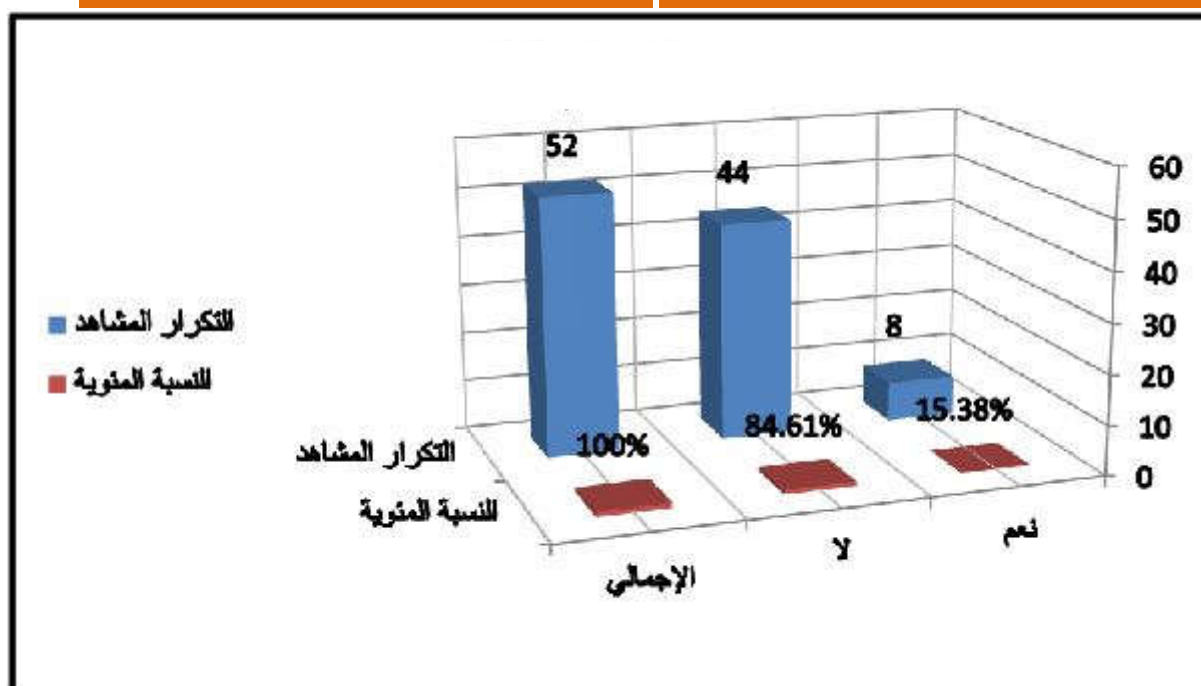
من بين المهام التي تقوم بها الإدارة وهي توزيع المهام بين العمال تحاشياً للوقوع في تداخل المهام وظهور صراع في الأدوار بين العمال ومن أجل بلوغ توازن في توزيع المهام بين العمال لابد من مراعاة لبعض الظروف التي يواجهها العامل مع أن يكون إشراكهم في اتخاذ القرار حول سير العمل في المؤسسة له دور في استقرارها ، وهذا ما نلاحظه في الجدول المبين للنتائج أعلاه أن النسبة التي صرحت بها الفئة المبحوثة هي 12 % انه لا يوجد توزيع للمهام مع مراعاة ظروف العمل ونادراً ما يتم إشراك العمال في اتخاذ القرارات حول تسوية الخلافات بين العمال ، وتقابلها نسبة 88 % من المبحوثين يقولون انه يوجد توزيع المهام مع مراعاة ظروف العمال وانه يتم إشراك العمال المتخصصين دائماً في اتخاذ القرارات .

مما سبق نستنتج أن عملية توزيع المهام ليست لها علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرار بين العمال لأن عملية توزيع المهام مع مراعاة ظروف العمل تتم على عاتق المشرفين والتي يراها العمال هي أعمال روتينية قد تم توزيعها و التطرق إليها من قبل وتم معرفتها ولكن بطول الوقت أصبحت غير موجودة وهذا ما تم ملاحظته على أن هناك نشاط منظم للعمال بالتالي لا يمكن إنكار عدم وجود توزيع المهام بين العمال أما فيما يخص اتخاذ القرار فإنه أمر يتعلق بتسيير الكلية والتي تحتوي على نقابة خاصة بالعمال تعمل على الدفاع عن حقوقهم وتنقل انشغالاتهم وظروفهم للإدارة من أجل العمل على توفيرها وحلها و تسويتها ، وكذلك لا يمكن استبعاد عنصر المشاركة في اتخاذ القرارات لانه لديه دور مثله مثل توفير و توزيع المهام لأنهما يساهمان في التقليل من حدة الصراع بين العمال وتسهيل دور الإدارة في مباشرة أنشطتها الرئيسية.

نص السؤال رقم (9) على: "هل تعمل القيادة على أساليب إدارة الخلافات بينهم داخل المنظمة؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح القيادة وأساليب إدارة الخلافات داخل المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 8	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	8	15.38%
لا	44	84.61%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 12 يوضح : القيادة وأساليب إدارة الخلافات داخل المنظمة

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (8) فرداً بنسبة مئوية بلغت 15.38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (44) بنسبة مئوية قدرت بـ 84.61%.

من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة 84.61% من الفئة المبحوثة أجابت بأن القيادة لا تعمل بتدريب العمال على أساليب إدارة الخلافات بينهم، وتقابلها نسبة 15.38% ترى عكس ما أجابت به الفئة السابقة.

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

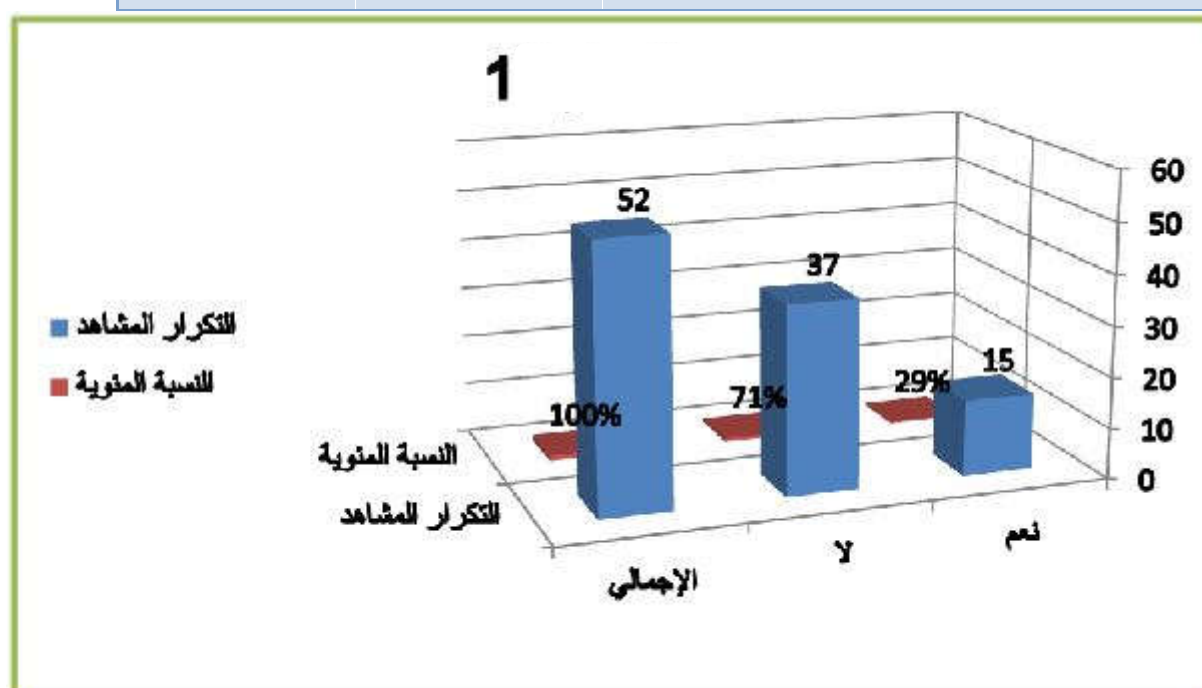
وهذا دلالة على أن الكلية لا تعمل على إظهار أساليب إدارة الخلافات بين العمال ولكن تشجع في نفس الوقت هذه الأساليب كل من رؤساء المصالح باعتبارهم المشرفين المباشرين للعمال واكتساب الخبرات من الميدان في تطوير هذه الأساليب بالاعتماد على توجيهات رئيس الكلية، أما العمال فلا علاقة لهم بهذه الأساليب والتي تبقى عبارة عن مفاتيح تستعملها القيادة في التسوية أو التهئية أو الحد من الصراع بين العمال.

نص السؤال رقم (10) على: "هل نمط القيادة الحر له تأثير على القيادة الإدارية

داخل المنظمة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح نمط القيادة الحر وتأثيره على القيادة الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 9	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	15	29%
لا	37	71%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 13 يوضح : نمط القيادة الحر وتأثيره على القيادة الإدارية

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

السؤال رقم (10) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (15) فردا بنسبة مئوية بلغت 29%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجابتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (37) بنسبة مئوية قدرت بـ 71%، من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة غير موافقين على سيادة نمط القيادة الحر لدى قيادة كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بالمسيلة وأن قيادة هذه الكلية لا تتبنى هذا النمط، حيث نلاحظ أن نسبة ودرجة غير موافق حلت في المرتبة الأولى من حيث الترتيب وقدرت بالنسب 71% .

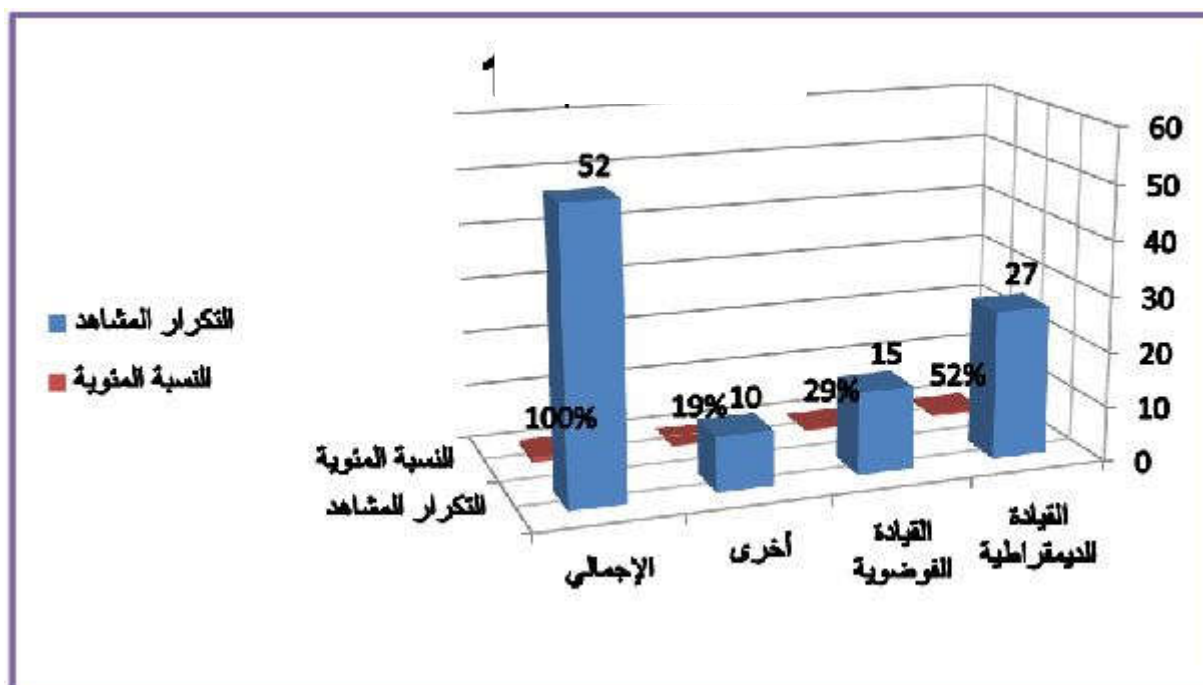
وتفسر النتائج هذه بأن القيادة الإدارية بالكلية محل الدراسة هي قيادة حازمة ومنضبطة، و لذلك نجدها لا تميل إلى نمط القيادة الحر بجميع ملامحه، فهي لا تتأثر برغبات العاملين،و كذلك فهي تتصف بالإيجابية في إدارة الصراع ولا تتساهل مع المقصرين وتتخذ قراراتها بعيدا عن العلاقات الشخصية.

نص السؤال رقم (11) على: "مانوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة؟"

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
القيادة الديمقراطية	27	52%
القيادة الفوضوية	15	29%
أخرى	10	19%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 14 يوضح : نوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " القيادة الديمقراطية " وقد بلغ عددهم (27) فرداً بنسبة مئوية بلغت 52%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " القيادة الفوضوية " والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، في حين بلغ عدد المجيبين على هذا السؤال بالبديل " أخرى " (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 19%.

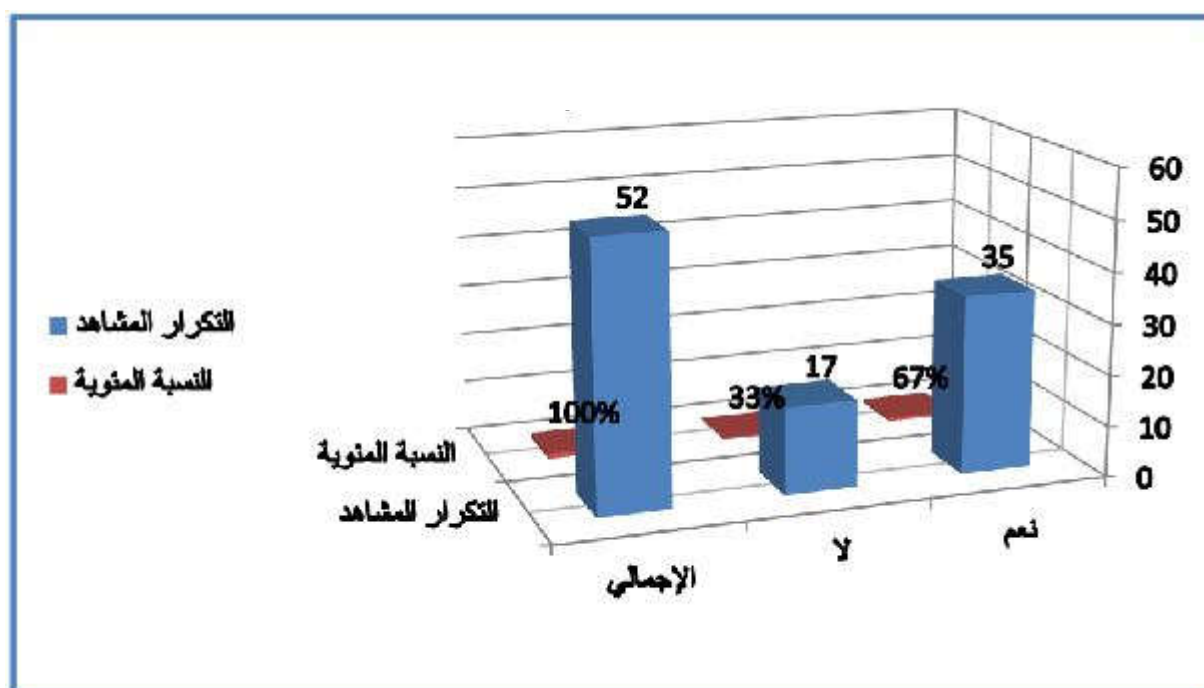
من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نمط القيادة الديمقراطي سائد داخل الكلية وأن قائد هذه الكلية يتبنى هذا النمط القيادي . حيث نلاحظ أن نسبة الموافقة على جميع العبارات وأن استجابات عينة أفراد الدراسة على عبارات محور القيادة الديمقراطية جاءت الأولى من حيث الترتيب و تفسر هذه النتائج بأن القيادة داخل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تسعى إلى تهيئة البيئة المناسبة للمرؤوسين للعمل والإنجاز ، كما تسعى إلى زيادة دافعية مرؤوسيهـا في العمل وتحفيزهم معنويا من أجل تحسين مستوى أدائهم وتسعى كذلك إلى إعداد مرؤوسيهـا لتحمل مسؤولياتهم في المستقبل و لذلك نجدها تتبع النمط القيادي الديمقراطي في العمل وذلك من خلال حرصهـا على إدارة الصراع في إطار المعلومات المتاحة و قيامها بتفويض جزءا من صلاحيتها لمن تتوافر فيه الكفاءة والفعالية من العاملين وكذلك نجد أن القيادة الإدارية تسعى عند توزيع المهام إلى مراعاة ظروف العاملين، وتتعامل القيادة بإيجابية مع الصراع وتوظفها لمصلحة الكلية كما تشترك العاملين في صنع القرارات .

نص السؤال رقم (12) على: "هل القائد يعمل على تسوية الخلافات داخل

المنظمة؟"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح عمل القائد في تسوية الخلافات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	35	67%
لا	17	33%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 15 يوضح : عمل القائد في تسوية الخلافات

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (35) فرداً بنسبة مئوية بلغت 67% أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (17) بنسبة مئوية قدرت بـ 33% و من خلال قراءتنا للبيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد النسبة الأكبر من المبحوثين 35 فرداً صرحوا أن القائد يستفسر دائماً عن أسباب الخلافات بين العمال ويؤكدون على أنه يعمل على تسوية الخلافات ، مقابل نسبة 67% حيث يرون القائد يكون استفساره على الخلافات بين

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

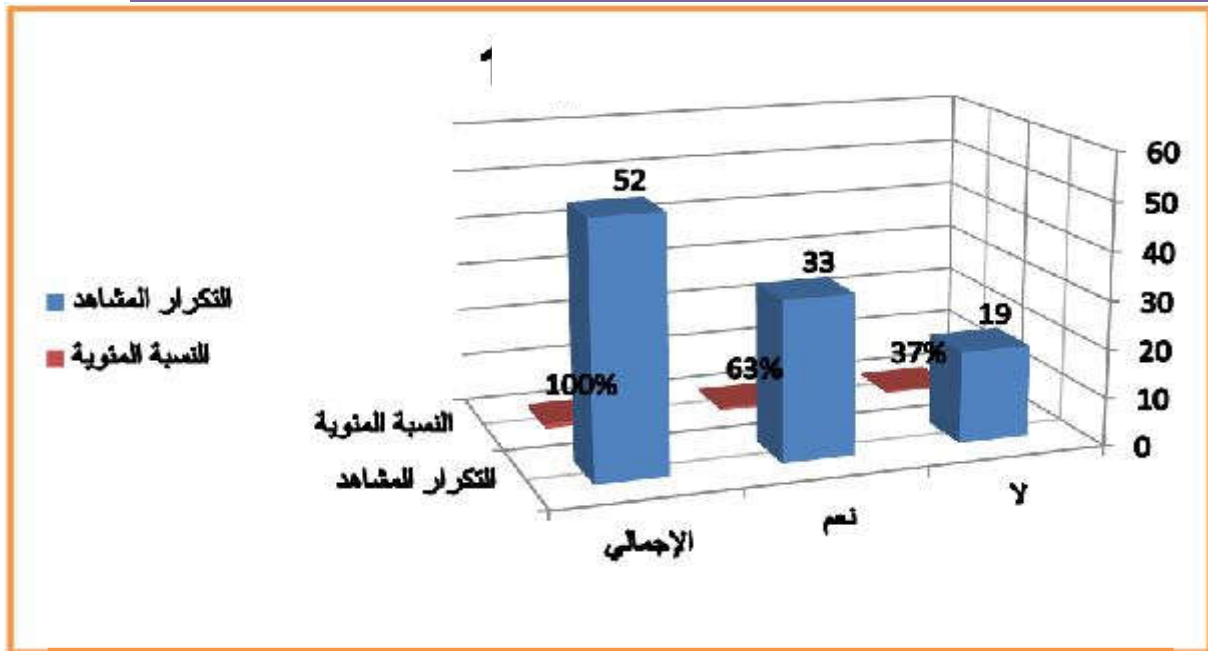
العمال وكذلك تسويته لهذه الخلافات القائمة بين العمال في حين نجد 37 فردا من العمال صرحوا أن القائد لا يستقر عن أسباب الخلاف ولا يعمل على تسويتها بين العمال بنسبة 33%. وبناءً على هذه المعطيات الكمية نستنتج أنه توجد علاقة كبيرة في تسوية الخلافات بين العمال أثناء العمل و التي تستند على دور القائد بالإطلاع والبحث إن كان هناك خلاف أو لا مع الإلمام بالموضوع من أجل النظر فيه واخذ الحل الأنسب بين الأطراف المتنازعة وهذا ما أكدته الموظفين إن القائد يعطي أهمية كبير من أجل تسوية الخلافات بين العمال أثناء العمل، وبهذا نصل إلى استنتاج مفاده أنه بالرغم من تطبيق أسلوب الاهتمام بالعمل وبالأخص العلاقات القائمة بين العمال من طرف القائد أمر ضروري يهم المنظمة وصفة يتصف بها القائد المهاري الذي يسعى لمعرفة أسباب المشاكل دائما ويتعامل بشكل إيجابي للوصول إلى حل مثالي للصراع .

نص السؤال رقم (13) على: "هل أسلوب القيادة والإشراف يلعب دورا فعالا في

إدارة الصراع؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح أسلوب القيادة والإشراف ودوره الفعال في إدارة الصراع

بدائل الإجابة على السؤال رقم 13	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
لا	19	37%
نعم	33	63%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 16 يوضح : أسلوب القيادة والإشراف ودوره الفعال في إدارة الصراع

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (19) فرداً بنسبة مئوية بلغت 37%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (33) بنسبة مئوية قدرت بـ 63%.

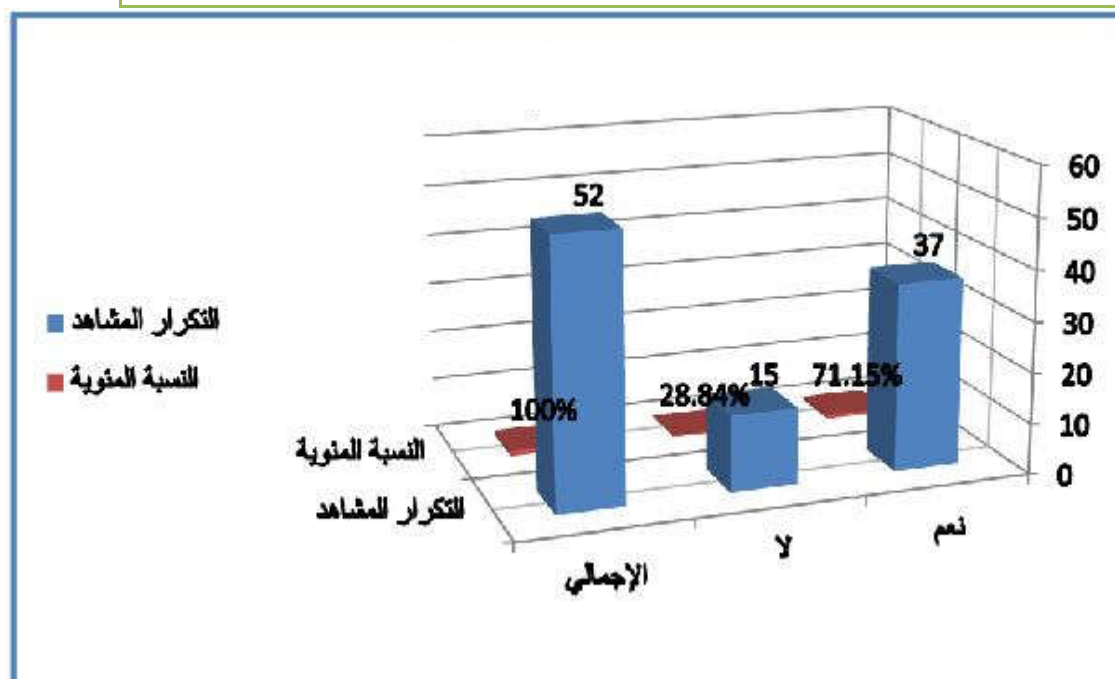
من خلال تحليلنا لنتائج الدراسة أن النسبة الأكبر كانت للذين وافقوا على أن أسلوب القيادة والإشراف يلعب دوراً فعالاً في إدارة الصراع حيث قدرت النسبة 63% أما الإجابة بالنفي فكانت 37% نستنتج أن لأسلوب الإشراف دور مهم في إدارة الصراع، حيث أن مواقف الصراع ليست كلها بنفس الحدة أو بنفس الدرجة ولا يتم حلها بنفس الطرق، فهناك مواقف تستدعي القوة وهناك مواقف تستدعي المرونة.

نص السؤال رقم (14) على : هل يتم استدعاء الأطراف المتنازعين من أجل تسوية الخلافات ؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح استدعاء الأطراف المتنازعين من أجل تسوية الخلافات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 14	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	37	%71.15
لا	15	%28.84
الإجمالي	52	%100



شكل رقم 17 يوضح : استدعاء الأطراف المتنازعين من أجل تسوية الخلافات

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (37) فرداً بنسبة مئوية بلغت %71.15، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ %28.84، من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه للبيانات المجدولة يتضح أنه أثناء وقوع خلاف بين

العمال فان الإدارة تقوم باستدعاء هذه الأطراف بنسبة 71.15% ، وفقا لما صرحت به الفئة المبحوثة ومن خلالها يتم استدعاء الأطراف ،أما فيما يخص العينة المبحوثة التي إجابة بـ (لا) أي انه لا توجد صراعات بين العمال و بالتالي لا يتم استدعائهم بنسبة 28.84% وهذا ما يدل على أن الإدارة أو القيادة على مستوى المنظمة تعمل بشكل جيد من اجل الحفاظ على هدوء العمل وأداء العمال باستعمالها إجراء الاستدعاء للأطراف المتنازعة معا لأنها ترى بإمكانها حل المشكل بدون عناء و لا يستدعي الوقت الطويل حيث يقع التراضي بينهم وترجع الحالة عادية.

إن القائد له دور في تسوية الخلاف بين الطرفين وهذا ما اقره المبحوثين أثناء الاجابة على الاستبانة لأن كيفية دراسة الخلافات القائمة بين العمال أثناء العمل بأنه يجب على القائد استدعاء الطرفين وفض الخلاف في الحال قبل أن تتطور الخلافات بين العمال ثم العمل على تسويته ، وهذا ما أشرنا إليه في الفصل الثالث الذي يشرح مراحل الصراع التنظيمي والذي يؤكد على أن القائد كلما كانت لديه دراية و اطلاع عن آلية إدارة الصراعات بإمكانه تسوية أي خلاف وبرضي العمال المتنازعين.

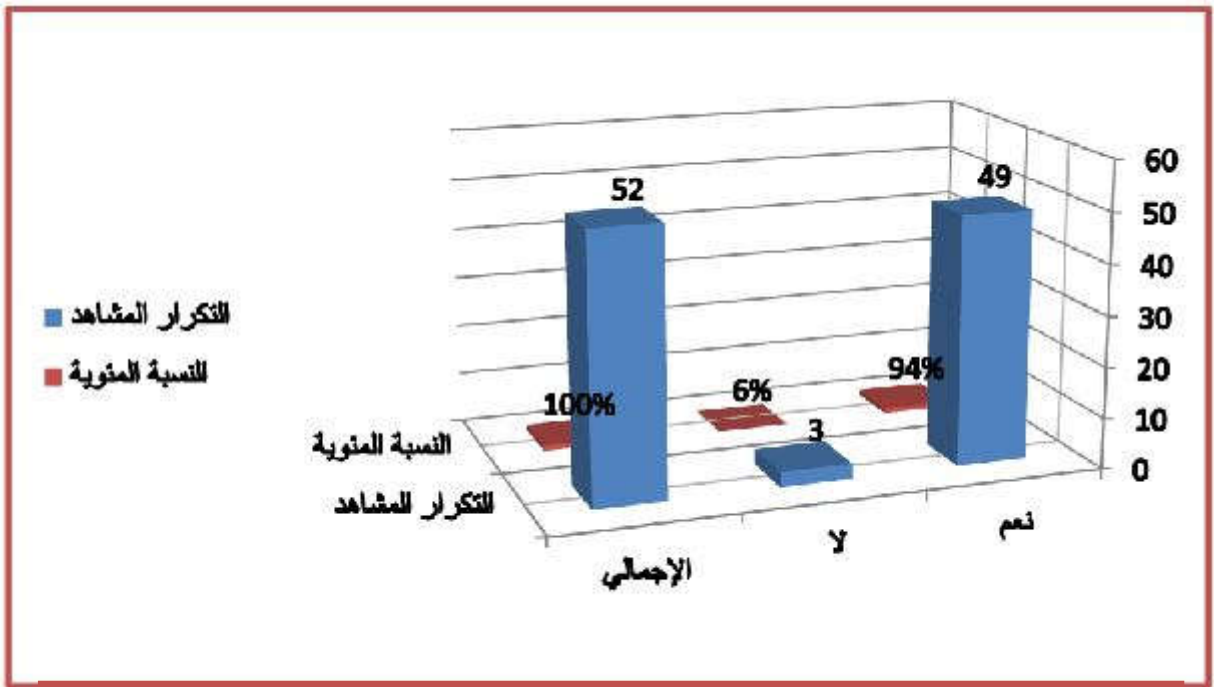
ثالثاً: تحليل بيانات نتائج الفرضية الثانية

نص السؤال رقم (15) على: "هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف

المباشر ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

بدائل الإجابة على السؤال رقم 15	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	49	94%
لا	3	6%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 18 يوضح : تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (49) فرداً بنسبة مئوية بلغت 94%، أما المجموعة الثانية

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبدل "لا" والبالغ عددهم (3) بنسبة مئوية قدرت بـ 6%.

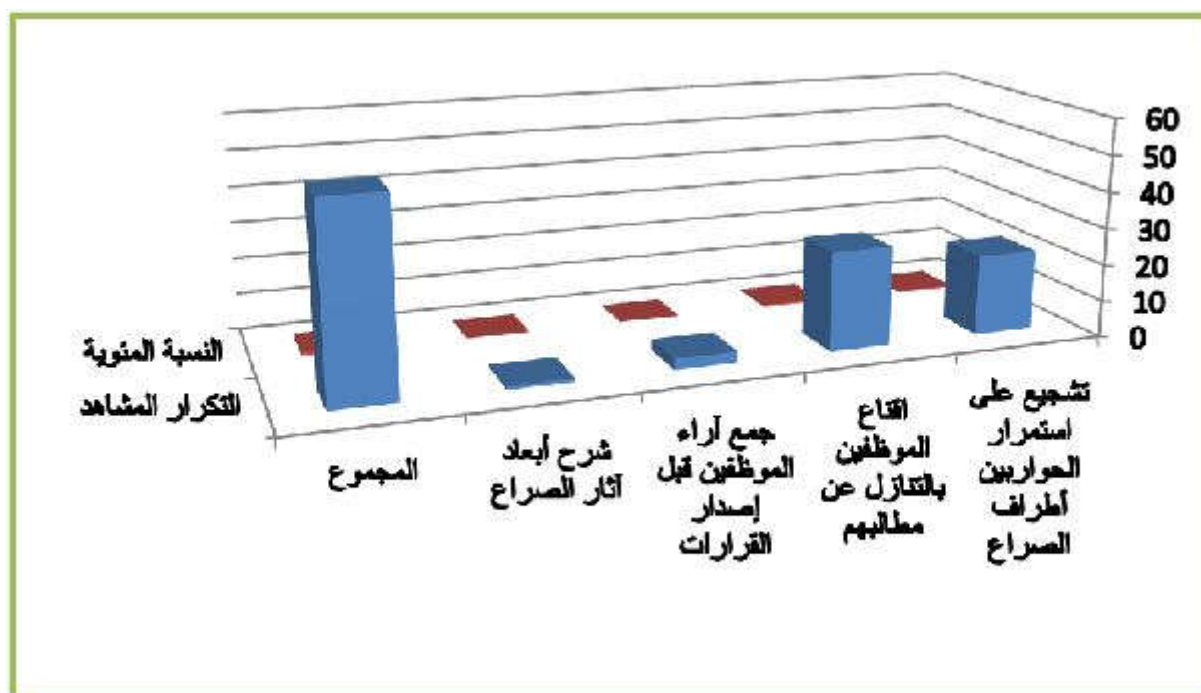
توضح المعطيات أعلاه بأن الاتصال بالمشرف المباشر أكثر الطرق انتشارا داخل الكلية وهذا يدل بأن الموظفين يحبذون الاتصال برئيسهم مباشرة لنقل الأخبار والإعلام حول شؤون العمل كبديل عن الجانب النفسي ولغة الإشاعة وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات الموظفين ودلالة على وجود تفاعل إنساني لأنه يفتح المجال للحوار والنقاش وتقارب وجهات النظر مع المرؤوسين ، فأساس نجاح عملية الاتصال يكمن في كيفية إدارة الحوار البناء في المقابلات، فيكون رد فعل إيجابي يساعد على فهم المحيط ويغذي عملية التفاعل ويطورها.

أما الوسيلة التي تعتبر أكثر انتشارا بعد الاتصال بالمشرف المباشر هي عقد الاجتماعات، ويرجع ذلك إلى كونها تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل ؛ حيث يساهم هذا الاتصال على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف المستويات التنظيمية، وتحدث اجتماعات لامتناهات الغضب أو سوء تفاهم أو مشكل عالق.

نص السؤال رقم (16) على: " ماهي الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع ؟ " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
42.30%	22	تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف الصراع
51.92%	27	إقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم
5.76%	3	جمع آراء الموظفين قبل إصدار القرارات
1.92%	1	شرح أبعاد آثار الصراع
100%	52	المجموع



شكل رقم 19 يوضح : الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) توضح البيانات الإحصائية الواردة أن 51.92% من المبحوثين أكدوا أن الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع هي محاولة إقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم في حين نجد نسبة 42.30% من المبحوثين يقرون بأن تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

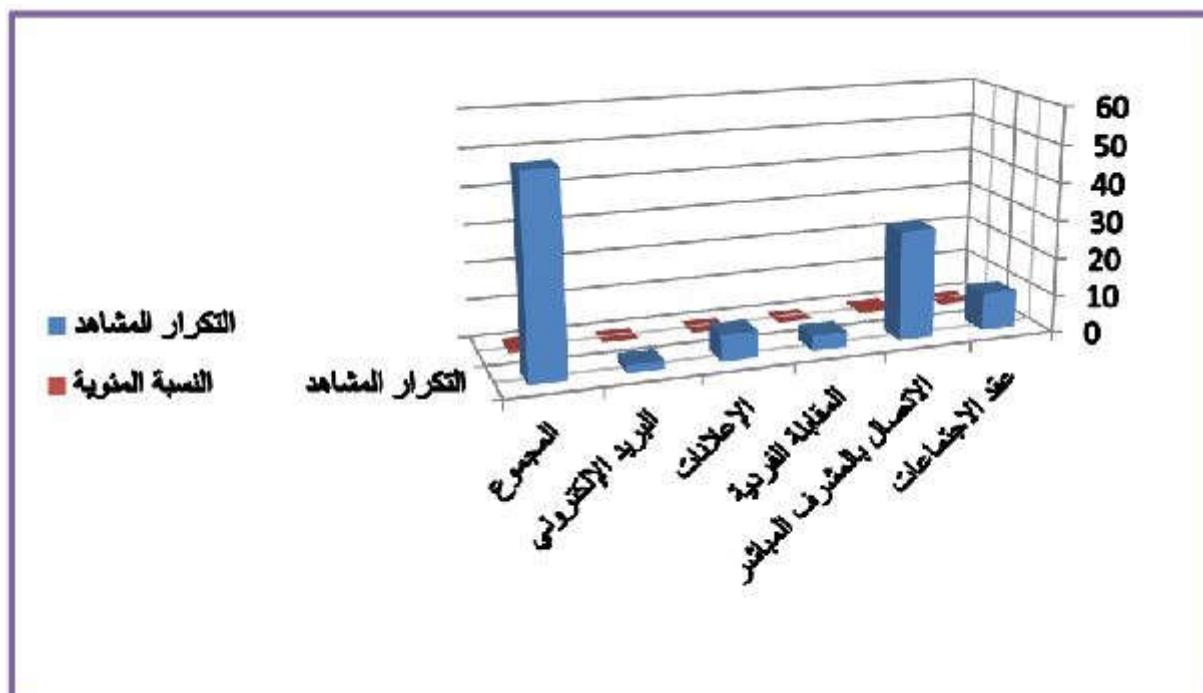
الصراع هو الإجراء الذي تلجأ إليه المنظمة ، ثم جمع آراء الموظفين قبل إصدار القرارات بنسبة 5.76% وشرح أبعاد آثار الصراع على طرفي الصراع نسبة 1.92% من المبحوثين. يتضح من خلال البيانات الإحصائية أن نسبة 51.92% من المبحوثين يؤكدون أن المنظمة عند إقدامها لمعالجة مخلفات الصراع تلجأ إلى محاولة إقناع الموظفين بضرورة التنازل عن مطالبهم بحيث لا يحاول أحد الأطراف تحقيق أهدافه أو أهداف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكبته، ومن هنا يحاول المسؤول المحافظة على التجانس والتهدة النسبية للاختلالات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع انتشار الشعور بالغضب والإحباط لدى المرؤوسين، في حين نجد نسبة 42.33% من المبحوثين أكدوا بأن المنظمة تلجأ لمعالجة مخلفات الصراع من خلال تكثيف الاتصال بأطرافه ومحاولة إيجاد حل وسط يرضيهمما والذي بدوره قد يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

نص السؤال رقم (17) على : ما هي طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (19): يوضح طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
19.23 %	10	عقد الاجتماعات
55.76 %	29	الاتصال بالمشرف المباشر
7.69 %	4	المقابلة الفردية
13.46 %	7	الإعلانات
3.84 %	2	البريد الإلكتروني
100 %	52	المجموع



شكل رقم 20 يوضح : طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة

من خلال الجدول أعلاه توضح البيانات الإحصائية الواردة أن طرق الاتصال الأكثر انتشارا هي الاتصال بالمشرف المباشر وذلك بنسبة 55.76% وعقد الاجتماعات بنسبة 19.23% في حين نجد الإعلانات بنسبة 13.46%، والمقابلات الفردية بنسبة 7.69% والبريد الإلكتروني بـ 3.84% .

توضح المعطيات الإحصائية أعلاه أن الاتصال المباشر بالمشرف أكثر انتشارا داخل الكلية وهذا يدل بأن الموظفين يحبذون الاتصال برئيسهم مباشرة لنقل الأخبار والإعلام حول شؤون العمل كبديل عن الجانب النفسي ولغة الإشاعة، وهذا ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات الموظفين ودلالة على وجود تفاعل إنساني لأنه يفتح المجال للحوار والنقاش وتقارب وجهات النظر مع المرؤوسين ، فأساس نجاح عملية الاتصال يكمن في كيفية إدارة الحوار البناء في المقابلات، فيكون رد فعل إيجابي يساعد على فهم المحيط ويغذي عملية التفاعل ويطورها.

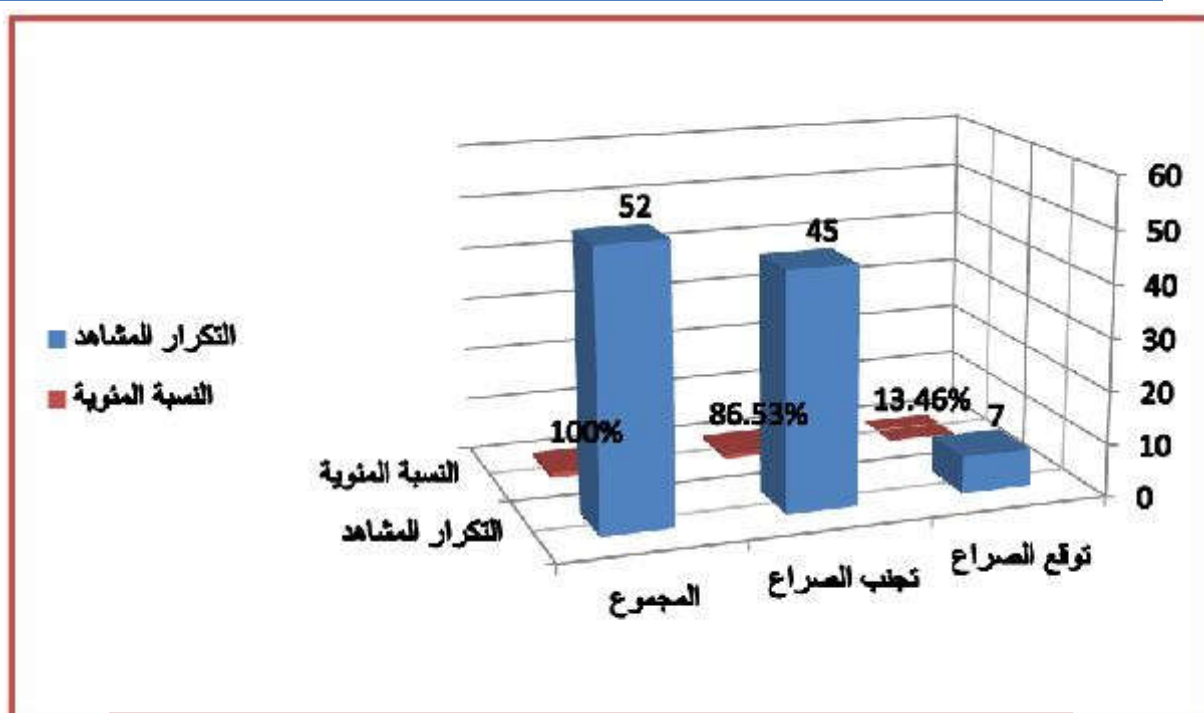
أما الوسيلة التي تعتبر أكثر انتشارا بعد الاتصال بالمشرف المباشر هي عقد الاجتماعات، ويرجع ذلك إلى كونها تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعات العمل، حيث يساهم هذا الاتصال على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف المستويات التنظيمية ، وتحدث اجتماعات لامتناهات الغضب أو سوء تفاهم أو مشكل عالق.

نص السؤال رقم (18) على : هل طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تحد

من الصراع؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) : يوضح طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 18	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
توقع الصراع	7	% 13.46
تجنب الصراع	45	% 86.53
المجموع	52	%100



شكل رقم 21 يوضح : طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة

من خلال الجدول أعلا رقم (19) توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن أغلب المبحوثين أكدوا بأن طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تهدف إلى تجنب الصراع بنسبة 86.53% في حين 13.46% من المبحوثين أكدوا على توقع الصراع من خلال طرق الاتصالات المستخدمة داخل المنظمة .

لقد أكدت النتائج بأن طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تؤدي إلى تجنب الصراع وذلك من خلال زيادة التعاون بين الموظفين ويرجع ذلك إلى اعتبار هذه الطرق إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها جل الأعمال فمن خلالها يتم نقل البيانات والمعلومات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم مما يؤدي إلى ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع العاملين والتأثيرات في

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

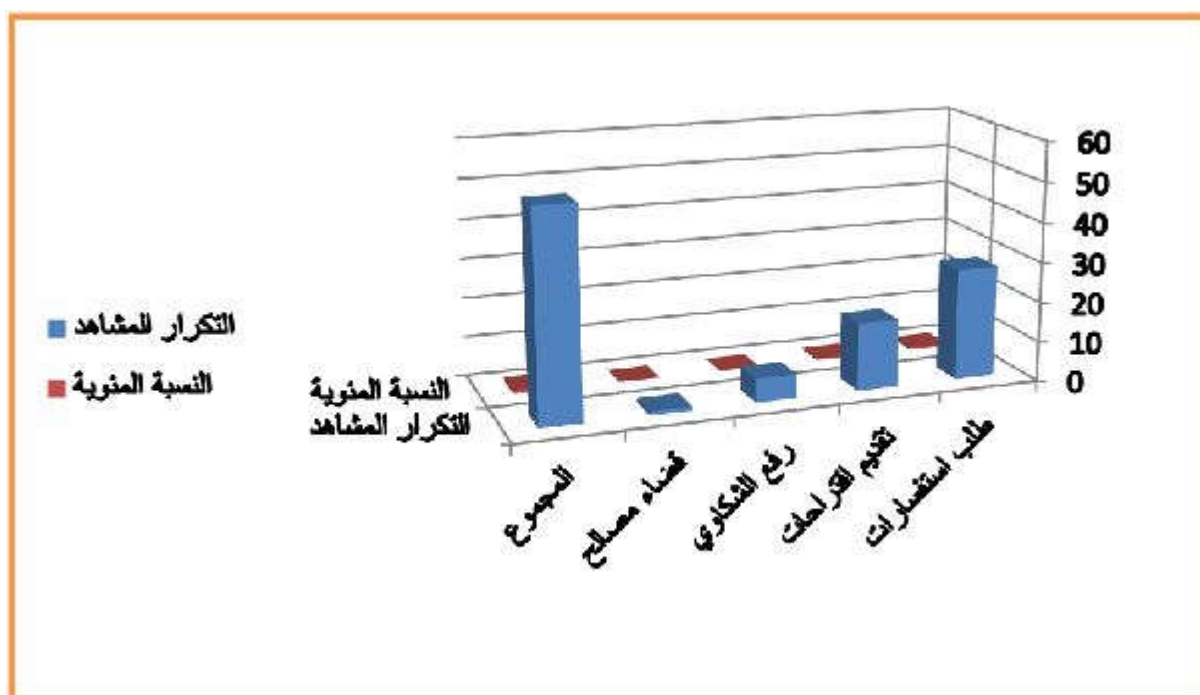
سلوكياتهم، فالاتصال كثير ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام علاقات إنسانية متمثلة في الإقناع، الحوار المتبادل بالتفاهم والتعاطف، فهي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون بين الموظفين وتحفيزهم على العمل وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى تجنب الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة.

السؤال رقم(19) : هل اتصال الموظفين بالإدارة يحد نوعا ما من الصراع ؟

وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح اتصال الموظفين بالإدارة ومدى حده من الصراع

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 19
% 53.84	28	طلب استفسارات
%32.69	17	تقديم اقتراحات
%11.53	6	رفع الشكاوي
%1.92	1	قضاء مصالح
% 100	52	المجموع



شكل رقم 22 يوضح : اتصال الموظفين بالإدارة ومدى حده من الصراع

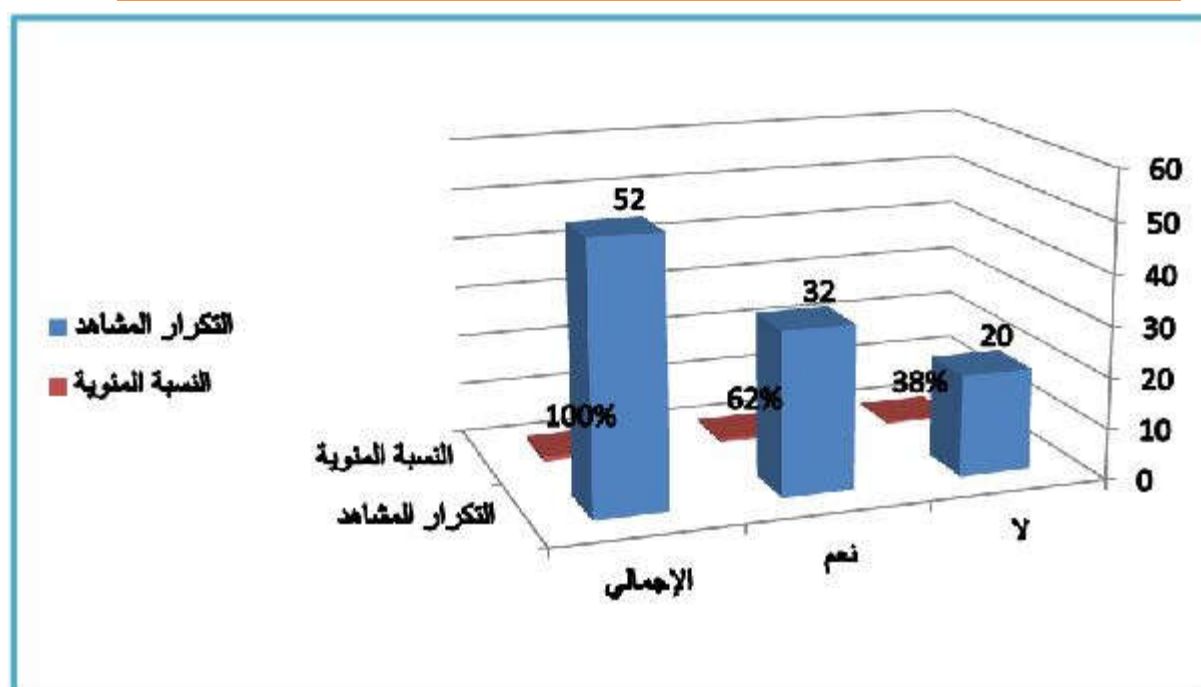
الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) توضح النتائج الإحصائية أن سبب اتصالات الموظفين بالإدارة يكون بهدف طلب استفسارات عن طبيعة الوظيفة التي يشغلونها وذلك بنسبة 53.84% وتقديم اقتراحات بنسبة 32.69% ورفع الشكاوي بنسبة 11.53% في حين قضاء مصالح تكون بنسبة 1.92%. يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب المبحوثين يؤكدون بأن طلب استفسارات هو من أسباب اتصالات الموظفين بالإدارة وذلك بنسبة 53.86% وهذا راجع إلى تشجيع الإدارة على هذا النوع من الاتصالات كونه يتضمن معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات وتدليل العقوبات التي تعترض المستويات الإدارية فعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات بما يتيح لهم الفرصة لإصدار القرارات القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

نص السؤال رقم (20) على : "هل للاتصال الصاعد دور في تسوية المشاكل داخل المنظمة؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح للاتصال الصاعد دور في تسوية المشاكل داخل المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 20	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
لا	20	38%
نعم	32	62%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 23 يوضح : للاتصال الصاعد دور في تسوية المشاكل داخل المنظمة

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%.

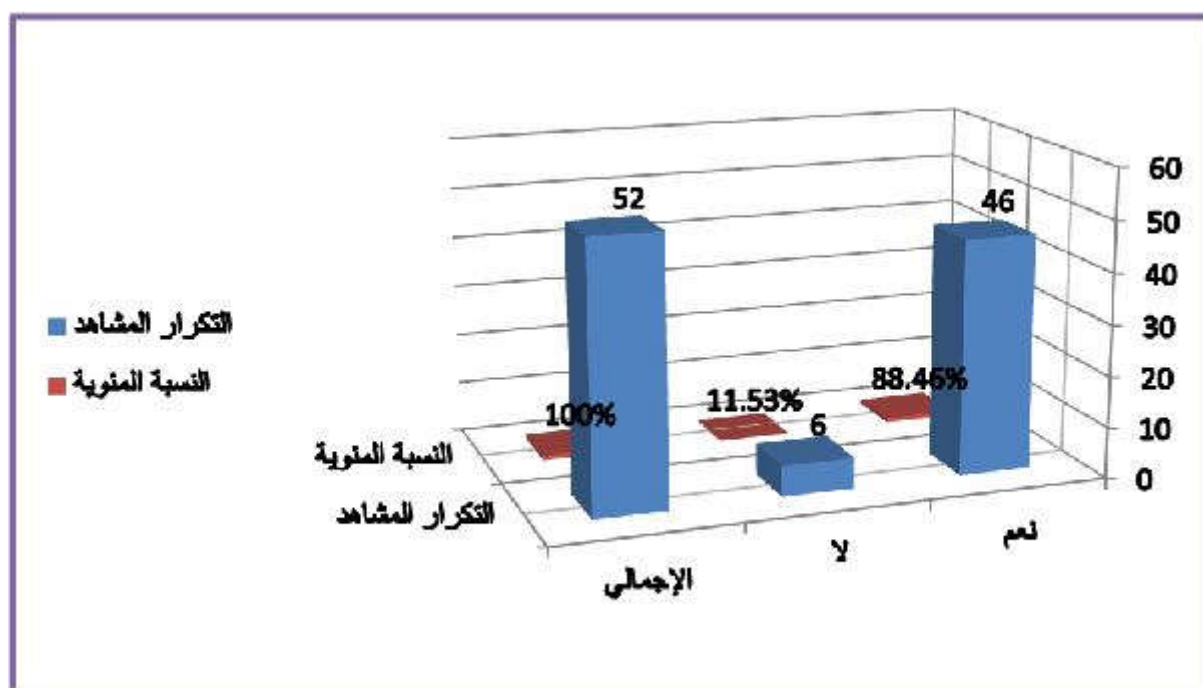
يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 62% أن الجهات المستفيدة من الاتصال الصاعد في تسوية المشاكل داخل المنظمة هم الموظفين وإدارة المنظمة ، وهذا يعود إلى مساهمة الاتصال في إعلام الإدارة و المسؤولين بالمشكلات التي تظهر في المستويات الأدنى والخلافات والانحرافات وكيفية التعامل معها والتغلب عليها، كما يساهم في تضيق الفجوة بين الإدارة والموظفين وتحقيق التفاهل الاجتماعي والإنساني.

نص السؤال رقم (21) على: هل للاتصال الفعال بين العمال دور في تحقيق الأهداف

داخل المنظمة ؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح الاتصال الفعال ودوره في تحقيق الأهداف

بدائل الإجابة على السؤال رقم 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	46	88.46%
لا	6	11.53%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 24 يوضح : الاتصال الفعال ودوره في تحقيق الأهداف

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) توضح النتائج الإحصائية الواردة أن أغلب المبحوثين أقرروا بأن الاتصال الفعال يساعد في تسوية المشاكل داخل المنظمة ؛ حيث تمثل نسبة 88.46% من المبحوثين الذين أكدوا على أن هذا الاتصال يساعد كلا المنظمة والموظفين ، في حين نجد نسبة 11.53% أقرروا بأن الاتصال الفعال لا يساعدهم داخل المنظمة.

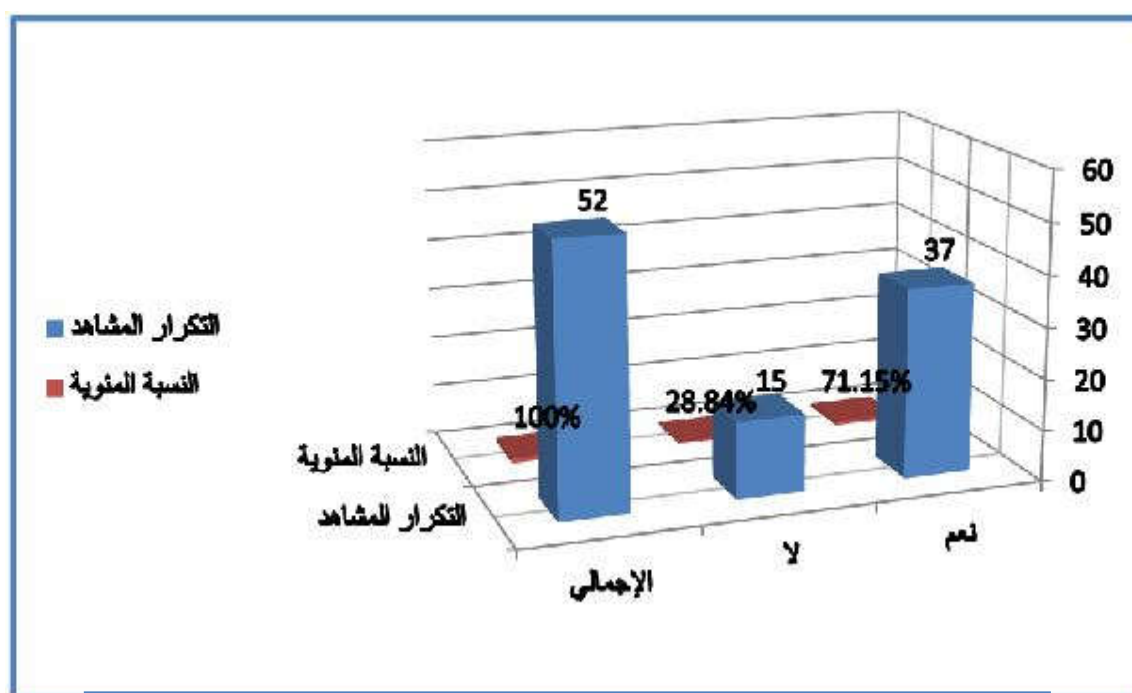
يتضح من خلال المعطيات الإحصائية أن أغلب إجابات المبحوثين بنسبة 88.46% أن الجهات المستفيدة من الاتصال الفعال في تسوية المشاكل داخل المنظمة هم الموظفون وإدارة المنظمة وهذا يعود إلى مساهمة الاتصال في إعلام الإدارة والمسؤولين بالمشكلات التي تظهر في المستويات الأدنى والخلافات والانحرافات وكيفية التعامل معها والتغلب عليها ، كما يساهم في تضيق الفجوة بين الإدارة والموظفين وتحقيق التفاعل الاجتماعي والإنساني بالإضافة إلى زيادة التفاهم والانسجام والتعاون بينهم وبالتالي التقليل من التوتر والقضاء على المشاكل التي تحدث داخل التنظيم.

نص السؤال رقم (22) على: "هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة

بالمنظمة ؟ " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	37	71.15%
لا	15	28.84%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 25 يوضح : المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين ، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (37) فرداً بنسبة مئوية بلغت 71.15%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (15) بنسبة مئوية قدرت بـ 28.84%.

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

إن العدالة في إتخاذ أو إصدار القرارات لا تسمح بتجاوز الأساسيات داخل المنظمة وهي النسبة الأضعف مقارنة بالنسبة الأولى، ويمكن تبرير ذلك من خلال تصريح الموظفين بأن المشاركة في اتخاذ القرارات له دور كبير في تحريك دواليب المنظمة من خلال تجاوز المشكلات التي تحدث داخل المنظمة

نص السؤال رقم (23) على : هل الاتصال بين الموظفين و المسؤولين يحد من التغلب على المشكلات داخل المنظمة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): الاتصال بين الموظفين و المسؤولين وحده من المشكلات

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 23
63.46%	33	حل مشكلات إدارية
19.23%	10	حل مشكلات شخصية
7.69%	4	عدم سماح المسؤول بالاتصال خارج مجال الوظيفة
9.61%	5	وجود خلل في العملية الاتصالية
100%	52	المجموع



شكل رقم 26 يوضح : المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة

توضح النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب الباحثين أكدوا أن اتصال الموظفين بالمسؤولين يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة وذلك بنسبة 63.46% في حين نجد نسبة 19.23% يقرون باتصال الموظفين بالمسؤولين لا يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة.

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

يتضح من خلال المعطيات الرقمية أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة فمن خلاله يتم نقل وتبادل المعلومات والمعارف المتصلة بالعمل وإلى جانب كونه عملية إدارية فهو عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض فوجوده يمكن للعاملين الوقوف على الصور الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي كل هذا يؤدي بالضرورة إلى تقوية العلاقات فيما بينهم الشيء الذي يزيد من تعاونهم وتماسكهم ، وزيادة فعاليتهم مما يجعلهم يواجهون المشكلات التي تعترضهم والتغلب عليها من خلال إيجاد الحلول المناسبة لها وهذا ما أكد عليه "التون مايو" في نظريته من خلال الأهمية التي يكتسبها الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الانسانية داخل المنظمة.

رابعا : تحليل بيانات ونتائج الفرضية الثالثة

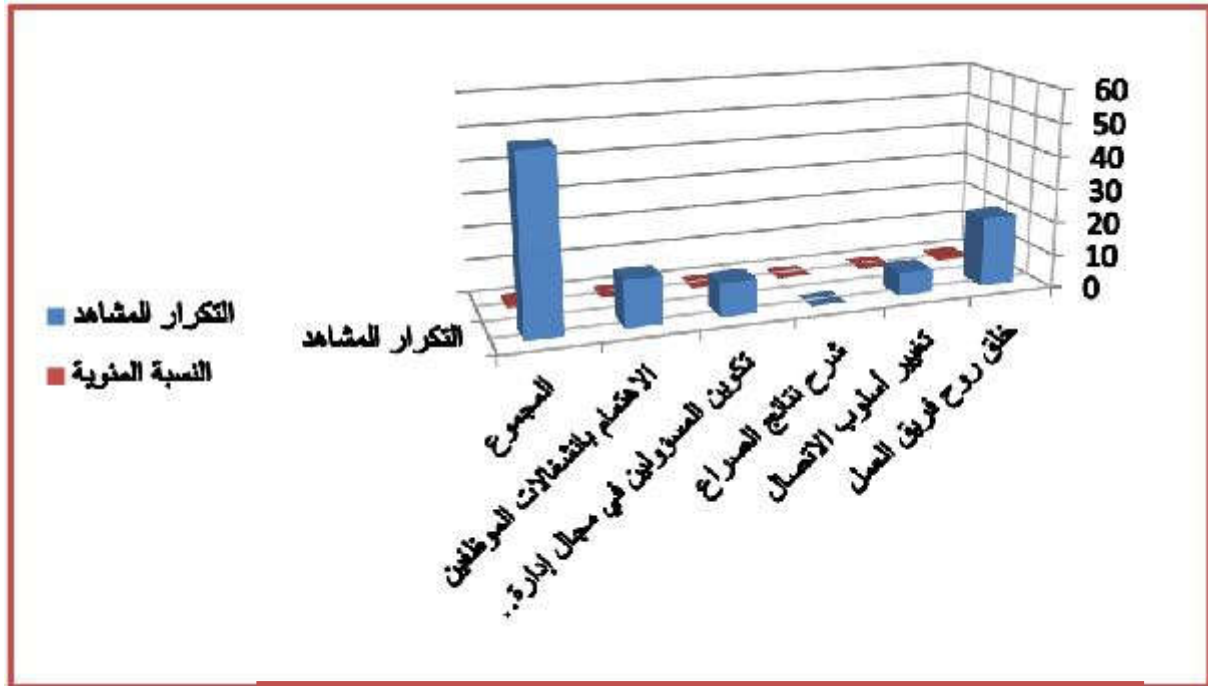
نص السؤال رقم(24) على : ما هي أهم الجوانب الضرورية لإدارة الصراع داخل

المنظمة؟ وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) : يوضح أهم الجوانب الضرورية للإدارة الصراع

بدائل الإجابة على السؤال رقم 25	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
خلق روح فريق العمل	21	40.34 %
تغيير أسلوب الاتصال	7	13.46 %
شرح نتائج الصراع	0	0.00 %
تكوين المسؤولين في مجال إدارة الصراع	10	19.23 %
الاهتمام بانشغالات الموظفين	14	26.92 %
المجموع	52	100 %

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج



شكل رقم 27 يوضح : أهم الجوانب الضرورية للإدارة الصراع

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 40.34% أقرروا بأن خلق روح فريق العمل من الجوانب الضرورية لإدارة الصراع داخل المنظمة، والاهتمام بأنشطة الموظفين تقدر نسبتهم بـ 26.92% في حين نجد نسبة 19.23% أكدوا على تكوين المسؤولين في مجال إدارة الصراع ثم تأتي نسبة 13.46% يقرون بتغيير أسلوب الاتصال.

يتضح لنا من النتائج الإحصائية أن نسبة 40.34% من الموظفين يؤكدون على أن خلق روح فريق العمل من الجوانب الأساسية لإدارة الصراع التنظيمي ؛ لأن تعاون الأفراد ينمي روح المحبة بينهم في العمل الواحد ويجعلهم يعملون كأ أسرة واحدة حيث يحرص كل فرد على مساعدة الآخر وذلك لتحقيق أقصى درجات النجاح في العمل.

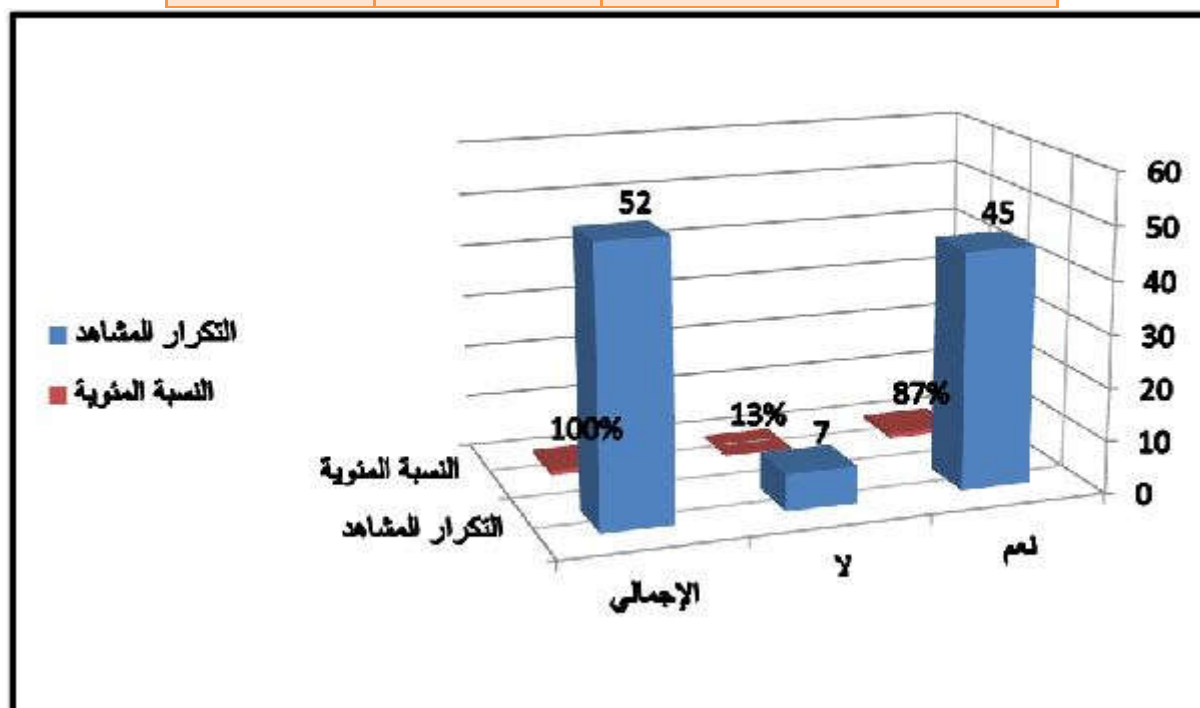
نص السؤال رقم (25) على: "هل الثقافة السائدة في المنظمة لها دور في اتخاذ

القرارات داخل المنظمة؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول

التالي:

الجدول رقم (27) يوضح الثقافة السائدة ودورها في اتخاذ القرارات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 25	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	45	87%
لا	7	13%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 28 يوضح : الثقافة السائدة ودورها في اتخاذ القرارات

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (45) فرداً بنسبة مئوية بلغت 87%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (7) بنسبة مئوية قدرت بـ 13%.

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

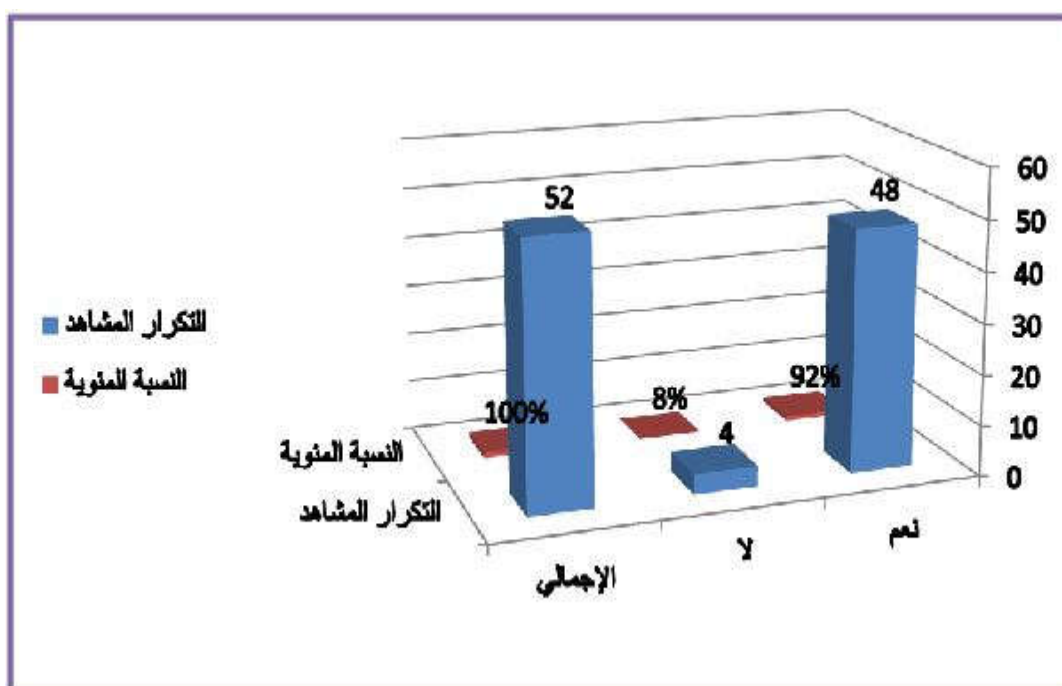
نلاحظ أن مستوى الثقافة التنظيمية الإيجابية السائدة في المنظمة، كان سائدا بشكل عام ، كما تبين من خلال إجابات المبحوثين أن إدارة الكلية تأخذ بالشكل المناسب آراء ومقترحات العمال عند اتخاذ القرارات اللازمة ؛ أي أن أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات كقيمة تنظيمية بحاجة إلى رد الاعتبار لها وتحسينها.

نص السؤال رقم (26) على: "هل تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير

المنظمة ؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 26	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	48	92%
لا	4	8%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 29 يوضح : الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير المنظمة

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

السؤال رقم (26) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (48) فردا بنسبة مئوية بلغت 8%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (4) بنسبة مئوية قدرت بـ 8%.

ومنه نقول أن الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية في النظام العام للمنظمة لكونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات سواء بين عاملها أو مع محيطها الخارجي فيمكن القول بأنها نظام أكثر شمولية لمجموع ومعتقدات وقيم ورغبات واتجاهات.

نص السؤال رقم (27) على: "هل تهتم المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل

المنظمة ؟ " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(29) : يوضح اهتمام المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 27	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع
لا	23	44%	0,26
نعم	29	56%	0,26
الإجمالي	52	100%	/



شكل رقم 30 يوضح : اهتمام المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل المنظمة

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

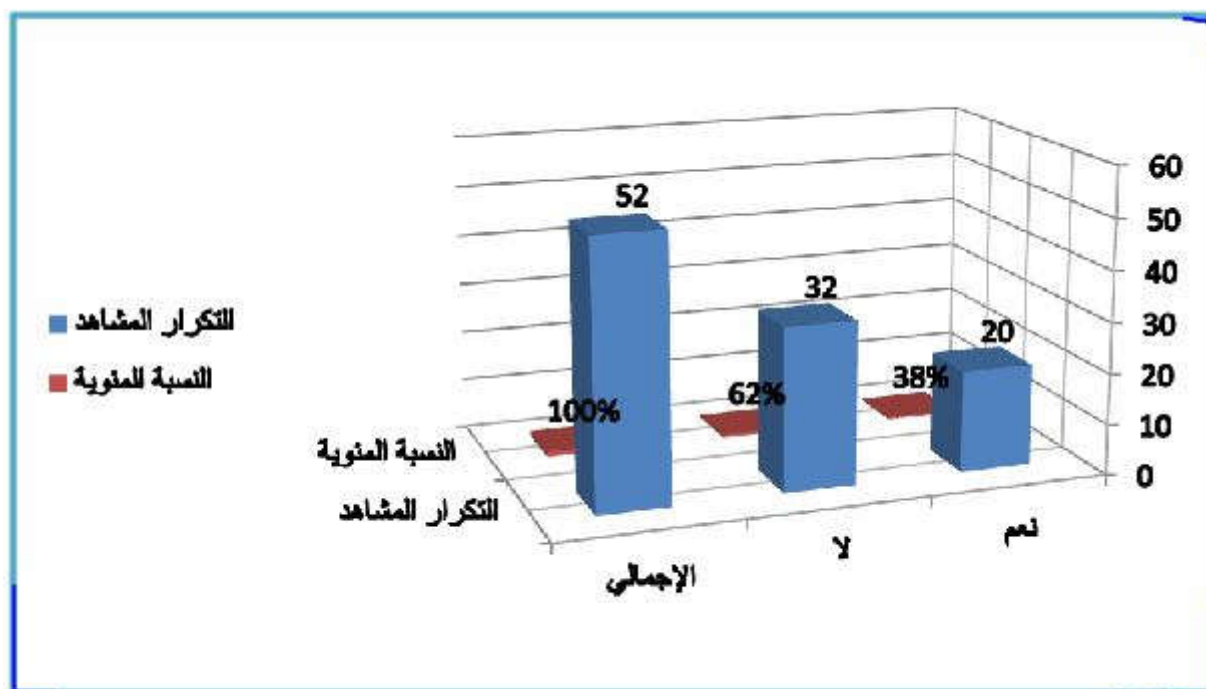
من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل "لا" وقد بلغ عددهم (23) فرداً بنسبة مئوية بلغت 44%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "نعم" والبالغ عددهم (29) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%.

من خلال النتائج الإحصائية تبين أن المعتقدات التنظيمية تقوم بصياغة مواقف الأفراد وكذلك ترسيخ الأفكار اللازمة للعمل من أجل انجاز المهام، ومن خلال الجدول نلاحظ أن المعتقدات السائدة في المنظمة محققة بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة. لذلك فإن المعتقدات هي بمثابة خطوط إرشادية يستعين بها قادة المنظمات عند مواجهة موقف معين من أجل اتخاذ قرارات فزاهم يتجهون إلى القيم كمدخل أو منهج مقنع لجعل قرارات العمل منسجمة مع أهداف المنظمة، كما تشمل المعتقدات التنظيمية الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل .

نص السؤال رقم (28) على: "هل الاختلافات في الأنماط السلوكية والخلافات تدفع بالعامل للتفكير في الاستقالة؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح الاختلافات في الأنماط السلوكية والخلافات تدفع بالعامل للتفكير في الإستقالة داخل المنظمة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 28	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	20	38%
لا	32	62%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 31 يوضح : الاختلافات في الأنماط السلوكية والاختلافات داخل المنظمة

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (20) فرداً بنسبة مئوية بلغت 38%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (32) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%.

الأنماط السلوكية للأفراد لا تنشأ لودود دوافع داخلية في الفرد وإنما تنشأ عن طريق المنبهات الحسية والحركية حيث تؤثر على الأفعال مما ينتج أنماط مختلفة

نص السؤال رقم (29) على: "هل التغيرات التنظيمية ناجمة عن حدوث صراعات داخل المنظمة ؟ " وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح التغيرات التنظيمية ناجمة عن حدوث صراعات

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 29
5.76%	3	فقدان بعض الأفراد لنفوذهم
57.69%	30	تغيير العلاقات بين الموظفين
9.61%	5	تطور المنظمة
26.92%	14	التصادم بين مصالح الموظفين والمنظمة
100%	52	المجموع



شكل رقم 32 يوضح : التغيرات التنظيمية ناجمة عن حدوث صراعات

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين يؤكدون أن النتائج الناتجة عن حدوث صراعات في المنظمة تكمن في تغيير العلاقات بين الموظفين بنسبة 57.65% ثم تليها نسبة 26.92% يقرون بأن التصادم بين مصالح الموظفين و المنظمة من بين هذه النتائج أيضا تأتي نسبة 9.61% يقرون بأن تطور المنظمة من النتائج الناتجة عن الصراع في حين نجد نسبة 5.76% يقرون بفقدان بعض الأفراد لنفوذهم .

الفصل الخامس : تفريغ وتحليل النتائج

من خلال المعطيات الكمية الكمية يتضح بأن جل اجابات المبحوثين تؤكد بأن النتائج الناتجة عن حدوث الصراعات في المنظمة هي تغيير العلاقات بين الموظفين وذلك بنسبة 57.65% وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعض بالإضافة إلى غياب ثقافة التسامح والحوار والمناقشة وتعارض الأهداف والمصالح كما رأها "دارندورف" لا يمكن توحيدها، كما ترجع إلى القيم الأخلاقية التي يحملها الأفراد والتي تتسم بالأنانية وحب السلطة والتملك بمعنى تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة .

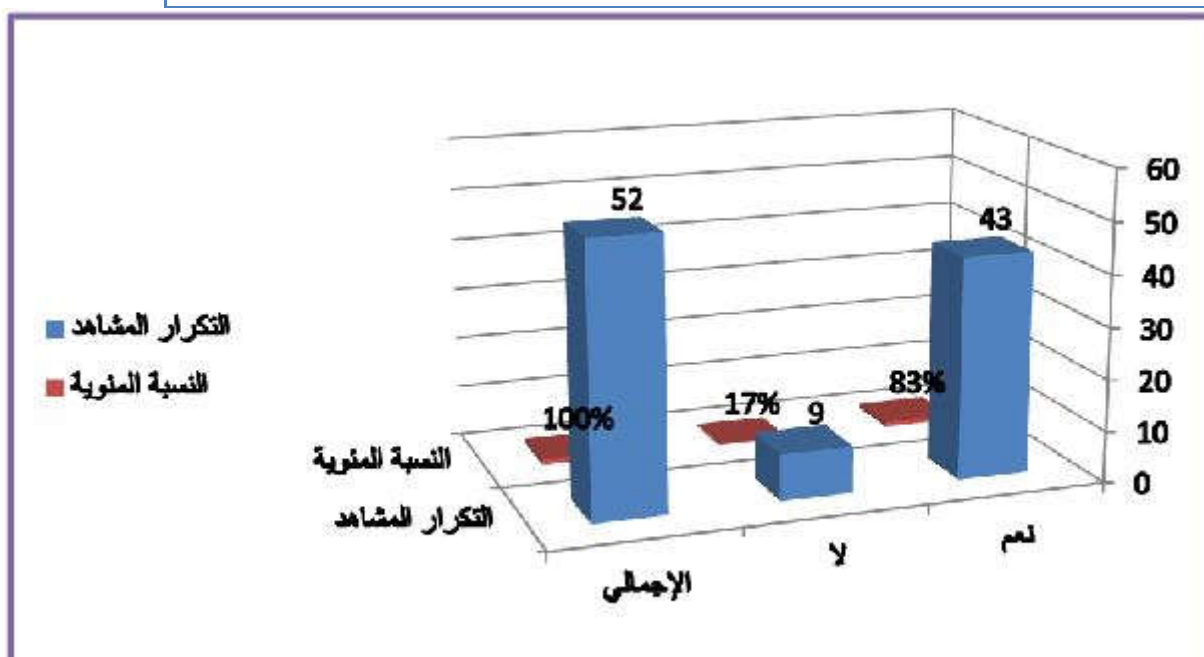
السؤال رقم (30):

نص السؤال رقم (30) على: "هل الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم

في سلوك الآخرين؟" وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32) :يوضح الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين

بدائل الإجابة على السؤال رقم 30	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
نعم	43	83%
لا	9	17%
الإجمالي	52	100%



شكل رقم 33 يوضح : الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (52) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل "نعم" وقد بلغ عددهم (43) فرداً بنسبة مئوية بلغت 83%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل "لا" والبالغ عددهم (9) بنسبة مئوية قدرت بـ 17%.

إن الطريقة التي يسلكها الفرد في المواقف التي يتعرض لها بمفرده أو أثناء تواجده في بيئة ما كلها تتأثر بالمؤثرات ، لأنه هناك عدة أنواع من المؤثرات التي تلعب دوراً في التأثير على السلوك البشري، منها ما هو شخصي كالتفكير والقدرات الجسدية، ومنها ما هو بيئي واجتماعي ، إن كل من هذه العوامل له دور في توجيه وإثارة أو تثبيط السلوك الإنساني.

إن الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عبر القيام بالسلوك، مثل إشباع رغبة أو حاجة، فكلما دعت الحاجة، يكون الكائن الحي مدفوعاً لتلبية تلك الحاجة عبر القيام بسلسلة من السلوكيات، فإذا لم يكن هناك حاجة لدى الكائن الحي، فلن يكون هناك سلوك.

إن يعتبر السلوك من الأنماط الحركية والسلوكية المعبرة عن الأفعال والتصرفات والتعبيرات والاستجابات ومحاولات للتأثير والتي يقوم بها القادة داخل التنظيم وهذه السلوكيات تشكل سلسلة متواصلة من الفعل وردة الفعل التي تُسهم في توجيه الموظفين للقيام بأداء مهام وظائفهم بشكل مستمر دون انقطاع من أجل تحقيق أهدافهم، ويعبر تحليل هذه الأنماط السلوكية عن دراسة كافة أشكال السلوك الذي يقوم به القائد ومروؤسيه .

خلاصة الفصل:

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في البحث العلمي ، حيث تمكننا عملية عرض وتـحليل البيانات في ضوء الفرضيات المترجمة في محاور الاستمارة من التوصل إلى مدى صدق الفرضيات التي تم وضعها في الفصل الأول من الشق النظري للدراسة وكذلك التحقق من مدى صدق التساؤل الرئيسي في إشكاليّة الدراسة، ومنه تسهل لنا عملية مناقشة النتائج المتوصل لها وتقديم النتائج العامة التي تسعى الدراسة الوصول إليها .

الفصل السادس :

قراءة ومناقشة

النتائج.

الفصل السادس : قراءة ومناقشة النتائج.

أولاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة

ثالثاً : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات

رابعاً : النتائج العامة للدراسة

خامساً : التوصيات والاقتراحات

خلاصة الفصل

بعد أن قمنا بعرض الإطار النظري والميداني للدراسة، وبعد صياغة أسئلة الاستمارة وتحديد عينة الدراسة وتوزيع الاستمارة على مجتمع البحث، واسترجاعها وقيامنا بإعطائها الصفة الكمية نكون قد وصلنا إلى المرحلة الأخيرة من دراستنا هذه ألا وهي مناقشة نتائج الدراسة من أجل الكشف عن السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع والسعي إلى تقديم تفسير منطقي ومنهجي لجملة النتائج الكمية والكيفية التي توصلنا إليها حيث جرت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة التي طرحت في الإشكالية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون هذه المناقشة منفصلة عما تم تناوله في الفصول السابقة بناءً على فرضيات البحث والدراسات السابقة المرتبطة بمتغير الدراسة الحالية وتحديد جوانب التقاطع بينها وبين نتائجها ونتائج الدراسات السابقة ثم استخلاص جملة من الاقتراحات المستمدة من الدراسة ككل بشقيها النظري والميداني .

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

وصيغة الفرضية الأساسية لبحثنا هي:

- للسلوك الجماعي دور في إدارة الصراع داخل المنظمة .

يؤثر السلوك الجماعي بشكل دائم في العمال داخل المنظمة فالسلوك الراقي يشعر العامل بذاته وبأهميته في المنظمة . مما يجعله منسجم في عمله ومرتبطة بشكل أوثق بتحقيق أهداف المنظمة وبإستراتيجياتها حيث يسعى دائماً إلى تغليب مصلحة المنظمة على المصلحة الفردية ويبدل قصارى جهده في إنجاحها والمحافظة عليها حيث يشعر العامل أن المنظمة تحترمه كإنسان قبل أن يكون عاملاً لهذا تجده لا يفكر في مغادرة المنظمة، أو مغادرة موقع من مواقع العمل لأنه يحس بمسؤولية اتجاه هذه المنظمة أو هذا المنصب وكل هذا يدفع به إلى أداء أفضل وأحسن ويحاول الرفع من مستواه والعمل على الحد من ظاهرة الخلافات والصراعات داخل المنظمة .

1 - طبيعة مجتمع البحث : أوضحت الأسئلة الخاصة بالمحور الأول من الاستمارة التي تمحورت

حول البيانات الشخصية بأن الخصائص الشخصية للعينة تنتم بمايلي:

يبلغ عدد الإناث الموظفات بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة 44.2 % في مقابل 55.8 % من الذكور وهذا راجع لطبيعة المهام الإدارية التي تتماشى مع قدرة النساء على بذل المجهود الفكري بعيداً على الإجهاد العضلي، في حين تبلغ نسبة الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين الذين بلغت أعمارهم أكثر من 50 سنة 69.5 % ما يدل على أن أغلبية العمال يمتلكون أقدمية تفوق 6 سنوات ، وضمن العدد الإجمالي لموظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بينت لنا الدراسة الميدانية

من خلال إجابات المبحوثين في الجدول المتعلق بطبيعة الوظيفة أن 11.5 % منهم يشغلون منصب رؤساء الأقسام و46.2% يشغلون مناصب الأساتذة المسؤلون عن التخصصات بالكلية، وكذلك أوضحت لنا الدراسة الميدانية أن أغلب المبحوثين متزوجين إذ قدرت نسبتهم ب 73.07 % وأن غالبيتهم ذوي مستوى دكتوراه حيث يمثلون نسبة 67.30% من أفراد البحث .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: لأساليب القيادة دور في الحد من ظاهرة الصراع داخل المنظمة .

القيادة الديمقراطية : أفراد عينة الدراسة موافقون على أن القيادة الديمقراطية سائدة بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة مما يعني أن القيادة تركز مبدأ التعاون من أجل حل الصراع وإدارة شؤون العاملين والرفع من أداء العمل.

القيادة الأوتوقراطية : أفراد عينة الدراسة غير موافقين حول سيادة القيادة الأوتوقراطية بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ما عدا الجانب المتعلق بالتقيد بالقرارات والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا لارتباط هذا الجانب باللوائح والقوانين داخل الكلية.

القيادة الحر: أفراد عينة الدراسة غير موافقين على سيادة القيادة الحر داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة لأن القيادة حازمة ومنضبطة .

* أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نمط القيادة الديمقراطي سائد بالكلية .

* أفراد عينة الدراسة غير موافقون على سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي بالكلية .

* أفراد عينة الدراسة غير موافقون على سيادة نمط القيادة الحر بالكلية .

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نسلط الضوء على القيادة والدور الذي تلعبه في إدارة الصراع داخل المنظمة، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة ومن خلال عرض نتائج واستنتاجات الاستبانة،

يمكن أن نستنتج ما يلي:

تحتل القيادة مكانة أساسية داخل المنظمة إذ يعلق عليها كل الآمال والمسؤوليات في دعم وتفعيل أداء العاملين، ويمكن تلخيص دور القيادة داخل المنظمة محل الدراسة عموماً وفي إدارة الصراع خصوصاً فيما يلي:

- وجود علاقة بين اتباع القيادة داخل المنظمة المدروسة للقيادة الديمقراطية و ممارستها لإدارة الصراع ، حيث يتضح أنه كلما زاد إتباع القيادة للنمط الديمقراطي كلما زادت ممارستها لإدارة الصراع .
- وجود علاقة عكسية بين اتباع القيادة داخل المنظمة المدروسة للقيادة الأوتوقراطية وممارستها لإدارة الصراع، حيث يتضح أنه كلما زاد اتباع القيادة للنمط الأوتوقراطي كلما قلت ممارستها لإدارة الصراع .
- وجود علاقة عكسية بين اتباع القيادة داخل المنظمة المدروسة للقيادة الحر وممارستها لإدارة الصراع، حيث يتضح أنه كلما زاد اتباع القيادة للنمط الحر كلما قلت ممارستها لإدارة الصراع.
- أن أسلوب التعاون وأسلوب الحسم هما أكثر الأساليب استخداما لإدارة الصراع داخل المنظمة ، وأن الأساليب الأخرى التنافس، التنازل، التجنب، تستخدم أحيانا.
- أن القائد يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها أن تساهم في إدارة الصراع ، وقد تمحورت هذه الخطوات في:
 - * أن القائد يتحمل مسؤولية حل الصراع وإدارته .
 - * يقوم بتحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها .
 - * يقوم بتطبيق الحل الملائم الذي يرضي جميع الأطراف.
- إن القيادة الديمقراطية هو النمط القيادي المناسب للتخفيف من مستويات الصراع .
ومن خلال النتيجة الجزئية أعلاه نخرج بنتيجة عامة للدراسة مفادها:
أن القيادة تساهم بفعالية كبيرة في إدارة الصراع والتقليل منه داخل المنظمة .
الفرضية الثانية :هل للاتصال الفعال دور في الحد من إدارة الصراع داخل المنظمة ؟
يتضح من خلال تحليلنا لبيانات هذا الفصل والرجوع إلى المعطيات الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية التي مفادها للاتصال الفعال دور في الحد من ظاهرة إدارة الصراع داخل المنظمة :
 - * أفراد عينة الدراسة يرون بأن طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة هي الاتصالات بالمشرف المباشرة ، وهو ما يؤكد نجاح هذه الوسيلة في تلبية حاجات الموظفين على وجود تفاعل إنساني.
 - * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الاتصالات المستخدمة داخل الكلية تؤدي إلى تجنب الصراع.

* أفراد عينة الدراسة يقرون بأن تغيير العلاقات بين الموظفين تعد من النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات التنظيمية داخل المنظمة وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعضهم البعض.

* أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن اهتمام إدارة الكلية يمكن في التوفيق بين أهداف الموظفين والمنظمة.

* أفراد عينة الدراسة يقرون أن أسباب اتصال الموظفين بالإدارة يكون بهدف طلب استفسارات كونها تضمن لهم معلومات تستدعي التدخل لحل المشكلات التي تعترض المستويات الإدارية داخل الكلية.

* أفراد عينة الدراسة يقرون بأن مستوى الاتصال بين الإدارة والإدارة والموظفين هو اتصال متوسط ويرجع ذلك إلى حجم المنظمة فبعد الموظف عن مسئوله أو زميله لا يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه.

* أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن المسئول المباشر يهتم بالمسائل التي تخص العمل فتقديم الموظف لرأيه سيشعره حتما بأهميته ويولد لديه الثقة في قدراته ومدى نفعه.

* أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن تلقي التوجيهات من المسؤولين يساعد على خفض التوتر بين الموظفين في الكلية.

* أفراد عينة الدراسة يقرون أن الإدارة تلجأ لعقد اجتماعات لحل المشاكل الداخلية لأنها تعقد الاجتماعات عند الضرورة القصوى وعند حدوث مستجدات.

* أفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن اتصال الموظف بمسؤوليه يساعد في التغلب على المشكلات داخل المنظمة وبالتالي خفض حدة الصراعات وهذا راجع إلى التفاعل الإيجابي بينهم مما يزيد من تماسكهم وتعاونهم.

* أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التنسيق التبادلي الفعال بين المسؤولين والموظفين يسهل عملية مواجهة مصاعب العمل داخل الكلية، وهذا راجع إلى أن نجاحها يتطلب توفير جهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، وبالتالي الوصول إلى حلول التي من شأنها تقلل من الصراعات. من خلال مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية نستخلص نتيجة مفادها أن الاتصال الفعال يعمل على تفعيل أسلوب تسوية إدارة الصراع داخل المنظمة .

الفرضية الثالثة : للثقافة التنظيمية دور في الحد من الصراع داخل المنظمة.

أشارت النتائج أن هناك موافقة من أطراف العينة حول توافر الثقافة التنظيمية بالكلية بدرجة مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة وقد جاءت أبعاد الثقافة التنظيمية بالترتيب التالي:

- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون على التحلي بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها أكثر .
- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تشجيع العاملين بإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .
- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التمسك بالأعراف التنظيمية يدل على مدى تمسك العمال بالأعراف التنظيمية الخاصة بالكلية .
- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مستوى التوقعات التنظيمية جاء مرتفع وفق الدراسة مما يدل على إحساس العاملين بالكلية بأهمية الوظائف التي يقومون بأدائها وذكرها في نجاح الكلية ونموها وإستمرارها .
- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن مستوى المعتقدات التنظيمية يدل على أن التوقعات السائدة في الكلية محققة بالقدر الذي يضمن نجاحها .
- * أفراد عينة الدراسة يؤكدون ضرورة التحلي بالقيم التنظيمية مما يدل على ضرورة تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية في الكلية .

مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

بعد التطرق في الفصل الثالث إلى النظريات ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة الراهنة سوف نحاول مناقشة نتائج الدراسة.

1 - مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية:

لقد وجدت النظريات الكلاسيكية في ظل تنامي الاقتصاد الرأس مالي نتيجة الثورة الصناعية التي كانت في ذروتها في تلك الفترة وهو ما جعل نظريات التنظيم ترتكز على العمليات الإنتاجية والفنية والإدارية واعتبار الفرد عامل لا يملك إمكانية التأثير في السلوك التنظيمي بل يقوم بعملية التنفيذ والعمل فقط وفق نموذج واحد وهو الأمثل للأداء الذي تسطره الإدارة مقابل الحوافز المادية ،حيث سادت النظرة للتنظيم باعتباره نسق مغلق في انعزال عن البيئة الخارجية وتمثل هذا الاتجاه في ما عكسته أعمال كل من فريد بيريك تايلور وماكس فيبر وهنري.

فالنظريات الكلاسيكية اعتبرت السلوك التنظيمي أداة للتحكم في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وترى أن سيادة العلاقات الرسمية، والتخصص في العمل ووجود حوافز مالية هو السبيل الوحيد أمام تحقيق أهداف المنظمة ، كما نادى بمركزية اتخاذ القرارات وضرورة محاربة التنظيم الغير رسمي لأن من شأنه أن يعيق العملية الإنتاجية، وكذا استبعاد العواطف والأحاسيس والعمل بروح

الفريق، لأن المنظمة التي تسودها مثل هذه الأمور لن تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة نتج ينتج نوع من الصراع في أواسط العمل.

2- مناقشة النتائج في ضوء النظريات النيو كلاسيكية:

أما النظريات النيو كلاسيكية فجاءت أفكارها معاكسة للمدرسة الكلاسيكية والتي تسعى إلى تحفيز العامل من خلال الانتماء باحتياجاته الاجتماعية المختلفة ومشاعره المتنوعة والاعتماد على المحفزات المعنوية في دفعه نحو تطوير وتحسين أدائه، كما أن النظريات الحديثة والتي تنظر للسلوك التنظيمي على أنه نسق مفتوح، فقد كان محور اهتمامها هو العنصر البشري في محيط العمل من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل المحيط وخارجه، فهي ترى بأن العامل لديه احتكاك وتواصل مع العناصر التي تميز محيط العمل، بالإضافة إلى التواصل والتفاعل مع المحيط الخارجي للمنظمة كما ينعكس عن هذا التفاعل بنوعيه الداخلي والخارجي من تأثيرات على إدارة الصراع بشكل عام وعلى الفرد بشكل خاص. ومما توصلت إليه دراستنا الميدانية هو أن السلوك التنظيمي يساهم في غدارة الصراع داخل المنظمة وهو ما يتفق مع ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر أن العلاقات الاجتماعية هي التي تحدد اتجاهات العمال وسلوكياتهم وإنتاجيتهم، وأن الحوافز المادية وحدها غير قادرة على حفز العاملين على بذل جهد أكبر.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات الماركسية:

في حين نجد النظريات الماركسية تعتبر الصراع جزءا من التفاعل الاجتماعي، ويرجع ذلك إلى التعارض والتنافر بين الأهداف والقيم الخاصة بالأفراد والمنظمات، ولدراسة السلوك لابد من التعرف على الأسباب المؤدية للصراع وكيفية ووقت حدوثه. وفي دراستنا الحالية ينظر للسلوك على أنه أداة لإدارة الصراع داخل المنظمة .

رابعاً : النتائج العامة للدراسة

- أن السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير لذلك نجد كثيراً من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيراً على سلوكيات المرؤوسين.
- أن السلوك يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات المنظمة المختلفة.
- أن السلوك الجماعي يساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات المختلفة.
- بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنظمة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها ،لذا لا بد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية معالجتها.
- أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة تؤثر في إدارة الصراع بدرجة مرتفعة لذا يجب على الإدارة أن تواصل مجهوداتها المكثفة من أجل المحافظة على القيم والمعايير والممارسات السائدة .
- الهيكل التنظيمي له تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة لذلك يتوجب تحقيق توازن المنصب وموقعه في الهيكل التنظيمي .
- أن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- ضرورة الاهتمام بالبيئة الاجتماعية لأن لها تأثير على مسار الأفراد والمنظمة بصفة خاصة .
- أن الاتصال النازل يساهم على تفعيل أسلوب تجنب الصراع داخل المنظمة.
- وجود أنظمة تقنية مستعملة تساعد على تدعيم وتحقيق الأهداف وتسهيل عملية الاتصال بين المستويات .
- أن لكل ثقافة منظمة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة والتي من خلالها يتم توصيل القيم والمعايير من شخص لآخر وأهم هذه العناصر هي القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات التنظيمية.
- أن الاتصال الصاعد يعمل على تفعيل أسلوب تسوية الصراع داخل المنظمة.

- يتم المحافظة على الثقافة التنظيمية من خلال الآليات التالية: اختيار العاملين، الإدارة العليا، المخالطة الاجتماعية .
 - أن الصراع له مراحل يمر بها ويأخذ صور ظاهرة وأخرى خفية وعلى المنظمة التدخل في معالجته وتوجيهه ليخدم مصالحها وتحقيق أهدافها بإتباع نموذج لذلك
 - تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
 - الثقافة التنظيمية لها تأثير متعدد الجوانب، فهي تؤثر على كل من فعالية المنظمة والهيكل التنظيمي والانتماء التنظيمي .
 - ليس هناك نموذج أو أسلوب محدد لإدارة الصراع، وأغلب الحلول التي اقترحها الباحثون تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية وفتح الحوار بين أطراف الصراع عوضا عن كتمه.
 - ضرورة وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل البيئة المحيطة.
 - تطوير العمليات التنظيمية للسلوك الجماعي لزيادة الكفاءة وتطوير المهارات
- وانطلاقا من تحديد الفرضيات الجزئية الأولى والثانية والثالثة نكون قد توصلنا إلى أن الفرضية العامة للدراسة التي مفادها أن: للسلوك الجماعي دور في إدارة الصراع داخل المنظمة، قد ثبت صدقها نسبيا

خامسا : التوصيات والإقتراحات

1 - التوصيات :

- * ضرورة تدريب القادة على الأنماط القيادية والأساليب والإستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أوالتقليل منه وحسن إدارته .
- * زيادة تمكين القيادة من مهارات وأساليب النمط القيادي الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.
- * حث القادة على الحد من الآثار السلبية للصراع داخل المنظمة .
- * توعية القادة بالاستفادة من خبرتهم وخبرات الآخرين لإدارة الصراع.
- * توعية القادة بأهمية تحاشي التحيز لأي طرف من أطراف الصراع.
- * حث القيادة على وضع أهدافا مشتركة يتم انجازها بتعاون المرؤوسين.
- * توعية القيادة بتنوع أساليب حل إدارة الصراع وضرورة اختيار ما يناسب كل موقف منها لعدم وجود أسلوب واحد يمكن تعميمه.
- * الاستفادة من تجارب الدول الأخرى في اختيار أفضل الأساليب والإستراتيجيات لإنهاء أو التقليل من الصراع .
- * ضرورة تفعيل وتعزيز أنظمة الإتصال داخل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لإدارة الصراع التنظيمي.
- * تنسيق العلاقات التفاعلية بين المجموعات وضبط السلوكيات والأقوال التي تكون سببا في نشوء الصراعات.
- * العمل على عقد اجتماعات مع الموظفين بشكل دوري للكشف عن مشكلات العمل والتعرف على مشكلات الموظفين وكيفية معالجتها وتقديم الحلول المناسبة.
- * إعطاء حرية أكبر للموظفين بالكلية، ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل الكلية في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- * التحديد الدقيق لمسؤوليات كل موظف حتى لا يكون هناك مجالا لتداخل مسؤولياته مع مسؤوليات موظف آخر مما يقلل من ظهور الصراع داخل المنظمة.
- * ضرورة الحفاظ على مستوى معين من الصراع التنظيمي في المنظمة لأنه ظاهرة إنسانية طبيعية الحدوث لا تكاد تخلو أي منظمة من وجوده ومن الأفضل ألا يكون بمستوى عالي حتى لا يعيق عملية تحقيق أهداف المنظمة ، فغياب الصراع قد يصيب المنظمة بالجمود والروتين
- * العمل على خلق روح العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين .

2- الاقتراحات:

- * تشجيع العاملين بإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
- * ضرورة مشاركة العمال في تسيير المنظمة وتحديد أهدافها مما من شأنه إتاحة الفرصة لظهور قيم تسهم في تدعيم الولاء والانضباط وتحمل المسؤولية والثقة المتبادلة بين إدارة المنظمة والموظفين.
- * توفير كل الوسائل والأدوات للقيادة من أجل منحها الفرصة للسيطرة على الصراع وجعله في خدمة مصالح وأهداف المنظمة.
- * يجب على القيادة الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة في حل بعض الصراعات.
- * إيجاد مستشارين قانونيين في المنظمات لحل الصراعات لما يخدم مصلحة الجميع.
- * القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول علاقة الأنماط القيادية بإدارة الصراع داخل المنظمة.
- * ضرورة منح المكافآت والتحفيزات اللازمة بغرض إشباع حاجات العمال وتحقيق مستوى من الرضى يدفعهم إلى بذل جهود معتبرة، إضافة إلى ربط هذه المكافآت بمستوى أداء الأفراد مع مراعاة الفروق الفردية والجهود المبذولة ذلك أن العدالة في منح الحوافز والمكافآت يعتبر طريقة لتشجيع العمال المجتهدين على تقديم أداء مرض أو وسيلة لتحفيز العمال غير المجتهدين .
- * ضرورة وعي العاملين وتعريفهم بالصراع التنظيمي وتعميق فهمهم لأهميته.
- * توضيح الهيكل التنظيمي لتفادي التضارب في المهام والمسؤوليات.
- * ضرورة تقسيم العمل بشكل عادل ومتساوي للتقليل من الخلافات حول ممارسة العمل .
- * محاولة بناء علاقة جيدة ومتينة بين العاملين فيما بينهم وبين العاملين ورئيسهم من أجل تجنب الخلافات.

- * يجب على المسؤول معاملة العاملين على قدر من المساواة من أجل تجنب التذمر والصراعات المختلفة.
- * محاولة الكشف عن مختلف الأسباب التي تؤدي إلى حدوث صراع بمختلف مستوياته من أجل التحكم فيها.
- وأخيرا توصي الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث الميدانية المتعمقة بالسلوك الجماعي وإدارة الصراع التنظيمي لارتباطهم المباشر بالعنصر البشري وما يمثلانه من أهمية بارزة في ضبط السلوك ونجاح سير المنظمة .

خلاصة الفصل:

يعد السلوك الجماعي من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، وما لها من دور أساسي في إدارة الصراع داخل المنظمة، كون الصراع هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد أو بطريقة عفوية، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة والتي عرضناها خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان لجمع المعلومات والبيانات وبعد اختيارنا لمكان الدراسة وجمع المعلومات ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية التي مكنتنا من عرض وتحليل البيانات بشكل جيد وهذا ما أوصلنا إلى نتائج مفيدة ومن ثم إلى نتيجة عامة وعن طريقها قد توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

خاتمة

خاتمة:

في ختام الدراسة نشير إلى أن السلوك الجماعي يلعب دورا استراتيجيا في إدارة الصراع التنظيمي وذلك من خلال تعزيز وتفعيل مبادئ السلوك الجماعي التي تعمل على إظهار الانسجام والتضامن بين الفاعلين داخل المنظمة، وخلق لغة مشتركة بينهم، الشيء الذي يؤسس الحوار وتبادل الآراء وتقدير جميع الأفكار والاقتراحات، وهو ما يعطي مكانة ودور لكل فاعل فيظهر نوع من التعايش الإيجابي الذي يقضي على الصراعات ومقاومة كل ما هو جديد.

لقد اتضح من خلال الدراسة أن احتواء قدر أكبر من السلوكيات التنظيمية يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المنظمات، ويمكن أن يصبح هذا السلوك أكثر دقة وأكثر فعالية إذا أرادت المنظمات ذلك وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي، معرفة مدى أهمية حاجة الموظفين إلى المعلومات ومن ناحية أخرى لابد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى الأعلى لتعريف المستويات العليا بما يجري في قاع—د الهرم التنظيمي، الأمر الذي يزيد من تفاعلهم وتماسكهم وتعاونهم وبالتالي الشعور بالرضا والولاء للمنظمة الذي من شأنه أن يعمل على التصدي للخلافات والمشاكل التي تحدث في محيط العمل.

ونظرا لأن إدارة الصراع أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المنظمات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات الموظفين وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمنظماتهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم، وزيادة مشاكل المنظمة، وما ينجر عنها من انخفاض في فعاليتها.

إلا أن هذا لا يمنع من وجود آثار إيجابية للصراع باعتبار أنه يأخذ جزءا ليس باليسير من وقت المديرين فهو جزء لا يتجزأ من العمل الإداري، والاعتراف بوجوده وحتميته يتطلب منهم أن يكونوا أكثر وعيا ومعرفة به، حتى يتجنبوا آثاره السلبية ويستفيدوا من إيجابياته لصالح المنظمة، وهنا تبرز أهمية إدارة هذا النوع من الصراع من حيث إمكانية تحويل الصراع وما يحمله من آثار سلبية إلى فرصة لإطلاق قدرات القادة الإبداعية في استثماره والاستفادة منه، وكذلك توظيف آثاره الإيجابية وتحويله إلى محفزات للعاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

لذلك نجد أن المنظمات في أمس الحاجة إلى زيادة الوعي الفكري والثقافي وذلك من أجل إزالة سوء الفهم، ومشاركة المعلومات والتقليل بالشعور السلبي وتطوير الشعور الإيجابي بين أعضاء الجماعة والذي يسهم بشكل فاعل في التقليل أو الحد من نشوء الصراع.

وعليه فإن المنظمات الأكثر فعالية هي التي تعمل على زيادة تماسك أعضائها وتوطيد العلاقات بينهم ومساعدتهم على توفير أكبر قدر من الرضا، وذلك لا يكون إلا من خلال وجود شبكة من الاتصال التي بدورها الفعال تساهم في إدارة الصراع داخل المنظمة.

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يعتبر محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع السلوك الجماعي وإدارة الصراع داخل المنظمة لكونها يرتبطان ارتباطاً مباشراً بالعنصر البشري فالسلوك له تأثير مباشر على أداء الأفراد في المنظمة، والصراع هو توتر واضطراب يحدث في سلوك الأفراد فيخرج بذلك عن المتعارف عليه والمرغوب فيه .

لهذا القيم والمعايير التي تسود داخل المنظمات والتي يعمل المسؤولين على تلقينها لباقي أفراد التنظيم وفرق العمل هي احترام القوانين، الفعالية، العدالة، الكفاية كلها تعمل على وضع إطار عام يحدد أنماط السلوك التي يجب عدم الخروج عنها في سبيل الحفاظ على السير الحسن للمنظمة لأنه بذلك تضمن الإدارة القضاء على معظم الأسباب التي من شأنها أن تكون سبب في حدوث ونشوب الصراعات داخل بيئة العمل.

ومن هنا فالإدارة الناجحة هي التي تملك القدرة على وضع نسق قيمي بمعايير تساعد على اندماج الأفراد داخله بما يخدم مصالحها ويحقق أهدافها بحيث تضمن من خلاله عدم وجود أي تناقضات قد تعرقل سيرها .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن للسلوك الجماعي دور كبير ومهم في إدارة الصراع لأنه من أخطر الصراعات التي قد تواجه المنظمات هي الصراع الناجم عن الاختلاف في المعايير والقيم والثقافات والاتجاهات.

الملاحق

الاستمارة

الميدانية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف ولاية المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل
استمارة استبيان
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع داخل المنظمة

تحت إشراف

بن خالد جمال

من إعداد الطالبة :

بوخميسة إيمان

ملاحظة :

في إطار إنجاز هذا البحث ، نرجو منكم ملئ هذا الاستبيان مقدمين لنا يد العون ، والهدف من هذا الاستبيان هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي ونحيطكم علما أن المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية ولا تستخدم إلا للأغراض العلمية .

الموسم الدراسي
2022/2021

محور البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ☐ أنثى ☐ ذكر
- (2) السن :
- (3) المستوى التعليمي :
- (4) الحالة المدنية : أعزب(ة) ☐ متزوج(ة) ☐ مطلق(ة) ☐ أرمل(ة) ☐
- (5) الأقدمية في العمل :
- (6) طبيعة العمل :

الفرضية الأولى: لأساليب القيادة دور في الحد من الصراع الجماعي داخل المنظمة .

- (7) هل تعتبر القيادة الفوضوية سبب في الصراع داخل الوحدات التنظيمية ؟ ☐ نعم ☐ لا
- (8) هل تحد القيادة الديمقراطية من تعدد مصادر الصراع بين الجماعات ؟ ☐ نعم ☐ لا
- (9) هل تعتبر القيادة التسلطية أو الاستبدادية سببا في الصراع بين الوحدات التنظيمية ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك :

- (10) هل نوعية القيادة تساعد في الحد من الصراع الشخصي داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- (11) هل تحدث صراعات عمالية داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- في حالة الإجابة بنعم ما نوعها
- حول الترقية ☐ الأجر ☐ طبيعة العمل ☐ أوقات العمل ☐
- (12) هل الثقة المتبادلة بين القائد والعمال تؤدي إلى تحقيق الأهداف داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت إجابتك بنعم كيف ذلك :

- (13) ما هي الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية ؟
- ☐ عدم الاستشارة في اتخاذ القرارات
- ☐ عدم الزيادة في الأجور
- ☐ عدم الاستفادة من الترقيات
- (14) هل يقوم القائد بمشاركة العمال المتخصصين في اتخاذ القرارات ؟ ☐ نعم ☐ لا

- 15) هل تعمل القيادة على اساليب ادارة الخلافات داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 16) هل عدم المشاركة في اتخاذ القرارات يسبب عدم الرغبة في العمل ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 17) هل يتدخل المشرف في حل القضايا العالقة بين العمال؟ ☐ نعم ☐ لا
- 18) هل يستمع المشرف لانشغالات العمال داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 19) ما نوع الأساليب القيادية السائدة في المنظمة ؟
☐ القيادة الديمقراطية ☐ القيادة الفوضوية ☐ أخرى تذكر ☐
- 20) هل نمط القيادة الحر له تأثير على القيادة الإدارية ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 21) هل القائد يعمل على تسوية الخلافات داخل المنظمة؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 22) هل المنظمة جميع عمالها دائمين ؟ ☐ نعم ☐ لا
- في حالة الإجابة بلا كيف ذلك :
- 23) هل هناك عمال مؤقتين بالمنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك :
- 24) هل الصراع بين العمال ؟ ☐ الدائمين ☐ المؤقتين
- 25) هل يتم استدعاء الأطراف المتنازعين من أجل تسوية الخلافات ؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 26) هل يتفهم المشرف طبيعة أدوار العمال ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 27) هل أسلوب القيادة والإشراف يلعب دورا فعالا في إدارة الصراع؟
☐ نعم ☐ لا ☐

الفرضية الثانية : للاتصال الفعال دور في الحد من الصراع الفردي داخل المنظمة .

- 28) هل للاتصال الفعال بين العمال دور في تحقيق الأهداف داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 29) هل ترى بأن الاتصال الجيد يساهم في الحد من الصراع ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 30) ما نوع الاتصال السائد في المنظمة ؟
☐ اتصال عمودي أفقي
☐ اتصال أفقي عمودي
☐ اتصال في جميع الاتجاهات
- 31) هل تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر ؟ ☐ نعم ☐ لا
- ☐

(32) هل تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليمات ؟ نعم لا

(33) ماهي الإجراءات التي تلجأ إليها المنظمة لمعالجة مخلفات الصراع ؟

- ☐ تشجيع على استمرار الحوار بين أطراف الصراع
- ☐ اقناع الموظفين بالتنازل عن مطالبهم
- ☐ جمع آراء الموظفين قبل إصدار القرارات
- ☐ شرح أبعاد آثار الصراع

(34) هل تتصل الإدارة بالعمال بهدف تقديم قرارات للتنفيذ فقط؟ نعم لا ☐

(35) هل تلجأ الإدارة للعامل حول مسائل تخص عمله ؟ نعم لا ☐

(36) ما هي طرق الاتصال الأكثر استخداما داخل المنظمة ؟ ☐

- ☐ عقد الاجتماعات
- ☐ الاتصال بالمشرف المباشر
- ☐ المقابلة الفردية
- ☐ الإعلانات
- ☐ البريد الإلكتروني

(37) هل طرق الاتصال المستخدمة داخل المنظمة تحد من الصراع ؟

- ☐ توقع الصراع
- ☐ تجنب الصراع

(38) هل المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعد على الدقة في أداء العمل ؟ نعم لا ☐

(39) هل الإعلانات وسيلة هامة في منظمكم لإيصال التعليمات للعمال بسرعة ؟ نعم لا ☐

(40) هل اتصال الموظفين بالإدارة يحد نوعا ما من الصراع ؟

- ☐ طلب استفسارات
- ☐ تقديم اقتراحات
- ☐ رفع الشكاوي
- ☐ قضاء مصالح

(41) هل للاتصال المساعد دور في تسوية المشاكل داخل ؟ نعم لا ☐

(42) هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة ؟ نعم لا ☐

(43) هل الاتصال بين الموظفين والمسؤولين يحد من التغلب على المشكلات داخل المنظمة؟

☐

حل مشكلات إدارية

☐

حل مشكلات شخصية

☐

عدم سماح المسؤول بالاتصال خارج الوظيفة

☐

وجود خلل في العملية الاتصالية

(44) هل تستغل اجتماعات العمال بالإدارة لتحسين بصعوبة العمل؟

☐

لا

☐

نعم

(45) هل تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة؟

☐

لا

☐

نعم

(46) هل الإدارة مهتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم؟

☐

لا

☐

نعم

(47) هل تُحل المشاكل المتعلقة بأداء العمال من خلال الاتصالات بالإدارة؟

☐

لا

☐

نعم

(48) هل تتصل بالإدارة من أجل رفع مستوى أداء العمال؟

☐

لا

☐

نعم

(49) هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة؟

☐

لا

☐

نعم

(50) هل اهتمامات الإدارة بالاقترحات المتعلقة بأداء العمال يزيد من إخلاصهم في العمل؟

☐

لا

☐

نعم

الفرضية الثالثة : الثقافة التنظيمية دور في الحد من ظاهرة الصراع بين الأفراد داخل المنظمة .

(51) هل الثقافة السائدة في المنظمة لها دور في اتخاذ القرارات ؟

☐

لا

☐

نعم

(52) هل يستطيع العمال أن يتحكموا في انفعالاتهم داخل المنظمة ؟

☐

لا

☐

نعم

(53) هل التغيرات التنظيمية ناجمة عن حدوث صراعات داخل المنظمة ؟

☐

فقدان بعض الأفراد لنفوذهم

☐

تغيير العلاقات بين الموظفين

☐

تطور المنظمة

☐

التصادم بين مصالح الموظفين والمنظمة

(54) هل تهتم الإدارة بتحقيق أداء جيد في العمل وبلوغ الهدف ؟

☐

لا

☐

نعم

(55) هل تعتبر الثقافة التنظيمية العنصر الأساسي لسير المنظمة؟

☐

لا

☐

نعم

(56) هل تنظر المنظمة إلى العنصر البشري بأنه من أهم الموارد المتاحة ؟

☐

لا

☐

نعم

(57) هل تهتم المنظمة بمعتقدات وأهداف الأفراد داخل المنظمة ؟

☐

لا

☐

نعم

(58) هل لديك الاستعداد لتقبل أي تغيير يحدث داخل المنظمة ؟

☐

لا

☐

نعم

(59) هل تهتم المنظمة في التأثير على العمال ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة ؟

☐

لا

☐

نعم

(60) هل خضوع العمال للبرامج التدريبية والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق يساعد في تحسين الأداء ؟

☐

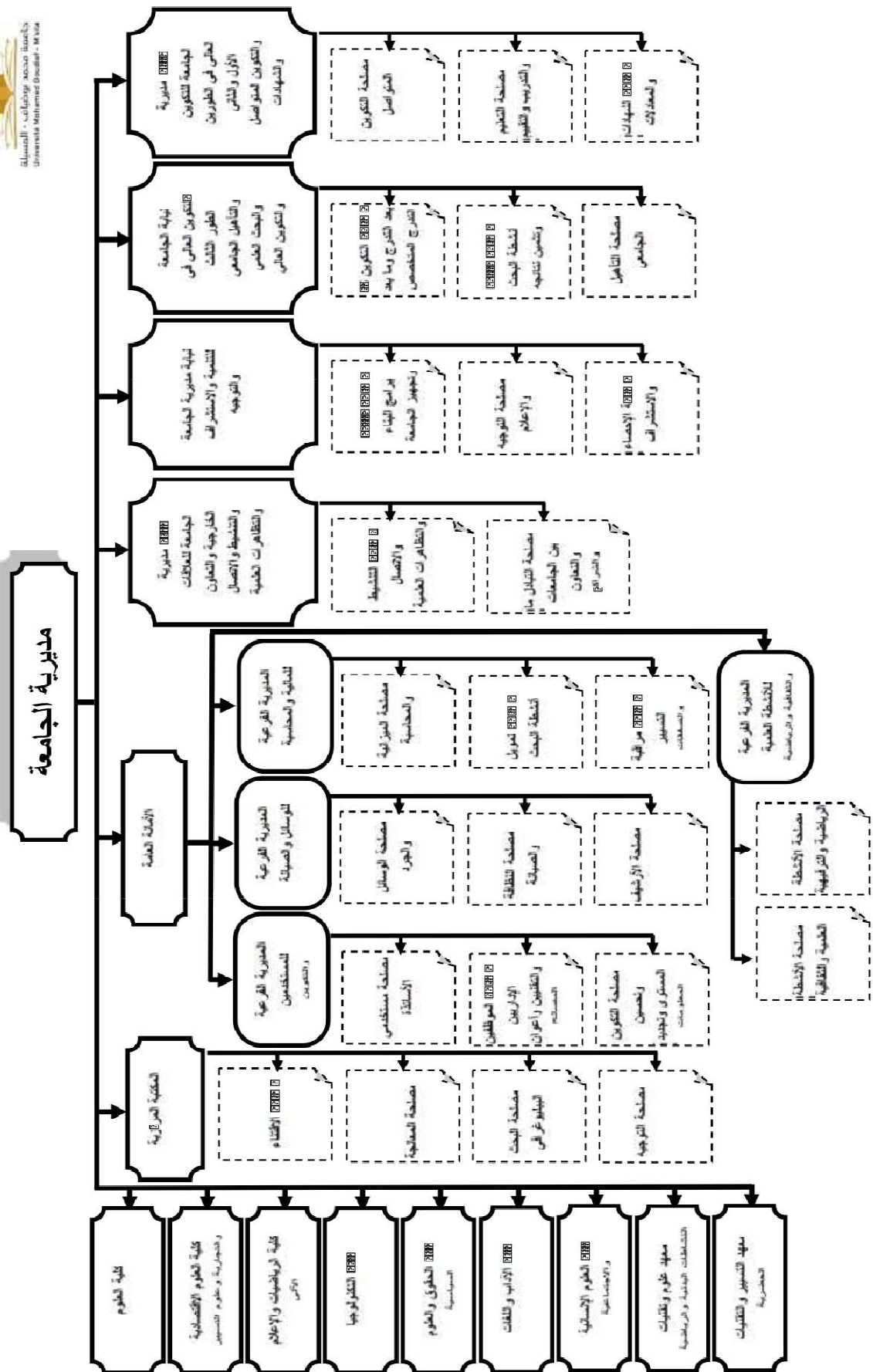
لا

☐

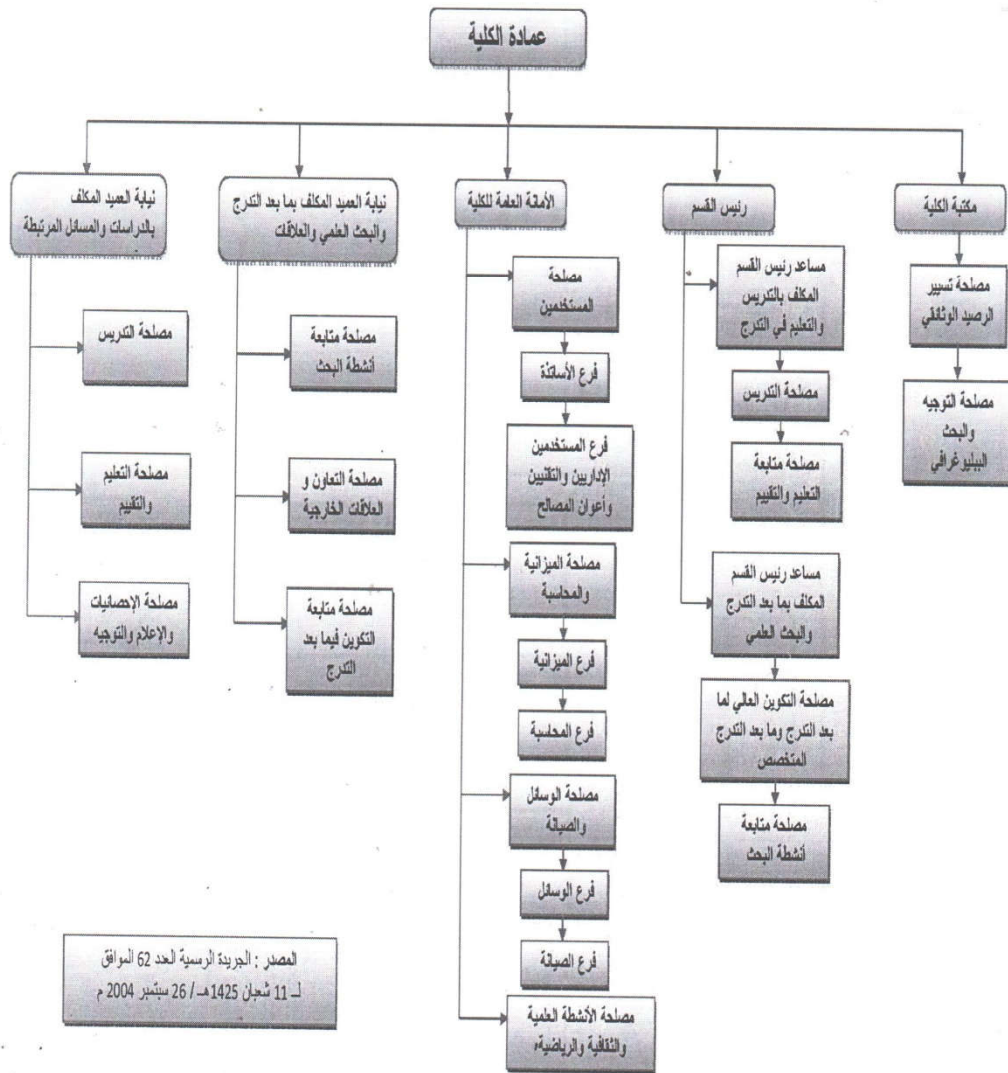
نعم

- 61) هل يحظى الجميع بفرص متساوية للترقية في المنظمة حسب الأنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 62) هل تطوير مهارات العمال في المنظمة يكون عن طريق جهود كبيرة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 63) هل تحظى الإدارة بالاحترام والتقدير من قبل موظفيها ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 64) هل تهتم الهيئة بتطبيق نظام عادل في العمل بين العمال ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 65) هل ترتبط المكافآت الإدارية بالأداء داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 66) هل هناك تنسيق مستمر بين المستويات الإدارية والجودة المطلوبة في إنجاز الأعمال ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 67) هل تساعد المنظمة في تقديم الأعمال بطريقة جماعية ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 68) هل ضعف مشاركة العمال في التسوية يساعد على استمرار الصراع داخل المنظمة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 69) هل الاختلافات في الأنماط السلوكية والخلافات تدفع بالعامل للتفكير في الاستقالة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 70) هل الانفعالات السلبية وعدم الاتفاق داخل المنظمة ناجم عن القيم السائدة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 71) هل الأنماط السلوكية لها القدرة على التنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين ؟ ☐ نعم ☐ لا

الهيكل التنظيمي لجامعة محمد بوضياف - المسيلة



الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministre de L'enseignement Supérieur Et de La Recherche Scientifique

Université Mohamed Boudiaf M'sila
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de : Sociologie



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماع
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 29/05/2022

الرقم: 59/2022

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة له: دانية

إلى السيد: عميد كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف المسيلة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم 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	بوخميسة إيمان	1987/05/17 ب: المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع داخل المنظمة.
الأستاذ المشرف: د / بن خالد جمال .

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

الهيئة المستقبلية:



المختور:
جمال بن خالد

University Mohame Boudiaf of M'sila
humaine and Socials Sciences Faculty
B.P : 166 Echbilia M'sila 28003 Fax 213.35.5.96.30

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

مخرجات Spss

Chi-Square Test

q12			
Residual	Expected N	Observed N	
-23.0	26.0	3	لا
23.0	26.0	49	نعم
		52	Total

Test Statistics

q12	
40.692 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Chi-Square Test

q16			
Residual	Expected N	Observed N	
-20.0	26.0	6	لا
20.0	26.0	46	نعم
		52	Total

Test Statistics

q16	
30.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

q17			
Residual	Expected N	Observed N	
-11.0	26.0	15	لا
11.0	26.0	37	نعم
		52	Total

Test Statistics

q17	
9.308 ^a	Chi-Square
1	df
0.002	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

q19			
Residual	Expected N	Observed N	
9.7	17.3	27	القيادة الديمقراطية
-2.3	17.3	15	القيادة الفوضوية
-7.3	17.3	10	أخرى
		52	Total

Test Statistics

q19	
8.808 ^a	Chi-Square
2	df
0.012	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 17.3.	

Frequencies

q21			
Residual	Expected N	Observed N	
-9.0	26.0	17	لا
9.0	26.0	35	نعم
		52	Total

Test Statistics

q21	
6.231 ^a	Chi-Square
1	df
0.013	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

q27			
Residual	Expected N	Observed N	
-7.0	26.0	19	لا
7.0	26.0	33	نعم
		52	Total

Test Statistics

q27	
3.769 ^a	Chi-Square
1	Df
0.052	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

x28			
Residual	Expected N	Observed N	
-23.0	26.0	3	لا
23.0	26.0	49	نعم
		52	Total

Test Statistics

x28	
40.692 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

x32			
Residual	Expected N	Observed N	
0.0	52.0	52	نعم
		52 ^a	Total

a. This variable is constant. Chi-Square Test cannot be performed.

Frequencies

x37			
Residual	Expected N	Observed N	
-19.0	26.0	7	لا
19.0	26.0	45	نعم
		52	Total

Test Statistics

x37	
27.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

x42			
Residual	Expected N	Observed N	
-6.0	26.0	20	لا
6.0	26.0	32	نعم
		52	Total

Test Statistics

x42	
2.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.096	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

x49			
Residual	Expected N	Observed N	
-3.0	26.0	23	لا
3.0	26.0	29	نعم
		52	Total

Test Statistics

x49	
.692 ^a	Chi-Square
1	df
0.405	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

c51			
Residual	Expected N	Observed N	
-19.0	26.0	7	لا
19.0	26.0	45	نعم
		52	Total

Test Statistics

c51	
27.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

c55			
Residual	Expected N	Observed N	
-22.0	26.0	4	لا
22.0	26.0	48	نعم
		52	Total

Test Statistics

c55	
37.231 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

c57			
Residual	Expected N	Observed N	
-3.0	26.0	23	لا
3.0	26.0	29	نعم
		52	Total

Test Statistics

c57	
.692 ^a	Chi-Square
1	df
0.405	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell	

frequency is 26.0.

Frequencies

c69			
Residual	Expected N	Observed N	
-6.0	26.0	20	لا
6.0	26.0	32	نعم
		52	Total

Test Statistics

c69	
2.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.096	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Chi-Square Test

Frequencies

c70			
Residual	Expected N	Observed N	
-19.0	26.0	7	لا
19.0	26.0	45	نعم
		52	Total

Test Statistics

c70	
27.769 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.

a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.

Frequencies

c71			
Residual	Expected N	Observed N	
-17.0	26.0	9	لا
17.0	26.0	43	نعم
		52	Total

Test Statistics

c71	
22.231 ^a	Chi-Square
1	df
0.000	Asymp. Sig.
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 26.0.	

Frequencies

Frequency Table

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.2	44.2	44.2	23	أنثى	Valid
100.0	55.8	55.8	29	ذكر	
	100.0	100.0	52	Total	

السن					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
69.2	7.7	7.7	4	من 40-30 سنة	Valid
92.3	23.1	23.1	12	من 50-41 سنة	
100.0	69.2	69.2	36	أكثر من 50 سنة	
	100.0	100.0	52	Total	

المستوى التعليمي					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
19.23	13.45	13.45	7	ماستر	Valid
67.23	19.23	19.23	10	ماجستير	
100.0	67.30	67.30	35	دكتوراه	
	100.0	100.0	52	Total	

الحالة المدنية					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
23.7	23.7	23.7	12	أعزب/عزباء	Valid
96.2	73.07	73.07	38	متزوج (ة)	

100.0	3.8	3.8	2	مطلق (ة)	
	100.0	100.0	52	Total	

الأقدمية في العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
30.75	9.61	9.61	5	أقل من 5 سنوات	Valid
59.61	30.75	30.75	16	من 6-10 سنوات	
100.0	59.61	59.61	31	أكثر من 10 سنوات	
	100.0	100.0	52	Total	

طبيعة العمل					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
11.5	11.5	11.5	6	رئيس قسم	Valid
23.1	11.5	11.5	6	نائب رئيس قسم	
34.6	11.5	11.5	6	مساعد رئيس قسم	
80.8	46.2	46.2	24	مسؤول شعبة	
100.0	19.2	19.2	10	أستاذ	
	100.0	100.0	52	Total	

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع و المصادر:

- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1993.
- أحمد محمد شمس الدين، تطبيقات في العمل مع الجماعات، القاهرة - جامعة حلوان، 1987.
- أحمد محمد شمس الدين، العمل مع الجماعات: أسس وعمليات، القاهرة - جامعة حلوان، 1988.
- أحمد عبدالرؤوف درويش ، مشكلات البحث العلمي في العالم العربي، ط01، مصر ،دار الوثائق للنشر والتوزيع ،2013.
- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- ابتسام أَلحلواني، التغيير ودوره في التطوير الإداري ،مجلة الإدارة العامة، العدد 67 معهد الإدارة العامة، الرياض ،1999.
- بوفلجة غياب ، د س ، مقدمة علم النفس التطبيقي ، ط01، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، 2010.
- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية و التغيير، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
- جوتان تبرنر، بناء نظرية علم الاجتماع، ترجمة سعيد فرح محمد ، ب ط ، دار المعارف ، 2000، القاهرة.
- جون ركس ، مشكلات اساسية في النظرية الاجتماعية ، ترجمة محمد الجوهري واخرون ، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة للحوافز، الطبعة الأولى، الدراسة العربية للموسوعة، بيروت ،1981.
- حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، القاهرة، عالم الكتب، 1977.
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 .

- حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، ط1، عمان، دار حارس للنشر والتوزيع، 2006.
- حسين حريم، " السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، 2004 .
- حسان محمد حسن ، النظرية الاجتماعية المتقدمة ، دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة ،دار وائل لنشر والتوزيع، ط 2 ، 2010 ، عمان.
- خليل محمد حسن الشماع خيضر كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر- والتوزيع والطباعة ، ط5 ، 2014 ، عمان
- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون ، " السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة"، الطبعة الأولى اثرء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2011 عمان.
- زاهد محمد ديري، " السلوك التنظيمي الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر، والتوزيع، الأردن، 2011 .
- زينب حسين أبو العلا، الاتجاهات الحديثة في خدمة الفرد، القاهرة - جامعة حلوان، 1991.
- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية، دار اسامة للنشر والتوزيع، ط1 ، 2009، عمان.
- شوقي ناجي جواد، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010 .
- شفيق محمد ،الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية ، ط1، مصر ، 2006.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، الطبعة الأولى، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003 .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات"، الطبعة الاولى، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005.
- علي السلمي ،إدارة الأفراد لرفع الكفاية والإنتاجية، دار المعارف القاهرة ، 1971.
- علي السلمي ،إدارة السلوك التنظيمي ،دار غريب ،القاهرة، 2004.

- لعلي بوكميش ، اسهامات الاتجاه المركسي في دراسة المنظمة ، قراءة نقدية ، 2012 ، جامعة باتنة، الجزائر.
- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي ، مفاهيمية وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، دار الفكر ، ط02،الأردن ،1994.
- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي ، الطبعة والثانية دار المستقل مطبعة بنك البتراء ، عمان، 1993.
- محمد مهنا ، سياسة الوظائف وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1997.
- محمد عبد الله إبراهيم ، العمل مع الجماعات النظرية والتطبيق القاهرة - جامعة حلوان، 1984.
- مارفن شو، ديناميات الجماعة: دراسة سلوك الجماعات الصغيرة، ترجمة محي الدين أحمد حسين، القاهرة، دار المعارف، 1996.
- محمد صبري فؤاد النمر، طريقة العمل مع الأفراد: العمليات والمجالات، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 1997.
- ماجد عبد المهدي مساعدة ،ادارة المنظمات (منظور كلي) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 2013 1 ، عمان.
- محمد سعيد انور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، 2004 ، الاسكندرية
- محمد الجوهري ، علم الاجتماع وقضايا التنمية في العالم الثالث ، ب ط ، دار المعارف ، 1978 ، القاهرة.
- محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 ، عمان.
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، ط 1 ، 2002،عمان.
- مصطفى بوجلال ، علم الاجتماع المعاصر الاتجاهات والنظريات ، ب ط ، ديوان- المطبوعات الجامعية ، 2015 ، الجزائر.
- موسى المدهون إبراهيم ،تحليل السلوك التنظيمي ،المركز العربي للخدمات الطلابية عمان،2005.
- محمد قاسم القيروتي ،السلوك التنظيمي ،ط01،عمان ،دار الشروق للنشر والتوزيع

- محمن حسن شماع ،خليل محمد حمود ،حمود خيضر كاظم ، نظرية المنظمة ،ط05،عمان ،دار المسير للنشر والتوزيع ،2014.
- مساعدة ماجد عبد المهدي ، إدارة المنظمات ،ط01،عمان ،دار المسير للنشر والتوزيع ،2013.
- معن مروان عياصرة ،بني أحمد مروان محمد ،إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ،ط01،عمان ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،2008.
- ناصر قاسيمي ، دليل المصطلحات علم الاجتماع والتنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، 2011 ،الجزائر.
- ناصر قاسيمي ،الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، ط1 ، 2013،القاهرة.
- ناصر قاصمي ،الصراع التنظيمي ، ط01، مصر دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ،2012 الرسائل والمذكرات:
- زرفاوي امال ، مذكرة تخرج ماجستير بعنوان الصراع التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي ، 2013 - 2014.

المملخص:

جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

ملخص الدراسة

عنوان المذكرة: السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع داخل المنظمة .

إعداد الطالبة : بوخميسة إيمان .

المشرف : الأستاذ بن خالد جمال .

مشكلة الدراسة : يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

" هل للسلوك الجماعي دور في إدارة الصراع داخل المنظمة؟"

أهداف الدراسة:

- التعرف على القيادة السائدة بالمنظمة من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على واقع إدارة الصراع داخل المنظمة من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على أساليب إدارة الصراع المتبعة داخل المنظمة من وجهة نظر المبحوثين.
- التعرف على الثقافة التنظيمية ودورها في إدارة الصراع داخل المنظمة.
- التعرف على الاتصال الفعال ومدى فاعليته في الحد من ظاهرة الصراع داخل المنظمة.

الدراسة الميدانية : بالكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة المسيلة .

المدة الزمنية: شهر ونصف (45) يوما من 01 مارس إلى 19 أبريل 2022 م.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والمسؤولين البيداغوجيين عن كل تخصص بالكلية، وهم يمثلون المستويات التنظيمية: التالية: رئيس قسم ، نائب رئيس القسم ، مساعد رئيس القسم ، المسؤولين البيداغوجيين عن كل تخصص . حيث بلغ عددهم 42 فردا، حيث تم اختيار العينة القصدية من مجتمع الدراسة المستهدف لأن الكلية بها عدد قليل من الإداريين لهذا قمنا بالمسح الشامل ، وبعد التطبيق الميداني قمنا بتوزيع 60 إستبانة منها 08 ملغات و 52 إستبانة قابلة للتحليل الإحصائي .

منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

أهم النتائج:

- * أفراد عينة الدراسة موافقون على أن نمط القيادة الديمقراطي سائد بالكلية .
 - * أفراد عينة الدراسة غير موافقون على سيادة نمط القيادة الأوتوقراطي بالكلية .
 - * أفراد عينة الدراسة غير موافقون على سيادة نمط القيادة الحر بالكلية .
 - * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن الاتصالات المستخدمة داخل الكلية تؤدي إلى تجنب الصراع.
 - * أفراد عينة الدراسة يقررون بأن تغيير العلاقات بين الموظفين تعد من النتائج الناجمة عن حدوث الصراعات التنظيمية داخل المنظمة وهذا راجع إلى ضعف التواصل بين الأفراد داخل الجماعات وقلة تعاملهم مع بعضهم البعض.
 - * أفراد عينة الدراسة يؤكدون على التحلي بالقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة وتشجيعهم على التشارك فيها والتمسك بها أكثر.
 - * أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تشجيع العاملين بإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات وذلك عن طريق خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - * أفراد عينة الدراسة يؤكدون أن التنسيق التبادلي الفعال بين المسؤولين والموظفين يسهل عملية مواجهة مصاعب العمل داخل الكلية، وهذا راجع إلى أن نجاحها يتطلب توفير جهود من أجل الوصول إلى تحقيق هدف مشترك، وبالتالي الوصول إلى حلول التي من شأنها تقلل من الصراعات.
- النتيجة العامة:**
- أن السلوك الجماعي يساهم بفعالية وله دور كبيرة في إدارة الصراع والتقليل منه داخل المنظمة.

أهم التوصيات:

- * ضرورة تدريب الموظفين على الأنماط القيادية والأساليب الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وحسن إدارته.
- * زيادة تمكين القادة الإداريين من مهارات وأساليب النمط الديمقراطي في التعامل مع المرؤوسين.
- *حث القادة الإداريين على الحد من الآثار السلبية للصراع داخل منظماتهم.
- * توعية الموظفين الإداريين بتنوع أساليب حل وإدارة الصراع وضرورة اختيار ما يناسب كل موقف منها لعدم وجود أسلوب واحد يمكن تعميمه.

أهم الاقتراحات:

- توفير كل الوسائل والأدوات للقيادة من أجل منحها الفرصة للسيطرة على الصراع وجعله في خدمة مصالح وأهداف المؤسسة.
- يجب على القائد الاعتماد على مبدأ تفويض السلطة في حل بعض الصراعات.
- إيجاد مستشارين قانونيين داخل المنظمة لحل الصراعات لما يخدم مصلحة الجميع.
- القيام بالمزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول السلوك الجماعي بإدارة الصراع داخل المنظمة