

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة

دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: التنظيم والعمل

الصفة	الرتبة	إسم ولقب الأستاذ

إشراف الأستاذة:

• د. بويعلی نصيرة

إعداد الطالبتان:

- طبي هديل
- طيب باي أميرة

السنة الجامعية: 2024/2023



شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد صل الله عليه وسلم.
بداية نشكر الله عز وجل الذي أعاننا وشد من عزمنا على إكمال هذه المذكرة.
حيث نتقدم بخالص الشكر والامتنان لأستاذتنا المشرفة الدكتورة: **"بوعلى نصيرة"** التي تفضلت بالإشراف على هذه الدراسة ونشكرها على توجيهاتها ونصائحها القيمة وملاحظاتها النيرة.
كما نوجه شكرنا إلى الأساتذة الكرام الذين قاموا بتحكيم الاستبيان والأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، ونوجه الشكر أيضا إلى أساتذتنا الكرام في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كل الذين قدموا لنا المعلومات وساعدونا بمديرية محافظة الغابات محل الدراسة، وعلى رأسهم السيد: **"عطاف علي"** مدير مديرية محافظة الغابات على تواضعهم وحسن تعاونهم.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

فهرس المحتويات

فهرس الأشكال

فهرس الجداول

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

نمذجة الدراسة

مقدمة ب

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد 5

أولاً: إشكالية الدراسة 5

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع 7

ثالثاً: أهمية الدراسة 7

رابعاً: أهداف الدراسة 7

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة 8

سادساً: الدراسات السابقة 12

سابعاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة 20

ثامناً: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة 21

خلاصة الفصل 22

الفصل الثاني: الإطار النظري للسلطة الإدارية

تمهيد 24

أولاً: خصائص السلطة الإدارية 25

فهرس المحتويات

27	ثانيا: أهمية السلطة الإدارية.....
30	ثالثا: مصادر السلطة الإدارية.....
31	رابعا: تصنيفات السلطة الإدارية.....
32	خامسا: أنماط السلطة الإدارية
34	سادسا: نظريات السلطة الإدارية
38	سابعا: التفويض الإداري للسلطة
43	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

45	تمهيد
46	أولا: أسباب الصراع التنظيمي
49	ثانيا: مظاهر الصراع التنظيمي
50	ثالثا: مستويات الصراع التنظيمي.....
53	رابعا: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي
55	خامسا: شروط إدارة الصراع التنظيمي
56	سادسا: العوامل المساعدة على الصراع التنظيمي
58	سابعا: أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.....
62	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

64	تمهيد
65	أولا: مجالات الدراسة
69	ثانيا: مجتمع الدراسة.....
69	ثالثا: منهج الدراسة
71	رابعا: أداة الدراسة
73	خامسا: الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة.....

فهرس المحتويات

75 سادسا: الأساليب الإحصائية

76 خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

78 تمهيد

79 أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة

97 ثانيا: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

100..... ثالثا: النتائج العامة للدراسة

104..... رابعا: التوصيات

105..... خلاصة الفصل

107..... خاتمة

109..... قائمة المراجع

115..... الملاحق

فهرس الأشكال

الشكل 1: نمذجة الدراسة

- الشكل 2: أهمية السلطة بالنسبة للقائد 29
- الشكل 3: أهمية السلطة بالنسبة للمنظمة 29
- الشكل 4: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي 55
- الشكل 5: يمثل العوامل المساعدة على إدارة الصراع التنظيمي 57
- الشكل 6: أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 61
- الشكل 7: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس 80
- الشكل 8: توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة العمرية 81
- الشكل 9: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي 81
- الشكل 10: توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل 82
- الشكل 11: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي 83

فهرس الجداول

- الجدول 1: أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية 20
- الجدول 2: بدائل ودرجات مقياس ليكيرت الثلاثي..... 72
- الجدول 3: طول الفئة ومستوى القبول 73
- الجدول 4: معامل الصدق والثبات 73
- الجدول 5: توزيع أداة الدراسة 75
- الجدول 6: خصائص مجتمع الدراسة 79
- الجدول 7: إجابات المبحوثين حول دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين 84
- الجدول 8: إجابات مفردات الدراسة حول دور ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة 88
- الجدول 9: إجابات مجتمع الدراسة حول دور ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين 92
- الجدول 10: إجابات المبحوثين نحو محاورها الأساسية 100
- الجدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل 101

قائمة الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية بسكرة

الملحق 2: إستبيان ما قبل التحكيم

الملحق 3: إستبيان ما بعد التحكيم

الملحق 4: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الملحق 5: ترخيص بزيارة ميدانية

الملحق 6: إذن بإيداع مذكرة الماستر

الملحق 7: تصريح شرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث للطالبة (طبي هديل)

الملحق 8: تصريح شرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث للطالبة (طيب باي أميرة)

الملحق 9: تعهد خاص بالطالبة (طبي هديل)

الملحق 10: تعهد خاص بالطالبة (طيب باي أميرة)

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة باللغة العربية

تهدف الدراسة إلى معرفة دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال الكشف عن دور ممارسة السلطة من خلال أبعاد الصراع التنظيمي المتمثلة في التسوية والسيطرة، والتنافس في إدارة الصراع التنظيمي.

ولإتمام هذه الدراسة وفق منهجية علمية، قسمت الدراسة إلى جانبين: نظري وميداني خصص الجانب الأول بالإطار النظري الذي يحتوي على ثلاثة فصول، بينما خصص الجانب الميداني الذي تضمن فصلين.

وانطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافه تم إجراء دراسة مسحية لجميع موظفي مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة بكل فروعها، لإجراء دراسة ميدانية والتي استغرقت مدة زمنية من 08 مارس إلى 20 ماي 2024.

وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الدراسة، والاعتماد على واحدة من أدواته أثناء جمع المعلومات وهي استمارة استبيان مكونة من 29 عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وقد احتوت على قسمين:

تضمن القسم الأول بيانات عامة حول المبحوثين، أما القسم الثاني اشتمل على ثلاثة محاور وهم أبعاد الدراسة [التسوية - السيطرة - التنافس]، وقد تم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25 والاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.

وبعد التفريغ وتحليل البيانات وتفسيرها كميًا وكيفيًا توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لممارسة السلطة دور في تسوية الخلافات بين الموظفين بدرجة متوسطة.
 - لممارسة السلطة دور في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بدرجة متوسطة.
 - لممارسة السلطة دور في خلق جو التنافس بين الموظفين بدرجة متوسطة.
- والنتيجة العامة المتوصل إليها أن لممارسة السلطة دور في إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة.

On the role of the exercise of power through the organizational dimensions of conflict, namely, resolution and control, and competition in the management of organizational conflict.

In order to complete this study in accordance with a scientific methodology, the study was divided into two aspects: theoretical and field; the first part was devoted to the conceptual framework, which contains three chapters; and the second part to the field, which contains two chapters.

On the basis of the subject and the objectives of the study, a survey was conducted of all the staff of the Directorate of Forestry Governorate of the State of Biskra in all its branches in order to conduct a field study, which required a period of time from 8 March to 20 May 2024.

The descriptive methodology was used in the study, and one of its tools was used during the collection of information, a 29-word questionnaire form based on the Likert Triple Scale. It contained two sections: the first included general data on the researchers, the second contained three focus areas, namely, the dimensions of the study [settlement - control - competition], analysed using Statistical Programme SPSS V25, AL, based on a set of statistical methods of repetitions and percentages, calculation average and standard deviation, and the Alpha Kru-Npach coefficient to ascertain the stability of the tool.

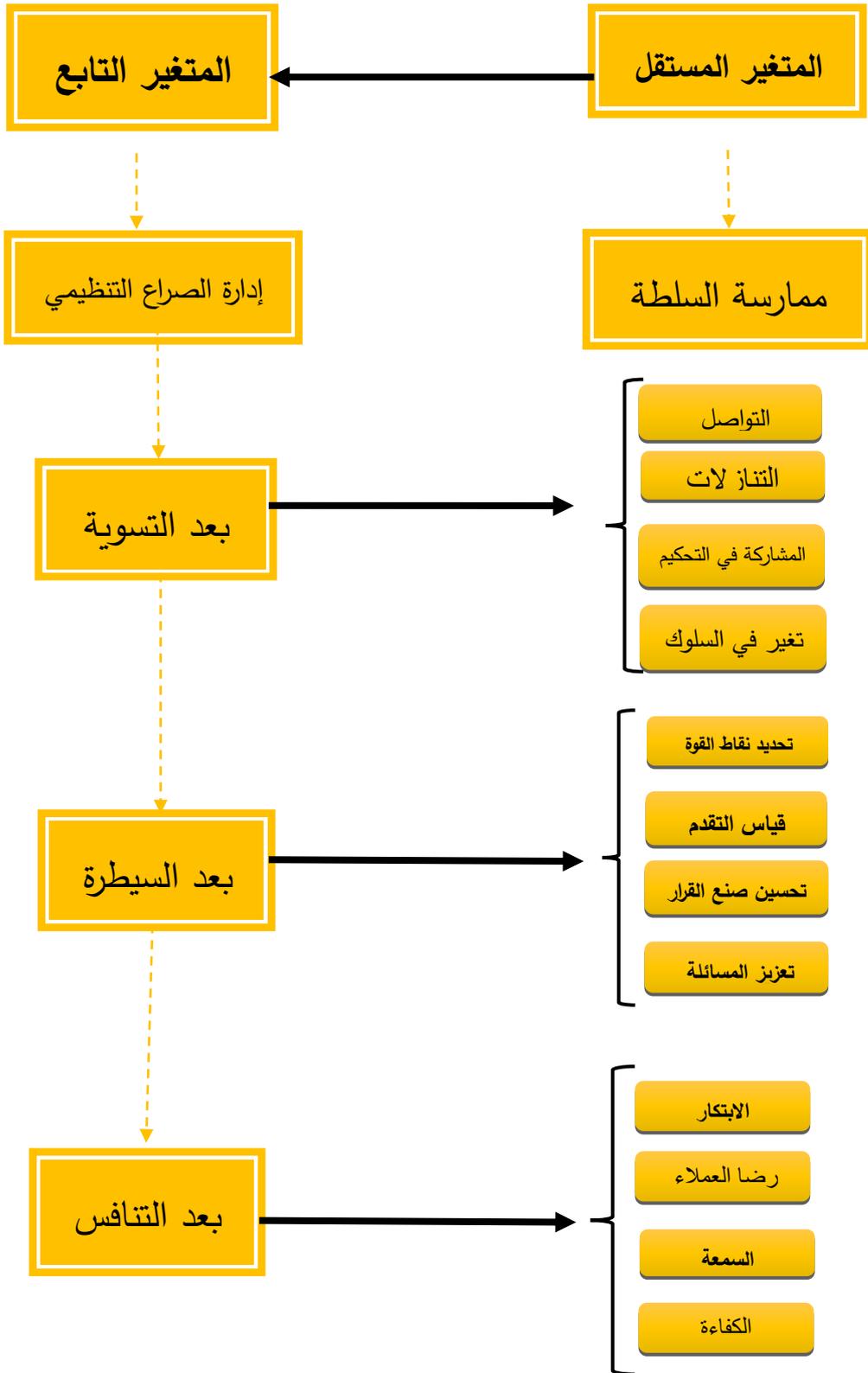
After the discharge, the quantitative and qualitative analysis and interpretation of the data, the study reached the following conclusions:

- The settlement has a role to play in the management of organizational conflict.
- Control plays a role in the management of organizational conflict.
- Competition has a role to play in managing organizational conflict.

The overall conclusion is that the exercise of power has a role to play in the management of the organizational conflict.

نمذجة الدراسة

الشكل 1: نمذجة الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتان

مقدمة

مقدمة

إن تقدم الحياة الاجتماعية والاقتصادية أدى إلى زيادة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض ذلك أن الإنسان اجتماعي بطبعه ويتطلع إلى الآخرين، ويرجو منهم الاحترام والفهم المتبادل، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود نظام اجتماعي.

المؤسسة لا تستطيع أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون تفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية، فالإدارة مهنة لها مسؤولية اجتماعية وعليها واجبات اتجاه العاملين، واتجاه كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منها على الآخرين لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والتعاون والتشاور والتنسيق وغيرها، وهذه الاعتمادية والترابط يمكن ان تؤدي الي التعاون أو إلى الصراع.

وهذا الأخير أي الصراع ليس بالأمر الحديث فقد اخذ اهتمام علماء النفس والاجتماع منذ القدم، إلا ان الاهتمام به من وجهة نظر إدارية تعد الوجه الجديد للصراع، ويتمثل هذا الاهتمام الى إحساس الإداريين بأن المؤسسة تكتنف أنواعا عديدة من الصراعات والتي أخذت نسبة عالية من وقتهم وعليهم ان يقوموا بفض هذه الصراعات لأنها مضرّة بصحة المؤسسة.

وبما أن الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وأمر شائع وحتمي لا مفر منه في أية مؤسسة، فلا بد من الوصول إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وهذا من خلال مجموعة من الأساليب والإستراتيجيات وعادة ما تكون هذه المهمة تتوفر في أعلى سلطة التنظيم والتي يحتلها المسؤولون الإداريين وعليه تحتاج أي مؤسسة إلى سلطة إدارية واعية ومنفهمة تستطيع تحمل المسؤولية.

حيث تسهم إستراتيجيات إدارة الصراع في حل بعض المشكلات التي يواجهها الفرد في حياته والصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية طبيعية موجودة في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات وبالتالي يصبح الهدف هو إدارة الصراع التنظيمي بشكل بناء والهدف الأساسي من إستراتيجيات إدارة الصراع هو مساعدة الناس جعلهم ومتسامحين، وغير عدائيين ولديهم القدرة على التحمل.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال وجهة نظر موظفين مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة بكل فروعها، وضمن هذا المسعى تم تقسيم الدراسة إلى جانبين:

الجانب النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: يتضمن الإطار العام للدراسة حيث تم فيه طرح إشكالية الدراسة من أجل توضيح ما المراد دراسته، ومبررات اختيار الموضوع، ثم تحديد الأهمية من تناول الموضوع بالدراسة، والأهداف التي ترمي إليها، بالإضافة إلى ذلك تضمن المفاهيم الأساسية الخاصة بموضوعنا حيث قمنا بتعريفها من الناحية اللغوية، الاصطلاحية، والإجرائية، وآخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة "ممارسة السلطة" و"إدارة الصراع التنظيمي".

أما الفصل الثاني: فقد خصص للإطار النظري للسلطة الإدارية وما يتضمنه من عناصر المتمثلة في خصائص السلطة الإدارية، ثم أهمية السلطة الإدارية، وكذلك المصادر التي تركز عليها السلطة الإدارية، ثم إبراز أهم تصنيفات ثم الأنماط أو أنواع أو أساليب التي تحتويها السلطة، وذكر النظريات المفسرة لموضوع السلطة الإدارية، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى التفويض الإداري للسلطة الإدارية.

أما الفصل الثالث: فقد خصص للإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي، وقد شمل أسباب ومظاهر الصراع، وكذلك مستوياته بالنسبة للفرد والجماعة والمؤسسة ككل، ثم الخطوات التي تنبثق من إدارة الصراع التنظيمي، وأهم الشروط التي نستطيع من خلالها الحد من ظاهرة الصراع، بالإضافة إلى العوامل المساعدة على حل وإدارة الصراع وأخيرا الأساليب والإستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي.

في حين الجانب الميداني قسم إلى فصلين:

الفصل الرابع: تم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث احتوى على مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات.

أما الفصل الخامس: والأخير الخاص بالجانب الميداني، تناولنا فيه عرض وتحليل بيانات كل محور ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، وهذا في ظل التساؤلات والدراسات السابقة، ثم عرض النتائج النهائية التي تعبر عن إجابتنا على التساؤلات التي تم طرحها.

وختم كل ذلك بخاتمة الدراسة ثم قائمة المراجع والملاحق التي استخدمناها في دراستنا.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

ثامناً: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

من المتعارف عليه أن البحوث السوسيولوجية تبدأ دائماً بطرح تساؤلات من طرف الباحثين وهذا بسبب الفضول العلمي الذي للخوض في غمار تجربة البحث العلمي، فهذه التساؤلات تولد له الرغبة في البحث عن الموضوع أو الظاهرة التي يرغب في دراستها والكشف عن أسبابها.

وعليه تبدأ عملية البحث والتقصي في الدراسات السوسيولوجيا، بحسن اختيار موضوع الدراسة ثم طرحه في إطار مشكلة بحث يرغب بدراستها، وفي الأخير يتوصل إلى طرح إشكاليته بطريقة علمية منظمة وهذه الخطوة تعتبر من أهم الصعوبات التي تواجهه، ثم تحديد مبررات اختياره للموضوع بحثه وتبيان أهميته وقيمه والهدف من إجرائه، إضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بالموضوع، ثم ليصل إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع في أحد متغيراته، إذا كل هذه الخطوات التي يمر بها أي بحث سوسيولوجي علمي، هذه الدراسة مرت بها وفي هذا الفصل سنحاول تتبعها وهذا بهدف أنها الموجه والأساس الذي تبني عليه باقي الفصول.

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن المنظمة نقطة إهتمام وبداية دراسات الكثير من الباحثين خاصة علماء علم إجتماع التنظيم والعمل، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري من حيث أسسه ومبادئه ومرتكزاته في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وأسرع تقنية.

لذلك تعتبر السلطة الإدارية قمة الهرم التنظيمي ومحددا رئيسيا لفعالية المنظمة، فنجد أن القيادة الناجحة التي تتبع طرق عقلانية ورشيده في التسيير، وتساهم في تحقيق السير الحسن للعمليات التنظيمية، وتشير السلطة الإدارية إلى ذلك النشاط الإيجابي الذي يقوم به الشخص بقرار يصبح من خلاله قائدا إداريا تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية، يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة واستخدام السلطة بالقدر المناسب عند الضرورة.

إن المورد البشري في المنظمة يسعى دائما للوصول إلى جو تنظيمي مريح، خاصة للمرؤوسين، وهذا لن يتحقق إلا من خلال تبني قيادة إدارية فعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو الأسلوب الإيجابي الذي يتماشى مع أهداف المنظمة، لهذا فإن دور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات ذات جودة لحفظ النظام العام للمنظمة، ويختلف دورهم حسب اختلاف أسلوب ممارسة السلطة، ويعد نوع السلطة

أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في تشكيل طبيعة العلاقات الوظيفية بين المدير ومروؤوسيه في العمل، وأن العامل الأساسي الذي بني عليه يتحدد نمط السلطة هو شخصية القائد من حيث ميله إلى الديكتاتورية أو الديمقراطية، أو الفوضوية.

وقد تعددت أدوار السلطة الإدارية في الوقت الراهن بسبب كبر المنشآت وتقسيم العمل، مما أدى إلى ظهور صراع بين العمال، وكذلك بين المصالح المختلفة، وبين الإدارة والعمال.

تعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين، فإن لم يتم استخدام الاستراتيجية المناسبة لإدارتها فإنها تستهلك جهد الإدارة ووقتها في مواجهتها بدلا من استثمار هذا الوقت في أنشطة منتجة، وأصبح من واجب الإدارة الاعتراف بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة طبيعية، ولا بد من وجوده في أي منظمة مهما كانت طبيعة عملها، والتعرف على أسبابه سعيا إلى الطريقة المناسبة للتعامل معه من خلال التسوية أو السيطرة أو بتحويله إلى دافع للتنافس الإيجابي المثمر بين الموظفين، ولا سيما أن الصراعات التي تحدث داخل المنظمة سببها الاختلاف في القيم والاتجاهات والمؤهلات والأفكار، كما يمكن أن تنشأ لأسباب تنظيمية، وهذا يتطلب من القادة امتلاك المهارات السلوكية الذكية من أجل إدارة الصراع في المنظمة لما يخدم مصلحتها وأهدافها بشكل إيجابي.

ومن هذا المنطلق تحاول دراستنا معرفة دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية، وتحديدًا بديرية محافظة الغابات لولاية بسكرة لتقصي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المعتمدة من طرف مسيرها من وجهة نظر العمال، ويمكن تحديد إشكالية الدراسة في السؤال الرئيس الذي مفاده:

كيف تسهم ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تسهم ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين؟
- كيف تسهم ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة؟
- كيف تسهم ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين؟

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع:

كل البحوث والدراسات العلمية لها أسباب ودوافع، كحب التطلع العلمي، ومعرفة الحقائق التي تشكل تساؤلات جديدة، ومما لا شك فيه أن لكل باحث أسباب ودوافع تجعله يختار مشكلة ما من أجل دراستها، والكشف عن مختلف خباياها، ومن الأسباب والدوافع التي أدت بنا إلى إختيار هذا الموضوع نذكر ما يلي:

- رغبتنا الشخصية في البحث والاطلاع عن هذا الموضوع بغية دراسته.
- الموضوع يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع، التنظيم والعمل.
- تكوين فكرة واضحة عن دور القيادة وأهميتها في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- محاولة التزويد بمعلومات أكثر عن الواقع المهني وما يدور فيه من قضايا ومشاكل وصراعات.
- التعرف على حقيقة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- كشف الحقائق، ومعرفة مدى اهتمام وحرص المؤسسة على ضمان التوازن التنظيمي وتجنب الصراعات الغير الهادفة.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تستمد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله كون موضوع السلطة الإدارية أحد الموضوعات المهمة التي حظيت، وما زالت تحظى باهتمام بالغ من قبل المهتمين بهذا المجال، حيث إن تقدم المجتمعات وتطور منظماتها واستمرارها يعتمد بشكل رئيس على القيادات الإدارية التي تحرك وترسم خططها وسياساتها، وما تمتلك السلطات الإدارية من قدرات ابتكارية ومواهب ابداعية. كذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف على الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع في مديرية محافظة الغابات لولاية بسكرة، ذلك من أجل تقديم معلومات للسلطات الإدارية لاختيار الاستراتيجيات الملائمة التي تؤثر ايجاباً على أداء الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على المؤسسة وعلى الوصول لأهدافها.

رابعاً: أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على ممارسة السلطة في السيطرة على الصراع التنظيمي.
- التعرف على ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين.

- التعرف على ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين المرؤوسين داخل المنظمة.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

توفير تعاريف للمصطلحات يسهم في تهيئة إطار مرجعي يمكن للبحث للاستفادة منه لفهم مشكلة بحثه، وذلك من خلال تحويل هذه التعريف إلى متغيرات ومؤشرات إحصائية وبيانات علمية، ومن ثم يتطلب ضبط التصورات الأساسية لموضوع الدراسة دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي والتي يمكن تجسيدها في المفاهيم التالية:

1. تعريف السلطة الإدارية:

أ. تعريف السلطة لغة:

وفي معاجم اللغة العربية ورد مفهوم السُّلْطَة بمرادفاته ك سَاطٍ، يَسْلُطُ، سُلْطَانٌ حيث وردت في لسان العرب السُّلْطَة تحت مادة "تَسْلُطُ، السَّلَاطَةُ والسَّلَاطَةُ" بمعنى القهر. ويقال رجل سَلِيْطٌ، أي فصيح حديد اللسان بين السَّلَاطَةِ والسَّلُوْطَةِ بمعنى فصاحة اللسان وقوة البرهان. ويضيف والسُّلْطَانُ، إنما سمي سُلْطَانًا لأنه حجة الله في أرضه، كما هو يشير إلى أن السُّلْطَة اشتق منها السُّلْطَانُ، واشتق من السُّلْطَانِ السَلِيْطُ بمعنى الحجة والبرهان. (المحاسنة و خالد فوزي يعقوب، 2019، صفحة 1200)

ب. تعريف السلطة اصطلاحا:

تعرف السلطة من خلال استعمال مواردها، فهي بمثابة علاقة لا متوازية بين الفاعلين، على الأقل تابع ومتبوع، حيث ينفرد التابع بتعليمات وإيحاءات للمتبوع والمأمور، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أن تفرض طرف على طرف آخر، وأن ينصاع هذا الطرف للأوامر وحسب. وعند ذلك تكون العلاقة قوية يسودها الإكراه والإكراه.

وتعرف أيضا السلطة بأنها أحد أنواع القوة وهي تقوم على الاعتراف بشرعية القانونية ممارسة النفوذ، فالأفراد الذين يحولون ممارسة النفوذ ينظر إليهم على أن لهم الحق في القيام بذلك في إطار الحدود المعترف بها ويتبع هذا الحق وظائفهم الرسمية في المنظمة. (نوال زاوي، 2021، الصفحات 574-575)

ج. التعريف الإجرائي للسلطة:

السلطة هي الوسيلة التي يسخرها المسؤول، إصدار الأوامر، وفرض السيطرة والانضباط على العاملين معه، ويمتلك حق التصرف داخل المنظمة، واتخاذ القرارات مع قدرته على تنفيذها على الآخرين.

2. تعريف الإدارة:

تعرف على أنها عملية التخطيط والتنظيم وصنع القرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، والاستخدام لكل الموارد التنظيمية "البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية"، بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تعرف على أنها وظيفة يتم بموجبها القيام برسم السياسات والتنسيق بين أنشطة الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي والقيام بأعمال الرقابة النهائية على كافة أعمال التنفيذ.

الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق وأقل التكاليف. (عمر محمد درة، 2009، صفحة 17)

أ. التعريف الإجرائي للإدارة:

هي مجموعة من العمليات والإجراءات التي يقوم بها جميع الموظفين بالمؤسسة، وتعتمد على التخطيط والتنسيق والرقابة لضمان السير الحسن للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

3. تعريف السلطة الإدارية:

يعتقد الدكتور "أحمد رشيد" إلى أن هناك معاني أربعة للسلطة الإدارية:

أ. المعنى القانوني:

أكثر مع السلطة شيوعاً، ذلك أنه وحينما يقال إن السلطة الإدارية في المنظمة -بدون تحديد- فإن ذلك ينصرف إلى مفهومها القانوني، ويعني حق التصرف في نطاق المنظمة الإدارية وباسمها، وحق إصدار التعليمات والأوامر.

ب. المفهوم النهائي للسلطة الإدارية:

ويشير هذا المفهوم إلى مصدر السلطة الحقيقي والنهائي الذي يتمتع به أحد العاملين بالمنظمة.

ج. المفهوم العملية للسلطة الإدارية:

ويقصد به حق التصرف الممنوح للأفراد في المنظمة الإدارية، والذي بدوره تتجمد عملية اتخاذ القرار. (دريدي فاطمة، 2018، الصفحات 14-15)

د. المفهوم الإجرائي للسلطة الإدارية:

السلطة الإدارية هي الحق في اتخاذ القرارات والسيطرة على الموظفين وإلزامهم باتباع القوانين الداخلية للمؤسسة، ولها ثلاثة أشكال أساسية سيتم التركيز عليها في هذه الدراسة وهي السلطة الديكتاتورية والسلطة الديمقراطية والسلطة الفوضوية.

4. تعريف الصراع:

أ. تعريف الصراع لغة:

مصطلح الصراع يعني الخصام والشقاق، والمشتق في الأصل من الكلمة اللاتينية "conicity" التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق، أو التنافر، أو التعارض، أو النزاع. أما استخدام وفي اللغة العربية فتعني العرق أو الخصام وعليه، يتضح لنا من خلال هذا المفهوم اللغوي، أن الصراع يلجأ، في حالة وجود خلاف بين الأفراد، وعادة ما يؤدي هذا إلى العراك والخصام، وقد يصل لدرجة التطاحن باستخدام القوة.

ب. تعريف الصراع اصطلاحاً:

هناك العديد من التعريفات التي اهتمت بتفسير ظاهرة الصراع وتعريفها، وعلى سبيل الذكر نورد ما يلي:

عرف "روبين" الصراع على أنه: "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يشكل خطراً عليه، ويوشك أن يؤثر سلباً حول ما يهتم به الطرف الأول".

كما عرفه "فيكشو" بأنه: "عملية تنتج عندما يدرك شخص أو مجموعة من الأشخاص، أنا شخص ما، أو مجموعة من الأشخاص يحبطون أو على وشك إحباط شخص أو مجموعة".

ولقد عرف "كوزر" الصراع على أنه: "كفاح حول القيم، وسعي من أجل المكان والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون لتحديد خصومهم أو القضاء عليهم". (أكرور سهام، 2019،

الصفحات 49-50)

استنتجنا من التعريف السابق أن الصراع ينشأ بمجرد أن يدرك الشخص وجود آخرين قادرين على الاستفادة من الفرص التي قد تكون لديه، بمعنى آخر المصالح، الاهتمامات المتنوعة للأفراد هي جوهر وجود الصراع، ويظهر لنا أنه ظاهرة طبيعية تحدث باستمرار منذ القدم، كما هو مبين في أول صراع عرفته البشرية في زمن آدم بين ابنيه "قابيل وهابيل"، فالصراع يعتبر كفاح من أجل البقاء والسيطرة والنفوذ.

5. تعريف الصراع التنظيمي:

سنحاول في هذا الجزء تقديم بعض التعريفات التي اهتمت بتحديد مفهوم الصراع التنظيمي، وهي كما يلي:

لقد عرف "محمد قاسم القريوتي" الصراع التنظيمي بأنه: "عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرتي ذلك الطرف، مما يعيق أهدافه وخدمة مصالحه. وعندما ينشب بين الجماعات داخل المنظمة من خلال الأعمال اليومية، يكون هناك احتمال نشوء صراع وتناقض بينهما".

ولقد عرفه "خليل محمد حسن الشماع" على أنه: "حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض المصالح والأهداف بين الأفراد والجماعات".

ولقد عرفه "وبرنر" على أنه: "عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة في المؤسسة". (أكرور سهام، 2019، الصفحات 49-51)

أ. التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

الصراع التنظيمي هو عملية أو سلوك تنظيمي غير مرغوب ينتج عن تضارب أو اختلاف بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين أنفسهم، مما يؤدي إلى تشتيت الجهود وتقليل التعاون وروح الفريق، وبالتالي تقليل فرص تحقيق الأهداف.

6. تعريف إدارة الصراع التنظيمي:

تعرف إدارة الصراع التنظيمي بأنها: "إجراء يستخدم لحل النزاع بين العاملين في المؤسسة، ويتلخص هذا الإجراء في قيام المختص بمساعدة أطراف الصراع على تحديد طبيعة العلاقات السائدة بينهم، وإزالة معوقات الاتصال، وتحديد المشكلات والموارد وتشجيعهم على الحوار والعمل مع بعض لحل مختلف المشاكل".

كما يمكن تعريفها بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه الصراع من أجل خدمة. أهداف المؤسسة، وذلك من خلال اختيار الأفراد والجماعات والوسائل الممكنة لذلك، حيث تبدأ العملية بتشخيص الصراع ومعرفة أسبابه، وصولاً إلى بلورة أسلوب مناسب لإدارة السرعة".

كما تعرف بأنها "تلك العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده، وتحديد مستوياته". (بن عبد الله بئينة، 2022، صفحة

(121)

التعريف الإجرائي لإدارة الصراع التنظيمي:

إدارة الصراع التنظيمي تعد عملية أساسية تهدف إلى التعامل بفعالية مع التوترات والصراعات داخل المنظمات وتشمل هذه العملية تحليل أسباب الصراعات من خلال تطبيق استراتيجيات التسوية والسيطرة والتنافس للتعامل معها بهدف تحسين الأداء العام للمؤسسة.

سادساً: الدراسات السابقة:

تأتي الأبحاث العلمية دائماً في سياق البحث عن أجوبة للأسئلة التي تدور في خلد الباحث العلمي ولهذا فقد كان من الضروري للباحث أن يستعين بدراسات سابقة، والتي تشمل كل ما يتعلق بالمشكلة تعلقاً مباشراً، مثل الأطروحات التي استخدمت نفس المتغيرات، أو دارت حول مضمون مشابه، أو درست النظرية التي يستند إليها الباحث، وغير ذلك من الدراسات المشابهة، حيث تبرز أهميتها في إعطاء الباحث إماماً كاملاً، وشاملاً بالموضوع الذي يقوم بدراسته فتجميع المعلومات من مصادرها المختلفة والمتنوعة، يساعده بشكل كبير على فهم الموضوع والوصول إلى أدق تفاصيله.

حسب اطلاعنا وبداية دراستنا النظرية تعرضنا إلى مشكلة قلة الدراسات المتعلقة بدور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي وكذلك ندرة الدراسات المتعلقة بموضوع السلطة الإدارية. فسنحاول تقديم عرض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلطة الإدارية، والتي نقصد بها القيادة الإدارية ودراسات حول الصراع التنظيمي كل على حدى:

1. الدراسات السابقة المتناولة لمتغير السلطة الإدارية:

أ. الدراسة الأولى:

دراسة "دريدي فاطمة" (2018)، بعنوان: "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر بمدينة بسكرة، الجزائر"، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر.

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- إلقاء نظر سوسيولوجية حول طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة والثقافة التنظيمية.
- محاولة تحديد نمط السلطة السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، وعلاقته برفع مستوى ثقافة الموظفين.
- التعرف على نمط السلطة من خلال طبيعته وخصائصه، ومدى تأثيره على الموظفين.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة السلطة من خلال التعرف على آلياتها وقوانينها وتطبيقها في المجال الإداري.

ولتحقيق هاته الأهداف تم اختيار عينة الدراسة التي تتكون من مجموع موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، بسكرة الذي بلغ عددهم 569 موظفا حسب إحصائيات 30-10-2017م، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالإضافة إلى أربعة أدوات لجمع البيانات، ألا وهي المقياس، المقابلة غير المقننة، الملاحظة دون مشاركة، الوثائق الإدارية.

وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي:

- العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية وعناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر، علاقة وظيفية طردية.
- كلما زاد مستوى النمط الديكتاتوري بالمؤسسة، زاد مستوى الثقافة التنظيمية بما تتضمنه من التزام لمواعيد العمل، واحترام النظام الداخلي للمؤسسة، الصرامة في تطبيق القوانين والنصوص، خضوع الموظفين للمسائل أثناء حدوث الأخطاء.
- كلما زاد مستوى النمط الديمقراطي في المؤسسة العمومية الاستشفائية، زاد مستوى الثقافة التنظيمية، حيث يساعد هذا النمط تفعيل العملية الاتصالية بين الوحدات التنظيمية وتبادل الخبرات بين جميع الموظفين، فالسلطة الديمقراطية تراعي معاملة جميع الموظفين، مهما كانت كتابتهم ومستوياتهم،

بالحسنى، فهي تنمي قيم العلاقات الإنسانية بين الموظفين، وتسمح لهم بالمشاركة في عملية. اتخاذ القرارات وتحفزهم على إتقان أعمالهم.

- النمط السلطة الفوضوية في المؤسسة العمومية الاستشفائية، بخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى، واللامبالاة في العمل، والتراجع في القرارات الإدارية، الذي يؤدي إلى التعدد في الأوامر، وعدم تحمل المسؤولية، والاتكالية في الأعمال، الذي ينتج عنه عدم احترام السلم الإداري وتنشيط العملية الاتصالية بالمؤسسة، وعدم الحفاظ على السير الداخلي للمؤسسة.
- النمط السائد للسلطة الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر هو النمط الديكتاتوري.

ب. الدراسة الثانية:

دراسة الباحث "ممدوح سودي منوخ الظفيري" (2012)، بعنوان: "أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت"، دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بوزارة الشؤون الاجتماعية والعمل بمدينة الكويت، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة الدراسة التي بلغت 174 موظفا وموظفة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول إلى نتائج هذه الدراسة بالإضافة إلى تطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى جملة من النتائج، من بينها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الإداري على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض الغني على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفويض المالي على فعالية الأداء لدى العاملين في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل الكويتية.

ج. الدراسة الثالثة:

دراسة "نور الدين بوراس" 2014، بعنوان: "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، دراسة ميدانية ب المركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة"، لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة الإدارية وثقافة تنظيمية.
- أهمية العلاقة بين العمال والقادة عن طريق عملية الثقافة التنظيمية.
- معرفة دور القيادة ومهمتها في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية.
- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى واقع الثقافة التنظيمية وكيفية تنميتها.
- محاولة صياغة نتائج تمكن الإدارات من النهوض بالعاملين وتنمية ثقافتهم وقدراتهم.

ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة الدراسة التي قدرت بـ 100 عامل في المركب، وقد تم استخدام الأدوات التالية لجمع البيانات: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، بالإضافة إلى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي.

وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث إلى جملة من النتائج، وهي:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين، يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصدقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- القيادة الذكية هي التي تضع الثقة في العاملين، دور الرقابة، وممارسة الضغوطات على العاملين.
- القيادة الناجحة هي التي تستميل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
- يجب على القيادة الإدارية أن تفهم أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية باعتبارها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات.
- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الاستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- تقسيم العمل بصورة تلائم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي إلى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة.

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.
- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية بها.
- إنما ثقة قيادة الإدارة في العاملين تحفزهم على الاتصال فيما بينهم بصورة جيدة.

2. الدراسات السابقة المتناولة لمتغير إدارة الصراع التنظيمي:

أ. الدراسة الأولى:

دراسة "رزيق حنان" (2019)، بعنوان: "فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسور الغزلان، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة"، لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال إستراتيجية.

هدفت الدراسة إلى مجموعة من الأهداف، وهي:

- إبراز الدور الذي تلعبه العملية التفاوضية في تحقيق مصالح الأطراف ذات المصلحة، ومنه الحد من حالات التذمر والاختلاف والصراع وما يترتب عن هذا الأخير من نتائج سلبية.
- إيضاح أهمية وجود نقابة عمالية تدافع على مطالب العاملين بما يشجعهم على الأداء الأفضل، من خلال بعث مناخ تنظيمي محفز ومشجع، وهذا التدخل يكون عندما تكون هناك مشاكل عالقة أو استغلال العاملين والخروج عن الشروط المحددة مسبقاً أو لأسباب أخرى.
- التعريف بظاهرة الصراع التنظيمي والتعريف بالتفاوض الإداري كأحد المداخل المساهمة في حله، والعمل على التأكيد على أهمية اعتماد الإستراتيجيات التفاوضية القائمة على التعاون للوصول إلى حل للخلافات القائمة.
- محاولة لفت انتباه المسؤولين والمشرفين إلى أن الصراعات أمر حتمي بأي مؤسسة وتغيير النظرة نحوه إلى النظرة الإيجابية وأنه يمكن التعامل معه باعتماد أساليب منها التفاوض الإداري الذي يتم من خلاله طرح نقاط الخلاف وتوحيد وجهات النظر المتعارضة.

ولتحقيق هذه الدراسة، تم اختيار عينة قدرت ب 200 عامل، وقد تم الاستعانة بالاستبيان والمقابلة

كأداتين لجمع البيانات بالإضافة إلى الملاحظة وبعض الوثائق.

وبعد جمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج، وهي:

- تشوب المؤسسة محل الدراسة نزاعات جماعية وفردية، تحاول المؤسسة جاهدة إلى حلها قبل ان تأخذ نطاقا واسعا يصعب بعدها التعامل معها، حيث نجدها تعتمد في المقام الاول على آلية التفاوض الإداري القائم على التفاوض والنقاش.
- تقوم النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة بعقد مفاوضات دورية كل ثلاث أشهر للنظر في ظروف العمل ومشاكل العمال بالمديريات المختلفة بالمؤسسة، كوقاية من حدوث صراعات تنظيمية.
- تعمل النقابة العمالية بالمؤسسة محل الدراسة على يتم ل العمال والتعبير عن حقوقهم، آخذة بعين الاعتبار تحقيق التوازن بين المصلحة العامة للمؤسسة ومصلحة العاملين، كما تسعى لتوفير بيئة وظروف ملائمة للعمل.
- أي مطالب خارجة عما جاءت به اتفاقية العمل الجماعية لا يمكن تليبيتها، إذ يتم طرحها على مستوى المديرية العامة. للمجمع ككل بحضور المدير العام ونقابات كل الفروع التابعة للمجمع، أين يتم طرح الانشغال والوصول إلى اتفاق بتعديلها.
- تتدخل النقابة العمالية في حل نزاعات العمل الجماعية، كما تتدخل لحل النزاعات الفردية كذلك، وحل خلافات العامل ومطالبتها بالتدخل في تخفيض العقوبات التي فرضت على العامل أو إلغائها.
- ترى النقابة العمالية أن هناك فاعلية لعملية التفاوض وأن هناك تجاوبا بين الأطراف في اعتماد هذا الأسلوب، وأنه حتى في حال عدم مقدرة أحد الطرفين تلبية المطالب فتقدم وعود بتحقيقها مستقبلا، لذا يتم من خلال التفاوض الإداري الوصول لحل ونتيجة يتقبلها الطرفان.
- تتبع النقابة العمالية محل الدراسة إستراتيجية تعاونية في إدارة الخلافات يتم من خلالها الأخذ بمصلحة الطرفين معا والانفتاح في التعبير عن الأفكار لوجود عامل الثقة، كما أنها تنتهج في المقام الثاني إستراتيجية التابع من خلال تقديمها تنازلات لتفهم ظروف الطرف الآخر وقدراته ومنه حل الخلاف، وعليه ننفي صحة الفرضية الأولى القائمة على أن النقابة العمالية بمؤسسة الإسمنت تتبع الإستراتيجية التنافسية في التفاوض من أجل حل النزاعات التنظيمية القائمة بين إدارة المؤسسة وعمالها.
- الإستراتيجية التفاوضية الأكثر اعتمادا في حل النزاعات بالمؤسسة محل الدراسة هي الإستراتيجية التعاونية، والتي تقوم على:

○ اعتماد لغة حوار بسيطة وسهلة لتحقيق التفاهم.

- السعي نحو إبقاء العلاقات جيدة بالاتصال المباشر بين الأطراف المعنية.
- الإصغاء إلى الطرف الآخر، حيث أن هذا الإصغاء يأخذ بكل الجوانب من ناحية التركيز على الصوت والإيماءات، أي لغة الجسد، بما يؤكد الاهتمام لما يقوله الطرف الآخر ويعزز الثقة.
- النظر إلى الطرف الآخر على أنه صديق.

ب. الدراسة الثانية:

دراسة "عنتر صلاح" (2018) بعنوان: "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية، سطيف، الجزائر"، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل الثقافية والسياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي في المؤسسة، ومعرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

ولتحقيق هذه الأهداف لم يتم العمل بالعينة، بل الأخذ بجميع أفراد مجتمع البحث ألا وهم فئة الإداريين، تم تطبيق الاستمارة والملاحظة دون المشاركة كأداتين لجمع البيانات، بالإضافة إلى المنهج الوصفي مدعم بالمنهج الإحصائي.

وبعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، توصل الباحث لمجموعة من النتائج وهي:

- تساهم العوامل الثقافية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.
- تساهم العوامل السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية.
- يستخدم الإداريون أساليب متعددة في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

ج. الدراسة الثالثة:

دراسة "بثينة بن عبد الله" (2022)، بعنوان: "علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي دراسة ميدانية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة ولاية بسكرة، الجزائر"، لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، تخصص علم النفس والتنظيم.

وكان الهدف من هذه الدراسة ما يلي:

- توضيح العلاقة بين النمط القيادي المتبع والصراع التنظيمي.

- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات العلاقات الإنسانية وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى إطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة- بسكرة.

ولتحقيق هذه الأهداف تم اختيار عينة الدراسة التي قدرت بـ 122 إطارا بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بولاية بسكرة وتم الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، بالإضافة إلى استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

أما بعد جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج وهي:

- توجد علاقة طردية بين المتغيرين أي وجود ارتباط موجب بين مهارة الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي وهذا يوضح أنه كلما زادت المهارة الاتصالية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك بمديرية الصيانة، بسكرة، زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية، ما يشير إلى أن كلا المتغيرين يسيران في نفس الاتجاه.
- هناك علاقة طردية موجبة بين مهارة العمل في فريق وأساليب إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التجنب، الحل الوسط المناقشة)، إذ يتضح من خلال ما سبق أن كلما زادت قدرة إطارات مؤسسة سوناطراك على العمل ضمن فرق كلما زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية باستخدام الأساليب التالية: (التعاون، التجنب، الحل الوسط، المناقشة).
- وجود ارتباط موجب بين مهارة القيادة وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وهو ما يوضح أنه كلما زادت المهارة القيادية لدى إطارات مؤسسة سوناطراك زادت قدرتهم على إدارة الصراعات التنظيمية، كما يشير في نفس السياق إلى أن كلا المتغيرين يسيران في نفس الاتجاه.

سابعاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

الجدول 1: أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

صاحب الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
فاطمة دريدي	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان في دراسة المتغير المستقل السلطة الإدارية. • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي • يشتركان في نفس التخصص الأكاديمي والذي هو علم اجتماع التنظيم والعمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان في المتغير التابع. • يختلفان في الأهداف. • يختلفان في أدوات جمع البيانات بحيث في هذه الدراسة استعملت الباحثة أدوات المقياس، المقابلة غير المقننة، الملاحظة دون مشاركة، الوثائق الإدارية، أما في دراستنا اعتمدنا على الاستبيان. • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية بشير بن ناصر بولاية بسكرة في 2018 ودراستنا بمديرية محافظة الغابات 2024 بولاية بسكرة.
ممدوح سعودي منوخ الطيفري	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي. • يشتركان في نفس أداة جمع البيانات ألا وهي الاستبيان. 	<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان من ناحية التخصص الأكاديمي بحيث دراستنا الحالية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أما الدراسة السابقة تخصص إدارة أعمال. • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة السابقة بمدينة الكويت بجامعة الشرق الأوسط دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في 2012 ودراستنا بالجزائر بجامعة بسكرة بمديرية محافظة الغابات 2024. • يختلفان في الأهداف.
نور الدين بوارس	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان في نفس التخصص الأكاديمي والذي هو علم اجتماع التنظيم والعمل. • يشتركان في أداة واحدة لجمع البيانات ألا وهي الاستبيان. • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي. 	<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة السابقة بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة 2014 ودراستنا بولاية بسكرة بمديرية محافظة الغابات 2024. • يختلفان في اعتماد الدراسة السابقة على المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات. • يختلفان في المتغير التابع.

<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان من ناحية التخصص الأكاديمي بحيث دراستنا الحالية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أما الدراسة السابقة تخصص إدارة أعمال إستراتيجية. • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة السابقة بمؤسسة الإسمنت بسور الغزلان بولاية البويرة في 2019 ودراستنا بولاية بسكرة بمديرية محافظة الغابات 2024. • يختلفان في اعتماد الدراسة السابقة على المقابلة، الملاحظة، وبعض الوثائق. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان في دراسة المتغير التابع الصراع التنظيمي. • يشتركان في أداة واحدة لجمع البيانات ألا وهي الاستبيان. • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي. 	<p>زيق حنان</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان من ناحية التخصص الأكاديمي بحيث دراستنا الحالية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أما الدراسة السابقة تخصص إدارة المواد البشرية. • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة السابقة بالمؤسسة الاستشفائية بسطيف في 2018 ودراستنا بولاية بسكرة بمديرية محافظة الغابات 2024. • يختلفان في اعتماد الدراسة السابقة على الملاحظة دون المشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي. • يشتركان في أداة واحدة لجمع البيانات وهي الاستبيان. • يشتركان في معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي داخل المؤسسة. 	<p>عتر صلاح</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يختلفان من حيث المجال المكاني والزمني حيث كانت هذه الدراسة السابقة بإطارات مؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة 2022 ودراستنا بمديرية محافظة الغابات 2024. • يختلفان من ناحية التخصص الأكاديمي بحيث دراستنا الحالية في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل أما الدراسة السابقة تخصص علم النفس والتنظيم. 	<ul style="list-style-type: none"> • يشتركان في دراسة المتغير التابع الصراع التنظيمي. • يشتركان في نفس أداة جمع البيانات ألا وهي الاستبيان. • يشتركان من ناحية المنهج الوصفي. 	<p>بشينة بن عبد الله</p>

المصدر: من إعداد الطالبتان

ثامنا: أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد كان لهذه الدراسات السابقة أثر كبير في وضع ملامح دراستنا وتوجيه مسارها، وذلك من خلال ما قدمته من إستقادات حول موضوع الدراسة، ويمكن إبراز مجالات الإستفادة فيما يلي:
- إستقدا منها في إثراء الجانب النظري للدراسة وتوضيح بعض الغموض المتعلق بالسلطة الإدارية.
 - الإحاطة بموضوع الدراسة وتكوين خلفية علمية نظرية مناسبة لدراسة الموضوع.

- ضبط وتحديد وبلورة مفاهيم الدراسة: السلطة الإدارية - الصراع التنظيمي.
 - أفادت الدراسات السابقة الباحثين في توضيح بعض الخطوات المعتمدة في دراسة الموضوع وخاصة في الجانب التطبيقي في تحديد إجراءات المنهجية للدراسة وجمع البيانات وتحليلها.
- وتشابهت هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في الجانب النظري والميداني كاعتمادها على المنهج الوصفي وبعض أدوات جمع البيانات.

خلاصة الفصل:

تطرق هذا الفصل الموسوم بالإطار العام للدراسة لعناصر تعتبر الركيزة الأساسية ونقطة بداية كل بحث، إذا تم فيه تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها في شكل سؤال رئيسي يندرج ضمن تساؤلات فرعية، ثم عرضنا أهمية وأسباب اختيار الموضوع مع تبيان الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وتم تناول مفاهيم الدراسة الأساسية بأبعادها، وهذا بهدف إجراءات المفاهيم الأساسية للدراسة، لتكون قابلة للقياس أثناء نزولنا للميدان، ثم تناول مجموعة من الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا ممارسة السلطة وإدارة الصراع التنظيمي ثم تحديد أوجه الشبه والاختلاف وحتى جوانب الاستفادة منها في دراستنا، ولأجل فهم أعمق حول مشكلة دراستنا ومتغيراتها سيتم التطرق في الفصول القادمة الخاصة بالجانب النظري بالتفصيل حول متغيراتنا السلطة الإدارية وإدارة الصراع التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للسلطة الإدارية

تمهيد

أولاً: خصائص السلطة الإدارية

ثانياً: أهمية السلطة الإدارية

ثالثاً: مصادر السلطة الإدارية

رابعاً: تصنيفات السلطة الإدارية

خامساً: أنماط السلطة الإدارية

سادساً: نظريات السلطة الإدارية

سابعاً: التفويض الإداري للسلطة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع السلطة من الموضوعات الهامة على مستوى المنظمة، لذلك فإن السلطة الإدارية تمثل عنصراً أساسياً وهاماً في النهوض بالمجتمع عامة والمنظمة خاصة وفي إحداث التغييرات لصالحها، إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توفر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول إن السلطة الإدارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة.

وفي الدراسات الحديثة وفي الوقت الحالي، برزت الحاجة إلى استمرار الدراسة في مفهوم السلطة الإدارية، والتركيز على طبيعة السلوك القيادي وعلاقته بشخصية الفرد، وبوظائف الجماعة، وموقع الجماعة، وإنتاج الجماعة، وإشباع حاجات الجماعة.

ونتناول في هذا الفصل استعراض خصائص السلطة لإدارية ومصادرها وأهمية السلطة الإدارية بالإضافة إلى الأنماط السلطوية ونظريات السلطة الإدارية والتفويض الإداري.

أولاً: خصائص السلطة الإدارية:

للسلطة الإدارية عدة خصائص تميزها ونذكر منها ما يلي:

1. السلطة عامة وعليا:

تعد هذه الخاصية من أبرز خصائص السلطة، فهي عامة اتساقا مع سيطرتها، حيث تمتد إلى جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات التابعة للدولة وتتضمن كل نواحي النشاطات البشرية، وليست السلطة خاصة على جانب معين من تلك النشاطات، فهي تشمل الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعملية والتربوية وغير ذلك من المجالات.

وحفاظا على حماية الدولة واستجابة لمصالح أفراد المجتمع الذي هو العنصر الأساسي والجوهري في الدولة. فلا بد أن تكون السلطة سلطة عليا عامة واحدة حتى لا تفقد مضمونها بتعددتها، وهذا لا ينفي إمكانية تفرع سلطات وأجهزة إدارية ذات سلطة تملك القوة والسيطرة لتنفيذ القرارات والأوامر والنواهي وما إلى ذلك من الأعمال المشروعة التي تخدم أفراد المجتمع. مستمدة قوتها وصلاحياتها من السلطة السياسية العامة المركزية العليا في الدولة.

2. استقلالية السلطة عن الأشخاص القائمين عليها:

يكون تكريس السلطة كمؤسسة تتمتع بالديمومة بفعالها عن أشخاص الحكام ولا يمكن تحقيق هذا الفضل. إلا يتمتع الدولة بالشخصية القانونية المستقلة، هذه الصفة التي تطلق على كل ذات بإمكانها التمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات القانونية من هنا يكون من الطبيعي أن يتمتع كل إنسان بشخصية قانونية مستقلة مادية أو طبيعية، باعتبار أنها ترتبط بكائن ملموس، فالإنسان هو وحدة يتمتع بالشخصية القانونية، إلى جانب هذه الذوات المادية نجد صنف آخر من الأشخاص القانونيين أو المعنويين، وهي ذات افتراضية تقوم على افتراض يسمح لها بالتحرك على المستوى القانوني بشكل مستقل عن الأشخاص المكونين لها، وتعد الشخصيات القانونية المعنوية كالشركات والجمعيات والبلديات والمجالس الجهوية، والمؤسسات العمومية.

3. مدنية السلطة:

يعني ذلك أن السلطة الدولة تقوم على الفصل بين السلطة المدنية والسلطة العسكرية من جهة، والفصل بين السلطة المدنية والسلطة الدينية من جهة أخرى، فبعد التطور الكبير الذي حدث في الدول، أصبحت تفصل في المهام السياسية لصالح السلطة المدنية، وفي حالة الحرب أو الحصار، تمارس السلطة

العسكرية مهام الدفاع الوطني بصفة غير منفصلة من أجل تنظيم السلم، مع العلم بأن الكثير من بلدان العالم الثالث كانت تمتاز بالطابع العسكري، أما من ناحية الفصل بين السلطة المدنية والسلطة الدينية، يعطيها صفة السلطة المؤقتة.

فبعد أن كان الحاكم إلها يعبد في الحضارات القديمة في مصر، في عهد الفراعنة ، أو في الصين أو عند ملوك الهند القدامى، وحتى في أوروبا الملكي المطلق في روما ظهرت المسيحية واعتقت حرية الرأي والقيادة، ودعت للحد من السلطة المطلقة للملوك، ولكن ظهر صراع بين الملوك ورجال الدين حول من ترجع إليه السلطة العليا، أما اليوم، وبعد مرور عصر النهضة في أوروبا وظهور أفكار العقد الاجتماعي، بدأ الفصل بين سلطة الحاكم الزمنية وسلطة الكنيسة، وأصبحت السلطة مصدرها الشعب، وحده يمارسها عن طريق الانتخاب أو الاستفتاء وبواسطة ممثليه. (دريدي فاطمة، 2018، الصفحات 37-38)

4. الفاعلية في اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات الإدارية يعد من المهمات الجوهرية للقائد الإداري، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، ووصف القائد بأنه متخذ القرارات، وتبدو أهمية عملية اتخاذ القرارات بالنسبة لأي منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، وتنظيم، وتنسيق سياسات، واتصالات، وهناك بعض الطرق التي توضح سلوكيات القادة اتجاه القرارات الإدارية، حيث إن دوافع الإنسان تؤدي دورا مهما في تكوين الأرضية التي يتخذ القرار في ضوءها، كما تبدو أهمية القرارات الإدارية أيضا بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، من خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعتبر عن نوع هيكل تنظيم ونوع العلاقات بين القائد ومتخذ القرار مرؤوسيه، من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على حد بعيد على قدرة قيادتها وكفاءتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري، ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها.

5. الإدارة بالأهداف:

وتمثل الإدارة بالأهداف اتجاها حديثا في الإدارة للتمييز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة والمعرفة بالإدارة باللي هو إحدى القوانين في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف، بغض النظر عن

درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوع التي غالبا ما تحد من حريات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف. محور تركيز لاتجاه الإدارة بالأهداف والتنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد استجابة للأحداث فهو طريقة جديدة للتفكير، ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة، ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة، والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية.

6. الفاعلية في الإتصال:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية في كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالإتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين، وينمي لديهم روح الفريق، ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة والاندماج فيها، كذلك يحقق الإتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات والمعلومات وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل مؤسسة من نشاطات و حقيقة الوضع الاقتصادي ودرجة تقدمهم أولا بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به، كذلك توصيل أفكار وتوجيهات و تعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين. هذا بالإضافة إلى تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي، كما يحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد ناجح من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة، والقضاء على العزلة بينه وبين المرؤوسين، ومعرفة مشكلتهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، هذا فضلا عن تمكينه من التأثير في تابعيه لتحقيق التنسيق المطلوب. (غلبون عقيل أبو بكر و محمد يوسف خالد، 2013)

ثانيا: أهمية السلطة الإدارية:

لا بد للمجتمعات البشرية من سلطة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، وعليه فإن أهمية السلطة الإدارية تكمن فيما يلي:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسي.
- السيطرة على مشكلة العمل وحليها، وأحسن الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

- تدعيم القيم والتشجيع على الإبداع والابتكار، مما يزيد من فرصة المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة.
- تسهم السلطة في إقامة العدل والحق والإنصاف في المجتمع، ونصب موازين الحق وإعادة الحق لأصحابه.
- إنها ضرورية لتوجيه الطاقات والقدرات البشرية وتميئها ورعايتها والتنسيق بينها، بما يضمن توحيد جهود العاملين في إطار خطة منظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تتجلى أهمية السلطة عامة والإدارية خاصة، في طبيعة التأثير على أداء العمل وعلى اتجاهات العاملين نفسية وتحقيق متطلبات الرضا.

من خلال ما تناولناه سابقاً، يتأكد لنا أن أهمية السلطة الإدارية تستمد أهميتها من العنصر البشري الذي أصبح محور اهتمام في المنظمة، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره، وعواطفه، وذلك لكي تضمن الاستفادة من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ما سبق، نقول إن أهمية السلطة الإدارية في حياة الأفراد تكاد لا تعد ولا تحصى، فالناس إن لم يكن لهم قائد بحثوا عنه ونصبوه وأرادوه سيذا لهم، وإن المتتبع لتاريخ نشوء الدولة يتبين له أن الإنسان منذ قديم الإنسان كان ولا زال بحاجة للقيادة. (أكرور سهام، 2019، الصفحات 45-46)

1. أهمية السلطة الإدارية بالنسبة للمنظمة والقائد:

السلطة الإدارية مهمة لكل من المنظمة والقائد وفقاً للأسباب الموضحة في الشكل الآتي:

أ. بالنسبة للقائد:

الشكل الموالي يوضح مدى أهمية السلطة بالنسبة للقائد:

الشكل 2: أهمية السلطة بالنسبة للقائد



المصدر: من إعداد الطالبان

ب. بالنسبة للمنظمة:

الشكل الموالي يوضح مدى أهمية السلطة بالنسبة للمنظمة:

الشكل 3: أهمية السلطة بالنسبة للمنظمة



المصدر: من إعداد الطالبان

ثالثاً: مصادر السلطة الإدارية:

تتعدد مصادر السلطة، ونذكر منها الآتي:

1. المصدر الطبيعي:

ينظر بعض المفكرين إلى الحاكم على أنه من طينة مختلفة عن بقية البشر، وأنه متميز عنهم من خلال الصفات المودعة فيه على نحو قبلي، إذ هناك تفاوت بينهم في الإنسانية تماماً كالتفاوت بين الراعي والقطيع، ومصدر هذا الفارق هو الله تعالى، الذي جعل الحاكم من طينة خاصة، وفضله على سائر البشر، كما فضل البشر على سائر أنواع الخلق، ويشترط في الحاكم أن يستجمع الكمالات العقلية والخلقية، ويكون سليم الحواس ليتصل بالعقل الفعال، ويستلهم منه أسباب النجاح، فمصدر السلطة لديهما هو الفارق في الطبيعة البشرية، والذي يعود إلى مصدر إلهي. (حيدوسي الوردي، 2012، الصفحات 25-26)

2. قوة القانون أو الشرعية:

هي تعتمد على القواعد، القيم، الاعتقادات التي يضعها الأفراد في المؤسسة. فيعتمد القائد على هذه السلطة المخولة له بحكم منصبه في التنظيم للتأثير على سلوك الآخرين، باعتبارهم مجبرون على طاعته، الذي يأخذ شكل تنظيم سلمي بحكم شرعية القوة المتحصل عليها من المنصب وتظهر هذه القوة في قوة المكافئة وقوة العقاب.

3. سلطة الخبرة:

تكون هذه القوة عن طريق تراكمات الخبرة السابقة، المعرفة، الموهبة، والمهارات التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير في الآخرين، فهي تعتمد على خبرة المجال أو التخصص الذي يتقنه الفرد دون غيره، مما يجعله محل طاعة من قبل الآخرين.

4. قوة التحفيز أو المكافأة:

تعتمد على قدرة القائد على منح ومكافئة الأفراد الآخرين الذين يؤمنون بأن الطاعة سوف تقود إلى الحصول على الحوافز المختلفة، كالنقد، الترقيّة، الاعتراف، والتقدير. (بوركاب نبيل و كشاد رايح، 2017)

5. سلطة الإكراه أو الإكراه:

وتعني استجابة الشخص لرغبات شخص آخر، لأنه ستبعد عنه بعض العقوبات حيث يتعاون الآخرون مع القائد لخوفهم من العقاب في حالة عدم تعاونهم معه، والعقوبات وقد تكون بدنية أو وظيفية أو نفسية، أو قد يلجأ إليها المدير لمتابعة أداء العمل. (دريدي فاطمة، 2018، صفحة 85)

بناء على ما ورد في مصادر أخرى، يمكن تصنيف السلطة إلى أنواع مختلفة، مثل سلطة المعرفة التي قد تشمل الخبرة والاتصال، وسلطة الإقناع التي تتأتى من المهارات الشخصية للقادة، بالإضافة إلى ذلك تشمل السلطة المهنية الخبرة والسلطة الاجتماعية التي تتجلى في العادات والتقاليد والقيم، ويكون لمن يسيطر عليها كيان ومستقلة عن السلطة الرسمية.

رابعاً: تصنيفات السلطة الإدارية:

تصنف السلطة الإدارية وفق ما يلي:

1. السلطة الإدارية الرسمية:

وهي السلطة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين، التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها داخل هذا التنظيم.

2. السلطة الإدارية الغير رسمية:

وهي تلك السلطة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة فرديته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام، فإن كلا من هذين النوعين من السلطة لا غنى عنه في المنظمات فالسلطة الرسمية والغير الرسمية، متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة. وقلما أن اجتمعت في فرد واحد.

(مرسال صابرين عطية، 2014، صفحة 21)

خامسا: أنماط السلطة الإدارية:

تعددت أنماط السلطة الإدارية وفق الدراسات التي أجريت ووفق الباحثين فيها، غير أننا نحدد أهم الأنماط التي اتفقت عليها معظم الأبحاث، وهي كالاتي:

1. السلطة الإدارية الأوتوقراطية (الديكتاتورية) :

أ. تعريفها:

تعرف السلطة الإدارية الأوتوقراطية أو الديكتاتورية بأنها ذلك النمط الإستبدادي أو التسلطي حيث ينفرد القائد بعملية صنع القرار ويرى نفسه القادر على قيادة المؤسسة بذكائه وخبرته. (ناهد حسن علي عبد الله، منى شعبان عثمان، و هبة الله أحمد إلهام، 2023)

وركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا لطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من أن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي في هذا النمط الإداري، يتمشى افتراضات نظرية (x) ، وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل، وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، أو يتم وفقا لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد، ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه، ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد، ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحدة الحكم ومصدر الثواب والعقاب فهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه تحت إشرافه، وهو يتدخل في معظم الأمور وتشتى الأعمال، وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال، فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة، وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كليا.

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية، حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا

غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين، ويشعر الأفراد بالقلق، وعدم الإستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي إلى انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد. (بوراس نورالدين، 2014، الصفحات 65 - 66)

2. السلطة الإدارية الديمقراطية (التشاورية) :

وهي كل نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والإستعدادات والإمكانات المادية المتاحة. (الدرعي حميد راشد عبيد و القاسمية عايذة بنت بطي بن راشد، 2020)

يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي عمل معها، ويتخذ القرارات بشكل جماعي مع المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، كما تتميز القيادة الديمقراطية بأسلوب مشاركة العاملين في عملية صنع القرار والتخطيط ووضع السياسات، فالقائد هنا يقترح الأعمال مع توصيات، ولكنه سيهتم بموافقة الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، ويؤمن القائد بقدرات وإمكانات مرؤوسيه، ويستطيع توظيفها لصالح العمل.

على نقيض القيادة الأوتوقراطية، نجد أن القيادة الديمقراطية تشبع حاجات كل من القائد والمرؤوسين، كما أنها تتسم بالاحترام المتبادل، ويتقبل المرؤوسين قائدهم بروح الرضا ويتعاونوا معه مختارين هدف الجماعة والقيم التي تؤمن بها، والقائد من هذا النمط يشرك الأعضاء معه فيما يصدره من قرارات، وبذلك يضيف على قوته قوة الجماعة كلها، ومهمته الرئيسية تنظيمية أكثر من أنها توجيهية أو رقابية، وتتسم القيادة الديمقراطية بالحرية في ممارسة شؤون الجماعة ومناقشة مشاكلها بصورة جماعية. أما أهم مشاكل القيادة الديمقراطية فتتمثل في أنه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلهام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف، حتى تمارس الديمقراطية بالأسلوب السليم، وتنتج الآثار الفعالة، كذلك فهي تتسم بالبطء في اتخاذ القرارات لقيامها على عقد الإجتماعات والمناقشات، والإطلاع على مختلف وجهات النظر، من الواضح في الأسلوب الديمقراطي أن التفاعل بين جميع العاملين سمة واضحة تحققها الإجتماعات التي تعقد من وقت لآخر لبحث مختلف القضايا المتصلة بالعمل. (الديراوي أيمن حسن و أحمد فاروق أبو غبن، 2021، الصفحات 54 - 55)

3. السلطة الإدارية الفوضوية (التسيبية) :

هي السلطة أو القيادة التي يترك فيها القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما يطلق عليها القيادة المنطلقة أو الغير موجهة أو الفوضوية وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. (حسين بن سليم و بولرباح زرقط، 2020)

وتسمى أيضا بالقيادة المتحررة أو المتساهلة أو غير الموجهة أو قيادة عدم التدخل، وظهرت هذه الفلسفة في القيادة كرد فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه ما دام يمكن للقائد أن يكون متسلطا، فإنه يمكن له أن يكون متساهلا، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة أو الفوضوية على الطرف المعاكس من القيادة التسلطية.

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد في القيادة التسلطية أو الإستبدادية يميل إلى التحكم في الأفراد، ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك القيادة الفوضوية أو التسيبية ويمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها. (النخلة و فيق، 2015، صفحة 61)

لأن هذا النوع من القيادة يمكن أن ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات وكذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة في عملهم أكثر من قائدهم أو رئيسهم ولقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي في معنويات العاملين، إلا أنه قد يحدث نوعا من الشطط والفوضى في العمل، واحتمال سوء استغلال هذه الحرية من قبل العاملين لتحقيق أغراض ذاتية. (المكاوي عاطف عبد الله، 2013، صفحة 14)

سادسا: نظريات السلطة الإدارية:

للسلطة الإدارية العديد من النظريات نذكر فيما يلي أهمها وأشهرها:

1. نظرية الرجل العظيم:

بعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى نظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس "فرانسيس جالتون" العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة لديهم ... وقد أثرت

نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها، وظهور نظرية السمات.

ولبعض العلماء رأي مختلف عن ذلك، حيث يرى بعضهم أنها تعود إلى العالم الاسكتلندي "توماس كارليل" عندما صرح أن التاريخ حول العالم هو التاريخ الذي أنجزه وقاده الرجال الذين ولدوا بصفات عظيمة ميزتهم عن غيرهم.

أ. مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ وهي:

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة، ومواهب فذة غير عادية، لا تتوفر في غيرهم، وهو من أهم المبادئ وأولها.
- مبدأ أن الخصائص المواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي في الرجال العظماء قليلون على مر التاريخ. وعلى الرغم من قلتهم، إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره.

إضافة إلى ما سبق يرى "جلدة" (2009) أن هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية. يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم. (قماش عبير حسين آل، 2020)

2. نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يسير قائدا، فالملك هو الأمير والإقطاعي، والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلا لها. وتنادي هذه النظرية بأن القادة يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة، أما التابع فيفتقر إلى هذه السمات، ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد. أيضا تقوم هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلزم النجاح.

وقد أدت دراسة هذه الصفات إلى الخروج بنتائج منها أنه وجد أن القادة والمشرفين الناجحين يكون طول الواحد منهم أكثر من 180 سم.

غير أن الباحثين الذين قاموا بهذه الدراسات لتحديد الصفات الشخصية للقادة الناجحين خرجوا بنتائج متباينة من بحث إلى آخر، وإن كان هناك اتفاق بينهم من حيث صفات الذكاء والشجاعة، والقدرة على التوجيه. ومع ذلك فإن بعض الصفات التي توصل اليها البحث إليها يمكن أن تكتسب صفة العمومية. هذا بالإضافة إلى أن مثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت إلى آخر.

فإذا وجدنا قائدا حريبا على سبيل المثال، توفروا فيه غالبية الصفات المرغوبة في القادة، ولكن تنقصه روح المبدأ والإقدام. فهل يصلح مثل هذا الشخص بأن يكون قائدا في موقعه العسكري؟ إن هذه النظرية لا تستطيع الإجابة على مثل هذا التساؤل، ولقد وجه نقد عنيف إلى هذه النظرية، إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد وعددها بصفة دقيقة بمعنى أن السمات القيادية نفسها تتوزع على مدى واسع بين غير القادة. واصطدمت نظرية السمات بمثل هذه التساؤلات، ومع ذلك لم يمنع الأخذ بها أساسا لاختيار القيادات في بعض المواقع، حتى أصبحت الصفات الذاتية للقيادة من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات في مجال اختيار أصلح المديرين.

المجتمع الاشتراكي يرفض هذه النظرية لأنها لا تتفق مع أيديولوجيته، فإذا سلمنا بهذه النظرية، كان معنى ذلك أن القادة هم فئة ممتازة من الشعب، تؤهلهم الطبيعة لاحتلال أرفع المراكز لقيادة بقية الناس الذين هم في حكم القطيع ومعنى ذلك أيضا أن تلك السمات ربما كانت موروثا فتنحصر القيادة في أسر معينة عبر التاريخ، وذلك ما لم ثبت صحته مطلقا، ومع ذلك فإننا لا نرفض نظرية السمات كلية لأن للقيادة بعض مقوماتها التي يجب أن تتوفر في القائد، ولكن كل تلك المقومات لا ترتقي إلى سمات على درجة عالية من الثبات. بعض تلك المقومات قد تكون سمات معينة، لذلك نقبل نظرية السمات بشيء من التحفظ ونرفض بتاتا أن نقرر أن ثمة سمات عالمية اشترك فيها كل القادة، فتلك وجهة نظر برجوازية تبرر ظهور الطبقات واستمرارها. (العجمي محمد حسنين، 2008، الصفحات 31 - 32)

3. النظرية الموقفية:

يرى أنصار هذه النظرية أنه ليس هناك سمات مشتركة للقائد، ولكن تتميز القيادة بالقدرة على تحقيق فعالية أفضل في مواقف معينة. كما ينظر للقيادة على أنها دالة للموقف الاجتماعي الذي توجد فيه، بمعنى أنها خاصة بموقف معين وبالبيئة الاجتماعية التي يوجد فيها ذلك الموقف والجماعة، فإذا كان مثلا موقف يتطلب قيادة عسكرية وجب هنا اختيار وتعيين أشخاص قادرين على معالجة الموقف وقيادة الجماعة في ذلك الظرف كالحروب مثلا.

وإذا كان الموقف يتطلب توجيه جهود جماعية لمعالجة بعض المشكلات الاجتماعية، يتطلب الموقف هنا اختيار القادة القادرين على معالجة هذه المشاكل.

ولهذا، كانت تتطلب الخبرة المتخصصة في المجال المخصص، حيث أن الكثير من القادة برزوا نتيجة تخصصهم وخبرتهم في مجال عملهم وتخصصهم، كما أن ظروف المجتمع تختلف من مجتمع لآخر، ولهذا فربما ينجح نمط قيادة معين في مجتمع وبيئة معينة، ولا ينجح في مجتمع وبيئة أخرى، فالقائد يختلف باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها، وهدفها معتقداتها، وقيمتها ومعاييرها، أو حتى في نفس الجماعة من موقف لآخر ومن زمن لآخر.

ولهذا نجد "ماري فيوليت" التي أطلقت مقولتها المشهورة، حيث قالت "يتوجب على الرؤساء الابتعاد عن النزعة والسيطرة، ولن يجب أن يكون الأمر صادرا من مقتضيات الموقف ومتطلباته، الذي يتطلب خصائص محددة لكل موقف محدد".

ويرى "فيدلر" أنه قد يصلح شخص في شغل منصب قيادي في موقف معين، ولا يصلح لشغل هذا المنصب في موقف آخر، وحدد في الدور ثلاث متغيرات للنظرية الموقفية، وهي:

- وجود علاقة بين القائد والأتباع.
- درجة وضوح مهمة العمل.
- القوة الكاملة في مركز القائد.

حقيقة أن للموقف دور فعال في تحديد نمط القيادة، ولكن الإشكال المطروح هو أنه أغلب الإدارات، وخاصة الحكومية في الوقت الحالي لا يراعى فيها ظروف الموقف وتعيين القادة القادرين على معالجة ذلك الموقف بطريقة فعالة. وأن تعيين المدراء القياديين يكون على أساس الافتراض أنه قادر على القيادة في موقف معين ولكنه في الواقع غير أهل لذلك وهذا ما لم تتطرق إليه النظرية الموقفية في تحديد المواقف وما هي الشروط الضرورية التي يجب أن يتوفر عليها القائد لمعالجة المشكلات في كل موقف على حدة.

(درويش توفيق، 2007، الصفحات 51-52-53)

4. النظرية التفاعلية:

إن هذه النظرية تقوم على أساس تكامل وتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، وهي السمات الشخصية للقائد والمرؤوسين باتجاهاتهم وحاجاتهم، ومشكلاتهم، وطبيعة الجماعة وخصائصها،

والعلاقة بين أفرادها. لذلك فإن هذه النظرية ترى أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات. وترتكز النظرية تفاعلية على الجمع بين السمات والمواقف. وبناء على هذا، فإن نجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهدافهم، وحل مشكلاتهم، وإشباع حاجياتهم. وبهذا تؤكد النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة.

نظرية تفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية. ويظهر هذا الإسهام في الوجه التالي:

- لم تنكر نظرية أهمية المدخلين - السمات والمواقف - بل لكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحد منهما كمياري لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وما إشباع حاجاتهم. كما يرتبط من ناحية أخرى، بمدى إدراك المرأة والصين بأنه الأصلح للقيام بمطالب الدور. (بنوناس صباح، 2016، صفحة 115)

5. النظرية الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية للقيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها. وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة. وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقا لحجم ما يقوم به كل منهم من هذه الوظائف. وطبقا لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساسا لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظرا للصعوبات التطبيقية التي تصادفها. (العجمي محمد حسنين، 2008، صفحة 34)

سابعا: التفويض الإداري للسلطة:

تستلزم ضرورات العمل الإداري وحسن سير المرافق العامة أن يكون هناك تفويض للسلطة الإدارية حتى تتم العملية الإدارية تحت أي ظرف لذلك نستعرض فيما يلي ماهية تفويض السلطة الإدارية:

1. تعريف تفويض السلطة الإدارية:

لقد تعددت التعاريف عن تفويض السلطة نذكر منها:

هو إسناد المدير بعض الصلاحيات والمهام إلى غيره، ومن بينهم مرؤوسه على أن يتخذ التدابير الكفيلة لمساءلتهم ومحاسبتهم عن نتائجها، بحيث يضمن ممارستهم لتلك الاختصاصات على الوجه الذي يراه بصفته المسؤول الأول عنها.

ويعرف أيضا بأنه ممارسة إدارية لتفويض المهام والصلاحيات للآخرين دون التخلي عن النتائج، وإن التطوير هو مفتاح المدير الناجح للتفوق والإبداع والتفويض كغيره من العمليات الديناميكية، يشترك فيه عناصر عديدة مثل المفوض والمفوض إليه، ونوعية العمل المفوضة، ومناسبة الزمان والمكان. (أنور بن مسعود و بن نجيب الزيد، 2023، صفحة 7)

2. أهمية تفويض السلطة:

تكمن أهمية تفويض السلطة في أنه يساهم بالإسراع في إصدار قرارات وإنجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة. كما يساهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

3. عناصر تفويض السلطة:

يقصد بعناصر تفويض السلطة بالأجزاء التي تتكون منها عملية التفويض. وتتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر وهي:

أ. الواجبات

العنصر الأول من عناصر تفويض الصلاحيات هو الواجبات، ويعني أنه تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة فقد يكون في صورة نشاط يكلف به أو في صورة نتائج وأهداف محددة. يكون على هذا المرؤوس. تحقيقها.

ب. الصلاحيات:

وهي حق اتخاذ القرار، والحق في توجيه أعمال الآخرين، والحق في إصدار تعليمات، ويجب تفويض الصلاحيات اللازمة للمرؤوسين.

ج. فعالية الأداء:

يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي مؤسسة أو منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها. وذلك على مستوى الفرد أو المنظمة أو الدولة، وتعرف فعالية الأداء بأنها عملية منظمة تهدف إلى تقدير مدى فاعلية وكفاءة الفرد في العمل من أجل مساعدة الإدارة المعنية على اتخاذ قرارات هامة تخص الموظف وتهم مصيره الوظيفي. (الظفيري ممدوح سودي منوخ، 2012، الصفحات 19-20)

4. أنواع تفويض السلطة:

أ. تفويض الصلاحية:

ويعني نقل الصلاحية من سلطة عليا "مفوض" إلى سلطة أدنى "مفوض إليها"، وهذا يعني التخلي عن بعض الصلاحيات من المفوض إلى المفوض إليه، هذا ولا يجوز للجهة أو الشخص المفوض أن تمارس صلاحيتها التي فوضتها إلى غيرها طوال مدة التفويض، وتفويض الصلاحية يعطي للمركز الوظيفي الأدنى. أي من سلطة عليا إلى سلطة أدنى، بغض النظر عن شاغل الوظيفة.

ب. تفويض التوقيع:

ويقضي بتكليف سلطة عليا لسلطة أدنى منها بعض القرارات والأعمال الإدارية نيابة عنها، ولا يعني التوقيع تخلي عن صلاحيات، بل هو مجرد تكليف المفوض إليه بتوقيع بعض المعاملات، هذا هو يحق للجهة أو الفرد الذي فوض التوقيع أن تمارس حقها في التوقيع في أي وقت، إلى جانب الفرد الآخر أو الجهة الأخرى المفوض إليها حق التوقيع.

ج. التفويض في الإختصاص:

عرف التفويض في الإختصاص على أنه يمثل الصلاحية القانونية لموظف معين أو جهة إدارية محددة في إبرام التصرفات القانونية العامة، قرارات إدارية، وعقود إدارية، وفي تعريف آخر بأنه القدرة القانونية لعون الإدارة لإتخاذ تصرفات قانونية عقدية كانت أم بإرادة منفردة في مكان وزمان محددين، والإختصاص في هذا المفهوم يعد التزاما يفرض على صاحبه القيام به بنفسه.

إذن، فالإختصاص يعبر عن صلاحية القانونية، التي موظف ما في المنظمة أوجه إدارية معينة لها الحق في اتخاذ قرارات معينة، في ظل وجود قواعد قانونية تمنح الرخصة لهذا الموظف أو هذه

الهيئة في التصرف لممارسة سلطات والنشاطات معينة داخل المؤسسة. (خنش فريد، 2015، الصفحات 121-122)

5. أهداف تفويض السلطة:

يهدف التفويض إلى تحقيق ما يلي:

أ. الإصلاح الإداري:

ويتوقف الإصلاح الإداري على حسن التخطيط وأسلوب جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها، والقدرة على التقييم، ومتابعة التنظيم، وأساليب القيادة، والصلاحيات المخولة لكل مستوى من مستويات الإدارة.

ب. التطوير الإداري:

إن التفويض يوفر للرؤساء الوقت الكافي للقيام بالمهام والأنشطة ذات الأولويات العامة المتصلة بالتخطيط والتطوير الذاتي والابتكار، إذ يترتب على الرؤساء الذين لا يفوضون السلطة أعباء عمل كثيرة تؤدي إلى نتائج سلبية على العمل نتيجة الانشغال بالأعمال البسيطة على حساب الأعمال ذات الأهمية الأكبر، فغياب التفويض يؤدي إلى إرهاق الرؤساء، ويحرمهم من فرص التطور.

ج. التخلص من المركزية:

التي من سلبياته عدم القدرة على المتابعة والتنفيذ، وكبت الأفكار في المستويات التي ما دون المدير، فعملية التفويض تولد لدى العاملين شعورا بالإنجاز والثقة بأنفسهم، ذلك لأن الموظف الكفوء والذي توكل إليه مهمات جديدة، سيكون سعيدا بإتاحة مثل تلك الفرص له، ليثبت قدراته وأهليته للترقي، وليشعر بأنه متمكن من القيام بواجباته على الوجه المطلوب.

د. الإلتزام الوظيفي:

تعزز عملية التفويض لدى الموظف الشعور بالفخر واحترام الذات، مما يساعد على تقليل الدوران الوظيفي. ويحفز إلى تفكير بكل من شأنه أن يطور العمل في المؤسسة التي يعمل بها، لأنه يرى نفسه جزء منها، ويربط مستقبله بها في بذل قصارى جهده من أجل تقدمها وتطورها. (معر، صفية سليمان، و محسن أبو، 2009، الصفحات 78-79)

6. مزايا وعيوب تفويض السلطة:

لكل شيء مزايا وعيوب لذلك لا يمكن أن يخلو تفويض السلطة منها فنستعرض فيما يلي مزايا وعيوب تفويض السلطة:

أ. مزايا تفويض السلطة:

- السرعة في اتخاذ القرارات.
- انعدام النزاع بين الإدارة العليا والأقسام في المؤسسة.
- الشعور بالعدالة بين المسؤولين، وأن الفرد يكافأ تبعاً لعمله.
- تحقيق الانسجام بين المدراء القلائل في المستويات الإدارية العليا، والأعداد الكبيرة من المرؤوسين في المؤسسة.
- سهولة اكتشاف الإدارة غير ناجحة في أقسام المنظمة المختلفة.
- وجود نظام استعلامات فعال، مما يؤدي إلى تفحص القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية العليا.

ب. عيوب تفويض السلطة:

- انها تتطلب طرق وأساليب رقابية كثيرة لضمان سير العمل المطلوب.
- أنها تؤدي في الكثير من الأحيان إلى تكرار بعض الأعمال بواسطة أجهزة متعددة.
- تطبيق اللامركزية يتطلب أعداد كبيرة من الخبراء والفنيين الذين قد لا يتوفرون في المنطقة.
- تطبيق اللامركزية يؤدي إلى تعقيد عملية الاتصال بين الأجهزة المتباعدة، بينما يكون الاتصال أسرع وأسهل تحت النظام المركزي.
- عدم تطبيق اللامركزية بشكل صحيح مع وضع الضوابط الملائمة لها يؤدي الجهاز المركزي وتحد من سلطاته. (لخنش فريد، 2015، الصفحات 125-126)

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل الشامل حول السلطة الإدارية، والذي تحدث حول خصائص وأهمية السلطة الإدارية بالإضافة إلى مصادرها وأنماطها والنظريات التي تناولت السلطة الإدارية دون نسيان التفويض الإداري للسلطة والذي يسهل تسيير المنظمة في حالة غياب القائد، أن فهم توزيع السلطة وتنظيمها داخل الهياكل التنظيمية يعد أمراً له أبعاده وتفاصيله الخاصة، وإن تحقيق التوازن المناسب بين السلطات المختلفة، وتحديد الصلاحيات بدقة وشفافية، يمثل تحدياً أساسياً لأي مؤسسة تسعى لتحقيق النجاح والاستدامة، فالسلطة الإدارية ليست مجرد مجموعة من القرارات والصلاحيات، بل هي نظام ديناميكي متكامل يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مثل هيكل التنظيم، وثقافة المؤسسة، وسياسات الإدارة، وتوجهات القيادة، بالتركيز على تحقيق السلطة الإدارية بشكل مفصل، يتضح أنه ليس مجرد توزيع للقوة بين الأفراد والأقسام، وإنما يتعداه إلى إنشاء بيئة عمل تشجع على التعاون والتواصل الفعال، وتشجع على المسؤولية والابتكار، فعندما يكون هناك فصل فعال للسلطة يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح وتتم إدارة الموارد بكفاءة، مما يعزز الشفافية والعدالة داخل المؤسسة.

لذا، يجب على القادة والمديرين السعي لتطبيق أفضل الممارسات في تنظيم السلطة الإدارية، وضمان أن يكون هذا التنظيم مرناً ومتكيفاً مع التحولات في البيئة الخارجية واحتياجات المؤسسة، إن تحقيق هذا الهدف يسهم بشكل كبير في بناء مؤسسة قوية ومستدامة تتمتع بالكفاءة والفعالية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في التنمية المجتمعية الشاملة.

الفصل الثالث

الإطار النظري لإدارة الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي

ثانياً: مظاهر الصراع التنظيمي

ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي

رابعاً: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي

خامساً: شروط إدارة الصراع التنظيمي

سادساً: العوامل المساعدة على الصراع التنظيمي

سابعاً: أساليب واستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الصراع باعتباره ظاهرة تنظيمية قد أدركت ان فهم المسائل التنظيمية لم يتم من خلال دراسة الصراع التنظيمي، ومعرفة العوامل المتحكمة فيه، والاثار المترتبة عنه وتحديد المظاهر التي يأخذها في التنظيمات الإدارية الحديثة خاصة المؤسسات زاد اهتمام الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلم الإدارة وعلم الاجتماع التنظيمي بكيفية معالجته، فحددوا الاستراتيجيات ووضعوا خطط والاقتراحات لذلك.

ونظرا لما يتطلبه هذا الموضوع من الدقة والوضوح، خصصنا هذا الفصل لاستعراض مختلف العناصر المرتبطة بالصراع التنظيمي اضافة الى اسباب حدوثه ومظاهره ومستوياته، ثم طرحنا فيه اهم المراحل والخطوات لإدارة للصراع التنظيمي، وأبرز شروط والعوامل المساعدة في ادارة الصراع، وبيننا كل نموذج استراتيجي في ادارة الصراع التنظيمي.

أولاً: أسباب الصراع التنظيمي:

يمكن تقسيم أسباب الصراع إلى مجموعتين وهما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة ووظائفها وعوامل ترجع إلى علاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة:

1. العوامل التنظيمية:

ان من اهم العوامل التنظيمية التي تؤدي الى وجود صراع هي:

أ. التنافس للحصول على الموارد المحددة:

لا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة لاعتقاد كل طرف بأنه أحق بتلك الموارد من غيره وأنه أكثر مصداقية وشفافية في العمل.

لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد وكذلك على مستوى الأفراد داخل المؤسسة فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم لاعتقاده بأنه الاحق في الحصول على مكتب فخم أو ترقية ما من هنا يبدأ الصراع على مستوى المنظمات والافراد.

ب. غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة:

إن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتحديد الصلاحيات أو زيادتها وبالتالي تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته...، مما يؤدي حتما إلى توليد النزاع وهذا يعني أن كل ما كنت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات الرسمية والغير الرسمية والثقافة التنظيمية المستقرة كلما قل وجود الصراع داخل المؤسسة. (رفاعي رفاعي محمد و علي اسماعيل، 2004، صفحة 63)

ج. نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة:

تعتبر المشاركة في أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسات بأنها ظاهرة حضارية ورمزا من رموز التطور والازدهار الإداري في عصرنا الحالي الا ان ذلك يفتح باب التناقضات والاختلافات من خلال إلقاء الجميع بآرائهم واقتراحاتهم وذلك يحمل في طياته بذور الاختلاف وقد ينشأ صراع يمكن الاستفادة منه أو يكون صراعا سلبيا لا طائل منه.

د. تعدد المستويات الإدارية:

"كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة كلما زاد الاحتمال لبروز الصراعات التنظيمية بسبب تعدد الأهداف وامكانية تشويه الاتصالات". (القريوني محمد قاسم، 2000، صفحة 252)

هـ. تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد المكافآت:

قد يكون تفاوت المعايير المتبعة عامل من عوامل نشوء الصراعات، فحينما يكون المعيار لدى قسم التسويق هو حجم المبيعات دون وضع ضوابط لآلية التحصيل وكن معيار قسم متابعة الديون هو مقدار تحصيل الديون، بالتالي سيعجز عن قدر كبير من الديون الأمر الذي سيؤدي الى حرمانه من المكافأة بسبب خطأ في المعيار وتكون فرصة مهياة للصراع بين الأقسام مما يؤثر سلبا على مصلحة العمل.

و. اختلافات المدى الزمني:

ان اختلافات ادراكات المجموعة للوقت من حيث الاحترام والالتزام بالأوقات المحددة للانتهاء من انجاز المهام يؤثر في الأولويات التي تمنحها المجموعة للأعمال والأنشطة المختلفة ومن هنا يبدأ الخلاف حيث أن الأنشطة الحرجة ذات الأولوية العالية قد لا يعطى لها نفس الدرجة او الأهمية ناهيك عم الإهمال الذي قد يحدث من مجموعة أخرى مرتبط عملها مع مجموعة أخرى وهو ما يترتب عليه نشوء صراعات بين المجموعات.

ز. تعارض الإدراكات:

قد ينشأ الصراع في المنظمة نتيجة لاختلاف الإدراكات حول الحقيقة والملازم لاختلافات الأهداف العامة للمؤسسة. (إدريس ثابت عبد الرحمان و المرسي محمد جمال الدين، 2004، صفحة 102)

2. الأسباب المرتبطة بالعلاقات الشخصية بين العاملين:

لا ينشأ الصراع نتيجة لتعارض الاهتمامات فقط بل قد ينشأ الصراع نتيجة لتعارض الأهداف أيضا، كما ان هناك عوامل أخرى مرتبطة بالشخصية تلعب دورا بارزا في خلق الصراع على مستوى الافراد والمنظمات وهي:

أ. التفسيرات الخاطئة:

وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الاخرين، في حين الفشل في تحقيق الأهداف يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك فالبعض يرجعها لسوء الحظ او لعدم التخطيط او لتدخل

من متعمد شخص او من جماعة أخرى، ومن هنا قد تنبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص او جماعة ما.

ان التفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دورا قويا في خلق النزاعات وأحيانا تؤدي الى وجود الصراع في حالات يمكن تجنبه وتلافيه.

ب. الاتصالات الخاطئة:

ان التواصل او الاحتكاك مع الافراد او المنظمات في بعض الأحيان تكون بطريقة تغضب ربما بدون ان يقصدوا ذلك لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام -الشعور بالأسى والظلم- الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات والنزاعات ربما لا نهاية لها.

ان لكل فرد شخصيته الخاصة فهناك من شخصيته عدوانية ويميل الى التعاون مع الاخرين وهناك من شخصيته تتسم بحدة الطبع والحساسية المفرطة مما يجعل العمل شاقا وصعبا، ويزيد كم احتمال ظهور النزاعات والصراعات. (كامل محمد المغربي، 1995، صفحة 378)

ج. الواقعية الساذجة:

ان الاعتقاد الخاطيء بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية، ومتأثرة بنظرياتهم وهذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الافراد والمنظمات الامر الذي يجعل تحقيق الأهداف امرا صعبا بل مستحيلا، مما يعرقل العمل الجماعي وينشئ خيوط النزاع والصراع بينهم.

د. عدم الرضى الوظيفي:

قد ينشأ عدم الرضا الوظيفي لأسباب مختلفة ويولد شعورا بعدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام الامر الذي يؤدي الى نشوء صراع.

هـ. المنافسة الخسنة غير النظيفة:

المنافسة غير النظيفة التي تقرن بالوشاية للطرف الاخر، او تشويه الحقائق لدى الرئيس يؤدي حتما إلى خلق شعور بالثأر واللاعبة في الانتقام مما يكون سببا في وجود صراع سلبي داخل المؤسسة. (رفاعي محمد و علي اسماعيل، 2004، صفحة 63)

ونقرأ من هذا ان الصراع التنظيمي ضروري داخل كل منظمة ولقد تعددت أسباب الصراع والتي يكمن حصرها في التنافس للحصول على الموارد وغموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة اضافة الى الاتصالات الخاطئة سواء بين المدير والعاملين او العمال فيما بينهم كما تلعب المنافسة الخشنة دورا اساسيا في الزيادة من حدة الصراع.

ثانيا: مظاهر الصراع التنظيمي:

1. تشكيل النقابات العمالية:

ان الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال وتعرف النقابة على أنها تشمل جميع العمال الذين ينتمون الى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون اليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل: نقابة العاملين بالغزل والنسيج، نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب، واساس التجمع هو الانتماء للصناعة.

كما أنها عبارة عن تجمع تنظيمي لكافة العاملين الذين ينتمون لحرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات أو الصناعات التي ينتمون اليها، ولذلك نجد أن اساس التكوين هنا هو المستوى الأفقي، مثل نقابة الأطباء، نقابة المهندسين ... الخ. (حنفي عبد الغفار، 2000، صفحة 308)

ويبرز دورها فيما يلي:

- تحسين اجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال وهذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن، ويجعله يشعر بقيمة عمله، وأيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة والتزعم. (كامل محمد المغربي،

1995، صفحة 216)

- المحافظة على صلات ودية واجتماعية بين الأعضاء والالتزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل، حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات، اذ ان النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم، كما تستمع الى شكواهم، وتمنع تعسف الإدارة عليهم. (علام عماد

محمد، الصفحات 172-180)

2. الإضرابات العمالية:

يشكل الإضراب مظهراً من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال ويشير الإضراب إلى أنه هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمال ويعبر الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها، ويعبر عن عدم الرضى، ويلجأ العمال إلى الإضراب رداً عن الوضعية التي يعيشونها (الاجر، طرق الاشراف، الترقية) عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم او المطالبة بالتغيير. (أندرو دي سيزلاي و ماري جي دالس، 1991، صفحة 433)

وهناك عدة أسباب للإضراب وهي:

- اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.
- ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.
- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب باعتباره نوع من العدوان المشروع والمصرح به.
- تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات. (حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، 2007، صفحة 335)

تتنوع مظاهر الصراع التنظيمي وتختلف باختلاف طبيعة الصراع وشدته فالإضرابات العمالية تؤدي إلى تحسين الظروف وزيادة الأجور لكن في المقابل تؤدي إلى خسائر اقتصادية للعمال وأصحاب العمل أما النقابات فهي تمثل صوت العمال وتدافع عن حقوقهم وتساهم في التفاوض على عقود العمل مما قد تعيق مرونة الإدارة في اتخاذ القرارات وتسبب صراعات بين النقابات وأصحاب العمل.

ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي:

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون فيها، وأثناء العمل في ميدان التنظيم تبرز حالات من الصراع والتي له عدة مستويات والموضحة كالآتي:

1. الصراع على مستوى الفرد:

يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضع أمام عدة خيارات، ويحدث أيضا الصراع عندما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شيئين لا يرغب في اي منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر ايجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده الى الاختلاف على اجراءات الاتفاق على الاهداف.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثالث مستويات نذكرها كالآتي:

أ. تعارض الصور:

شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم امكانية اشباعه لحاجاته من خلال الجماعة واحساسه بتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

ب. عدم إشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يعترض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي الى الشعور بالصراع والتعارض.

ج. تعارض الأهداف:

تتعارض الاهداف مع بعضها البعض أو التعتذر للوصول الى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف:

- اهداف متعارضة ذات مزايا فقط: يكون الفرد هنا امام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي الى مزايا.
- أهداف متعارضة ذات عيوب فقط: لجأ الفرد الى عدم اختيار أي بديل حتى ال يقع في مشاكل جديدة، وأحيانا يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة اهداف كلها تحوي جوانب ايجابية وجوانب سلبية.

2. الصراع على مستوى الجماعة:

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، والتباين في الاهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكية.

3. الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة.

كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة، وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة. (حمادات محمد حسن، 2007، صفحة 83)

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

الصراع الأفقي: ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.
الصراع العمودي: يحصل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل مثلاً.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

- الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).
- الصراع بين الإدارات الوظيفية.
- الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.
- الصراع بين الموظف ورئيسه، أو إدارة وأخرى في التنظيم نفسه. (الخطيب أحمد و سالم عادل معاينة، 2009، صفحة 482)

أ. الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:

يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل انجازه للمطلوب، (حمودة خضير خاضم، 2002، صفحة 149) ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصالحية وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات. (دلفيك ج، ب، هونغ و آ، موران، 1995، صفحة 95)

ب. صراع ناشئ عن الاتصالات المشوهة:

حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشوبها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع.

• **بنائية التنظيم:**

عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة، ودرجات المشاركة، ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم، وقد يؤدي الى خلق مناخ لمواقف وعمليات صراعية.

هذا يتضح في الصراع حول: توزيع العمال، الترقية، احتكار السلطة، العالقة بين السن واحتكار السلطة، والعراقيل المهنية، والتداخل في المهام، والموقف من اتقان العمل، تعارض الاهتمامات، والفارق في الرتبة، كما لا ننسى الجنس والخلاف.

ج. صراع تغير السلوك:

لعب ادوار في مجالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي الى خلق أنماط صراع وتوترات.

د. صراع تباين الجماعات:

تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الإدارة والعمال. (عامر سامح عبد الله و آخرون، 2001، صفحة 86)

ونلاحظ بالنسبة إلى مستويات الصراع فهي كانت كالتالي صراع على مستوى الفرد ويضمن تعارض الدور وعدم اشباع الحاجات وتعارض الاهداف مما قد يحفز الابداع و التفكير النقدي، لكن في نفس الوقت قد يسبب الاجهاد والقلق اما الصراع على مستوى الجماعة فهو ينقسم الى ثلاث مستويات وهم الاختلاف على اتخاذ القرارات والتباين في الاهداف فهو يساعد الجماعات على تبادل الافكار وحل المشكل، وقد يعيق التعاون والعمل الجماعي ونجد ان الصراع على مستوى المنظمة يكون بين الرؤساء والمرؤوسين او العمل فيما بينهم، وايضا تغير السلوك وهذا المستوى يحفز على التعاون والشراكة ولكن قد يعيق تحقيق الاهداف المشتركة.

رابعا: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي:

- التعرف الي كيفية حدوث الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
- التعرف الي اسباب ومصادر نشوء الصراع وتطوره بين الأفراد والجماعات.
- فحص النتائج الصراع السلبية والإيجابية.

- مراقبة حصيلة أداء العاملين والتي تأخذ مساريين تحسين الأداء وضعف الأداء. (محمد العدلي ناصر، 1993، صفحة 374)

سبق وأشرنا الى ان إدارة الصراع هي تلك النشاط الهادف والمخطط الذي تسعى من خلاله الإدارة الى الحد من الصراع وتسخيره لمصلحة الفرد والمنظمة معا، وبالتالي فإن عملية إدارة الصراع لا تتم وفق طرق عشوائية، بل عبر مراحل محددة علمية وعملية متسلسلة تضمن من خلالها الإدارة نجاح هاته العملية وسدادها وعادة ما يتم حصر هاته المراحل في الخطوات التالية:

1. التشخيص:

هو الخطوة الأولى والأساسية للتعامل مع الصراع وادارته يتم من خلالها اكتشاف الصراع من خلال قياس مستوى الصراع والتعرف على أسبابه، وتحليل العلاقة بين متغيراته ومعرفة مشاعر اطرافه، بالاعتماد على المقابلات والاستمارات للوصول الى التشخيص السليم.

2. التدخل:

هي المرحلة التي تلي عملية التشخيص يتم وفقها دراسة الأساليب التي سيتم من خلالها اختيار الأسلوب الأمثل في معالجة عملية الصراع من الاخذ بعين الاعتبار عدة عوامل منها القيادة والثقافة التنظيمية والهيكल التنظيمي.

3. تحديد الصراع:

يتم من خلال هذه المرحلة الوصول الى الأسلوب الأمثل الذي سيتم اعتمادها كأسلوب لمعالجة الصراع، والذي يضمن الحفاظ على المستوى المرغوب فيه داخل المنظمة.

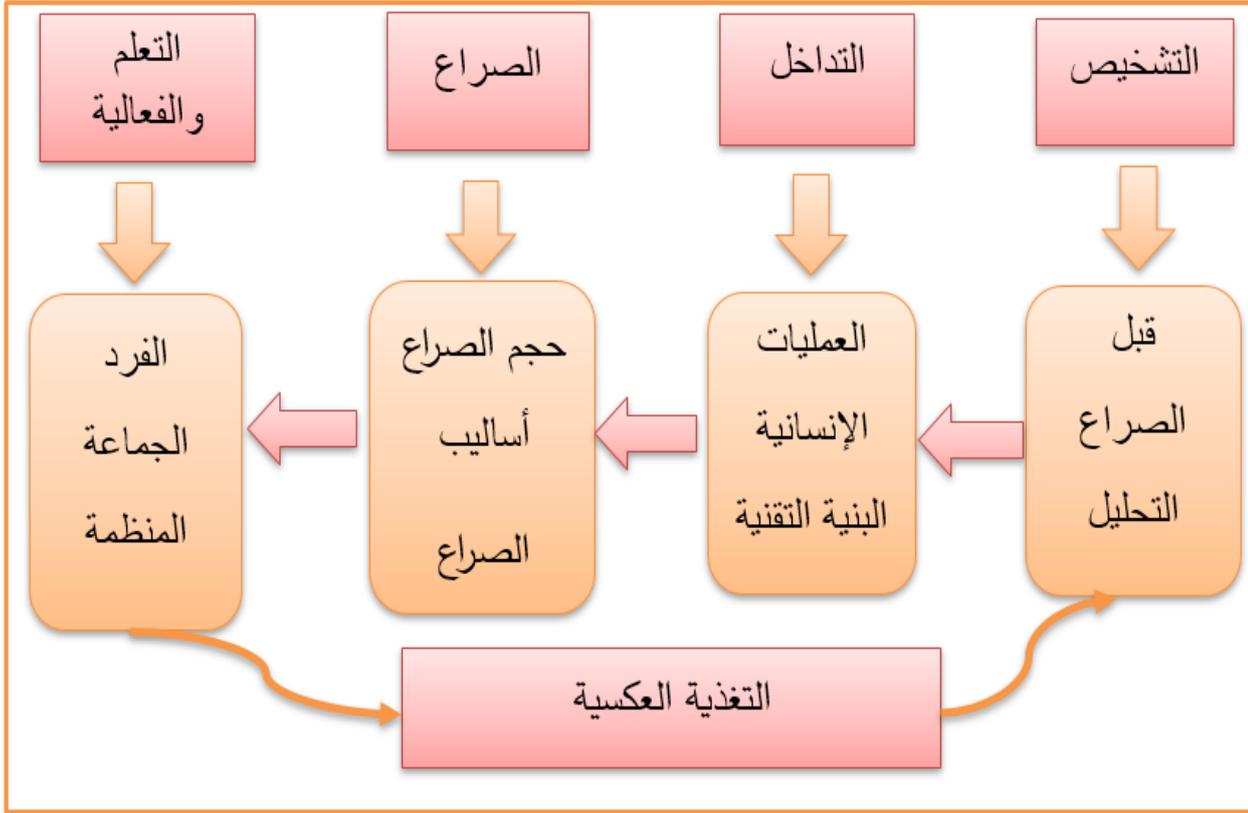
4. التعلم والفعالية:

في هذه المرحلة يتم التركيز على مدى التعلم والفعالية لدى الافراد وتسخيرها لمصلحة الافراد والمنظمة ككل ومحاولة توجيه توترات الافراد.

5. التغذية العكسية:

تتمثل في وصول الإدارة الى ما تصبو اليه وتكتشف من خلال القياس البعدي وهي النتيجة المخطط لها في بداية وضع استراتيجية إدارة الصراع. (حميدة بلوط و عميرات حفيظة، 2014-2015، صفحة

الشكل 4: خطوات ومراحل إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبان

ومن خلال خطوات ومراحل ادارة الصراع التنظيمي يمكن ان نستخلص ان من اهم المراحل في عملية الصراع التنظيمي التشخيص وهو الخطوة الاولى التي تساعد على فهم طبيعة الصراع لكنه يتطلب مهارات تحليلية متقدمة تليها مرحلة التدخل وهي الاسلوب الامثل في معالجة الصراع، ثم بعد ذلك مرحلة تحديد الصراع، ويتم فيها اختيار الاسلوب الاصح لإدارة الصراع، أما مرحلة التعلم والفعالية فهي تعني توجيه توترات الافراد قد يكون صعبا تحويل الصراع الى تجربة ايجابية واخر خطوة وهي التغذية العكسية وتتمثل في وصول المنظمة الى ما تصبو اليه.

خامسا: شروط إدارة الصراع التنظيمي:

تعد الصراعات التنظيمية حقيقة لا يمكن إخفاؤها أو إنكارها، وهي ظاهرة تحدث في المؤسسة نتيجة لعدة اسباب وعوامل وان لم يتم التعامل معها بالشكل الجيد فإنها تخلف اثار سلبية على المؤسسة، ولهذا يجب هذه الظاهرة ومحاولة ادارتها من اجل الحد منها او الحد من اثارها السلبية وحتى يدار الصراع بشكل جيد وفعال، يجب مراعاة الشروط التالية:

1. تحديد اسباب الصراع ومعرفة مشاعر اطرافه:

من الاهداف التي يجب أن تسعى الادارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، التعرف على الاسباب الحقيقية له، وذلك من أجل معالجته بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الادارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد

2. التوصل الى التكامل في أفكار الاطراف المتصارعة:

وذلك بجمع الافكار كلها، واحداث تكامل فيما بينها بدلا من محاولة المساومة والتوصل الى حل وسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، فالصراع يجي ان يعالج بتداخل وتكامل جميع افكار وأطراف الصراع، حيث يمكن استخدام أفضل الافكار التي تخدم هذه الاطراف والمنظمة.

3. التوصل الى حلول حقيقية يمكن ان تدعم من قبل أطراف الصراع:

ان الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج اسباب الصراع.

4. محاولة اعادة توجيه أطراف توترات الافراد:

يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة. (مطلبك زكرياء، 2005، صفحة 233)

ونلاحظ من خلال وضعنا لشروط ادارة الصراع اننا حصرناها في مجموعة من النقاط وكانت كالتالي تحديد اسباب الصراع والتوصل الى التكامل في أفكار الاطراف المتصارعة وتوجيه توترات الافراد اضافة الى البحث عن الحلول الحقيقية.

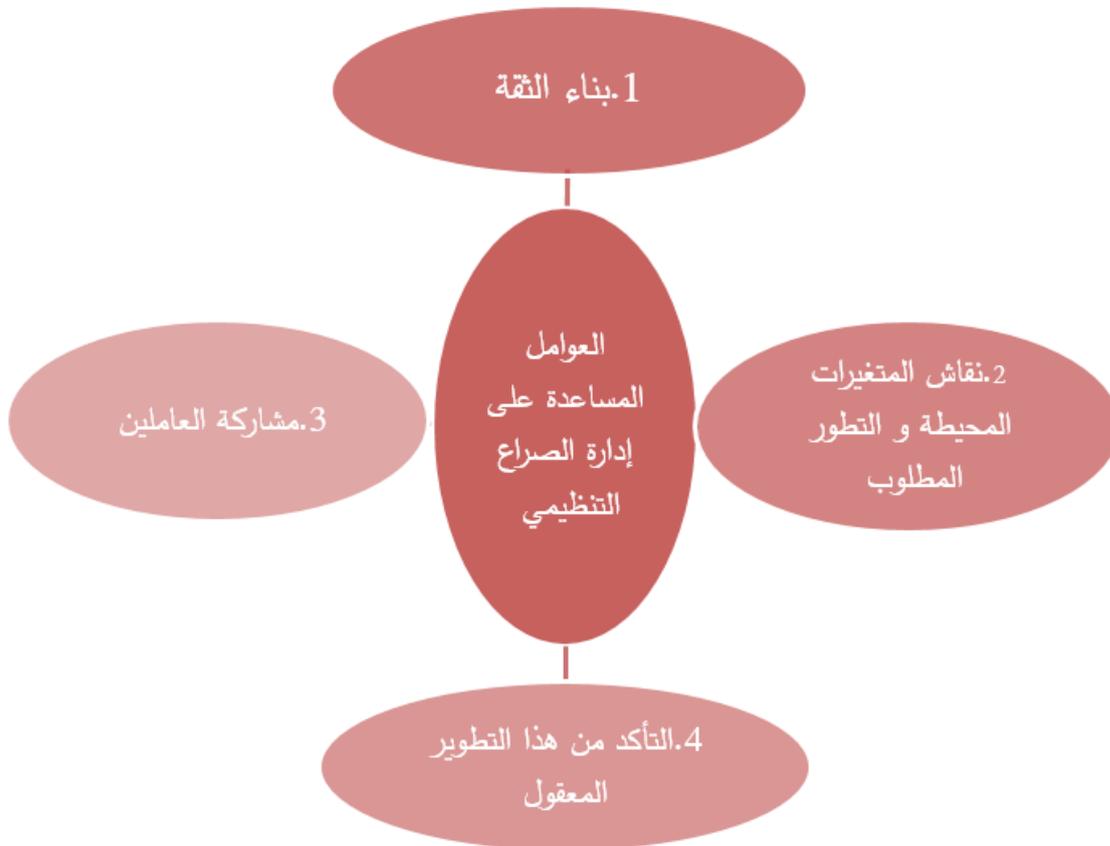
سادسا: العوامل المساعدة على الصراع التنظيمي:

هناك عدة عوامل يمكن ان تساعد على حل وادارة الصراع التنظيمي وتطوير اداء العمل في المنظمات منها:

- **بناء الثقة:** عندما يثق العاملون في الإدارة ويشعرون بالثقة في أنفسهم وفي العمل الذي يقومون به فان ذلك يساعدهم بدرجة قبولهم لحل الصراع والتطوير اما إذا كان الخوف السائد فمن يكون حل الصراع ولن تكون هناك استجابة للتطوير.

- نقاش المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب: وهذا يعني ان تقوم الادارة بنقاش المتغيرات واساليب التطوير المرغوب مع الموظفين والعاملين في الإدارات والأقسام واخذ رأيهم بذلك، ومعرفة آرائهم واقتراحاتهم واخذها بعين الاعتبار
- مشاركة العاملين: اي اشعارهم بأهميتهم وانهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وان التطوير حولهم ويعرفون الهدف من هذا التطوير حتى يساهموا في تنفيذه ودعمه.
- التأكد من ان هذا التطوير معقول: اي ان يتأكد المديرون بان التطوير او اي التغيير يرغبون في احداثه في المنظمة هو تطوير او تغيير معقول ولا يكون لو تأثير سلبي على العاملين. (محمد العدلي ناصر، 1993، صفحة 374)

الشكل 5: يمثل العوامل المساعدة على إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتان

أما بالنسبة الى العوامل المساعدة على ادارة الصراع التنظيمي يمكن استخلاصها فيما يلي بناء الثقة ونقاش المتغيرات المحيطة والتطوير المطلوب ومشاركة العاملين اضافة الى التأكد من التطوير.

سابعا: أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

1. أسلوب التعاون (Collaboration) :

أي وهي تعني الجهود التي يبذلها مدير المنظمة بغية تدعيم اعتقاد العاملين بأن أهدافهم متناغمة أكثر منها متنافسة، أو مستقلة عن بعضها البعض، ومن الطبيعي أن يدفع هذا اعتقاد العاملين إلى مناقشة الاختلاف الموجود بينها بصراحة ووضوح، الأمر الذي يكون مفاده توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة، العمل معا بصورة ابتكارية للموصول إلى تسوية أو حمول واتفاقيات يستفيد منها الجميع. (مقرب سارة، صفحة 5)

2. أسلوب التنافس (Compétitive) :

ويقصد بهذا الأسلوب الحالات التي يحاول فيها الفرد تحقيق مصلحته الذاتية بصرف النظر عن مصالح الآخرين، والغرض الاساسي في هذه الحالة هو أن الصراع عملية مكسب أو خسارة، لذلك يحاول المدير في هذه الحالة إجبار العاملين على الامتثال لوجهة نظره ومقترحاته وقوته، وهنا يدرك العاملون وجود ارتباط سلبي بين أهدافهم وأهداف المدير وأن هذه الاهداف غير متوافقة. (شنة محمد رضا، 2007، صفحة 49)

3. أسلوب التسوية (Compromise) :

وهذا الاسلوب يوصف ب (خد وأعط) ويتضمن اهتماما معتدلا بالذات والآخرين، كل طرف مطالب بأن يتنازل عن شيء ذي قيمة، يمكن أن يشتمل الاسلوب على تدخل طرف ثالث، أو إجراء مفاوضات أو التصويت، وهذا الاسلوب مناسب حينها يكون لدى الأطراف اهداف متعارضة أو تمتلك قوة متعادلة. (عوض عامر، 2008، صفحة 276)

وتعتبر هذه الاستراتيجية من الاستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها أيضا إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث يتضمن هذه الإستراتيجية، قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثالي لأطراف الصراع وتسمى هذه الإستراتيجية بالإستراتيجية أحد الطرفين يربح والآخر يخسر أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب. (اللوح أحمد يوسف أحمد، 2008، صفحة 57)

4. أسلوب التجنب أو الإغفال (Avoiding) :

وتتضمن التغاضي عن أسباب الصراع، حتى يمكن السيطرة عليه، ويقصد به عملية الانسحاب من الصراع مع الطرف الآخر عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، فقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم أن هذا الموقف يؤدي إلى إحداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء إليه ومثال ذلك أن يكون هناك آخرون يمكنهم التعامل مع الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين، ويعني أيضا إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتقادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع. (أندرو دي سيزلاي و ماري جي دالس، 1991، صفحة 277)

وفي ضوء هذه الاستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب حيث يقوم بكبت الصراع وهذه الاستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محال إلا أن يطفو إلى السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع، فإن هذه الاستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع. (شنة محمد رضا، 2007، صفحة 68)

5. إستراتيجية خاسر-خاسر (Loser-Loser) (أطراف الصراع كميًا خاسرة) :

وهناك عدة أشكال لهذه الاستراتيجية ومنها المساومة أو اتخاذ موقف وسط، رشوة أحد الطرفين، اللجوء إلى طرف ثالث محك، لجوء الأطراف للأنظمة والقوانين السائدة في المنظمة.

6. إستراتيجية رابح-خاسر (Winner-Loser) :

وهنا يحاول أحد الأطراف المتنازعة حشد جميع موارده وطاقاته للفوز، ومن أشكال هذه الإستراتيجية، علاقة الرئيس بالمرؤوس، مواجهة التنفيذي، الاستشاري، علاقات اتحاد الإدارة.

7. إستراتيجية رابح-رابح (Winner-Winner) :

وهي الأفضل والأكثر قبولا، وفيها تحشد الجيود والطاقات، لحل المشكلات بدلا من الكسب. (خميس أسماء، 2013، صفحة 29)

8. أسلوب المجاملة (Courtes) :

هو ترك أحد أطراف الصراع اهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر، فصاحب هذا النمط يضحى بنفسه من أجل الطرف المقابل يتصف بالكرم وهذا النمط تعاوني. (القهيوي ليث عبد الله سليمان، 2015، صفحة 218)

9. أسلوب التهدئة (Calm Down) :

يلجأ المدير إلى استخدام أسلوب التهدئة بين طرفي الصراع عن طريق حث طرفي الصراع على تجاوز خلافاتهم والعمل معاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة وبذل درجات من التعاون تخلق جواً من الود والاحياء، وهنا يحاول المدير الابتعاد عن اللقاء اللوم على أي طرف من الطرفين والاتجاه إلى حث الطرفين على التناسي فيما بينهم، وهذا النوع من الأساليب قد يكون مفيداً في الحالات البسيطة، إلا أنه قد يصلح في التعامل مع الكثير من حالات الصراع، إلا أن الاستمرارية فيه قد تزيد من حدة الخلاف وينعكس بالتالي على جو العلاقات القائمة بين الأطراف ذات العلاقة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التوصل إلى حل هذه الخلافات.

10. استخدام القوة أو السلطة (Power or the control) :

تعني قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى ولا يؤدي هذا الأسلوب إلى إشباع أهداف أي من الطرفين وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

11. إستراتيجية تبادل الوظائف (Job Exchange) :

إن الصراع أحياناً يمكن أن يدار بطريقة بسيطة تسمى تبادل الوظائف بأشغال كل الطرف لموقع الطرف المتصارع الآخر، حيث إن هذا الموقع يمكنه من فهم المهمات والمشكلات والاتجاهات ويكون على اطلاع مباشر بمجريات الأمور مما يجعله أكثر استيعاباً للمشكلة وبالإمكان إزالة بعض الظروف التي تسبب الصراع. (الشماخ خليل محمد حسن و محمود خيضر كاظم، 2000، صفحة 310)

12. إستراتيجية توسيع الأطراف (Widening of the limbs) :

أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث تستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.

13. إستراتيجية تدخل جهة ثالثة -التحكيم- (Third party intervention) :

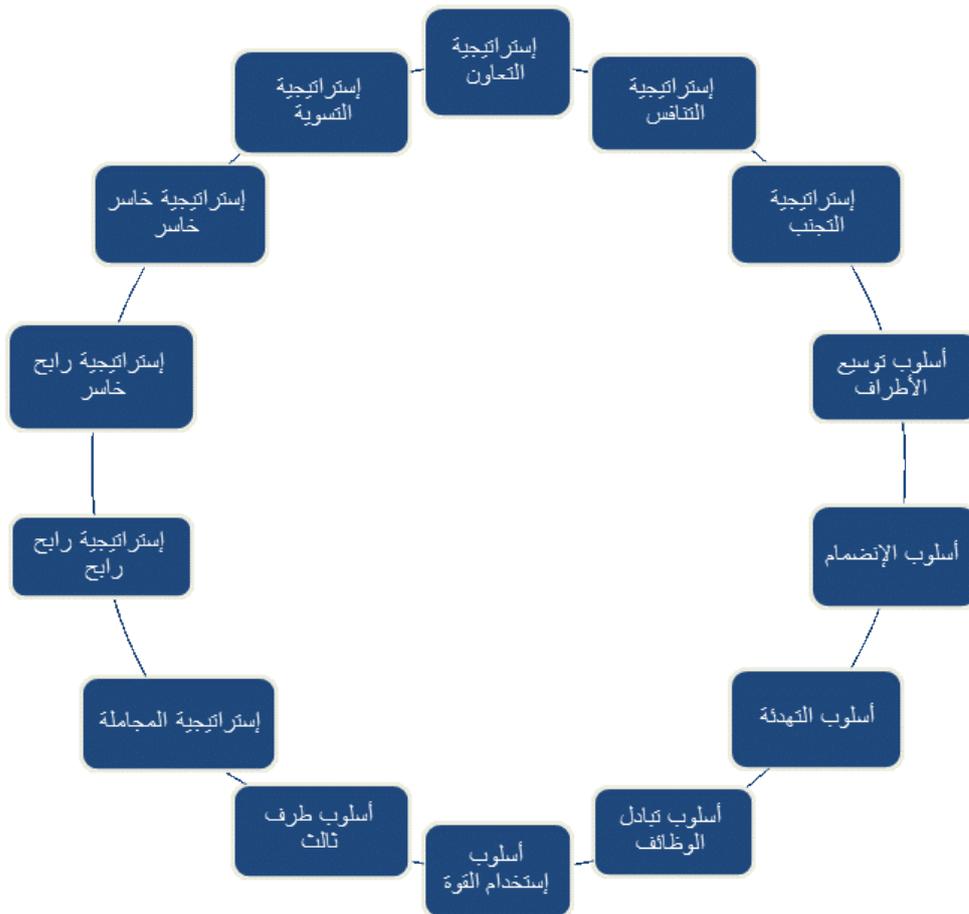
جهة اخرى ليست طرف في الصراع لمحاولة حله عن طرق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

14. إستراتيجية الإنضمام (Joint) :

أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة. (الياسري أكرم و أمل بن محمد علي، صفحة 129)

وبعد ان تم عرض مختلف الاساليب والاستراتيجيات المقترحة لإدارة الصراع داخل المنظمات توصلت الطالبتان الى انه مهما اختلفت وتعددت هاته الاساليب والاستراتيجيات فإنه وفي الاخير وضعت من اجل التوصل الى حلول لمظاهر الصراع ومواقفه والاهم من ذلك انه اتضح لنا ان الصراع ظاهرة طبيعية الحدوث، والتعامل معها يحتاج الى مرونة وتكيف.

الشكل 6: أساليب وإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتان

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الخاص بإدارة الصراع التنظيمي والذي تناولنا فيه كافة العناصر التي تحتوي عليها يتضح لنا بأن المنظمات مرتبطة بالبيئة بكونها ديناميكية ومستمرة وسريعة التغيير، نظر لكونها تمارس نشاطاتها المختلفة بين الافراد والجماعات تربطهم روابط ومصالح مشتركة ونظرا لاختلاف هذه المصالح فإن الديناميكية التي تعمل بها المنظمة ستوقعها في صراعات تنظيمية والتي تعتبر من الظواهر الاجتماعية التي تعبر عن عدم تجانس هذه المصالح.

فالصراعات التنظيمية تختلف من حسب مستويات وتصنف الى صراع على مستوى الفرد، وعلى مستوى الافراد والجماعات وعلى مستوى المنظمات، كما أن الصراع يمر بمراحل تتمثل في الصراع الكامن وهنا لا يوجد صراع، فم في مرحلة تليها ظهور الصراع ثم في مرحلة لاحقة تأتي مرحلة التشخيص ومن ثم مرحلة التدخل التي تتم فيها معالجة الصراع تليها مرحلة تحديد الصراع هنا يتم تحديد أي أسلوب سيستخدم لمعالجة الصراع، لذا فضرورة دراسة هذا الموضوع والتعمق في امر ملح ذلك لأنها ظاهرة معقدة نتيجة لتعدد واختلاف الأسباب المساهمة في تواجدها، وانتشارها في مستويات كثيرة، وبما انه لا يمكن تجاهل الأهمية والإيجابيات الناجمة عن هذه الظاهرة ترتب عليه الالمام بسبل إدارة الصراع حتى يكون وسيلة لتطوير والابداع بدل أن تكون وسيلة للتدمير، ومن أجل التأكد من صحة المعطيات سنتطرق إلى القسم الثاني وهو الجانب الميداني.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أداة الدراسة

خامساً: الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة

سادساً: الأساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصول السابقة الجانب النظري للمتغيرات الدراسة، يأتي الفصل الخاص بالجانب المنهجي للدراسة الميدانية والتي تعد من بين المعايير الموضوعية المعتمدة في البحث العلمي، فالبحث الاجتماعي لا يتوقف جمع التراث النظري والاطلاع على الدراسات التي تناولت احد المتغيرات، وإنما يعتمد على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع البيانات عن طريق المجتمع الذي يقوم بدراسته فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة الميدانية يعد من اهم أهداف البحث العلمي وهذا من أجل سد الفجوة القائمة بين النظري والواقع بغية تحقيق أهداف البحث، وبناء على ما سبق سيتم في هذا الفصل التطرق الى الإجراءات المنهجية المتبعة لجمع بيانات الدراسة الميدانية، والتي تتضمن مجالات الدراسة ثم تحديد نوع المنهج المستخدم الذي يتلاءم مع دراستنا، ثم تحديد أدوات جمع البيانات، وبعد تفرغنا للبيانات التي تم الحصول عليها قمنا باستعانة مجموعة من الأساليب الإحصائية في الدراسة.

أولاً: مجالات الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وذلك لأن الظواهر المدروسة في هذه البحوث قابلة للتغيير في إطار تغير المجالات (المكاني، البشري، الزمني) وبالتالي ستتغير نتائج هذه البحوث بتغير مجال واحد أو بتغير المجالات الثلاثة، وهذه الأخيرة تتحدد من خلال عنوان الدراسة والهدف منه وتتمثل مجالات الدراسة فيما يلي: المجال المكاني، والبشري والزمني.

والتي يقصد بها: "المنطقة التي ستجرى فيها الدراسة والتي تتكون من أفراد أو جماعات أو منظمات والوقت الذي يستغرقه الباحث في إعداد بحثه". (وقفي السيد الإمام، 2011، صفحة 72)

1. المجال المكاني:

انطلاقاً من موضوع الدراسة المتمثل في: "دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي"، تم اختيار مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة لإجراء الدراسة الميدانية، نظراً لتوفر تسهيلات لتطبيق الدراسة فيها.

أ. التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

تعتبر محافظة الغابات لولاية بسكرة من بين الإدارات المتواجدة على مستوى الولاية وتخضع لوزارة الفلاحة والتنمية الريفية. وعليه فإن هذه الجهة الإدارية تباشر نشاطها تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية وتحت مسؤولية المديرية العامة للغابات، حيث تعمل على تنفيذ برامج المخططات الوزارية بالتنسيق مع الجهات المحلية، خاصة الإدارة المحلية للولاية، وللتعرف أكثر على مصالح محافظة الغابات ونشاطاتها وهيكلها التنظيمي.

تم إنشاء المديرية العامة للغابات في شهر جويلية من عام 1995، وتتكون المديرية العامة للغابات من خمس مديريات مركزية ومديريتين للدراسات، ويشمل التنظيم الإقليمي لمحافظة الغابات من 2 مقاطعات غابية و3 أقاليم و7 أفرز.

أهم المحاور التي يركز عليها نشاط محافظة الغابات:

- حماية واستصلاح الأراضي في المناطق الجبلية.
- معالجة الأحواض السائلة.
- مكافحة التصحر.

• حماية النباتات والحيوانات.

وتعد المحافظة من بين 58 محافظة ولائية، والتي تختلف مهامها نوعا ما بالمقارنة الشمالية، فهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 2150.950 هكتار منها 35.200 مساحة غابية، وتتمركز في الجهة الشمالية للولاية، وتعتبر امتدادا لغابات الولايات المجاورة باتنة وخنشلة، ويتغلب عليها طابع الأدغال، وتتكون من أصناف الصنوبر الحلبي والعرعار والبلوط الأخضر، وأراضي ذات طابع غابي أدمجت ضمن الوعاء العقاري للغابات بقرارين ولائيين لاحتوائها سواء على حيوانات مهددة بالانقراض، ومحمية قانونية كطائر الحبار والغزال، أو على النباتات المهددة بالزوال والمحمية كالبط الأطلسي ونبات الطرفاء.

ب. الهيكل (المنشأة القاعدية) :

- طبيعة المقر: بناء جديد.
- تاريخ البناء: 2003.
- طبيعة الملكية: تابعة لأملاك الدولة.
- المساحة: 345 متر مربع.
- عدد المكاتب: 22 كل مكتب مجهز حسب الاحتياجات.

ج. مهام محافظة الغابات على مستوى الولاية:

بالإضافة إلى نشاطات الفرقة المتنقلة للشرطة الغابية على مستوى مختلف الدوائر والأقاليم الغابية والمتمثلة في الحواجز عبر الطرقات لمراقبة نقل المنتجات الغابية بدون رخصة، والتدخل في الأسواق الأسبوعية لمراقبة المتاجرة بالمواد الغابية ودوريات مراقبة قلع وقطع الأشجار من الأراضي، ومتابعة مختلف القضايا على مستوى المحاكم والمجلس القضائي، فإن هناك نشاطات تقنية أخرى لا تقل أهمية عما سلف ذكره، تقوم محافظة الغابات على مستوى الولاية بـ:

- حماية الأحواض بمشاريع تصحيح السيول لمقاومة الانجراف، والتحول لكل من سد فحم الخرزة ومنبع الغزلان.
- حماية الأصناف النباتية المهددة بالانقراض والمحمية قانونا، سواء بمنع صيدها أو بالمحافظة على بيئتها.
- تحسين المراعي السهبي.
- تحسين الوسط الحضري بتطوير المساحات الخضراء.

• مكافحة الترمل، وذلك بمشاريع تحد من ظاهرة زحف الر يميل التي تهدد المستثمرات الفلاحية والمنشآت القاعدية.

• مكافحة حرائق الغابات ومتابعة المناطق الرطبة.

تنقسم محافظة الغابات لولاية بسكرة تبعا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ فيه 29-7-1997 على

أربع مصالح، وهذه المصالح تنقسم إلى مكاتب وهي كالتالي:

• مصلحة حماية النباتات والحيوانات.

• مصلحة توسيع الثروات وحماية الأراضي.

• مصلحة تسيير الثروات والدراسات والبرامج.

• مصلحة الإدارة والوسائل.

الطابق الأرضي:

يحتوي على 13 مكتب، وقاعة الانتظار، موزع كآآي:

• مكتب حماية واستصلاح الأراضي.

• مكتب توسيع الثروات.

• مكتب توسيع الثروات وحماية الأراضي، (رئيس مصلحة).

• مكتب الاتصالات السلكية واللاسلكية.

• مكتب تسيير الثروات والدراسات والبرامج، (رئيس مصلحة).

• مكتب التنظيم والشرطة الغابية.

• مكتب الجرود، وتهيئة المنتوجات.

• مكتب الدراسات والبرامج.

• مكتب الوقاية ومكافحة الحرائق والأمراض الطفيلية.

• مكتب الأصناف المحمية والصيد والنشاطات الصيادية.

• مكتب حماية النباتات والحيوانات، (رئيس مصلحة).

• مكتب الأرشيف.

• مكتب الأمن.

• قاعة الانتظار.

الطابق العلوي:

يحتوي على 11 مكتب موزع، كالتالي:

- مكتب المحافظ.
- مكتب الأمانة.
- مكتب المحاسبة.
- مكتب خاص بالإدماج.
- مكتب التكوين والموارد البشرية.
- مكتب الميزانية والوسائل.
- مكتب الخبير.
- مكتب الإدارة والوسائل، (رئيس مصلحة).
- قاعة الاجتماعات.
- قاعة الإعلام الآلي.
- مكتب المحاسبة والضمان الاجتماعي.

2. المجال البشري:

ويمثل جميع الموظفين الإداريين في مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة والذي يقدر عددهم بـ 47 موظف بكل فروع المديرية.

3. المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها دراستنا ويمكن تقسيمها إلى مراحل كالتالي:

- المرحلة الأولى من: 16-11-2023 إلى: 23-02-2024: كانت يوم الإعلان عن قبول العنوان، ثم الانتقال إلى جمع المعلومات عن متغيرا الدراسة ثم إعداد الجانب النظري والفصول الخاصة بالمتغيرات.
- المرحلة الثانية من: 10-03-2024 إلى: 11-03-2024: وهي مرحلة جمع معلومات عن مكان الدراسة وهي مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة والحصول على عدد موظفين المديرية.
- المرحلة الثالثة من 21-03-2024 إلى 13-05-2024: جمع المعلومات عن المجال المكاني والبشري للدراسة ثم الاعداد الأولي لأداة جمع البيانات وهي استمارة استبيان وعرضها على الأستاذة

المشرفة، وتوزيعها على الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق رقم 03) ومن خلال ما قدموه من نصائح وملاحظات تمت صياغته في شكله النهائي (أنظر الملحق رقم 02) وبعد التأكد من ثبات الأداة تم توزيعها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع موظفي مديرية محافظة الغابات واسترجاعها بعد التوزيع.

- المرحلة الرابعة من: 2024-05-14 إلى: 2024-05-20: في هذه المرحلة تم تفرغ البيانات في جداول تكرارية بداية من النسب المئوية وحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، ثم عرض وتحليل وتفسير البيانات واستخلاص نتائج الدراسة النهائية.

ثانياً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمديرية محافظة الغابات ولاية بسكرة مع فروعها والبالغ عددهم 47 حسب إحصائيات ديسمبر 2023، ونظراً لصغر مجتمع الدراسة تم الاستغناء عن العينة، وانتهاج أسلوب المسح الشامل لمفردات المجتمع البحث.

ويعرف المسح الشامل على أنه: "واحد من المناهج الأساسية وأكثرها شيوعاً في البحوث الوصفية والدراسة المسحية هي دراسة شاملة، ومحاولة منظمة لجمع البيانات وتحليل وتفسير وتقرير الوضع الراهن لموضوع ما، وما هو يهدف للوصول إلى البيانات يمكن تصنيفها وتفسيرها وتعميمها، وهذا من أجل الاستفادة منها مستقبلاً". (فاطمة عوض صابر و علي خفاجة ميرفت، 2002، صفحة 89)

وتم الاعتماد على طريقة المسح الشامل لعدة اعتبارات منها:

- أن المسح الشامل لمجتمع البحث يضيف إلى النتائج صدق أكثر ودقة ويمكن الوثوق بها نظراً لجمع البيانات من جميع مفردات مجتمع البحث.
- تقادي أخطاء الاعتماد على العينة خاصة خطأ الصدفة والتحيز. (وفقي السيد الإمام، 2011، صفحة

(102)

ثالثاً: منهج الدراسة:

تعتمد الدراسات العلمية على المنهج العلمي باعتباره الخطوة والركيزة الأساسية لأي دراسة، فهو يوجه الباحث إلى الطريق الصحيح ويساعده في الإجابة على التساؤلات التي طرحها في بحثه.

والمقصود بالمنهج العلمي "جملة المبادئ والقواعد التي يجب على الباحث إتباعها منذ بداية بحثه الى نهايته من أجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه". (سلاطنية بلقاسم و الجيلاني حسان، 2017، صفحة 27)

وعند اختيار نوع المنهج الملائم لأي دراسة توجد عدة معايير منها طبيعة المتغيرات، وأهداف الدراسة بمعنى أن الموضوع هو الذي يفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه؛ ولأن طبيعة الموضوع تفرض علينا أن نختار المنهج المناسب ولكون الدراسة الحالية التي تقوم بها الطالبتان تهدف إلى الكشف عن دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي، لذا جاء اختيارنا للمنهج الوصفي الذي يساعد على الوصف الدقيق للموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وفي جمع المعلومات عنها وتنظيمها وتصنيفها وترتيبها وإخضاعها للدراسة العلمية.

ويحظى المنهج الوصفي بمكانة كبيرة في العلوم الإنسانية والاجتماعية فهو أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات دقيقة عن الظاهرة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (دباب زهية، 2021، صفحة 111)

وعرفه "سعد سلمان المشهداني" على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية لوصف الظاهرة وهذا بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا دقيقًا من أجل استخلاص دلالاتها والوصول إلى النتائج عن موضوع محل البحث". (المشهداني سعد سالم، 2019، صفحة 126)

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي في البحث وفق الخطوات التالية:

- تحديد وضبط موضوع الدراسة "دور أساليب ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي".
- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلامًا مع موضوع الدراسة.
- ثم جمع البيانات والمعلومات النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، وهذا من أجل الإلمام بالتراث النظري حول مشكلة البحث وصياغتها وتحديدًا في شكل سؤال وأسئلة فرعية.
- ضبط وتحديد مجتمع البحث وتعيين خصائصه.
- وبعد ذلك تم جمع البيانات والمعلومات التي تساعد في هذه الدراسة وهذا من خلال تطبيق استمارة الاستبيان على موظفي مديرية محافظة الغابات، وبما أن المنهج الوصفي لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها، بل له دور في تصنيف المعلومات المتوصل إليها وتنظيمها.

- ثم الانتقال إلى تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المتحصل عليها، فهو ساعدنا على الربط بين الجانب النظري والميداني في تحليلنا وتفسير واستخلاص النتائج الميدانية، والوصول إلى الإجابات على تساؤلات الدراسة.

رابعاً: أداة الدراسة:

بعد أن ينتهي الباحث من تحديد منهج البحث الذي سيعتمد عليه في دراسته ومجتمع البحث الذي سيدرسه، يأتي دور اختيار أداة البحث من أجل جمع البيانات والمعلومات الميدانية على موضوع الدراسة ومن خلالها يستطيع الباحث حل مشكلته والتقرب من معالم دراسته.

والمقصود بأداة البحث الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت في جمع البيانات أو التصنيف والجدولة. (سلاطنية بلقاسم و الجبلاني حسان، منهجية العلوم الإجتماعية، 2004، صفحة 271)

واختيار الأدوات المنهجية لا يتم بشكل عفوي، إنما تأتي بمراعاة نقاط أهمها:

- تخصص الباحث.
- نوعية مجتمع البحث.
- الظروف التي تحيط بالموضوع.
- موضوع البحث وطبيعته. (بويعلی نصيرة، 2017-2018، صفحة 203)

وتماشياً مع طبيعة الموضوع والهدف من الدراسة والمنهج الوصفي المتبع لتحقيق هدف الدراسة، المتمثل في التعرف على دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي من خلال وجهة نظر عمال مديرية محافظة الغابات، تم الاعتماد في هذه الدراسة على الأداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية، وهي واحدة من الأدوات المستخدمة في المنهج الوصفي، يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً في البحوث العلمية. (جودة محفوظ، 2013، صفحة 99)

حيث يحتوي على مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة أو موقف معين. (عبيدات محمد، أبو نزار محمد، و مبيضين عقلة، 1999، صفحة 63)

لقد احتوى الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة على عبارات مغلقة ذات مقياس ثلاثي، وبالدرجات كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول 2: بدائل ودرجات مقياس ليكرت الثلاثي

أبدا	أحيانا	دائما	بدائل الإجابة
1	2	3	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة

لقد تم بناء استمارة استبيان اعتمادا على ما جاء في الجانب النظري و الدراسات السابقة، وقد جاء استبيان الدراسة بعد عدة محاولات لصياغته، حيث تم عرضه أولا على الأساتذة المشرفة من أجل إعطاء الملاحظات المتعلقة بمضمون محاور الاستبيان ونوعية العبارات وصياغتها، فاقترحت تعديل بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى أنظر للملحق رقم (1)، ثم تم عرضه على مجموعة من أساتذة كمحكمين في التخصص أنظر إلى الملحق رقم (4)، ومن خلال ما قدموه من ملاحظات حول مناسبة عبارات كل محور من محاور الاستبيان ووضوح صياغتها اللغوية، وبعد الأخذ بملاحظات الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين، تم بناء الاستبيان في صورته النهائية أنظر الملحق رقم (3)، والنزول به إلى الميدان، وتضمن هذا الاستبيان 04 محاور وهي كآآتي:

- **المحور الأول:** تضمن الخصائص الشخصية لأفراد مجتمع البحث والتي يستعين بها في تحليل نتائج الدراسة وتشمل كلا من: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي، والأقدمية في العمل، والمسمى الوظيفي.
- **المحور الثاني:** تضمن عبارات حول دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين، حيث بلغ عدد العبارات 8 عبارات من العبارة 1 إلى العبارة 8.
- **المحور الثالث:** تضمن عبارات حول دور ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة، حيث بلغ عدد العبارات 8 عبارات من 9 إلى 16.
- **المحور الرابع:** تضمن عبارات حول دور ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين، حيث بلغ عدد العبارات 8 عبارات من 17 إلى 24 عبارة.

تم الاعتماد على مقياس "ليكرت" الثلاثي في بناء استمارة استبيان وهو يتكون من مجموعة من العبارات الموجهة إلى الموظفين للإجابة عليها بما يعبر عن وجهة نظرهم اتجاه موضوع ممارسة السلطة

ودوره في إدارة الصراع التنظيمي، وفيما يتعلق ببداية الإجابة على عبارات المقياس وضعت 03 بدائل وهي (دائماً، أحياناً، أبداً) وقد تم إعطاء لكل عبارة درجات وفقاً للمقياس الثلاثي لتتم معالجتها.

تم توزيع الاستبيان على أفراد المجتمع والمتمثلين في الموظفين في مديرية محافظة الغابات الموجودة على مستوى ولاية بسكرة، ثم تم ترجمة درجات هذا المقياس إحصائياً كما يلي:

تم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة للمجال [1-3] وهو مجال بين درجات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس "ليكرت" الثلاثي وجاء طول المدى هو 2، ثم تم تقسيمه على 3 درجات لإيجاد طول الفئة.

حساب طول الفئة والذي يساوي $(0.66=3/2)$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي: (1)، وهذا بغية تحديد الحد الأدنى لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات ودرجاتها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 3: طول الفئة ومستوى القبول

مجال المتوسط الحسابي	اتجاه المبحوثين نحو العبارة
[1,66-1,00]	منخفض
[2,32-1,66]	متوسط
[3,00-2,32]	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الدراسات السابقة

خامساً: الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

يسعى اختبار الثبات لقياس مدى صدق الإجابة على فقرات الاستبيان، إذ يعتبر الاختبار ثابتاً إذا حصلنا على نفس نتائج القياس في كل مرة لو تم إعادة نفس الاختبار مرة أخرى، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة نلجأ لحساب معامل ألفا كرونباخ، ومنه إستنتاج صدق المحك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 4: معامل الصدق والثبات

محاور الدراسة عدد العبارات معامل الثبات صدق المحك

0,840	0,706	8	المحور الأول
0,859	0,739	8	المحور الثاني
0,879	0,774	8	المحور الثالث
0,836	0,700	24	الصدق والثبات العام للإستبيان

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال إحصائيات الجدول السابق، يتضح لنا أن معامل الثبات العام مرتفع حيث بلغ 0,700، حيث يمثل نسبة أعلى من 60% بإعتباره الحد الأدنى المقبول في معظم الدراسات، كما نلاحظ أن لجميع محاور الإستبانة درجة عالية من الثبات تفوق الـ 60%، لذلك يمكن القول إنه يمكن الإعتماد على هذه الأداة في الدراسة الميدانية وهو ما يؤكد أيضا صدق المحك الذي تجاوز معاملته العام نسبة 83,6%.

1. صدق أداة الدراسة:

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ولتحقق من صدق استبانة هذه الدراسة نعتمد على ما يلي:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم الأهداف الخاصة بالبحث، تم عرضها على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في هذا المجال الذين يعملون بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بقسم علم الاجتماع بجامعة بسكرة، بحيث طلب منهم النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وتنوع محتواها وشموليتها، وتصحيح الأخطاء اللغوية، أي ملاحظات يروها مناسبة فيما يتعلق بالتعديلات، وهذا ما يعتبر بالصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة وبذلك تم اعتبار هذه الأداة صالحة للدراسة وتفي بالغرض الذي هدفت له.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول (4) المتعلق بصدق وثبات أداة الدراسة أنه تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,836) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وهدف الدراسة، كما أنه يتبين لنا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث هي مرتفعة وصادقة لما وضعت من أجله.

2. تطبيق الاستبيان:

تم توزيع 47 استمارة استبيان على مفردات الدراسة، وتم استرجاع 42 صالحة للدراسة ونظرا لغياب بعض الموظفين لم يتم استرجاع 5 استمارات.

الجدول 5: توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الموزعة
5	42	47

المصدر: من إعداد الطالبان

سادسا: الأساليب الإحصائية:

لتحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 25، واعتمادا على هذه البرنامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل المعلومات الشخصية مفردات مجتمع الدراسة، وكذا لتحديد استجابات الأفراد اتجاه عبارات محاور الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة، وقد استخدمناه لحساب القيمة التي يعطيها مفردات مجتمع الدراسة والمتوسط العام لكل بعد ومتغير.
- اختبار ألفا كرونباخ: يستعمل هذا المعامل للتأكد من صلاحية المقياس، إذ يقيس مدى الاتساق والتناسق في إجابة المستجوبين على الأسئلة الموجودة بالمقياس، ومدى قياس كل سؤال للمفهوم، ويدل ارتفاع قيمة معامل الارتباط في المقياس على ارتفاع درجة الثبات، علما أن معامل الثبات المقبول هو (0.60) فما فوق.
- معامل الصدق: يحسب عن طريق أخذ جذر معامل الثبات، حيث كلما كان قريبا من الواحد نقول إن الاستبيان صادق وأنه ممثل للمجتمع المدروس.
- الانحراف المعياري: من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي، وقد تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور

الرئيسية عن متوسطها الحسابي ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح مقاييس التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل فقد تم عرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حيث تم التعريف بمجالات الدراسة (المكاني، البشري، الزمني)، ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة وهو جميع موظفين مديرية محافظة الغابات، بعدما قمنا بتناول منهج الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي بصفته أكثر المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية فيما بعد تم التطرق إلى أداة الدراسة وهي الاستبيان وهذه الأخيرة تم عرض مراحلها وأهم محاورها وتم اختبار صدقها من خلال آراء المحكمين وثباتها، تم الاعتماد في هذه الدراسة عدة أساليب إحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية ومعامل ألفا كرو نباخ بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية والتشتت كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

رابعاً: التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد أن تم عرض فصول الدراسة من الاطار العام إلى الفصول النظرية ثم فصل الإجراءات المنهجية تأتي المرحلة الأخيرة وهي مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة، فهي من أهم المراحل في أي بحث وذلك بعد النزول إلى ميدان الدراسة واستخدام أداة جمع البيانات ألا وهي الاستبيان، وبعدما تم استرجاع من مفردات الدراسة ثم تفرغها في جداول إحصائية وتحليلها باستعمال التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا بهدف محاولة دمج الإطار النظري على ما تم التوصل إليه من معطيات في الجانب الميداني، وبعدها تم في الأخير الوصول إلى نتائج الدراسة والاجابة على التساؤلات المطروحة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1. عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص مجتمع الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية:

الجدول 6: خصائص مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	21	50%
	أنثى	21	50%
	المجموع	42	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	14,3%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	12	28,6%
	من 40 إلى أقل من 50	16	38,1%
	50 سنة فأكثر	8	19,0%
	المجموع	42	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فأقل	15	35,7%
	جامعي	25	59,5%
	خريج معهد وطني	2	4,8%
	المجموع	42	100%
الأقدمية في العمل	أقل من 5 سنوات	9	21,4%
	من 5 إلى 10 سنوات	12	28,6%
	أكثر من 10 سنوات	21	50,0%
	المجموع	42	100%
المسمى الوظيفي	متصرف	6	14,3%
	عون إدارة	4	9,5%
	مهندس	3	7,1%
	مفتش	8	19,0%
	رئيس مكتب أو إقليم	5	11,9%
	عون غابات	13	31,0%
	عريف غابات	3	7,1%
	المجموع	42	100%

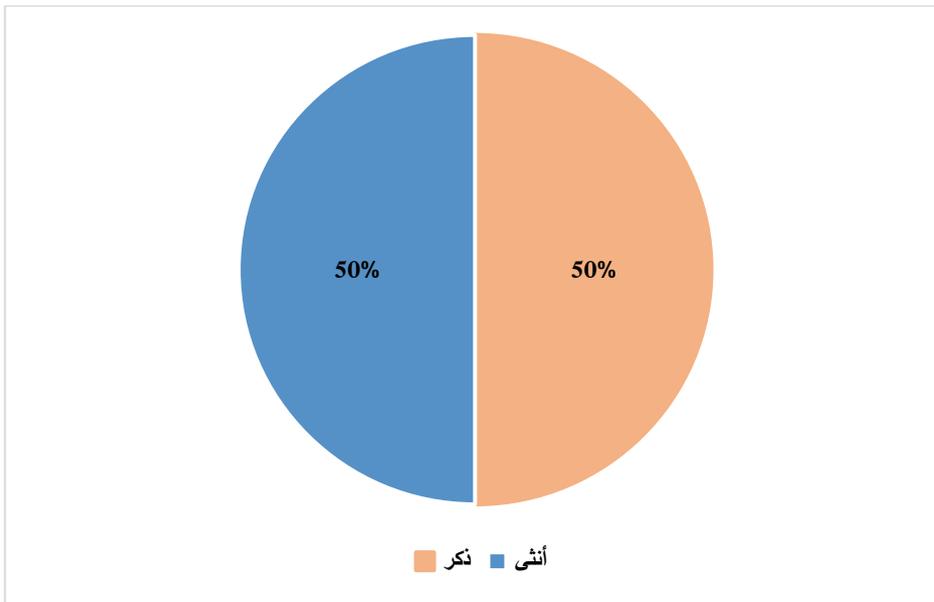
المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ:

أ. متغير الجنس:

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول الموضح أعلاه، نلاحظ توزع مفردات الدراسة بالتساوي بين الذكور والإناث بما نسبته 50% لكل منهما، والشكل الموالي يوضح توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس:

الشكل 7: توزيع مفردات الدراسة حسب الجنس

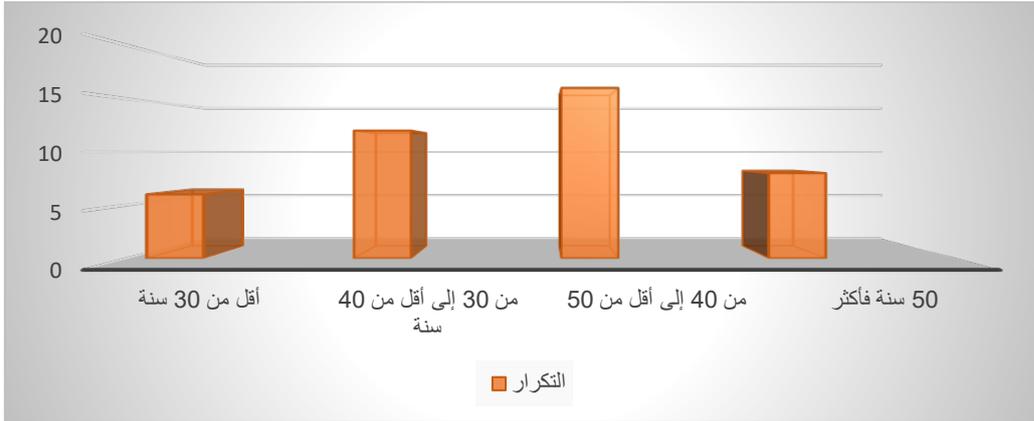


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ب. متغير الفئة العمرية:

من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 38,1%، بينما الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بما نسبته 28,6% ونلمس ما نسبته 19% من المبحوثين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة، وتحتل فئة أقل من 30 سنة المرتبة الأخيرة بنسبة 14,3%، والشكل الموالي يوضح لذلك:

الشكل 8: توزيع مفردات الدراسة حسب الفئة العمرية

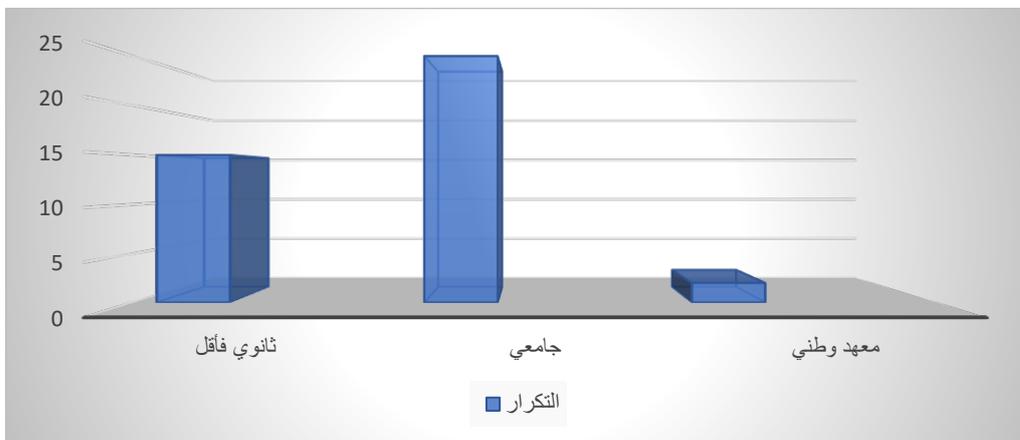


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

ج. متغير المستوى التعليمي:

من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية مفردات الدراسة ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة 59,5%، ومنهم 35,7% ذات مستوى تعليمي ثانوي فأقل، أما النسبة الباقية المقدرة بـ 4,8% فمثلت فئة ذات المستوى التعليمي خريج معهد وطني أكبر نسبة مستوي تعليمي هو المستوى التعليمي جامعي، ويمكن تفسير ذلك أن الالتحاق ببعض المناصب في مديرية محافظة الغابات يتطلب مستوى محددًا وهو المستوى التعليمي الجامعي لأن الجامعيين يفضلون العمل الإداري، والشكل الموالي توضيح لذلك:

الشكل 9: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى التعليمي

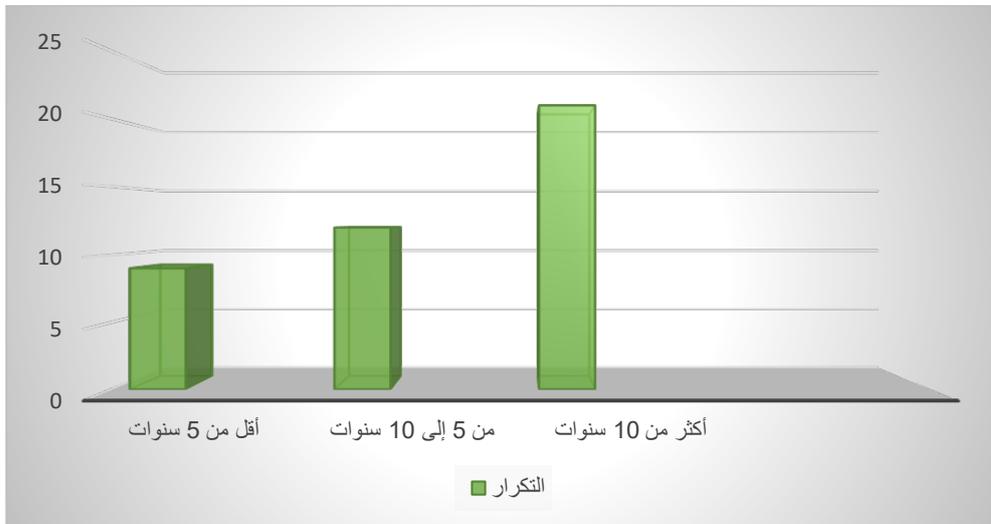


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

د. متغير الأقدمية في العمل:

من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ توزع مفردات الدراسة بما نسبته 50% ذات أكثر من 10 سنوات الاقدمية في العمل، ومنهم 28% ذات من 5 إلى 10 سنوات، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات جاءت بنسبة 21,4%، ويتضح مما سبق أن أكبر نسبة الأقدمية في العمل داخل المديرية هي فئة أكثر من 10 سنوات، وهذا نظرا لأن المديرية لا زالت تحتفظ على موظفين ذوي خبرة كبيرة في مجال العمل وأنها تعطي لها أهمية كبيرة لهذه الفئة فهي مازالت تغرس ثمارها في الموظفين الآخرين ليصبحوا قادرين على مواجهة مشاكلهم والشكل الموالي يوضح لذلك:

الشكل 10: توزيع مفردات الدراسة حسب الأقدمية في العمل

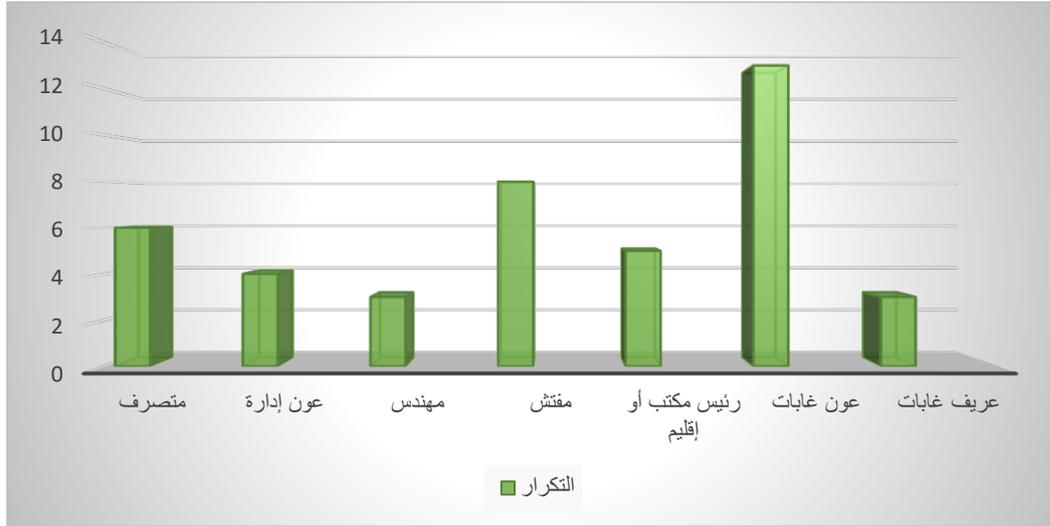


المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

هـ. متغير المسمى الوظيفي:

من خلال إحصائيات المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية أفراد الدراسة ذات رتبة عون غابات بما نسبته 31% منهم 19% برتبة مفتش مثل مفتش غابات مفتش فرقة ... إلخ، ومنهم 14,3% برتبة متصرف و 11,9% مثلت من هم برتبة رئيس مكتب أو إقليم و 9,5% من هم برتبة عون إدارة مثل عون إدارة رئيس وعون إدارة غابات، عون حفظ بيانات وفي الأخير بنسبة 7,1% لكل منهما برتبة مهندس وعريف غابات، والشكل الموالي توضيح لذلك:

الشكل 11: توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

بعد استعراضنا لأهم المتغيرات الشخصية والوظيفية الخاصة بمبوحثين الدراسة، سنتطرق في الجزئية الموالية إلى عرض بيانات المحور الثاني المتعلق دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع من خلال تسوية الخلافات بين الموظفين.

2. عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: "دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين":

لمعرفة وجهة نظر الموظفين بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة حول دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين تم صياغة 8 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات المبحوثين منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول 7: إجابات المبحوثين حول دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين

المقاييس الحسابية				البدائل				العبارات
الدرجة	الترتيب	م	ح	أبدا	أحيانا	دائما		
مرتفع	1	0,630	2,57	3	12	27	ت	1.يحاول مديرك إيجاد حلول مقبولة للمواقف
				7,1	28,6	64,3	%	
متوسط	6	0,705	2,12	8	21	13	ت	2.يحاول مديرك إيجاد حل وسط بخدم مصلحتك
				19	50	31	%	
متوسط	3	0,576	2,24	3	26	13	ت	3.يحاول رئيسك اقتراح حلول تحتوي على وجهات نظر الآخرين
				7,1	61,9	31	%	
متوسط	4	0,656	2,24	5	22	15	ت	4.يحاول رئيسك أن يوازن بين عمليتي (الربح-الخسارة) مع الآخرين في الخلاف
				11,9	52,4	35,7	%	
مرتفع	2	0,633	2,55	3	13	26	ت	5.يبحث مديرك عن حل وسط لمعالجة الخلافات بين الموظفين
				7,1	31	61,9	%	
متوسط	5	0,552	2,19	3	28	11	ت	6.يستجيب مديرك ولو جزئيا لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع
				7,1	66,7	26,2	%	
متوسط	7	0,625	2,00	8	26	8	ت	7.يتنازل المسؤول عنك عن بعض مطالبه للآخرين تسهيلا للوصول إلى حل للخلاف.
				19	61,9	19	%	
متوسط	8	0,733	2,00	11	20	11	ت	8.يوافق المسؤول عنك على طرح الطرف الوسيط كمحكم لحل موضوع المشكل مع الموظفين
				26,2	47,6	26,2	%	
0,44369				2,2857				المستوى الكلي للمحور الثاني

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

يتضح من خلال معطيات الجدول أعلاه أن:

العبارة (1) والتي نصت (يحاول مديرك إيجاد حلول مقبولة للمواقف)، قد جاءت في المرتبة الأولى، تحصل البديل دائما على 27 تكرارا ونسبة 64,3%، أما البديل أحيانا فتحصل على 12 تكرارا ونسبة 28,6%، أما البديل أبدا فتحصل على 3 تكرارا ونسبة 7,1%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي للعبارة الاولى كان يساوي 2,57 والانحراف المعياري كان قدره 0,630.

وبقراءة أخرى لإحصائيات الجدول أعلاه فإن المدير يحاول إيجاد حلول مقبولة للمواقف التي تحدث بين موظفيه دون الحاجة إلى الصراع، عن طريق فهم المشكلة بشكل شامل وجمع المعلومات والإستماع للأطراف المعنية في الموقف وتحليل البدائل.

وجاءت العبارة (5) والتي نصت (يبحث مديرك عن حل وسط لمعالجة الخلافات بين الموظفين) قد جاءت في المرتبة الثانية فتحصل البديل دائما على 26 تكرار بنسبة 61,9%، في حين أحيانا فتحصل على 13 تكراراً بنسبة 31% أما البديل أبداً فتحصل على 3 تكراراً بنسبة 7,1%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (5) كان يساوي 2,55 والانحراف المعياري كان قدره 0,633.

وبقراءة أخرى للإحصائية الثانية فإن يحث المدير عن حل وسط لمعالجة الخلافات بين موظفيه يعود إلى عدة أسباب تتعلق بتحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية، ومن بين هذه الأسباب تقليل التوتر وتعزيز التعاون بين الموظفين بهدف الحفاظ على بيئة عمل إيجابية وزيادة الإنتاجية عن طريق صب تركيز الموظفين على العمل وتحسين الأداء الجماعي.

كما جاءت العبارة (3) والتي نصت (يحاول رئيسك اقتراح حلول تحتوي على وجهات نظر الآخرين) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحصل البديل أحيانا على 26 تكراراً بنسبة 61,9%، أما البديل دائماً فتحصل على 13 تكراراً ممثلاً بما نسبته 31%، وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 3 تكرارات بنسبة 1,7%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,24 بانحراف معياري قدره 0,576.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية فإن محاولة المدير اقتراح حلول حول الخلافات بين الموظفين تحتوي على وجهات نظر الآخرين بهدف تحقيق العدالة والإنصاف بينهم والشعور بالتقدير فعندما يلاحظ الموظفين أن وجهات نظرهم مقبولة ومسموعة فإنهم يشرون بالتقدير والاحترام وزيادة قبول الحلول وتحسين القرارات مما يعزز من فاعلية الحلول وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

وجاءت العبارة (4) والتي نصت (يحاول رئيسك أن يوازن بين عمليتي (الربح والخسارة) مع الآخرين في الخلاف) قد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث تحصل البديل أحيانا على 22 تكراراً بنسبة 52,4%، أما البديل دائماً فتحصل على 15 تكراراً ممثلاً بما نسبته 35,7%، وفي الأخير كانت إجابات المبحوثين للبديل أبداً جاء بـ 5 تكرارات بنسبة 11,9%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,24 بانحراف معياري قدره 0,656.

وبقراءة أخرى للإحصائية المذكورة أعلاه فإن المدير يسعى باستخدام هذه الطريقة إلى إيجاد حلول تتضمن تنازلات متبادلة بحيث يشعر جميع الأطراف بأنهم حققوا شيئاً من أهدافهم، حتى وإن لم يحصلوا على كل ما يريدون. هذا النهج يعزز من روح التعاون والتفاهم، ويقلل من التوترات والصراعات.

إذن يسعى المدير لتحقيق التوازن بين الربح والخسارة في الخلافات لضمان تحقيق بيئة عمل متوازنة ومستدامة، حيث يشعر جميع الموظفين بالتقدير والاحترام، مما يعزز من الأداء العام للمؤسسة.

وجاءت العبارة (6) والتي نصت (يستجيب مديرك ولو جزئياً لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحصل البديل أحياناً على 28 تكراراً بنسبة 66,7%، بينما البديل دائماً فتحصل على 11 تكراراً ممثلاً بما نسبته 26,2%، ثم تليها إجابات المبحوثين بخصوص البديل أبداً جاء بـ 3 تكرارات بنسبة 7,1%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,19 بإنحراف معياري قدره 0,552.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن استجابة المدير، ولو جزئياً، لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع هي استراتيجية فعالة في إدارة النزاعات داخل بيئة العمل، هذا النهج يساهم في تقليل التوترات وتحقيق توافق يمكن أن يؤدي إلى تحسين العلاقات وزيادة الإنتاجية، وبالتالي تحفيز التعاون والمشاركة، وتقليل التوترات، وتحسين معنويات الموظفين، وتوفير حلول عملية ومستدامة، مما يعزز من ثقافة التفاوض والتنازل ويحقق نتائج إيجابية على المدى الطويل، وبالتالي يساهم في تحقيق بيئة عمل مثمرة ومنتجة.

وجاءت العبارة (2) والتي نصت (يحاول مديرك إيجاد حل وسط يخدم مصلحتك) قد جاءت في المرتبة السادسة، ونلاحظ من إجابات المبحوثين حول البديل أحياناً على 21 تكراراً بنسبة 50%، في حين البديل دائماً فتحصل على 13 تكراراً ممثلاً بما نسبته 31%، وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 8 تكرارات بنسبة 19%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,12 بإنحراف معياري قدره 0,705.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن إيجاد المدير لحل وسط يخدم مصلحة موظفيه في الخلافات يعكس التزامه بتعزيز بيئة عمل متوازنة وعادلة، هذه الطريقة تعزز من روح التعاون وتقلل من التوترات، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وجاءت العبارة (7) والتي نصت (يتنازل المسؤول عنك عن بعض مطالبه للآخرين تسهيلاً للوصول إلى حل للخلاف) قد جاءت في المرتبة السابعة، فتحصل البديل أحياناً على 20 تكراراً بنسبة

47,6%، بينما البديل دائما فتحصل على 8 تكرارا ممثلا بما نسبته 19%، كما جاء البديل أبدا جاء ب 9 تكرارات بنسبة 19%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر ب 2,00 بانحراف معياري قدره 0,652.

انطلاقا من إجابات المبحوثين نستنتج أن اعتماد هذه الاستراتيجية يعكس الحكمة والرغبة في تحقيق التوافق والانسجام داخل الفريق من قبل المدير، هذه الاستراتيجية تحمل في طياتها العديد من الفوائد والأسباب التي تجعلها فعالة، فعندما يتنازل المسؤول عن بعض مطالبه، يُظهر بذلك روح التعاون والمرونة، مما يعزز الثقة بينه وبين الموظفين، كما تشجع الموظفين على التعاون والعمل بروح الفريق الواحد، ومن جهة أخرى فإن التنازل عن بعض المطالب يمكن أن يسرع من عملية التفاوض وحل الخلافات، مما يوفر الوقت والجهد، ويعزز من العلاقات المهنية القوية والاحترام المتبادل بين المسؤول والموظفين.

وجاءت العبارة (8) والتي نصت (يوافق المسؤول عنك على طرح الطرف الوسيط كمحكم لحل موضوع المشكل مع الموظفين) قد جاءت في المرتبة الثامنة أي الأخيرة، حيث تحصل الوزن أحيانا على 20 تكرارا بنسبة 47,6%، أما الوزن دائما فتحصل على 11 تكرارا ممثلا بما نسبته 26,2%، كما جاء الوزن أبدا جاء ب 11 تكرارات بنسبة 26,2%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر ب 2,00 بانحراف معياري قدره 0,733.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن موافق المدير بطرح طرف كمحكم في الخلافات بين الموظفين تعد استراتيجية ذكية هدفها تحقيق حل عادل وفعال للمشكلات، فإستخدام طرف وسيط محايد يمكن أن يسهم في تهدئة الأوضاع وإيجاد حلول مقبولة لجميع الأطراف.

3. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: "مساهمة ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل

المؤسسة":

لمعرفة وجهة نظر العاملين بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة حول مساهمة ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة تم صياغة 8 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات أفراد العينة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة:

الجدول 8: إجابات مفردات الدراسة حول دور ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة

المقاييس الحسابية			البدائل				العبارات
الدرجة	الترتيب	م ح	أبدا	أحيانا	دائما		
متوسط	5	0,783	2,14	10	16	16	ت
				24	38	38	%
متوسط	4	0,726	2,24	7	18	17	ت
				16,7	42,9	40,5	%
مرتفع	2	0,701	2,40	5	15	22	ت
				11,9	35,7	52,4	%
متوسط	6	0,640	2,07	7	25	10	ت
				16,7	59,5	23,8	%
متوسط	3	0,715	2,31	6	17	19	ت
				14,3	40,5	45,2	%
مرتفع	1	0,737	2,43	6	12	24	ت
				14,3	28,6	57,1	%
متوسط	7	0,778	2,07	11	17	14	ت
				26,2	40,5	33,3	%
متوسط	8	0,838	1,93	16	13	13	ت
				38	31	31	%
0,53411			2,0357				المستوى الكلي للمحور الثالث

المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال إحصائيات لجدول أعلاه نلاحظ:

العبارة (14) والتي نصت (تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها) قد جاءت في المرتبة الأولى وكان البديل دائما تحصل على 24 تكرارا ونسبة 57,1% أما البديل أحيانا فتحصل على 12 تكرارا ونسبة 28,6%، وبالنسبة للبديل أبدا فتحصل على 6 تكرارا ونسبة 14,3%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (14) كان يساوي 2,43 والانحراف المعياري كان قدره 0,737.

ومن خلال ما جاء أعلاه فإن لجوء الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها يعود إلى كونها هي مصدر السلطة القانونية لتطبيق القوانين واللوائح التي تنظم سلوك الأفراد والجماعات داخل نطاق اختصاصها، وبالتالي فإن هذه السلطة تمكنها من فرض الحلول عند الحاجة.

وجاءت العبارة (11) والتي نصت (تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع) قد جاءت في المرتبة الثانية فتحصل البديل دائما على 22 تكرار بنسبة 52,4%، في حين البديل أحيانا فتحصل على 15 تكرارا وبنسبة 35,7% أما البديل أبدا فتحصل على 5 تكرارات وبنسبة 11,9%، كما نلاحظ ان المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (11) كان يساوي 2,40 والانحراف المعياري كان قدره 0,701.

وبقراءة أخرى للإحصائية الثانية نقول إن استخدام الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع راجع في محاولة لحل النزاعات وإدارتها بفعالية، وبشكل متنوع ومتكامل للتعامل مع أطراف الصراع وإدارة النزاعات بطريقة تسعى إلى تحقيق السلامة والاستقرار وتعزيز التعاون بين الأطراف المتنازعة.

كما جاءت العبارة (13) والتي نصت (تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع) قد جاءت في المرتبة الثالثة حيث تحصل البديل دائما على 19 تكرارا بنسبة 45,2%، في حين البديل أحيانا فتحصل على 17 تكرارا ممثلا بما نسبته 40,5%، وفي الأخير البديل أبدا جاء بـ 6 تكرارات بنسبة 14,3%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,31 بانحراف معياري قدره 0,715.

بناء على ما سبق فإن فرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع إذا كان هذا الحل يخدم المصلحة العامة أو يحافظ على النظام والاستقرار ولكن إذا كانت الظروف تستدعي ذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب على الإدارة مراعاة مجموعة متنوعة من العوامل قبل أن تقرر فرض حل على أطراف الصراع، ويجب أن تكون هذه الحلول في النهاية تستند إلى مصلحة عامة وتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة.

وجاءت العبارة (10) والتي نصت (يسمح مديرنا بالدفاع عن حقوقك بكل قوة أثناء الصراع) قد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث تحصل البديل أحيانا على 18 تكرارا بنسبة 42,9%، أما البديل دائما

فحصل على 17 تكراراً ممثلاً بما نسبته 40,5%، وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 7 تكرارات بنسبة 16,7%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,24، بإنحراف معياري قدره 0,726.

وتبين من خلال ما سبق أعلاه يعتبر الدفاع عن الحقوق أثناء النزاعات بالنسبة للموظف حق أساسي، ويشجع عادة الموظفين على استخدام الإجراءات الداخلية لحل النزاعات، مثل الشكاوى الداخلية أو الوساطة، ولكن في بعض الحالات قد يتوجب على الموظف اللجوء إلى القانون والقضاء لحل النزاع، في كل الأحوال، ينبغي للموظف أن يعرف حقوقه وأن يتمتع بالحماية القانونية اللازمة لضمان حصوله على محاكمة عادلة وفرصة للدفاع عن نفسه.

وجاءت العبارة (9) والتي نصت (يستخدم مدير كل صلاحياته لكسب المواقف الصراعية) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحصل البديل أحياناً ودائماً على نفس المرتبة بـ 16 تكراراً لكل منهما بنسبة 38% لكل منهما على التوالي وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 10 تكرارات بنسبة 24%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,14، بإنحراف معياري قدره 0,783.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نلاحظ سعي المدير لكسب المواقف الصراعية باستخدامه لكل صلاحياته بهدف الحد من هذه المواقف وبالتالي التوصل إلى اتفاق.

وجاءت العبارة (12) والتي نصت (تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات معينة) قد جاءت في المرتبة 6، حيث تحصل الوزن أحياناً على 25 تكراراً بنسبة 59,5%، أما الوزن دائماً فتحصل على 10 تكراراً ممثلاً بما نسبته 23,8%، وفي الأخير الوزن أبداً جاء بـ 7 تكرارات بنسبة 16,7%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,07، بإنحراف معياري قدره 0,640.

من خلال المعطيات المتحصل عليها نجد أن الإدارة تفرض تقديم تنازلات في بعض الحالات لحل الصراعات بشكل مؤسسي وفعال، حيث أن تقديم هذه التنازلات يمكن أن يكون جزءاً من عملية التفاوض وتسوية النزاعات، وهو غالباً ما يكون ضرورياً لتحقيق توازن بين مختلف الأطراف وإيجاد حلول قابلة للتنفيذ، وتتطلب هذه العملية مهارات تفاوض جيدة وقدرة استماع جيدة ومماتزة وفهم مواقف الأطراف المختلفة.

ومن جهة أخرى، من الضروري أن تكون التنازلات عادلة ومتوازنة، وأن تراعي مصالح جميع الأطراف المعنية، إذا كانت التنازلات غير متوازنة أو تميل إلى صالح إحدى الأطراف على حساب الأخرى، فقد تؤدي إلى مشاكل أخرى أو تفاقم الصراع بدلاً من حله.

وجاءت العبارة (15) والتي نصت (تهدد الإدارة أطراف الصراع باستخدام العقوبات من أجل التراجع عن مواقفهم) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحصل البديل أحيانا على 17 تكرارا بنسبة 40,5%، وعند البديل دائما فتحصل على 14 تكرارا ممثلا بما نسبته 33,3%، كما جاء البديل أبدا جاء بـ 11 تكرارا بنسبة 26,2%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,00 بانحراف معياري قدره 0,652.

ومن خلال هذه القراءات تبين أن الإدارة أحيانا ما تهدد أطراف الصراع باستخدام العقوبات من أجل التراجع عن مواقفهم، حي أن هه الطريقة قد يكون مؤشراً على نهج غير مثالي في إدارة الصراعات، إذ أن العقوبات التي تفرضها الإدارة يجب أن تكون متناسبة مع السلوك أو الموقف المعين، ولا ينبغي استخدامها كوسيلة لقهر أو ترهيب الأطراف المتنازعة.

بدلاً من ذلك، يجب على الإدارة السعي إلى حل الصراعات بشكل بناء ومبني على التفاهم والتعاون بين الأطراف المتنازعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة آمنة ومشجعة للحوار المفتوح، وتشجيع التواصل الفعال، وتقديم الدعم والإرشاد للأطراف المتنازعة للوصول إلى حلول مرضية للجميع، حيث أن استخدام العقوبات بدون مراعاة الظروف الفردية ودوافع السلوك يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الصراع وزيادة التوتر في البيئة العملية. لذا ينبغي أن تكون العقوبات التي تنتهجها الإدارة خياراً آخر وليس الخيار الأول في معالجة الصراعات، وينبغي استخدامها بحكمة وتوازن.

وجاءت العبارة (16) والتي نصت (ترى الإدارة أن الأخذ بآراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها) قد جاءت في المرتبة الثامنة أي الأخيرة، حيث تحصل البديل أبدا على 16 تكرارا بنسبة 38%، أما البديل دائما فتحصل على 13 تكرارا ممثلا بما نسبته 31%، يرافقه البديل أحيانا بنفس التكرار 13 تكرارا وبنسبة 31% أيضا، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 1,93 بانحراف معياري قدره 0,838.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية جاءت أغلبية إجابات المبحوثين على هذه العبارة بالنفي أي أن الإدارة لا ترى أن الأخذ بآراء موظفيها في الصراعات هو فقدانها لمصداقيتها ووجودها، كما يعتبر احترام واستماع إلى آراء الأطراف المتنازعة جزءاً أساسياً من عملية إدارة الصراعات بشكل فعال في المؤسسات، فإذا شعرت الأطراف المتنازعة بأن آرائهم ومواقفهم تُسمع وتُحترم، فإنهم أكثر عرضة للتعاون في البحث عن حلول مشتركة ومقبولة للجميع.

4. عرض وتحليل بيانات المحور الرابع: "مساهمة ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين": لمعرفة وجهة نظر العاملين بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة حول مساهمة ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين تم صياغة 8 عبارات في محتوى هذا المحور من الاستبيان، وجاءت إجابات مفردات مجتمع الدراسة منظمة في الجدول التالي بعد حساب كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد رتبة ودرجة كل عبارة.

الجدول 9: إجابات مجتمع الدراسة حول دور ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين

المقاييس الحسابية			البدائل				العبارات
الدرجة	الترتيب	م ح	أبدا	أحيانا	دائما	ت	
متوسط	8	0,687	1,67	19	18	5	ت
				45,2	42,9	11,9	%
مرتفع	1	0,703	2,43	5	14	23	ت
				11,9	33,3	54,8	%
مرتفع	2	0,795	2,38	8	10	24	ت
				19	23,8	57,1	%
متوسط	6	0,764	2,05	11	18	13	ت
				26,2	42,9	31	%
متوسط	5	0,617	2,24	4	24	14	ت
				9,5	57,1	33,3	%
متوسط	4	0,805	2,29	9	12	21	ت
				21,4	28,6	50	%
متوسط	3	0,612	2,33	3	22	17	ت
				7,1	52,4	40,5	%
متوسط	7	0,647	1,86	12	24	6	ت
				28,6	57,1	13,4	%
0,44500			1,7619				المستوى الكلي للمحور الرابع

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال إحصائيات لجدول أعلاه نلاحظ:

العبارة (18) والتي نصت (ألح على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً للمؤسسة) قد جاءت في المرتبة الأولى وكان البديل دائماً تحصل على 23 تكراراً ونسبة 54,8% أما البديل أحياناً فتحصل على 14 تكراراً ونسبة 33,3%، أما البديل أبداً فتحصل على 5 تكراراً ونسبة 11,9%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (18) كان يساوي 2,43 والانحراف المعياري كان قدره 0,703.

وبقراءة أخرى لإحصائيات وإجابات المبحوثين في الجدول أعلاه نلاحظ إلحاح الموظفين على قبول الحل المقترح من طرف الإدارة والذي يعتبر مناسباً للمؤسسة.

وجاءت العبارة (19) والتي نصت (يصر مديرك على استخدام ألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع زملائك) قد جاءت في المرتبة الثانية فتحصل البديل دائماً على 24 تكراراً بنسبة 57,1%، أما البديل أحياناً فتحصل على 10 تكرارات ونسبة 23,8% أما البديل الأخير أبداً فتحصل على 8 تكرارات ونسبة 19%، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لتكرار بدائل العبارة (19) كان يساوي 2,38 والانحراف المعياري كان قدره 0,795.

وبقراءة أخرى لإجابات المبحوثين يمكن أن نستنتج أن استخدام المدير لألفاظ الأخوة والمحبة في التعامل مع زملائك يعكس الإستراتيجية الإيجابية التي يتبعها في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة، فعندما يتم التعامل مع الزملاء بلغة الاحترام والتقدير والتعاون، يمكن أن يشعروا بأنهم جزء من فريق يعمل بتناغم وانسجام.

فالألفاظ الودية والمحبة ليست فقط مجرد كلمات، بل تعكس أيضاً احتراماً حقيقياً للآخرين كأشخاص، وتقديرهم وبناء الثقة بينهم وبين غيرهم، إذ إن تعزيز العلاقات الإيجابية بين الزملاء يمكن أن يزيد من مستوى التفاهم والتعاون، وبالتالي يساهم في تعزيز الأداء العام للفريق وتحقيق الأهداف المشتركة.

كما جاءت العبارة (23) والتي نصت (يناقش مديرك وجهة نظره مع الطرف الآخر حتى يوضح له مزايا موقفه) قد جاءت في المرتبة الثالثة، حيث تحصل الوزن أحياناً على 22 تكراراً بنسبة 52,4%، في حين البديل دائماً فتحصل على 17 تكراراً ممثلاً بما نسبته 40,5%، وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 3 تكرارات بنسبة 7,1%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,33 بانحراف معياري قدره 0,612.

من خلال إجابات المبحوثين يتضح إن المدير يهدف إلى تحقيق الإستيعاب المتبادل بين الأطراف عن طريق إتباعه استراتيجية مناقشة وجهة النظر مع الطرف الآخر، فمن خلال هذا النهج فإن المدير يشجع على التواصل المفتوح والصادق بين الأطراف المتنازعة، ويتيح ذلك لكل طرف الفرصة لفهم وجهة نظر الآخر بشكل أفضل، ويمكن أن يساعد في تخفيف التوترات وزيادة مستوى التفاهم المتبادل.

ويمكن للمدير أن يوضح مزايا موقفه وكيفية تحقيق الفوائد لكل الأطراف المعنية بالتفصيل والشرح، ويجب أن يتم ذلك بطريقة محايدة وعادلة، مع إيلاء الاهتمام لمواقف واحتياجات الجميع.

وجاءت العبارة (22) والتي نصت (يستخدم المدير سلطاته بصرامة للمحافظة على تحقيق الواجبات لكلا الطرفين في الصراع) قد جاءت في المرتبة الرابعة، حيث تحصل البديل دائماً على 21 تكراراً بنسبة 50%، أما عند البديل أحياناً فتحصل على 12 تكراراً ممثلاً بما نسبته 28,6%، وفي الأخير البديل أبداً جاء بـ 9 تكرارات بنسبة 21,4%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,29 بإنحراف معياري قدره 0,805.

وبقراءة أخرى للإحصائية المذكورة أعلاه استخدام المدير لسلطاته بصرامة للمحافظة على تحقيق الواجبات لكل الأطراف في الصراع يمكن أن يكون نهجاً فعالاً في إدارة الصراعات، خاصة عندما يكون ذلك بناءً على سياسات وقوانين محددة ومتبعة بشكل متنسق.

فمن خلال استخدام السلطة بصرامة، يتمكن المدير من ضمان التزام الأطراف بالواجبات المنصوص عليها، وهو أمر أساسي لتحقيق العدالة والانصاف في محيط العمل، كما يساعد ذلك في تطبيق القواعد والسياسات المؤسسية بشكل موحد ومنع التجاوزات.

ومع ذلك، يجب أن يتم استخدام السلطة بصرامة بحكمة وعدالة، وأن يتم مراعاة الظروف الفردية والاحتياجات المحددة لكل طرف في الصراع، لذا ينبغي للمدير أن يكون مفتوحاً للاستماع إلى مواقف الأطراف المتنازعة والبحث عن حلول منصفة ومقبولة للجميع.

باستخدام السلطة بصرامة وبشكل مناسب ومتوازن، يمكن للمدير أن يساهم في تحقيق الانضباط والعدالة في محيط العمل، وفي نهاية المطاف، تحقيق حلول دائمة وفعالة للصراعات.

وجاءت العبارة (21) والتي نصت (يبين المسؤول للطرف الآخر منطقية موقفه ومردوده ليقدموا تنازلات في مواقفهم) قد جاءت في المرتبة الخامسة، حيث تحصل البديل أحياناً على 24 تكراراً بنسبة

57,1% وبينما البديل دائما على 14 تكرارا بنسبة 33,3% وفي الأخير البديل أبدا جاء بـ 4 تكرارات بنسبة 9,5%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,24 بانحراف معياري قدره 0,617.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نلاحظ تبين المسؤول للطرف الآخر منطقية موقفه ومردوده بشكل فعال يمكن أن يكون أساسياً في تشجيع الأطراف على تقديم تنازلات في مواقفهم، هذا ما يتطلب توضيح المزايا المحتملة للطرف الآخر من تبني موقف المسؤول، وكذلك توضيح كيفية تحقيق الفوائد للجميع من خلال التعاون والتنازل، فمن خلال ما سبق يمكن للمسؤول أن يقنع الطرف الآخر بأهمية النظر إلى الصورة الكبيرة وتقديم تنازلات معينة لتحقيق أهداف مشتركة.

علاوة على ذلك، يمكن أن يتضمن التوضيح أيضا الآثار الإيجابية التي قد تكون لتقديم التنازلات على العلاقات الشخصية والمهنية، بالإضافة إلى تأثيرها على سمعة وسلامة المؤسسة بشكل عام.

وجاءت العبارة (20) والتي نصت (يعبر المسؤول عن رأيه باستخدام لغة قوية ومباشرة في توجيه الصراع) قد جاءت في المرتبة السادسة، حيث تحصل الوزن أحيانا على 18 تكرارا بنسبة 42,9%، أما الوزن دائما فتحصل على 13 تكرارا ممثلا بما نسبته 31%، وفي الأخير الوزن أبدا جاء بـ 11 تكرارات بنسبة 26,2%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 2,05 بانحراف معياري قدره 0,764.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية نجد أن أغلبية إجابات المبحوثين حول هذه العبارة جاءت بـ أحيانا ما يستخدم المسؤول اللغة القوية والمباشرة في توجيه الصراع، خاصة إذا كان الوضع يتطلب إيضاح المواقف بشكل واضح وحازم، إذ يمكن للمسؤول أن يوضح الأولويات والتوقعات بشكل صريح، مما يسهل فهم الموقف والعمل على إيجاد حلول من خلال استخدام لغة قوية وواضحة وحازمة.

وعلى الرغم من أن استخدام اللغة القوية يمكن أن يكون مفيداً في بعض الحالات، إلا أنه يجب أن يتم بحذر وبتوازن، ينبغي أن يكون المسؤول حساساً ومراعياً لمشاعر واحتياجات الأطراف المعنية، وأن يتجنب إثارة المزيد من التوتر أو الاحتقان.

هذا النوع من اللغة يمكن أن يكون فعالاً في الوقت الذي يتطلب فيه الوضع توجيه قرارات حاسمة أو إيضاح مطالب محددة. ومع ذلك، يجب أن يتم توجيه اللغة بشكل محترم ومهذب، مع التركيز على الحلول المحتملة بدلا من التركيز على النقاط السلبية، وبالتالي توجيه الصراع بشكل فعال نحو الحلول وتحقيق الهدف المرجو، دون إثارة المزيد من الاحتقان أو التوتر في الموقف.

وجاءت العبارة (24) والتي نصت (يستخدم مدير العقوبات حتى يوجه الأطراف المتصارعة إلى المسار الصحيح) قد جاءت في المرتبة السابعة، حيث تحصل البديل أحيانا على 24 تكرارا بنسبة 57,1%، أما البديل أبدا فتحصل على 12 تكرارا ممثلا بما نسبته 28,6%، كما جاء البديل دائما بـ 6 تكرارات بنسبة 13,4%، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 1,86% بإنحراف معياري قدره 0,647.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية أجاب مبحثين الدراسة على هذه العبارة بنسبة أكبر أنه أحيانا ما يتم استخدام العقوبات كوسيلة لتوجيه الأطراف المتصارعة نحو المسار الصحيح خاصة إذا كانت هناك قواعد وسياسات محددة تحدد السلوك المقبول في المؤسسة، تستخدم العقوبات كوسيلة لتعزيز الانضباط وتطبيق القوانين، ولتحفيز الأفراد على الالتزام بالمعايير والسياسات المعتمدة.

بدلا من ذلك، يجب على الإدارة السعي إلى حل الصراعات بشكل بناء ومبني على التفاهم والتعاون بين الأطراف المتنازعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير بيئة آمنة ومشجعة للحوار المفتوح، وتشجيع التواصل الفعال، وتقديم الدعم والإرشاد للأطراف المتنازعة للوصول إلى حلول مرضية للجميع، حيث أن استخدام العقوبات بدون مراعاة الظروف الفردية ودوافع السلوك يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الصراع وزيادة التوتر في البيئة العملية. لذا ينبغي أن تكون العقوبات التي تنتهجها الإدارة خيارًا آخر وليس الخيار الأول في معالجة الصراعات، وينبغي استخدامها بحكمة وتوازن.

وجاءت العبارة (17) والتي نصت (يسمح لك رئيسك برفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة) قد جاءت في المرتبة الثامنة أي الأخيرة، حيث تحصل البديل أبدا على 19 تكرارا بنسبة 45,2%، أما البديل أحيانا فتحصل على 18 تكرارا ممثلا بما نسبته 42,9%، بينما البديل دائما فتحصل على 5 تكرارات بنسبة 11,9% أيضا، وجاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقدر بـ 1,67 بإنحراف معياري قدره 0,687.

وبقراءة أخرى لهاته الإحصائية جاءت أغلبية إجابات المبحثين على هذه العبارة بالنفي أي عدم سماح الرئيس لمؤوسيه برفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة هذا تعبير عن الدعم لموقف المرؤوسين أو الثقة في قراراتهم، وقد ينطوي على تفويض لهم بالقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة في الحالات المتصارعة.

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان، كان من الضروري مناقشة نتائج الدراسة في ضوء تساؤلاتها والدراسات السابقة لها.

1. مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

أ. التساؤل الأول: كيف تساهم ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الأول والمعبر عنه بعبارات المحور الثاني من الاستبيان، وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه: يوجد دور لممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين، وهذا ما لمسناه أثناء تحليلنا لعبارات هذا المحور حيث لاحظنا أن الرئيس يحاول إيجاد حلول مقبولة للمواقف المختلفة بين المرؤوسين وبشكل دائم، كما يبحث عن حل وسط لمعالجة الخلافات بين الموظفين، إذ أن للممارسة السلطة دوراً مهماً في تسوية الخلافات بين الموظفين في أي مؤسسة، بما في ذلك مديرية محافظة الغابات في بسكرة، إذ يمكن للمدير أو المشرف استخدام سلطتهم لتقديم التوجيه للموظفين المتنازعين لفهم القضية بشكل أفضل، وتحديد الخطوات الضرورية لحل الخلاف، أو يمكن أن يتدخل مباشرة للمساعدة في تسوية الخلافات بين الموظفين، سواء عن طريق الوساطة أو الحكم أو تشجيع الحوار المفتوح.

وفي بعض الحالات، قد يلجأ المدير إلى استخدام سلطته لتطبيق الإجراءات القانونية أو الإدارية المناسبة لحل الخلافات، مثل تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة أو اتخاذ إجراءات تأديبية.

ومن جهة أخرى، يمكن للمدير استخدام سلطته لتعزيز بيئة العمل الإيجابية والثقافة التنظيمية التي تشجع على حل النزاعات بشكل بناء ومن خلال الحوار والتعاون.

فمن المهم أن يكون لممارسة السلطة دور بناء في تسوية الخلافات، حيث يجب أن تكون جهودها موجهة نحو تحقيق العدالة والمصالح العامة للمؤسسة والموظفين، مع الحفاظ على الاحترام والشفافية في جميع الأوقات.

ب. التساؤل الثاني: كيف تساهم ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات بسكرة؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الثاني والمعبر عنه بعبارات المحور الثالث من الاستبيان وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها أن للممارسة السلطة دورا بارزا في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات بسكرة، وهذا ما توصلنا إليه أثناء تحليلنا لعبارات هذا المحور حيث لاحظنا لجوء الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها بنسبة 57,1%، كما تهدد إدارة أطراف الصراع باستخدام العقوبات من أجل التراجع عن موقفهم هذا ما يؤيد الدور الحاسم الذي تلعبه السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسات، وفهم هذا الدور يمكن أن يكون حاسماً لتحسين البيئة العملية وتعزيز الإنتاجية.

وكممثّل للسلطة داخل المؤسسة، يكون للمدير دور رئيسي في اتخاذ القرارات التي تؤثر على توجه المؤسسة وعلى العلاقات بين الموظفين، من خلال اتخاذ قرارات منصفة ومستتيرة، يمكن للمدير تقليل الصراعات وتوجيه الجهود نحو أهداف مشتركة، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون توزيع الموارد مصدراً للصراع داخل المؤسسة، ويمكن للمدير استخدام سلطته لإدارة الموارد بشكل فعال وعادل، مما يقلل من احتمالات الصراع ويعزز الشعور بالعدالة والمساواة بين الموظفين.

وعليه فإن ممارسة السلطة بشكل فعال ومسؤول يمكن أن تكون عنصراً رئيسياً في الحد من الصراعات داخل المؤسسة وتعزيز بيئة عمل إيجابية ومنتجة.

ج. التساؤل الثالث: كيف تساهم ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين؟

من خلال نتائج الجدول الخاصة بالتساؤل الثالث والمعبر عنه بعبارات المحور الرابع من الاستبيان وبعد تحليلنا لهذه العبارات توصلنا إلى نتيجة مفادها أنه هناك دور لممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين داخل المؤسسة وذلك بطرق متعددة وهذا يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً تبعاً لكيفية استخدامها، وهذا ما لمسناه أثناء تحليلنا لعبارات هذا المحور، حيث تؤثر ممارسة السلطة على خلق جو تنافسي بين الموظفين من خلال:

- **تحديد الأهداف والتقييم:** يمكن للمديرين استخدام سلطتهم في تحديد أهداف محددة للموظفين وفرض معايير تقييم صارمة. يمكن أن يؤدي هذا إلى تحفيز الموظفين للتنافس من أجل تحقيق الأهداف وتحقيق النجاح.
 - **توزيع المكافآت والمكافآت:** يمكن للمديرين استخدام سلطتهم في توزيع المكافآت والمكافآت بطريقة تشجع على التنافس بين الموظفين. على سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك مكافأة لأداء متفوق أو تحقيق أهداف محددة.
 - **تعزيز ثقافة التميز:** يمكن للمديرين استخدام سلطتهم لتعزيز ثقافة التميز داخل المؤسسة، حيث يُشجع الموظفون على السعي لتحقيق أفضل النتائج وتجاوز التوقعات.
 - **تشجيع المنافسة الصحيحة:** من خلال إدارة الصراعات والمنافسة بشكل بناء وإيجابي، يمكن للمديرين استخدام سلطتهم لتحفيز الموظفين على تحقيق الأداء العالي والابتكار.
 - **تقديم فرص التطوير الشخصي:** يمكن للمديرين استخدام سلطتهم في تقديم فرص التطوير الشخصي والمهني للموظفين، وهذا يمكن أن يكون عاملاً محفزاً للتنافس بينهم لتحقيق التقدم والتطور.
- مع ذلك، ورغم كل هذه الإيجابيات إلا أنه يجب على المديرين أن يتخذوا إجراءات لضمان أن الجو التنافس داخل المؤسسة يكون إيجابياً وصحياً، وتجنب إشعال الصراعات السلبية أو التحفيز الزائد للتنافس ما قد يؤدي إلى سلوكيات غير مرغوب فيها أو تقليل التعاون بين الموظفين.
- والملاحظ من خلال تحليلنا لمختلف عبارات محاور الاستبيان وجود عوامل أخرى تؤثر في السلطة يمكن أن تكون مترابطة مع الصراع التنظيمي أو مستقلة عنه، من بين هذه العوامل الثقافة التنظيمية بحيث تلعب القيم والمعتقدات والتوجهات الثقافية للمؤسسة دوراً هاماً في تحديد كيفية توزيع السلطة والسلوكيات المقبولة في السياق التنظيمي، إلى جانبها الهيكل التنظيمي والتسلل الهرمي لسلسلة القيادة الإدارية، وقد تؤثر التحولات الاقتصادية أو السياسية الخارجية على ديناميكيات السلطة داخل المنظمة، وتعزز أو تقلل من نفوذ بعض الأطراف داخل الهيكل التنظيمي ... وغيرها من العوامل.
- هذه العوامل تشكل جزءاً من السياق الأوسع الذي يؤثر على توزيع السلطة داخل المؤسسة، ويمكن أن تزيد من تعقيد الصراعات التنظيمية أو تخفف منها اعتماداً على كيفية تفاعلها مع العوامل الأخرى.

2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

انطلاقاً مما سبق عرضه من إحصائيات وتحليلها، فإن نتائج دراستنا الحالية جاءت عكس نتائج الدراسات السابقة من حيث:

بالنسبة لدراسة "دريدي فاطمة" (2018)، بعنوان: "أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية"، حيث لم تتفق مع دراستنا في أن نمط السلطة الفوضوية في المؤسسة يخلق صراعات تنظيمية لما يحمله هذا النمط من فوضى، واللامبالاة في العمل، والتراجع في القرارات الإدارية، الذي يؤدي إلى التعدد في الأوامر، وعدم تحمل المسؤولية، والاتكالية في الأعمال، بالتالي ينتج عنه عدم احترام السلم الإداري وتنشيط العملية الاتصالية بالمؤسسة، وعدم الحفاظ على السير الداخلي للمؤسسة.

بينما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "زينب طعم الله وبو لهواش عمر" (2020)، حيث أجريت هذه الدراسة المعنونة بأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS الطارف) لمعرفة نوع الأساليب التي تستعمل في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الطارف تستخدم أسلوب إدارة الصراع بأنواعه بنسب متوسطة.

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

الجدول 10: إجابات المبحوثين نحو محاورها الأساسية

الترتيب	الدرجة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إسم البعد	رقم البعد
1	متوسط	0,44369	2,2857	دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين	الأول
2	متوسط	0,53411	2,0357	دور ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة	الثاني
3	متوسط	0,44500	1,7619	دور ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين	الثالث

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

الجدول 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والدرجة للمقياس ككل

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
متوسط	0,50778	2,2143

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25

من خلال نتائج الجدول (11) أعلاه والنتائج المتحصل عليها في الميدان أنها نتائج كلها تقع في المجال التفسيري المتوسط، هذا ما عبرت عليه قيمة المتوسط الحسابي للمقياس ككل حيث بلغ (2,2143) بانحراف معياري قدر بـ (0,47972) وهي نتائج تترجم لنا دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة.

وكما قلنا سابقا، يمكن أن ينشأ الصراع التنظيمي بسبب الاختلافات في الأهداف الفردية والجماعية، وفي القيم والاعتقادات، وفي الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة لتحقيق الأهداف، وفي توزيع الموارد، وفي السلطة والتسلط، وغيرها من العوامل.

إنطلاقا من معطيات الجدول (10) يمكن ترتيب محاور الدراسة حسب دورها في إدارة الصراع التنظيمي كما يلي:

فمن خلال إحصائيات الجدول أعلاه يتضح أن: "بعد دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين"، جاء في الترتيب الأول بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,2857 وانحراف معياري 0,44369 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين بمديرية محافظة الغابات كان متوسطا، حيث جاءت أغلب عباراته ما بين دائما وأحيانا نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة (1,66-2,32) وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط هذا ما يفسر لنا أن للممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين بمديرية محافظة الغابات.

إن الممارسة السليمة للسلطة دور مهم في تسوية الخلافات بين الموظفين، ويمكن أن يكون لها تأثير كبير على كيفية تحليل ومعالجة الخلافات وذلك عن طريق:

- **توجيه الحوار:** إذ يمكن للمدير أو المشرف توجيه الحوار بين الموظفين الذين يتنازعون بطريقة تساعد على تحليل جذور الخلاف والبحث عن حلول.
 - **تقديم الحلول الوسيطة:** يمكن للمدير أو المشرف استخدام سلطتهم لتقديم حلول وسيطة للخلافات، مما يساهم في توفير إطار محايد ومنصف للمناقشة والتوصل إلى اتفاق مقبول للطرفين.
 - **تحديد القواعد والمعايير:** حيث يمكن للمدير تحديد القواعد والمعايير التي يجب اتباعها في تسوية الخلافات، مما يضمن إجراءات عادلة ومنصفة.
 - **تنفيذ القرارات:** في بعض الحالات، يمكن للمدير أو المشرف استخدام سلطتهم لاتخاذ القرارات النهائية بشأن تسوية الخلافات، وتنفيذ هذه القرارات بشكل فوري وفعال.
 - **تشجيع التعاون والتفاهم:** يمكن للمدير أو المشرف استخدام سلطتهم لتشجيع الموظفين على التعاون وبناء الثقة المتبادلة، مما يخفف من حدة الصراعات ويسهل عملية تسويتها.
- رغم هذه الإيجابيات ومع ذلك، يجب على المديرين استخدام سلطتهم بحكمة وبشكل عادل ومتوازن، مع الاهتمام بالاحترام والشفافية في معالجة الخلافات، كما يجب أن يكون الهدف النهائي هو تحقيق حلول دائمة ومرضية لجميع الأطراف المعنية.

إذن نخلص مما سبق أن للممارسة السلطة دور في تسوية الخلافات بين الموظفين بمديرية محافظة الغابات بسكرة بدرجة متوسطة.

ومن جهة أخرى، نلاحظ من إحصائيات الجدول أعلاه يتضح أن: "بعد ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة"، جاء في الترتيب الثاني بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 2,0357 وانحراف معياري 0,53411 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد.

ويمكن القول بشكل عام أن مستوى أهمية ومساهمة بعد ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات كان متوسطا، حيث جاءت أغلب عباراته ما بين دائما وأحيانا نظرا لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة (1,66-2,32) وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط هذا ما يفسر لنا الدور الذي تلعبه ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بنسب متوسطة.

إذن فإنه من الممكن أن تكون ممارسة السلطة عاملاً هاماً في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة، ولكنها قد لا تكون العامل الوحيد أو الأكثر تأثيراً، فإذا تم استخدامها بشكل صحيح، يمكن لممارسة السلطة أن تسهم في إدارة الصراعات بشكل فعال، ولكن قد يكون لها تأثير متوسط إذا لم تتبع برهاناً على المعرفة والمهارة.

وللسيطرة على الصراعات داخل المؤسسة ينبغي مراعاة ما يلي:

- القدرة على التواصل بشكل فعال وفهم احتياجات ومشاعر الآخرين يمكن أن يكون له تأثير كبير على إدارة الصراعات.
- يجب أن يكون قادة المؤسسة قادرين على إظهار الرؤية والتوجيه والدعم اللازمين للموظفين لتحقيق الأهداف المشتركة والتخلص من الصراعات.
- تطوير مهارات شخصية مثل قيادة الفريق، وحل النزاعات، والتعاون البناء يمكن أن تسهم بشكل كبير في التحكم في الصراعات داخل المؤسسة.
- تعزيز الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والمشاركة وحل النزاعات بشكل بناء يمكن أن تقلل من حدة الصراعات وتسهم في التعاون الفعال.

بالتالي، يمكن أن يكون لممارسة السلطة دور متوسط في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة، ولكنها تعتمد أيضاً على العوامل الأخرى المذكورة أعلاه لضمان فعالية الإدارة والتحكم في الصراعات بشكل شامل.

إذن نخلص مما سبق أن تساهم ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات بسكرة.

كما إتضح لنا من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن: "بعد ممارسة السلطة في خلق جو التنافس المطبقة على الموظفين"، جاء في الترتيب الثالث بالنسبة للأبعاد الثلاثة بمتوسط حسابي قدره 1,7619 وانحراف معياري 0,44500 من حيث الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين حول عبارات هذا البعد، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (1,67-2,43) فالمتوسط الحسابي للبعد الكلي جاء أقل من المتوسط الحسابي للعبارة ذات المرتبة الأولى وأكبر من المتوسط الحسابي للعبارة في المرتبة الأخيرة.

ويمكن القول بشكل عام أن يوجد دور للممارسة السلطة في خلق جو التنافس داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات بسكرة كان متوسطاً، حيث جاءت أغلب عباراته ما بين دائماً وأحياناً نظراً لإجابات المبحوثين، ولذلك فإن هذا البعد يندرج ضمن الفئة (1,66-2,32) وهو يشير إلى مستوى موافقة متوسط هذا ما يفسر لنا دور للممارسة السلطة في خلق جو التنافس داخل المؤسسة بمديرية محافظة الغابات بسكرة.

فمن الممكن أن تلعب ممارسة السلطة دوراً مهماً في خلق جو التنافس داخل المؤسسة، وذلك عن طريق ما يلي:

- تحديد الأهداف والتوجيه: إذ يمكن للإدارة تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة وتوجيه الموظفين نحو تحقيقها. هذا يمكن أن يقلل من الصراعات الناتجة عن عدم وضوح الأهداف أو اختلاف التوجهات.
- استخدام سلطتها لتقديم حلول وسيطة للصراعات بين الموظفين، مما يساعد على التوصل إلى حلول قبل أن تتفاقم الصراعات.
- يمكن للإدارة استخدام سلطتها لتطبيق السياسات والإجراءات المعتمدة في المؤسسة، مما يساعد في منع وتصحيح السلوكيات التي قد تؤدي إلى الصراعات.
- يمكن للإدارة استخدام سلطتها لتعزيز ثقافة التعاون والتفاهم بين الموظفين، مما يساهم في تقليل الصراعات وتعزيز التواصل الفعال داخل المؤسسة.
- استخدام السلطة لتقديم الدعم والتوجيه للموظفين الذين يتعرضون لصراعات داخلية، مما يساعدهم على التعامل مع الصراعات بشكل بناء وفعال.

فمن المهم أن يكون لدى الإدارة مهارات الاتصال الفعالة والقدرة على التعامل مع الصراعات بشكل هادئ ومتوازن، وأن تتخذ إجراءات مناسبة لتحقيق حلول دائمة ومرضية للصراعات داخل المؤسسة.

إذن نخلص مما سبق أن للممارسة السلطة دور في خلق جو التنافس بين الموظفين في مديرية محافظة الغابات بسكرة بدرجة متوسطة.

رابعاً: التوصيات:

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها استلزم طرح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد في تحسين الصراعات التنظيمية:

- تطوير مهارات التواصل: يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل بفعالية مع أفراد الفريق لفهم احتياجاتهم وتوجيههم نحو الهدف المشترك.
- تعزيز الثقة: يجب على القادة بناء بيئة تثق فيها الفرق بأن القيادة تعمل لصالح المنظمة ولصالحهم الشخصي.
- تحفيز الابتكار: يمكن استخدام السلطة بشكل إيجابي لتشجيع الابتكار وتحفيز الأعضاء على تقديم أفكار جديدة لحل المشكلات.
- توجيه الأهداف: ينبغي على القادة توجيه الفريق نحو أهداف محددة وواضحة وضمان تحقيقها بطريقة تعزز التعاون وتقليل الصراعات.
- تعزيز العدالة: يجب على القادة ممارسة السلطة بشكل عادل ومتساوٍ لضمان عدم ظهور انعدام العدالة داخل المنظمة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة وذلك باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة والنزول به إلى الميدان لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لدراستنا، وكمحاوله منا لترجمة كل ما هو نظري إلى كمي وكيفي وذلك بإعتمادنا على الأساليب الإحصائية المختلفة من النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم تحليل كل النسب والمعطيات التي تم استخراجها من برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS V25) لغرض الإجابة على التساؤلات التي تم طرحها في بداية الدراسة وفي الأخير تحصلنا على مجموعة من النتائج من أهمها تساهم السلطة في إدارة الصراع التنظيمي بنسب متوسطة في مديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة.

خاتمة

خاتمة

في الختام ومن خلال ما تم عرضه من هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني، يتبين أن لممارسة السلطة دور في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى المنظمة، وذلك لأن هذه الأخيرة أصبحت تهتم بالصراع داخلها وتحاول إيجاد أساليب لحله كأسلوب السيطرة أو التسوية أو جعله منبع لخلق جو التنافس بين الموظفين داخل المنظمة والتي كانت أبعاد الأسئلة الفرعية التي قمنا بصياغتها في شكل أسئلة إستمارة، التي استعملت كأداة لجمع البيانات في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والذي تمت فيه معالجتها إحصائياً، بحيث احتل أسلوب تسوية الخلافات بين الموظفين الترتيب الأول أما أسلوب السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة كان له الترتيب الثاني ونال أسلوب خلق جو التنافس بين الموظفين الترتيب الثالث.

وفي الأخير، أكدت لنا الخصائص والمحددات التي إعتدنا عليها في دراستنا أن دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين هو الأسلوب الأكثر سيادة في مديرية محافظة الغابات من إجابات المبحوثين ككل، وإن مستوى دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي بمديرية محافظة الغابات جاء متوسط وهذا يعني أن السلطة داخل المديرية لديها قدرة في التأثير على ديناميكيات الصراعات وإدارتها بشكل فعال.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. أندرو دي سيزلاي، وماري جي دالس. (1991). السلوك التنظيمي. (أبو قاسم أحمد، المترجمون) السعودية، السعودية : معهد الادارة العامة.
2. جودة محفوظ. (2013). أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية. عمان، الأردن: دار زهران.
3. حمادات محمد حسن. (2007). وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية (التوتر، الأزمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة). عمان، الأردن: دار حامد.
4. حمودة خضير خاضم. (2002). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار الصفاء.
5. حنفي عبد الغفار. (2000). إدارة الافراد بالمنظمات (مدخل وظيفي). الإسكندرية، مصر : دار الفكر الجامعية.
6. حنفي عبد الغفار. (2007). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
7. دباب زهية. (2021). الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث العلمي. الجزائر، الجزائر: كنوز الحكمة.
8. دلفيك ج،ب، هوغ، و آ، موران. (1995). الجماعة والسلطة. (نظير جاهل، المترجمون) بيروت: المؤسسة الجامعية.
9. رفاعي رفاعي محمد، وعلي اسماعيل. (2004). إدارة السلوك في المنظمات (الإصدار 7). الرياض، السعودية : دار المريخ.
10. سلاطنية بلقاسم، والجيلاني حسان. (2004). منهجية العلوم الإجتماعية. عين مليلة، الجزائر : دار الهدى للطباعة.
11. سلاطنية بلقاسم، والجيلاني حسان. (2017). منهجية العلوم الاجتماعية (الكتاب الأول). بئر خادم، الجزائر: الدار الجزائرية.
12. عامر سامح عبد الله، وآخرون. (2001). إدارة التفاوض. عمان، الأردن: دار الفكر.

قائمة المراجع

13. عبيدات محمد، أبو نصار محمد، ومبييضين عقلة. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان، الأردن: دار وائل.
14. علام عماد محمد. (بلا تاريخ). علم اجتماع الصناعي (التطور والمجالات). القاهرة، مصر : مكتبة الانجلو المصرية.
15. عمر محمد درة. (2009). مدخل إلى الإدارة. حلب، سوريا : دوار الباسل.
16. عوض عامر. (2008). السلوك التنظيمي الإداري. عمان، الأردن: دار أسامة.
17. فاطمة عوض صابر، وعلي خفاجة ميرفت. (2002). أسس و مبادئ البحث العلمي. الإسكندرية، مصر : مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
18. كامل محمد المغربي. (1995). مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم (الإصدار 2). عمان، الأردن : دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
19. محمد العدلي ناصر. (1993). إدارة السلوك التنظيمي. السعودية، السعودية : دار مرام.
20. مرسل صابرين عطية. (2014). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية (الإصدار 1). الإسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
21. المشهداني سعد سالم. (2019). منهجية البحث العلمي. عمان، الأردن: دار أسامة.
22. مطلق زكرياء. (2005). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. عمان، الأردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
23. المكاوي عاطف عبد الله. (2013). القيادة الإدارية (الإصدار 1). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة.
24. النخلة وفيق. (2015). القيادة و الإدارة و فن التحفيز (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أمجد.
25. وقي السيد الإمام. (2011). البحث العلمي إعداد مشروع البحث وكتابة التقرير النهائي. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية.

ب. المجلات

26. بوركاب نبيل، وكشاد رايح. (2017). مصادر القوة ونمط القيادة في المؤسسة الجزائرية. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، 8(8)، الصفحات 198 - 221.
27. حسين بن سليم، وبولرباح زرقط. (2020). أنماط القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرار. مجلة دراسات علم إجتماع المنظمات، 02(15)، الصفحات 7-28.

قائمة المراجع

28. الدرعي حميد راشد عبيد، والقاسمية عايذة بنت بطي بن راشد. (2020). أثر القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس مدينة العين بدولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 4(17)، الصفحات 1-37.
29. غلبون عقيل أبو بكر، ومحمد يوسف خالد. (2013). خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 1(30)، الصفحات 37-70.
30. قماش عبير حسين آل. (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. المجلة العلمية لكلية التربية، 36(12)، الصفحات 395 - 429.
31. القهيوي ليث عبد الله سليمان. (2015). أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين (في شركة الفوسفات الأردنية). مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 15(1).
32. المحاسنة، وخالد فوزي يعقوب. (2019). مفهوم السلطة في الفكر السياسي الإسلامي إشكالية المعنى والدلالة. مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات، 4(2)، الصفحات 1194 - 1240.
33. مقرب سارة. (بلا تاريخ). أنماط إدارة الصراع التنظيمي وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة الإقتصاد الجديد، 10(2)، صفحة 5.
34. ناهد حسن علي عبد الله، منى شعبان عثمان، و هبة الله أحمد إلهام. (2023). النمط القيادي الديكتاتوري وعلاقته بالصمت الدفاعي لدى المعلمين بمدارس التعليم الثانوي العام في محافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية و النفسية، 17(12)، الصفحات 446-497.
35. نوال زاوي. (2021). المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة. مجلة مدرات للعلوم الإجتماعية والإنسانية، 03، الصفحات 572-588.
36. الياسري أكرم، وأمل بن محمد علي. (بلا تاريخ). استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي مع بعض الاستراتيجيات المقترحة لادارة الصراع في المنظمات الاعمال العراقية. مجلة اهل البيت(5).

ج. الرسائل الجامعية

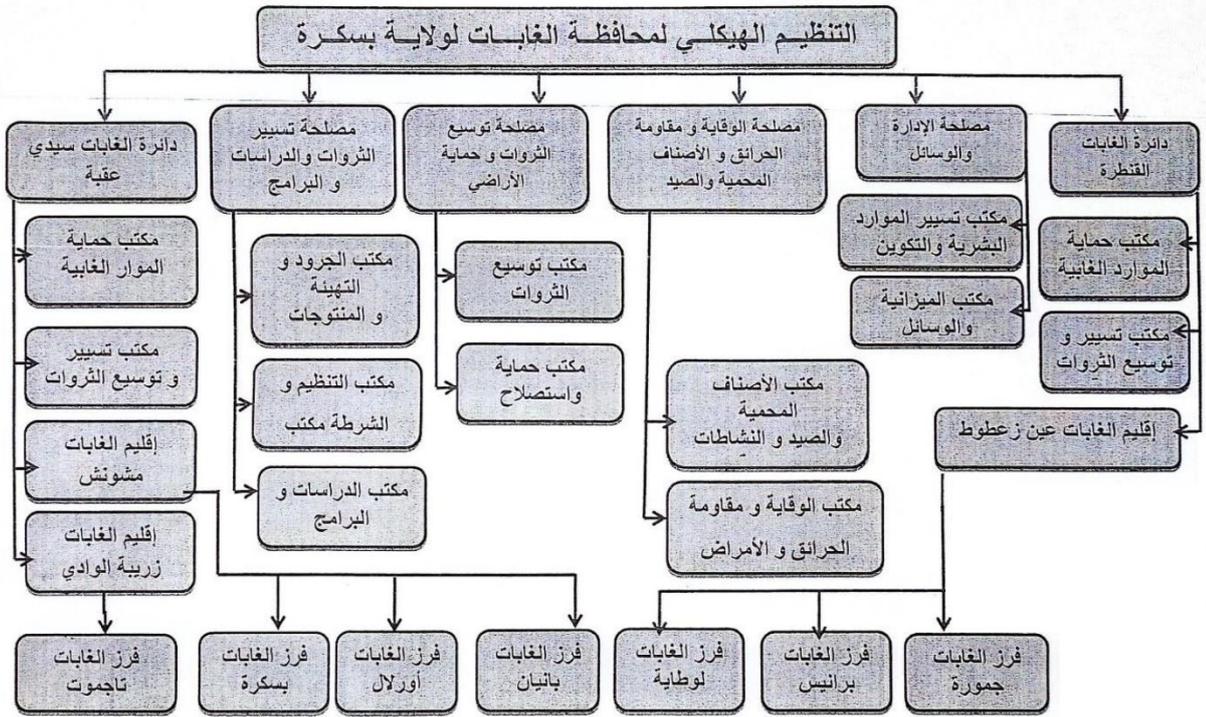
37. أكرور سهام. (2019). تأثير الأنماط القيادية على عملية إدارة الصراع التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر 03.
38. أنور بن مسعود، وبن نجيب الزيد. (2023). أثر التفويض الإداري على ضغوط العمل في المؤسسات الحكومية بسلطنة عمان (رسالة ماجستير). شعبة النشر والخدمات المعلوماتية، عمان: جامعة البريمي.
39. بن عبد الله بثينة. (2022). علاقة مهارات العلاقات الإنسانية بإدارة الصراع التنظيمي، (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
40. بنوناس صباح. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
41. بوراس نورالدين. (2014). دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
42. بويعلی نصيرة. (2017-2018). تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
43. حميدة بلوط، و عميرات حفيظة. (2014-2015). أثر الاتصال الداخلي على إدارة الصراع التنظيمي (رسالة ماجستير). قسم العلوم الاقتصادية، بويرة: جامعة ألكلي محند أولحاج.
44. حيدوسي الوردي. (2012). علاقة المتقف بالسلطة عند ناصيف نصار (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة الإخوة منتوري.
45. خميس أسماء. (2013). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس و كولمان وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف 2: محمد الأمين دباغين.
46. درويش توفيق. (2007). فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الإداء (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر.
47. دريدي فاطمة. (2018). أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

قائمة المراجع

48. شنة محمد رضا. (2007). إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة: جامعة منتوري.
49. الظفيري ممدوح سودي منوخ. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.
50. لخنش فريد. (2015). تفويض السلطة و الفعالية التنظيمية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، سطيف: جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02.
51. اللوح أحمد يوسف أحمد. (2008). الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). غزة: الجامعة الإسلامية غزة.
52. معمر، صفية سليمان، و محسن أبو. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها (رسالة ماجستير). كلية التربية، غزة: الجامعة الإسلامية.

الملاحق

الملحق 1: الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات لولاية بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - قسم العلوم الإجتماعية -

شعبة علم الإجتماع



دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

- د. بويعلی نصيرة

إعداد الطالبتان:

- طبي هديل
- طيب باي أميرة

الأستاذ (ة) الدكتور (ة) الفاضل (ة) والمحترم (ة)

الرتبة العلمية:

اللقب:

الإسم:

تحية طيبة وبعد ...

تقوم الطالبتان بإجراء دراسة حول موضوع أساليب ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

وبما أنكم متخصصين في هذا المجال يسرنا أن نضع بين أيديكم الكريمة هذه الاستمارة في صورتها الأولية لذا أرجوا من حضرتكم التكرم بتحكيماها وإبداء رأيكم ومقترحاتكم بشأن فقرات هذه الاستمارة من حيث: مدى انتماء كل فقرة الى المجال المحدد لها، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية وإضافة أو تعديل ما ترونه مناسب لتحقيق الهدف من هذه الدراسة علما أن بدائل الإجابة على الفقرات هي (دائما، أحيانا، أبدا).

مع خالص الشكر والامتنان

الملاحق

أسئلة الإستمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن:

3. المستوى التعليمي:

4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني	دائما	أحيانا	أبدا	يقبل	يعدل	يرفض
1. هل مؤسستكم تقوم على مبدأ التفويض؟						
2. يشارك الموظفون في صياغة القرارات المتعلقة داخل مؤسستكم؟						
3. هل اقتراحاتك فيما يتعلق بالعمل تؤخذ بعين الاعتبار من طرف أصحاب السلطة العليا؟						
4. هل تسمح لكم الإدارة العليا بالمشاركة في اتخاذ القرار؟						
5. هل النمط الديمقراطي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل؟						
6. هل يشارك الموظفون في حل المشكلات؟						
7. هل يسعى المدير الى حل المشكلات التي تواجه المرؤوسين؟						
8. هل يحرص المدير على استشارة الموظفين في الجوانب الإدارية؟						
9. هل تخصص الإدارة وقت كافي للاستماع لانشغالات الموظفين؟						
10. في حال وقوع الأخطاء هل تعترف أمام المرؤوسين بأخطائك؟						
11. هل تأخذ السلطة العليا الاقتراحات التي تقدمها بعين الاعتبار؟						
12. هل تعتقد أن القواعد والنصوص التنظيمية المطبقة بمؤسستكم واضحة؟						
13. هل تهتم الإدارة بتصحيح أخطاء المرؤوسين؟						
14. هل تفوض الإدارة بعض من صلاحياتها بمبدأ						

الملاحق

						اللامركزية في العمل؟
						15. هل تعطي الإدارة حرية التصرف في المواقف الإدارية؟
						16. هل تعطي الإدارة الحرية الكاملة للموظفين في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم؟
						17. هل النمط الفوضوي للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل؟
						18. هل تتراجع في قراراتك (الصائبة/الغير صائبة)؟
						19. هل يؤدي تعدد الأوامر الى ظهور صراعات تنظيمية؟
						20. هل التسلسل الوظيفي للمؤسسة وسيلة للضبط والتحكم؟
						21. هل التطبيق الصارم للأوامر يزيد من التزام الموظفين؟
						22. هل النمط الدكتاتوري للسلطة يزيد من رغبة الموظفين في العمل؟
						23. هل تحاسب الإدارة الموظفين على أخطائهم أثناء أداء أعمالهم؟
						24. هل أثناء تأدية العمل تتلقى الأوامر من المسؤول المباشر؟
						25. هل تتدخل الإدارة في كل التفاصيل الدقيقة لعمل الموظفين؟
						26. هل تهتم الإدارة بأراء فئة محدودة من المرؤوسين؟
						27. هل تستند المؤسسة إلى معايير محدودة فيما يخص التقدم الوظيفي كالترقية والاستفادة من الدورات؟
						28. هل التطبيق الفعلي للقواعد التنظيمية يؤدي إلى عدم المبادرة؟
						29. هل الصرامة في تطبيق القواعد التنظيمية يؤدي إلى عدم المبادرة؟

يرفض	يعدل	يقبل	أبدا	أحيانا	دائما	أسلوب استخدام القوة (السيطرة)
						1. هل تستخدم كل صلاحياتك لكسب المواقف؟
						2. هل تدافع عن حقوقك بكل قوة؟
						3. هل تستخدم قوة التهديد؟
						4. هل تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف

الملاحق

						الصراع؟
						5. هل تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات؟
						6. هل تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع؟
						7. هل تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها؟
						8. هل تهدد الإدارة أطراف الصراع باستخدام العقوبات من أجل التراجع عن مواقفهم؟
						9. هل ترى الإدارة أن أخذها بأراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها؟
						10. هل تسعى الإدارة على تحقيق أهدافها بغض النظر على أهداف أطراف الصراع؟

يرفض	يعدل	يقبل	أبدا	أحيانا	دائما	أسلوب التسوية
						11. هل تحاول إيجاد حلول مقبولة للمواقف؟
						12. هل تستخدم سياسة الأخذ والعطاء؟
						13. هل تحاول إيجاد حل وسط يخدم مصلحتك؟
						14. هل يحاول رئيس القسم اقتراح حلول تحتوي على وجهات نظر الآخرين؟
						15. هل يحاول رئيس القسم أن يوازن بين عمليتي (الربح - والخسارة) مع الآخرين؟
						16. هل يبحث المسؤول عن حل وسط لمعالجة الخلافات؟
						17. هل يعزز المدير القواسم المشتركة في صراعه مع الأطراف الأخرى؟
						18. هل يستجيب المسؤول ولو جزئيا لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع جزء مما يطلبه؟
						19. هل يتنازل المسؤول عن بعض مطالبه للآخرين تسهيلا للوصول إلى الحل؟
						20. هل يردد المسؤول جملة (أعرف أنك مخطئ - أود أن أساعدك)؟
						21. هل يوافق المدير على طرح الطرف الوسيط كمحكم لحل الموضوع المشكل مع الموظفين؟

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - قسم العلوم الاجتماعية -

شعبة علم الإجتماع



إستمارة إمتبيان حول موضوع:

دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية محافظة الغابات بولاية بسكرة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذة:

• د. بويعلى نصيرة

إعداد الطالبتان:

- طبي هديل
- طيب باي أميرة

تحية طيبة وبعد ...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها، من أجل التحضير لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، بعنوان: "دور ممارسة السلطة في إدارة الصراع التنظيمي".

ونظرا لأهمية رأيكم في هذه الدراسة نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على العبارات الواردة في الإمتبيان بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم ستكون في كامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، شاكرين لكم على حسن تعاونكم. وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الملاحق

أسئلة الإِستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي:
4. الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المسمى الوظيفي:

المحور الثاني: دور ممارسة السلطة في تسوية الخلافات بين الموظفين			
أبدا	أحيانا	دائما	1. يحاول مديرِك إيجاد حلول مقبولة للمواقف
			2. يحاول مديرِك إيجاد حل وسط يخدم مصلحتك
			3. يحاول رئيسك اقتراح حلول تحتوي على وجهات نظر الآخرين
			4. يحاول رئيسك أن يوازن بين عمليتي (الربح - والخسارة) مع الآخرين في الخلاف
			5. يبحث مديرِك عن حل وسط لمعالجة الخلافات بين الموظفين
			6. يستجيب مديرِك ولو جزئيا لمطالب الأطراف المشتركة في الصراع
			7. يتنازل المسؤول عنك عن بعض مطالبه للآخرين تسهيلا للوصول الى حل للخلاف
			8. يوافق المسؤول عنك على طرح الطرف الوسيط كمحكم لحل موضوع المشكل مع الموظفين

المحور الثالث: دور ممارسة السلطة في السيطرة على الصراعات داخل المؤسسة			
أبدا	أحيانا	دائما	9. يستخدم مديرِك كل صلاحياته لكسب المواقف الصراعية
			10. يسمح مديرِك بالدفاع عن حقوقك بكل قوة أثناء الصراع
			11. تستخدم الإدارة سلطتها في التعامل مع أطراف الصراع
			12. تفرض الإدارة على أطراف الصراع تقديم تنازلات معينة
			13. تفرض الإدارة الحل المناسب على أطراف الصراع
			14. تلجأ الإدارة إلى تطبيق القوانين لإرغام أطراف الصراع على قبول الحل المقترح من طرفها
			15. تهدد الإدارة أطراف الصراع باستخدام العقوبات من اجل التراجع عن مواقفهم
			16. ترى الإدارة أن الأخذ بأراء أطراف الصراع هو فقدان لمصداقيتها ووجودها

الملاحق

أبدا	أحيانا	دائما	المحور الرابع: دور ممارسة السلطة في خلق جو التنافس بين الموظفين
			17. يسمح لك رئيسك برفض تقديم تنازلات للأطراف المتصارعة
			18. أُلح على قبول الحل الذي يعتبر مناسباً للمؤسسة
			19. يصبر مديرك على استخدام ألفاظ الاخوة والمحبة في التعامل مع زملائك
			20. يعبر المسؤول عن رأيه باستخدام لغة قوية ومباشرة في توجيه الصراع
			21. يبين المسؤول للطرف الآخر منطقية موقفه ومردوده ليقدموا تنازلات في موقفهم
			22. يستخدم المدير سلطاته بصرامة للمحافظة على تحقيق الواجبات لكلا الطرفين في الصراع
			23. يناقش مديرك وجهة نظره مع الطرف الآخر حتى يوضح له مزايا موقفه
			24. يستخدم مديرك العقوبات حتى يوجه الأطراف المتصارعة إلى المسار الصحيح

نشكركم على حسن تعاونكم

الملاحق

الملحق 4: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب الأستاذ المحكم	الدرجة العلمية	الشعبة	الجامعة
01	زرفة بو لقواس	أستاذة	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
02	حليلو نبيل	أستاذ	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
03	بشقة سميرة	أستاذ محاضر قسم (أ)	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة
04	مشري سميرة	أستاذ محاضر قسم (ب)	علم الاجتماع	جامعة محمد خيضر بسكرة

الملاحق

الملحق 5: ترخيص بزيارة ميدانية

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

الرقم المرجعي: 1.د.ا.ع.ق.1.0.2022



إلى السيد/ة عطاية علي

مدير/ة محافظة الغابيات... لولاية... بسكرة

رئيس/ة مصلحة التكوين والتواصل

الموضوع: ترخيص بزيارة ميدانية

نتقدم بسيادتكم المحترمة بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث ميداني/ تربص ميداني حول:

المشروع البحثي: تأثير التغير المناخي

موضوع الدراسة: السلاطة في إدارة الصراع المجتمعي

وذلك ابتداء من: (المدة لا تتجاوز 03 أيام) 10 ماي 2024 إلى 13 ماي 2024

للطلبة الأتية أسمائهم:

..... هادي هدييل

..... هادي هادي

إشراف الأستاذ(ة): .. نوبيل نصيرة

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 11/11/2023



مسؤول الشعبة

د/ سليمان صياح
مسؤولة فرع شعبة التكوين علم الاجتماع
قسم العلوم الاجتماعية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

الملاحق

الملحق 6: إذن بإيداع مذكرة الماستر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إذن بإيداع مذكرة ماستر

اسم الأستاذ المشرف (ة): نصير بن بويعاك
و بعد الاطلاع على مذكرة الطالب (ة) : طبيب هديل ، طبيب حياي أميرة
الموسومة بـ: دور المرأة المسلمة السليمة في إدارة الصراع التنظيمي
د. رابحة عبد الله بصديرية حافظة العادات وكرامة المرأة

المقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: الأنثروبولوجيا والاعمال
تأكدنا من توفر الشروط العلمية الموضوعية والشكلية، وأذنا له بإيداع المذكرة بصيغة PDF في قرص CD على
مستوى مكتب شعبة علم الاجتماع، وعبر البريد الإلكتروني لمسؤولي التخصصات.

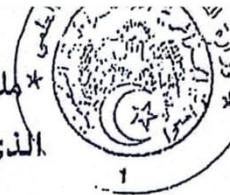
إمضاء المشرف

يوم: 2024/06/02

الملاحق

الملحق 7: تصريح شرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث للطالبة (طبي هديل)

ملحق بالقرار رقم 10821/... المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي

الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.

السيد(ة): هديل محمد بيل الصفة: طالب، أستاذ، باحث جامعة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 09.743639 والصادرة بتاريخ: 2023/11/05
المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الهندسية، والجمعياتية، قسم العلوم الاجتماعية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها:
د. أمينة نورية بن عبد الحفيظ، أستاذة بكلية
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2024/06/02

توقيع المعني (ة)

الملاحق

الملحق 8: تصريح شرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث للطالبة (طبيب باي أميرة)

ملحق بالقرار رقم 1082/2020 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله.
السيد(ة): طبيب باي أميرة الصفة: طالب، أستاذ، باحث طالبة
الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 208607979 والصادرة بتاريخ: 2022/12/13
المسجل(ة) بكلية / معهد الكلية / المعهد / جامعة الجزائر قسم العلوم الرياضية
والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،
عنوانها: دراسة حول مساهمة المرأة في إدارة العمل التنموي
من المعهد الوطني للدراسات والبحوث الاقتصادية والاجتماعية بـ بسنجة
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية
المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ: 2022/12/13

توقيع المعني (ة)

طبيب باي أميرة

الملاحق

الملحق 9: تعهد خاص بالطالبة (طبي هديل)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطالبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطالبة

أنا الموقع أدناه:
مسجل (ة) بـ:
في المؤسسة:

أصرح أنني قد اطّلت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر بـ: في 2020/08/08

التوقيع


الملاحق

الملحق 10: تعهد خاص بالطالبة (طبيب باي أميرة)

2.4- نموذج رقم 2 (خاص بالطالبة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مجلس الآداب والأخلاقيات الجامعية

تعهد خاص بالطالبة

أنا الموقع أدناه:
مسجل (ة) بـ:
في المؤسسة:

أصرح أنني قد اطلعت على الأحكام المتعلقة بحقوق وواجبات الطلاب على النحو المنصوص عليه في ميثاق الآداب والأخلاقيات الجامعية (نسخة 2020)، وألتزم باحترام نصه وروحه بشكل صارم في الظروف جميعها.

حرر باي في 2024/06/08

التوقيع
