

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

فرع: علم النفس.

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم.

الصراع التنظيمي وأساليب إدارته لدى مشرفي الإدارة الوسطى في ظل متغيرات

الجنس، المستوى التعليمي والخبرة

دراسة ميدانية في المعهد الجزائري للبتروكيمياويات بومرداس IAP

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل و التنظيم.

إشراف الأستاذة:

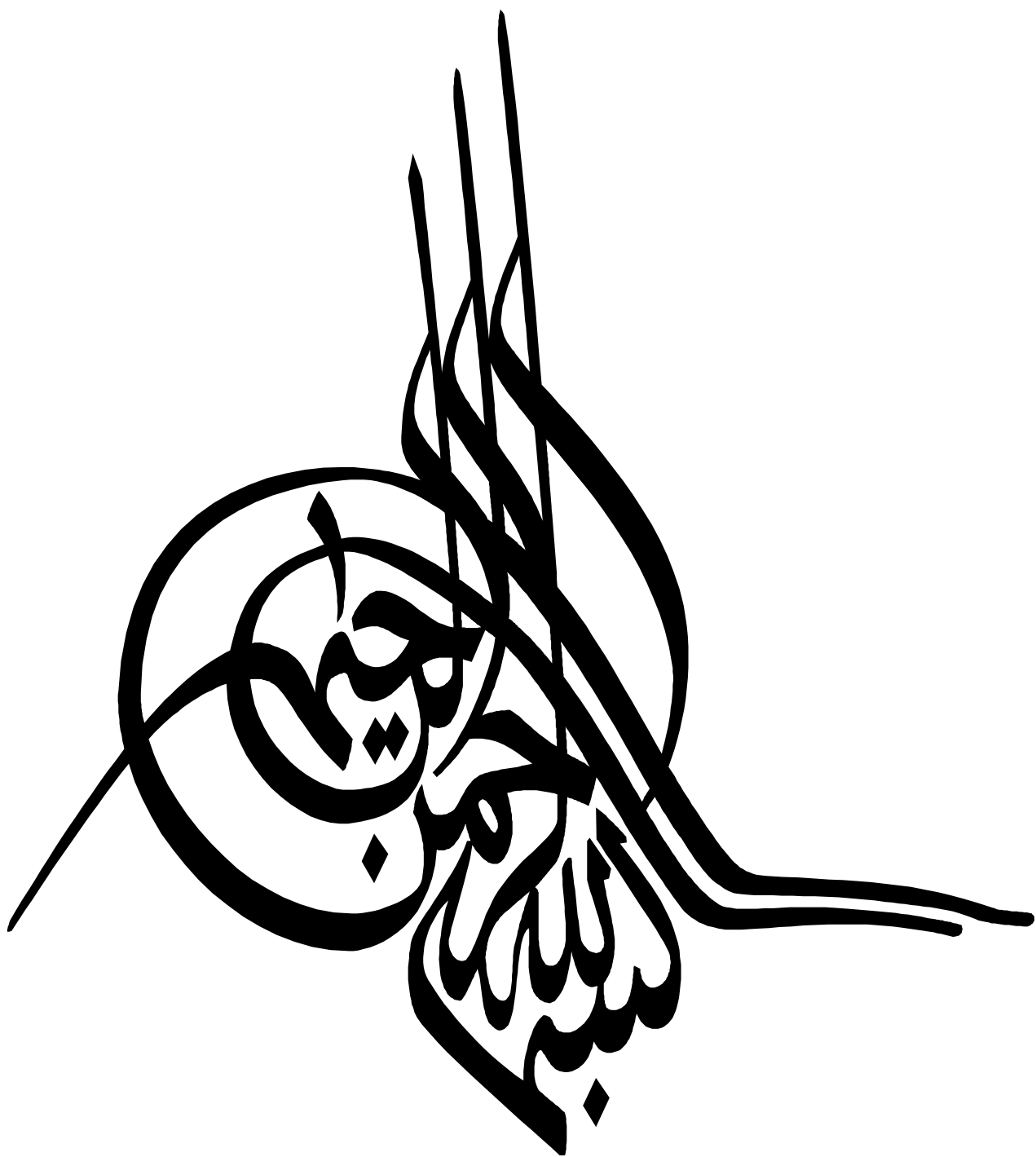
أ- طوبل كريمة

من إعداد:

هطال محمد.

راجي عمر .

- السنة الجامعية 2015/2014





# إهداء

إلى من خفصت لها جناح الذل من الرحمة إلى نبع الحنان و الدفء و العطاء إلى **أمي الحبيبة**  
**وأبي العزيز** إلى من كان سندا في الحياة كلما عمونا على متاعب الدراسة أخي العزيز : مرزاق  
إلى أخواتي : لبنة و سميرة ، حنان ، بسمة و شيما و إلى كل العائلة ..... القريب منهم و البعيد.  
إلى أصدقاء دربي الذين أكن لهم الحب و الإخلاص:  
رياض ' جمال ' نوردين ' الزهر ' كريمة ' يونس ' توفيق ' نبيل ' كما لا أنسى الزميل الراحل : محمد  
بلقايد .....

. اهدي إليهم جميعا هذا العمل تقديرا و عرفانا.

محمد



# حلمة شكر

عملا بقوله تعالى: "ولئن شكرتم لأزيدنكم"

نحمد الله تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع

ومصادقا لقوله عليه الصلاة والسلام:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر وبأسمى معاني التقدير والاحترام

إلى الأستاذة المشرفة : طویل كريمة التي أفادتنا بنصائحها وإرشاداتها

و التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة .....

و هجعتنا في إتمام عملنا هذا .....

وإلى كل أساتذة علم النفس تخصص تنظيم وعمل وبالخصوص الأستاذة محاسن والأستاذة تمجيات

والأستاذ بن شيخ والأستاذ أرزقي والأستاذ بولباداوي.

واتقدم بجزيل الشكر إلى إدارات المعهد الوطني للبتروول وأخص بالذكر السادة :

لونيبي محمد ' الأستاذ سمار ' والى جميع العاملين في المعهد' .....

على دعمهم لنا طيلة فترة تدريبنا ....

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد لإعداد هذا البحث.

شكر

# كلمة شكر:

لله خالص الحمد و الشكر و الامتتان فهو موفقنا في  
مشوارنا الدراسي عليه نتوكل و هو المستعان  
يشرفنا أن نتقدم بخالص تشكراتنا إلى كل من ساهم من قريب أو  
من بعيد في انجاز هذا العمل و نخص بالذكر:  
الأستاذة القديرة الطويل كريمة على دعمها لنا طوال مراحل انجاز  
هذا العمل المتواضع.  
و إلى كل أستاذة علم النفس تخصص العمل والتنظيم و بالخصوص  
الأستاذة محساس و الأستاذ بن الشيخ و الأستاذ أرزقي و الأستاذ  
بولباداوي.  
و إلى كل من علمنا حرفا و كانوا السبب لنجاحنا في حياتنا الدراسية.

هطال محمد

راجي عمر

# إهداء

إلى أغلى ما في الوجود و هما أجمل من الحب وأعز ما في الحياة  
(أمي و أبي) إليكما يا من علمني الصدق في الكلمة و الوفاء بالعهود  
و الإخلاص في المحبة إليكما أهدي عملي هذا  
إلى زوجتي كهينة الغالية و ابني قرة عيني آدم  
إلى إخوتي سعيد، سيد علي، حياة و الصغيرة خديجة  
إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الجامعية و أخص بالذكر: كريم،  
توفيق، يونس، عمر، نبيل، أحمد،  
والى كل زميلاتي و زملائي.

محمد.

## فهرس الموضوعات

الموضوع		
	بسم الله الرحمان الرحيم	
	كلمة شكر	
	الإهداء	
	فهرس الموضوعات	
	فهرس الجداول	
	فهرس الأشكال	
أ،ب،ج	مقدمة	
الجانب النظري		
01	الفصل الأول: مدخل الدراسة	
02	إشكالية البحث	1
06	فرضيات الدراسة	2
06	أهمية البحث	3
07	أهداف البحث	4
08	تحديد مصطلحات البحث	5
11	الدراسات السابقة	6
17	الفصل الثاني: الصراع التنظيمي وأساليب إدارته	
18	تمهيد	
19	مفهوم الصراع التنظيمي	1
20	خصائص الصراع التنظيمي	2
20	جوانب الصراع التنظيمي	3
21	مجالات الصراع التنظيمي	4
21	الأسس النظرية للصراع التنظيمي	5
26	معالم الصراع التنظيمي	6

27	مستويات الصراع التنظيمي	7
29	أنواع الصراع التنظيمي	8
41	مراحل الصراع التنظيمي	9
45	مصادر الصراع التنظيمي	10
46	أسباب الصراع التنظيمي	11
50	إدارة الصراع التنظيمي	12
50	أساليب إدارة الصراع	13
58	خلاصة الفصل	
60	الفصل الثالث: العملية الإدارية	
61	تمهيد	
62	مفهوم الإدارة	1
66	تطور الفكر الإداري ونظرياته	2
78	خصائص الإدارة	3
79	أهمية الإدارة	4
80	أهداف الإدارة	5
80	وظائف الإدارة	6
102	المستويات الإدارية	7
103	المهارات الإدارية	8
105	حاجة المؤسسات للإدارة الوسطى	9
107	مفهوم الإدارة الوسطى	10
108	أهمية الإدارة الوسطى	11
111	مسؤوليات الإدارة الوسطى	12
112	تأثير المحيط البيئي على عمل الإدارة الوسطى	13
113	مهارات الإدارة الوسطى	14
113	المهارات اللازمة لنجاح مدراء الوسط	15



115	الإدارة الوسطى بين الأطراف المتنافرة	16
117	الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع	17
119	خلاصة الفصل	
120	الفصل الرابع: منهجية البحث	
121	تمهيد	
121	مجالات الدراسة	1
122	العينة وكيفية إختياره	2
122	الإجراءات المنهجية للدراسة	3
127	الاستبيان	4
128	الأساليب الإحصائية	5
128	خصائص العينة	6
الجانب التطبيقي		
129	الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة	
130	عرض نتائج الدراسة	1
143	الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج	
144	تحليل النتائج	1
151	الاستنتاج العام	
153	الاقتراحات والتوصيات	
155	الخاتمة	
157	قائمة المراجع	
	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1	تلخيص آراء وأفكار الباحثين في مختلف المدارس الإدارية لموضوع الصراع	27
2	مستويات الصراع التنظيمي	28
3	أسباب الصراعات التنظيمية	48
4	أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية	74
5	توزيع أفراد العينة حسب نوع الجنس	128
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	129
7	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	130
8	الإحصاءات الوصفية للعينة حسب استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي	130
9	نتائج اختبار فريدمان للرتب	131
10	الإحصاءات الوصفية لمشرفي المعهد الوطني للبتترول ببومرداس حسب متغير الجنس	132
11	نتائج اختبار (T) حول استخدام مشرفي المعهد الوطني للبتترول ببومرداس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس	133
13	نتائج تحليل تباين إجابات المشرفين في المعهد الوطني للبتترول ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	135
14	مصادر الفروق في إجابات مشرفي المعهد الوطني للبتترول ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	137

138	نتائج تحليل تباين إجابات المشرفين في المعهد الوطني للبتروول ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	15
140	مصادر الفروق في إجابات مشرفي المعهد الوطني للبتروول ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة	16
141	الإحصاءات الوصفية لفعالية مشرفي الإدارة الوسطي للمعهد الوطني للبتروول ببومرداس في حل الصراعات التنظيمية	17
142	نتائج اختبار (T) لعينة واحدة حول فعالية مشرفي المعهد الوطني للبتروول ببومرداس في حل الصراعات التنظيمية	18

## فهرس الأشكال

الصفحة	المحتوي	الرقم
23	وجهة النظر التقليدية للصراع	1
25	وجهة النظر الحديثة للصراع	2
29	العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها	3
37	أسباب ونتائج الصراع الداخلي	4
39	نافذة جوهاري	5
41	مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر علي كل مرحلة	6
44	مخرجات الصراع ( المثمرة والمدمرة )	7
55	الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي	8
75	هرم الحاجات لماسلو	9
105	ترتيب المهارات في المستويات الإدارية المختلفة	10
126	الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للمحروقات ببومرداس	11
129	توزيع العينة حسب الجنس	12
130	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	13
131	توزيع العينة حسب الخبرة	14



مقدمة

إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

إن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، التوسع، التضائل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، تحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، التضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، التعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً، على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع.

لهذا تزداد الحاجة لإجراء دراسات ميدانية بصفة عامة وفي مجال العلوم الإدارية بشكل خاص لارتباطها بالسلوك البشري الذي يتصف بالتغير وعدم الثبات على حالة بعينها لذا تُجرى العديد من الدراسات في نطاق هذا العلم التي لم ولن تتوقف حاضراً ومستقبلاً واشتد الجدل بين الإداريين والمهتمين بالعلم والعمل الإداري على الأولوية الكبرى، أين تتجه؟ هل لعلوم الإدارة أم لفن التطبيق؟ أم الاثنين معاً ولازال مطروحاً وهل توجد نسبة محددة يمكن اعتبارها نموذجية من شأنها ابتكار مزيجاً يحقق الأداء الاحترافي لممارسي تلك المهنة ذات الحساسية والخطورة على حاضر ومستقبل المؤسسات بكافة أشكالها أم لا؟.

من هذا المنطلق تتنافس المنظمات العامة وأصحاب الأعمال الخاصة في سبيل استقطاب ذوي الكفاءات والمهارات الإدارية التي تتناسب مع طبيعة الظروف والمنافسة الحالية التي يشهدها العالم داخل حدود هذه المعمورة

لذلك تقوم العديد من الشركات بالتركيز على مهارات المديرين خاصة في المستويات الإدارية العليا بصفة عامة والإدارة الوسطى بشكل خاص وهذا لارتباط أداء الأخيرة بطريقة مباشرة بأداء العاملين عند قاعدة التنظيم ويتكون الهيكل التنظيمي من عدة مستويات تتباين وتختلف من منظمة لأخرى وفقاً لاعتبارات عدة أهمها طبيعة الدور والنشاط الذي تمارسه المنظمة ويتجلى للإداريين دور الإدارة الوسطى في نجاح أو فشل العديد من المؤسسات باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة العليا والعاملين في ظل مجموعة من قيم الإدارة السائدة داخل المنظمة.

يرى الباحث أن نجاح الإدارة الوسطى في مهمتها يتوقف على ركيزتين أساسيتين :

الأولى تتعلق بفهم الأهداف التي تسعى إليها الإدارة العليا فهماً جيداً ثم الترويج لتلك الأهداف وما يرتبط بذلك من عمليات تتعلق بالإشراف على تنفيذها من قبل العاملين عند قاعدة التنظيم .

الثانية فهم احتياجات ومتطلبات العاملين لدى مستويات الإدارة الدنيا والعمل على تصعيدها للإدارة العليا فإذا فشلت الإدارة الوسطى في أي من الأمرين السابقين أو كلاهما أخفقت في تحقيق كلاً من أهداف الإدارة العليا أي التنظيم، بالإضافة لذلك فشلها في تحقيق مطالب الإدارات الأخرى مما سيترتب عليه صراعات تنظيمية تكون سلبية وتكون ردة فعلها عكسية على المنظمة وهنا يتجلى دور المشرف في الإدارة الوسطى في نوع الأساليب التي يستعملها من أجل حل هذه الصراعات ومن هذا المنطلق برزت إشكالية بحثنا وقصد الخوض فيها قسمنا بحثنا إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري للدراسة تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، خصصنا الفصل الأول لمدخل الدراسة وتعرضنا فيه

لإشكالية البحث وفرضياته ولأهداف الدراسة وأهميتها، تحديد مصطلحات البحث والدراسات السابقة.

في الفصل الثاني تطرقنا لماهية الصراع التنظيمي، خصائصه وجوانبه، مجالاته، معالمه، مستوياته، أنواعه،

مراحلها، مصادره، أسبابه، أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

تطرقنا في الفصل الثالث لماهية الإدارة، تطور الفكر الإداري، خصائص الإدارة، أهميتها ، أهدافها، وظائفها، مستوياتها، المهارات الإدارية، حاجة المؤسسات للإدارة الوسطى، مفهوم الإدارة الوسطى، أهمية الإدارة الوسطى، مسؤوليات الإدارة الوسطى، تأثير المحيط البيئي على عمل الإدارة الوسطى، مهارات الإدارة الوسطى، المهارات الإنسانية اللازمة لنجاح مدراء الوسط، الإدارة الوسطى بين الأطراف المتنافرة.

أما الجانب الثاني من الدراسة فقد تم تقسيمه الى ثلاثة فصول: الفصل الرابع تم تخصيصه لمنهجية الدراسة وتناولنا فيه مجال الدراسة الزماني والمكاني، العينة وكيفية اختيارها، الإجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في منهج الدراسة ميدان البحث، الاستبيان، الأساليب الإحصائية المتبعة، خصائص أفراد العينة.

أما الفصل الخامس فقد تم تخصيصه لعرض نتائج الدراسة، ثم يليه الفصل السادس الذي قمنا فيه بعرض نتائج الدراسة وتفسيرها تم ختمنا باستنتاج عام وجملة من التوصيات والاقتراحات.



الجانب النظري

الفصل الأول

مدخل الدراسة

# الفصل الأول

## مدخل الدراسة

1- إشكالية البحث

2- فرضيات البحث

3- أهمية البحث

4- أهداف البحث

5- تحديد المفاهيم

6- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## 1- الإشكالية:

إن المؤسسات أو المنظمات بشكل عام تتصف بأنها منظمات إنسانية لأن الفرد فيها يعتبر عنصرا من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها، وتبقى المنظمات أو المؤسسات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية الخارجية، التي تؤدي بشكل أو بآخر إلى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي تتطور إلى مرحلة من الصراع بين أفراد التنظيم أو ما يسمى بالصراع التنظيمي، وهو أمر طبيعي وحتمي ولا بد أن يظهر في أي منظمة، ومادام الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية وحتمية، أصبح من واجب الإدارة الاعتراف بها والتعرف على أسبابها سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل معها، وهكذا فالصراع هو أحد التحديات التنظيمية التي تواجه المنظمات والتحديات التنظيمية قد تكون على شكل صراعات أو نزاعات داخلية أو بين المنظمة والمنظمات الأخرى التي تتعامل معها. (الكبيسي عامر، 1998، ص: 27).

كما تحصل الصراعات داخل التنظيم بين العاملين في الغالب بسبب ازدياد حجم المنظمات وزيادة أعداد العاملين فيها، وتنوع مؤهلاتهم ومهاراتهم، وتباين اتجاهاتهم، واختلاف قيمهم وأنماط سلوكهم ومدركاتهم، وبالتالي تتمايز هذه الأنماط السلوكية سواء الفردية منها أو الجماعية، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، كل هذا يؤدي إلى عدم الانسجام والتناظر بين أفراد التنظيم وعلى الإدارة ألا تقف مكتوفة الأيدي أمام الصراعات القائمة في التنظيم بل يجب أن تتدخل (الرويلي عبد الله عواد 2003 ص15)، وهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين، واستخدام أساليب متعددة مثل: التنافس، التعاون، التجنب، التسوية.... لإدارة هذه الصراعات والتدخل بين الأفراد والجماعات لإعادة التوازن المطلوب للتنظيم ككل، لذلك نجد أن نتائج بعض الدراسات والبحوث دلت على أن المديرين يمضون وقتا معتبرا في القيام بمهمة إدارة الصراعات والاستفادة من ذلك ايجابيا لصالح المنظمة والأفراد العاملين فيها. (السويلم خالد 2003، ص15).

كما ينفرد كل أسلوب بخصائص يتميز بها عن الأساليب الأخرى، فدراسة (قطن، 2001) توصلت إلى ذلك كما



أنها أشارت إلى أن الكثير من المديرين أو المسؤولين يمارسون أساليب إدارة الصراع التنظيمي بطريقة خاطئة لنتناسب مع مواقف الصراع مما يؤدي إلى الاختلاف وعدم التوافق بين المسؤولين والعاملين كما أن عملية انتقاء أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة وهذا ما توصلت إليه الدراسة التي قام بها (خضور، 1996) حيث بينت أن أسلوب المنافسة يكون لصالح النساء وأسلوب المجاملة للذكور ولحملة الماجستير، بينما توصلت دراسة (قطن، 2001) التي توصلت إلى أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب وأما دراسة (بلاومان) فقد توصلت بأن إستراتيجية إدارة الصراع ترتبط بسنوات الخبرة.

نجد من جهة أخرى أن حمل المسؤولية يقع على عاتق المشرفين أو بتعبير آخر الإدارة الوسطى باعتبارها حلقة وصل بين الإدارة العليا والعمال، وقد بينت التجارب السابقة أن المؤسسة الناجحة هي التي تملك مشرفين مؤهلين لهم القدرة على إيصال التعليمات والشكاوى في نفس الوقت الأمر الذي يضعها في محور صراع بحكم الاحتكاك المباشر بين الطرفين غير أن الحال في بعض مؤسساتنا مغاير تماماً لذلك بدليل ارتفاع معدل الغيابات والإضرابات وهذا ما جعل الإدارة الوسطى تقع في مشاكل عديدة وفي هذه الحالة يتبين بوضوح دور الكفاءات والمهارات الإدارية ويبدو هذا الأمر بعيداً بعض الشيء عن ما هو مطلوب في نهج التسيير بحكم حداثة التجربة الجزائرية، كما أن حالات الصراع يختلف باختلاف الموقف لذا كان لزاماً على المشرفين في الإدارة الوسطى اختيار الأسلوب المناسب والذي يحقق أكبر قدر من النتائج الايجابية وفي المقابل تجنب الأساليب التي لا تخدم الموقف حتى لا تتعقد الأمور فقد أظهرت بعض الدراسات العربية حول الصراع ومن دراسة (كوزان، 1995) التي توصلت إلى أن المشرفين يميلون إلى استخدام أسلوب المجاملة ثم أسلوب التجنب ولا يلجأ المشرفين إلى استخدام أسلوب التنافس إلا بشكل متأخر، وهذا الأمر يجعل قدرة مشرفينا في الإدارة الوسطى على انتقاء الأساليب المناسبة بين قوسين، ومن جهة أخرى هناك أمور تلفت الانتباه ولا يمكن إغفالها إذ يوجد في بعض مؤسساتنا العنصر النسوي في إطار تحديث العقلية الجزائرية اتجاه العمل، وهذا ما يجعل الأمور تختلف وتتفاوت فعامل الجنس يلعب دوراً هاماً في تحديد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي بحكم

بعض الدراسات العربية كدراسة (خضور، 1996) التي توصلت إلى أن النساء تستخدم أسلوب التنازل في حين يستخدم الذكور أسلوب التنازل.

من منظور آخر نجد أن الامتيازات الاقتصادية التي حضيت بها بعض المؤسسات الجزائرية مع انتعاش السوق الوطني جعل هذه الأخيرة تفتح أبوابها أمام العديد من الشباب مانحة إياهم فرص للشغل خاصة حاملي الشهادات الجامعية، وهذه الخطوة تمنح المؤسسات طاقات جديدة ومتنوعة الاختصاصات، وهنا يكون حديث آخر فعامل المؤهل العلمي يؤثر في انتقاء الاستراتيجيات المناسبة في إدارة الصراع التنظيمي فقد أشارت بعض الدراسات العربية منها دراسة (البواب، 1986) أن النجاح في إدارة الصراع التنظيمي مرتبط بالمستوى التعليمي، ونفس الشيء يقال عن عامل العمر وسنوات الخبرة خاصة وإن هناك شيخوخة في مؤسساتنا وبالضبط تلك القديمة التي عاشت النظامين الاقتصاديين القديم والجديد، الأمر الذي يجعل مواردها البشرية تكتسب قدرا كافيا من المهارات والخبرات، ولكن هذا لا يعني أن المشرف الكبير في السن لديه خبرة نافعة خاصة وأن التجربة الاقتصادية الجديدة تحتاج إلى كفاءات حديثة العهد لكن في المقابل لا يعني أن الخبرة لا تترك بصمتها، فالمشرف الجديد لا يتأقلم مباشرة مع عمله بل يحتاج إلى قدر من الوقت حتى يتقن ويوظف معارفه على أكمل وجه ومن بين الدراسات الأجنبية التي تناولت هذه العلاقة بين سنوات الخبرة وأساليب إدارة الصراع هناك دراسة (بريشارد، 1985) والتي ترى أن النجاح في حل الصراع مرتبط بعدد سنوات الخبرة، ونظرا لاختلاف النتائج حول المحددات الفردية المسؤولة عن اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع، فإن الدراسة الحالية تأخذ على عاتقها اختبار بعض هذه المحددات في علاقتها بأسلوب حل النزاع المتبع في المؤسسات الجزائرية التي لا يخلو فيها حدوث الصراعات التنظيمية، خاصة وأنها عرفت بعض التغيرات في الاستراتيجيات المتبعة في طرق التسيير المؤسساتي تماشيا مع الاقتصاد الحر وهو الأمر الذي يخلق الحاجة الملحة لموارد بشرية مؤهلة وفعالة لها القدرة على إعطاء النفس الجديد للمنظمة، كما يمكنها أن تستثمر الصراع الموجود داخل المنظمة بين المسؤول والعاملين وبين العاملين أنفسهم وتحويله من السلب إلى الإيجاب.

في ظل ما قمنا بذكره سابقا فان بحثنا الحالي يضع مجموعة من التساؤلات المتعلقة بالأساليب التي يستخدمها المشرفين في الإدارة الوسطى في إدارة وتسير الصراعات التنظيمية وقد كانت التساؤلات على النحو التالي:

### التساؤلات:

- هل يوجد اختلاف بين مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروك بومرداس في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي؟.
- هل أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من أسلوب التجنب في المعهد الوطني للبتروك بومرداس في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المشرفين في الإدارة الوسطى؟.
- هل هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروك بومرداس للأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي والخبرة؟.
- هل المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروك بومرداس فعالين في حل الصراعات التنظيمية؟.

**2-فرضيات الدراسة:**

انطلاقاً من التساؤلات المطروحة سابقاً يمكن تقديم الفرضيات التالية كحلول مؤقتة تسعى الدراسة إلى التحقق منها.

**2-1- الفرضيات:**

- هناك اختلاف بين مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروول ببومرداس في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- أسلوب التعاون هو الأكثر استخداماً من أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروول ببومرداس.

- توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للمحروقات ببومرداس للأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة.

- المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للمحروقات ببومرداس فعّالين في حل الصراعات التنظيمية.

**3- أهمية الدراسة:**

- تكمن أهمية الدراسة باستكمال بعض النقص الحاصل في موضوع الصراع التنظيمي ومحاولة الوقوف على طبيعة الاستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة.

- ارتباط هذه الدراسة بظاهرة إنسانية الحدوث لابد من التعرف عليها وكيفية التعامل معها، فهذه الدراسة تسعى للتعرف على مفهوم الصراع التنظيمي وأسبابه، فلا يمكن إدارته والحصول على إيجابياته إلا بعد التعرف على أسبابه وتوضيح ما يمكن أن يحققه هذا الصراع من آثار إيجابية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة إذا أحسنت

إدارته، وما يترتب عليه أيضا من آثار سلبية إذا لم تحسن إدارته، أيضا الوقوف على الأساليب التي يمكن استخدامها للتعامل مع ظاهرة الصراع وإدارته بكفاءة وفعالية.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية لدراسة أخرى لجوانب لم تدرس موضوع الصراع التنظيمي أو فاتحة لدراسة مماثلة.

- الإسهام في حل مشكلة ضعف فعالية المشرفين في إدارة الصراعات التنظيمية وتحسينها ومن ثم تطوير وتنمية المنظمات والمؤسسات.

- إثراء المكتبة الوطنية بمثل هذه الدراسات والبحوث من أجل استغلال نتائجها وتطبيقها ميدانيا.

- الإسهام في تحديد نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات التي يتبعها المشرفين في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة ووضع الإستراتيجية الأنسب التي تعود بالمنفعة على المنظمة.

#### 4- أهداف الدراسة:

من المعلوم أن كل دراسة علمية تشمل على أهداف قد تكون نظرية، وقد تكون علمية أو تشمل كليهما ويمكن التحقق منها ميدانيا من أجل الإسهام في سلم التقدم العلمي وإثراء التراث الثقافي الإنساني بغية تنمية الأفراد وتطوير المنظمات، ومن جملة أهم أهداف هذه الدراسة مايلي:

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة المقصودة بالدراسة.

- التعرف على مدى فعالية المشرفين في إدارة وحل ومعالجة الصراعات التنظيمية.

- التعرف على الأساليب التي تستخدم بكثرة من طرف المشرفين الفعالين وغير الفعالين عند إدارتهم للصراع التنظيمي.

- التعرف على مدى مساهمة المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس والعمر والمستوي التعليمي والخبرة في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

- تقديم التوصيات المناسبة التي تعيد المسؤولين وتساعدهم في تحسين أساليب إدارة الصراع والعمل على تجنب آثاره السلبية على كفاءة الجهاز الإداري لما في ذلك من تأثير على نجاح المنظمات وقدرتها على التطور والاستمرار.

## 5- تحديد المصطلحات:

### 5-1- الصراع التنظيمي:

هو ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات المجتمعية، فهي تحدث بداخلها أشكال من التفاعلات. يعرف أيضا الصراع على أنه نزاع مباشر مقصود بين أطراف وجماعات من أجل هدف واحد وتعتبر هزيمة للخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف. (محمد عاطف غيث، 1995، ص48).

كما يعرف الصراع على أنه كفاح حول القيم والسعي حول المكانة والقوة والموارد النادرة حيث يعمل

الأضداد إلى تحييد أعدائهم والقضاء عليهم. (A-cost,1956, p :08)

أو أنه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات و التي عادة ما تتضمن صورة من صور العداة و ربهها الرغبة في الأضرار ، كما يعرفه البعض على أنه صورة من صور التفاعل و ينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة و الممارسات و بالتالي تحدث آثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية و ذلك أن الصراع عمل متعمد يقوم به شخص ما من أجل إفساد جهود شخص آخر باستعمال شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى شعوره بالإحباط وتتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه . (ثابت عبد الرحمن إدريس، بدون سنة، ص.ص:353-354) .

يعرف أيضا بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومدركات ومشاعر غير متوافقة داخل أو بين الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني. (محمد سعيد سلطان، 2002، ص:318)

## 6- التعقيب على التعاريف:

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن الصراع التنظيمي سلوك تنظيمي مستمر ينجم عن عملية التفاعل التي تحدث داخل المنظمة بين الأفراد أو بين الجماعات من أجل الحصول على أهداف معينة أو إلى تحقيق مصالح شخصية أو نتيجة لتعارض قيم المنظمة مع القيم الاجتماعية للفرد داخل النسق التنظيمي مما يحدث تأثيراً سلبياً أو إيجابياً على طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات بصفة خاصة وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة

## 7- مفهوم الصراع إجرائياً:

الصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ووسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، فوجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية والذي سوف نقوم بدراسته عن طريق الاستبيان الذي تم إعداده لمعرفة أسبابه ومراحله والأساليب التي يتبعها المشرفين في الإدارة الوسطى لحل هذا الصراع.

## 8- مفهوم أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

هي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته، وتتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه وهناك عدة أساليب، من هذه الأساليب نذكر أسلوب المنافسة، التنازل التعاون، التجنب، التسوية، والتي سنتعرف على نوعها في بحثنا هذا والأساليب الأكثر استخداماً من طرف المشرفين في الإدارة الوسطى، وكل هذا سيتم عن طريق الاستبيان الذي أعد خصيصاً لهذا الغرض.

## 8-1- إدارة الصراع:

هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته من خلال اختيار الأسلوب الملائم بعد فهم أسباب الصراع وأبعاده وتحديد مستوياته.

## 8-2- مفهوم الإدارة:

في ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

كما عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة". (النمر، 1422، ص: 5)

هناك من يعرف الإدارة بأنها: "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة". (الصباب، 1413، ص: 19)

يمكن تعريف الإدارة بأنها: "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة". (الجضي، 1427، ص: 18)

من هذا التعريف يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- أنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- أنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تتشد تحقيق أهداف مرسومة.



- أنها عملية مستمرة.
- أنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

### 9- التعقيب علي التعاريف:

الإدارة هي صناعة واتخاذ القرارات التي تتعلق بكيفية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق النتائج المخطط لها ورضاء عملاء المنظمة الداخليين والخارجيين عن طريق تطبيق واستحداث مجموعة من النظم المتقدمة فنيا وإداريا وماليا وتكنولوجيا واجتماعيا وبيئيا وقانونيا في إطار دولي مقارنة.

- التعرف على الأساليب التي يستخدمها المشرفين في الإدارة الوسطى عند إدارتهم ومعالجتهم للصراع التنظيمي.

### 10- الدراسات السابقة:

#### أ- الدراسات العربية:

- دراسة زايد 1995: أجرى دراسة بعنوان: "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع، وشملت الدراسة قطاعات التربية والتعليم والصحة والبلديات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي إستراتيجية التجنب. (زايد محمد عادل، 1995، ص:50) .

- دراسة كوزان 1995: قام بدراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون وتكونت الدراسة

من 134 مديراً، تم اختيارهم عشوائياً من عشر منظمات خاصة وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان واستخدم الباحث الأداة التي طورها (رحيم) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر، سواء كان ذلك بالتعاون مع الرؤساء أو المرؤوسين، ثم يستخدمون أسلوب التسوية فأسلوب المجاملة (التنازل) فأسلوب التجنب على التوالي، ولا يلجأ المديرون إلى استخدام الإكراه أو الإكراه إلا بشكل متأخر أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساو تقريبا. (المجلة الأردنية، 2005، ص:12).

- دراسة عبابنة 1996: أجرى دراسة بعنوان: "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وذلك لمعرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب، وبينت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية، وكذلك دلت على أن عمداء الكليات يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل. (عبابنة سعيد مصطفى، 1996، ص: 46) .

- دراسة الخضور 1996: قام بدراسة تحت عنوان أنماط الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النساء تستخدم أسلوب التنافس في حين يستخدم الذكور أسلوب التنازل، كما بينت أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي تختلف باختلاف المستوى التعليمي والخبرة والمؤهل العلمي. (الخضور، 1996 م، ص:59).

- دراسة وشاحي 2002: قام بدراسة بعنوان: "إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين"، وهدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان

العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً، لدى إداري وزارة الشباب والرياضة، كذلك وجد أن هناك اختلاف بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

كما لوحظ أن حملة البكالوريا يميلون إلى استخدام أسلوب التسوية، أما حملة درجة الماجستير فيميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، بينما يستخدم حملة شهادة الثانوية العامة أسلوب المنافسة. (وشاحي مروان عيسى، 2002، ص: 16) .

- دراسة بارشر والمشيح 2000: قاما بدراسة أجريت في المملكة العربية السعودية بين المشاريع الإنشائية والأسلوب الذي يتبناه مديرو المشاريع في إدارة الصراع وعلاقة أداء المشروع مقاساً بمدة التنفيذ والتكلفة والجودة ووحدة الصراع، حيث أشارت الدراسة إلى تأثير بعض العوامل البيئية مثل: حجم المشروع ونوعه على طبيعة النزاع، وأن هذه العوامل غير مرتبطة بالأفراد الذين قد يكونون في حالة تنافس على المشروع، ولكن النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملاً مؤشراً على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع الخاص بالأعمال الإنشائية. (بارشير ديفيد فورد وحمود بن سليمان المشيخ، 2000، ص: 839 ص: 811)

- دراسة قطن 2001: قام بدراسة تحت عنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الكثير من المديرين أو المسؤولين يمارسون أساليب إدارة الصراع التنظيمي بشكل خاطئ لا تتناسب مع الصراع مما يؤدي إلى الاختلاف وعدم التوافق بين العاملين، كما أن عملية انتقاء أساليب إدارة الصراع التنظيمي يختلف باختلاف الجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة كذلك توصلت إلى أن الذكور أكثر استخداماً لأسلوب التجنب. (قطن 2001 م، ص: 29).

## ب - الدراسات الأجنبية:

- دراسة إرنست ورفاقه **Erneste 1993**: أجرى دراسته في ولاية أهايو الأمريكية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة الصراع بين الأفراد، وفحص العلاقة بين الأنماط النفسية، بالإضافة إلى بعض الصفات الديمغرافية، وأظهرت الدراسات أن المديرين فضلوا استخدام نمط إدارة الصراع التكاملي في مواقف الصراع، وأنه كلما زادت مدة العمل زاد اتجاه المديرين إلى استخدام نمط التجنب في إدارة الصراع.

(Ernest, g.W.et al 1993, p61)

- **1995 Donovan**: أجرى دراسته في جامعات وكليات وسكنسون وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من مرؤوسيه، كما هدفت الدراسة التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها وقد وجد أن هناك أثرا محدود للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية. (Donovan.m.m,1995 ,p65).

- دراسة **مكلانتيير Mcalntyre 1997**: قام بدراسة بعنوان: "نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخرين"، وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين، وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: إستراتيجية التكامل، فالتسوية، فالسيطرة، فالتجنب على التوالي، وقد وجدت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقاريرها حول الصراع، وجد أيضا أن

تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة في حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب. (McIntyre,s.E, 1997, p62).

- دراسة هاموند Hammond 1999: أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع هدفت إلى التعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي، وقد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسات أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع. (Hammond,l.J, 1999, p61).

- دراسة Plowman 2005: أجرى دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان: "الصراع الإداري والاستراتيجي والعلاقة العامة"، ووجد أن العلاقة العامة تعتبر عاملا مساهما للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن هذا النموذج الاحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكل ايجابي وان هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتمادا على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة. (Plowman,k.D, 2005 pM: 131.138).

## 11- التعقيب على الدراسات:

إن الدراسات العربية بشكل عام أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما من الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون الذي يركز بشكل خاص على العلاقات الإنسانية والعمل معا كما أظهرت أثر بعض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع، أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد لوحظ أن المديرين استخدموا إستراتيجية التكامل (التعاون) تلتها إستراتيجية التسوية، فالسيطرة، فالتجنب، وأن

هناك ارتباطا ايجابيا بين أساليب التكامل والتسوية والميل إلى المساعدة مع عدم وجود فروق معنوية مهمة لمناخ إدارة الصراع، وبصورة عامة فان الدراسات الأجنبية أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما بين الإداريين هو أسلوب التكامل ولوحظ أيضا أن هناك فروقا في تصورات الرؤساء والمرؤوسين للأساليب التي يتبعها كل طرف فيما يخص إدارة الصراع.

الفصل الثاني

الصراع التنظيمي

وأساليب إدارته

## الفصل الثاني

### الصراع التنظيمي وأساليب إدارته

- 1- مفهوم الصراع التنظيمي
- 2- خصائص الصراع التنظيمي
- 3- جوانب الصراع التنظيمي
- 4- مجالات الصراع التنظيمي
- 5- الأسس النظرية للصراع التنظيمي
- 6- معالم الصراع التنظيمي
- 7- مستويات الصراع التنظيمي
- 8- أنواع الصراع التنظيمي
- 9- مراحل الصراع التنظيمي
- 10 - مصادر الصراع التنظيمي
- 11- أسباب الصراع التنظيمي
- 12- إدارة الصراع التنظيمي
- 13- أساليب إدارة الصراع التنظيمي



## تمهيد:

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الإدارية بوجه عام تباينا كبيرا في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، حيث اتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظر إلى الصراع من زاوية تختلف عن الأخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطيرا يعبر عن الظاهرة السيئة، التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل، فهي حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر باحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على انه امر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل.

فالصراع هو حالة تفاعلية تظهر على شكل خلافات أو اختلافات أو عدم توافق بين كيانات اجتماعية تشمل الجماعات والمنظمات، ويحدث الصراع جزاء عوامل كثيرة، فقد اقترح (هودج وأنطوني) أن الصراع يحدث بسبب التعارض أو التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة أو التغيير في المركز أو حدوث ازدواجية وتداخل في العمل والتنافس والاختلاف في الثقافة.

إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل مؤسساتنا أو منظماتنا بغض النظر إلى طبيعة نشاطاتها هو احد أهم قوى التغيير التي يتحقق من خلال الصراع وبطبيعة الحال تعد إدارة الصراع عاملا مهما يميز المدير الفاعل عن المدير الموجود بالاسم فقط، فالمدير الناجح يواجه مشكلة الصراع في منظمته بدراسة وحنكة، ويجد البديل الأمثل لحل المشكلة ويستفيد من الصراع أكثر مما يتضرر منه ويستخدمه كقوة من أجل التغيير والتطوير والإبداع ثم يستثمره لصالح المنظمة من أجل تفعيل عملها وإضفاء الحيوية والتجدد على أنشطتها.

## 1- مفهوم الصراع التنظيمي:

- أ- **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع والخصام والشقاق، وكلمة الصراع مشتقة من كلمة " CONFLICT " وهي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذا فالصراع اشتقاقاً يدل على التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف أو يعني "التطاحن معاً باستخدام القوة"، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التوافق أو التعارض أو الخلاف وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل التي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض ( جميل المومني، 2006، ص: 41 )
- ب- **اصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم فقد عرفه "بوندينج" "BOUNDING" على أنه "موقف يتميز بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر ( جميل المومني، 2006، ص: 41 )
- أما "كيلي" "KELLY" فقد نظر إلى الصراع على أنه "نتيجة جانبية للمتغير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة ( زيد منير، 2006، ص: 41 )
- كما عرفه "روبنز" "ROBBINS" على أنه "عملية تتضمن بذل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ينجم عنها إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحمل أهدافه وعن تعزيز ميوله ( أحمد بطاح 2006 ، ص: 132 ).
- أما "كوسير" فقد عرفه بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم ( جميل المومني، 2006، ص: 42 ).
- مما سبق نجد أن هناك اختلافاً وتعددًا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية، حيث يركز كل مدخل على جانب من الجوانب، ويعود ذلك أيضاً إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق.

وعلى الرغم من هذا التباين فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة ،ومن أهمها أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين، أهدافهما متعارضة، يكون فيها أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف للحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ويمكن على ضوء ما سبق تقديم تعريف شامل ومختصر للصراع التنظيمي: "هو ظاهرة سلوكية طبيعية تنشأ أولاً داخل الفرد نفسه ويظهر جلياً من خلال التفاعل التنظيمي والاحتكاك مع الآخرين، نتيجة لاختلاف الأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد."

## 2- خصائص الصراع التنظيمي:

تتمثل فيما يلي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- إن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

➤ تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

## 3 - جوانب الصراع التنظيمي:

يتميز الصراع بجانبين أحدهما وظيفي إيجابي والثاني غير وظيفي سلبي:

أ- الصراع الوظيفي "FUNCTIONAL-CONFLICT": يقع بين الجماعات داخل المنظمة ويتعلق

( بجوهر العمل, "BAKER & OTHERS 1988, P131 )

ب- الصراع غير الوظيفي: "DYSFUNCTIONAL-CONFLICT": يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي

للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في الأفراد أنفسهم، كما يؤدي إلى ترسيخ المشاعر السلبية بين

الأفراد. "BUNCHAMAN AND HURZYNSKI,1997,P78"

#### 4. مجالات الصراع التنظيمي:

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات وتشابكها وقد لا يكون من السهل حصر

هذه المجالات خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة وبشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية:

- الصراع على مستوى الإدارة العليا، فيما بين القيادات الإدارية مع بعضها البعض.
- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى، وذلك بين القيادات التنفيذية وبعضها.
- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا وذلك بين القيادات الإشرافية وبعضها أو بين بعض العاملين وبعضهم.
- الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة.
- الصراع بين الإدارة والعاملين في المستويات الدنيا.
- الصراع بين الخبراء والإداريين عبر مختلف خطوط السلطة والمشورة.
- الصراع بين إدارة المنظمة من جهة وبين النقابات المختلفة من جهة أخرى.
- الصراع بين المنظمة أو إدارتها وبين جمهور المستفيدين. (العتيبي 2006، ص: 14).

#### 5. الأسس النظرية للصراع:

الصراع من وجهة النظر الإدارية أمر حتمي مادامت هناك بدائل عمل مطروحة وقرارات سيتم اتخاذها والمهم هو ليس الصراع نفسه بقدر ما هو الدافع إليه، بمعنى هل الأفراد الذين يعيشون الصراع في النظام تتبع مراعاتهم من رغبة بالعمل في النظام والانتماء إليه أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية فالصراع في حد ذاته أمر لا بد منه، وهو أمر مستوطن في أي نظام إلى حد أنه يمكن أن يكتسب صفة شرعية وكما قال (برنارد BERNARD) "إن التركيبة المفاهيمية لحرية الإدارة في بيئة متغيرة تتضمن في صلبها أنماط اجتماعية تتميز بالتفاوض والتوتر والصراع" (رسمي محمد 2004، ص: 204).

ولقد تفاوتت آراء مؤطري الإدارة في تفسير الصراع، ويمكن أن نشير في هذا السياق إلى ثلاث نظريات رئيسة وهي:

### 1.5 النظرية التقليدية في الإدارة:

التي رأت أن الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يديرها وبأي أسلوب ممكن، ومن الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يلحق الضرر بالمؤسسة وبالتالي لا بد من التعامل معه على هذا الأساس، وأهم فرضيات هذه النظرية:

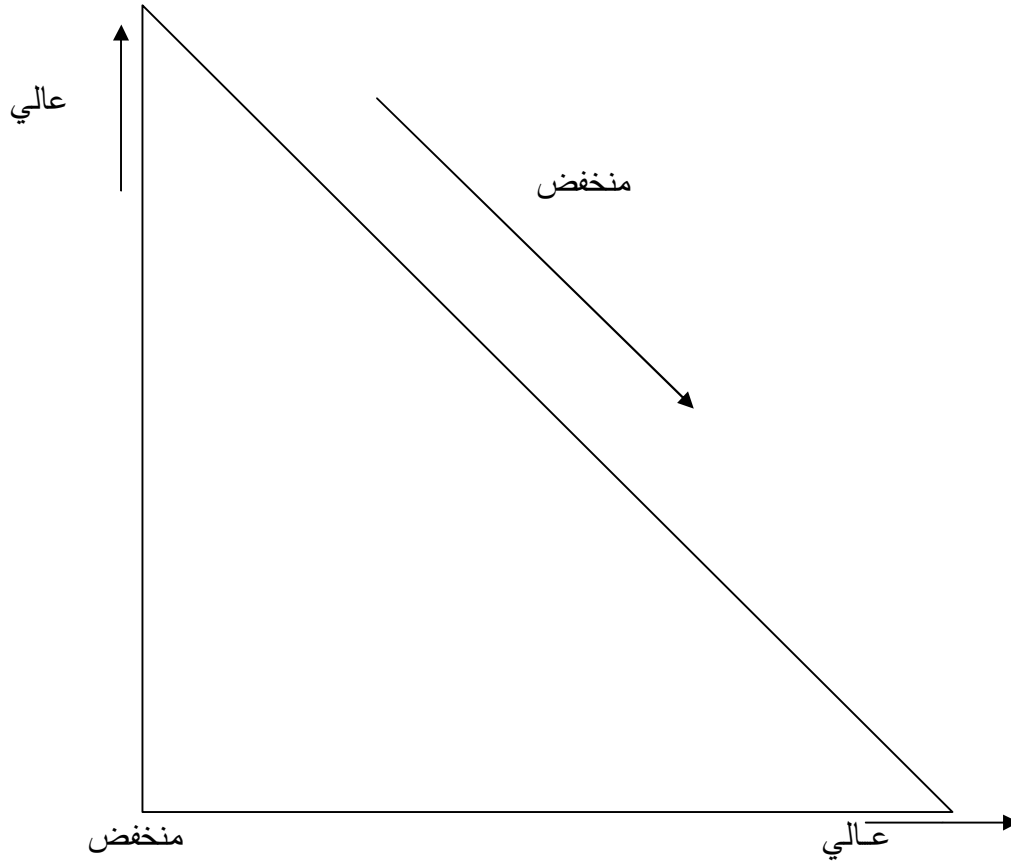
➤ الصراع حالة يمكن تجنبها.

➤ يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددین (محدثي الاضطرابات).

➤ يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

➤ إذا حدث الصراع فعلا فعلى الإدارة أن تتجاهله.

ويمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية (تايلور وفايول) اللذان نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات. (أحمد بطاح، 2006، ص: 133).



الشكل رقم (1): وجهة النظر التقليدية للصراع

المصدر: (جبر أحمد وعبد المحسن جودة، 1999 ص: 149).

## 2.5 النظرية السلوكية والإدارة:

رأت النظرية السلوكية أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبيا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها، ويريك برامجها أحيانا إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع استكشاف الصراع وحصره، من الحدود المعقولة والاستفادة منه في تفعيل المؤسسة.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام والفعالية (أحمد بطاح، 2006، ص: 133).

## 3.5 النظرية التفاعلية:

التي رأت أن الصراع ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة ، وتقوم هذه النظرية على الفرضيات الآتية:

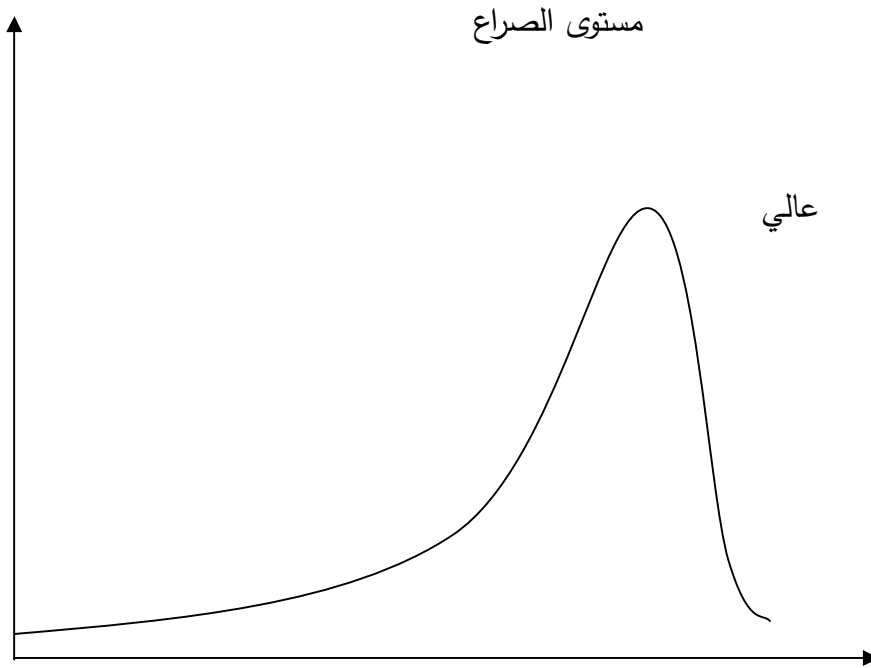
➤ الصراع حالة يمكن تجنبها.

➤ الصراع انعكاسي طبيعي للتجديد.

➤ إدارة الصراع ممكنة.

➤ الصراع في حده الأدنى أمراً عادياً بل ضرورياً.

ويمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأت أن الصراع ضروري حيث أنه يخلق الإحباط الأمر الذي يتطلب عملاً وهو ما يمكن أن يتمخض عن حيوية وتجديد في المنظمة. (أحمد بطاح، 2006، ص: 133-134).



الشكل رقم (2): وجهة النظر الحديثة للصراع.

المصدر: (جبر أحمد وعبد المحسن جودة، 1999، ص: 252).

ولمزيد من التوضيح لما سبق عرضه من آراء وأفكار الباحثين في مختلف المدارس الإدارية لموضوع الصراع

فقد قام (عبد الوهاب 1998) بتلخيص هذه الآراء والأفكار في (الجدول رقم 1)

بيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	الاتجاهات الحديثة
طبيعة الصراع	غريب / دخيل	طبيعية/داخل في ترتيب التنظيم	ضروري/ محرك الإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثيري المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحيانا
طريقة المواجهة	تقادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

الجدول رقم 01: آراء وأفكار الباحثين حول موضوع الصراع.

المصدر: (عبد الوهاب محمد علي، 1998، ص: 209).



## 6. معالم الصراع التنظيمي:

إن فكرة الصراع ليست بعيدة عن فكرة الحياة ، فالحياة لا تعرف السكون والركود ودائماً هي متجددة ومتغيرة باستمرار، وإن مما لا شك فيه أن عملية التجديد والتغيير هذه تنطوي على الصراع أحياناً، وإن الخلافات أو النزاعات أو عدم التوافق قد تعتبر من دوافع التجديد والتغيير عند مختلف الكيانات الاجتماعية.

إن مظاهر التفاعل بين الأفراد والجماعات والمنظمات تؤدي بطبيعتها إلى إيجاد مظاهر مختلفة كالتعاون، التنافس والصراع وإن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل هذه الكيانات يعتبر أحد أهم قوى هذا التغيير الذي يتحفز من خلال الصراع.

إن وجود الصراعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن أن يتحكم فيها، ولذلك يرى (تابيا TAPIA) أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري، وكل تشكيل اجتماعي.

فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع فكذا لا يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون اضطرابات أو صراعات، ويضيف (تابيا TAPIA) أن الصراع مرتبط بفكرة تفاعل وتغيير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود (بوثلجة، 2006، ص: 49).

ولقد أشار (مورفت MORPHET) إلى أن الصراع يكون بناءاً عندما يخلق نمواً وتطوراً في العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويسعى لحلول أفضل في تلبية حاجات الجماعة، وأن الصراع التنظيمي يعتمد على القدرات التكيفية للمنظمة . (جميل المومني، 2006، ص: 42).

أما كل من (القحطاني ويوسف) فقد ذكرا : " أنه كلما زادت درجة الغموض والتشويش ونقص المعلومات وحجبها، كلما زاد التوتر نحو حيازة معلومات ضرورية فتزداد ظاهرة الصراع حدة قبل أن يتسنى اتخاذ القرار (جميل المومني، 2006، ص: 49).

في حين أكد (أديل مان وروبرت جي ADDL MAN AND ROBERT-G) أن لجوء المدير إلى ممارسة الأسلوب التسلطي في الإدارة وتضييق فرص مشاركة العاملين في العملية الإدارية وإتباعه سياسة التمييز والمفاضلة في التعامل يزكي روجي الصراع وينمي عامل التنافر ويسود جو العداة والتشاقق الضار بمصالح المنظمة وأهدافها (جميل المومني، 2006، ص: 43).

## 7. مستويات الصراع التنظيمي:

إن على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

الأولى: إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه. الثانية: إذا انخفض مستوى الصراع عما هو مرغوب فيه، فإن على الإدارة أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه، ويتضح مما سبق أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات:

➤ مستوى الصراع المرغوب فيه.

➤ مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

➤ مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

(المغربي، 1995، ص: 310).

ويسمى المستوى المرغوب فيه (بالحد الأمثل للصراع) ويوضح الجدول رقم (02) المستويات الثلاثة للصراع

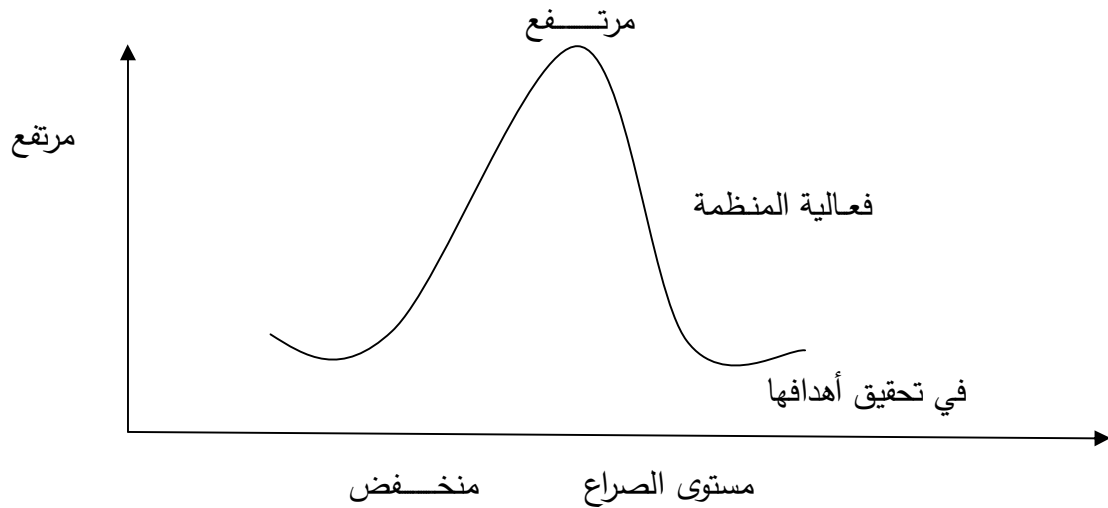
التنظيمي (عبد الوهاب 1998).

الجدول رقم 02 مستويات الصراع التنظيمي:

الموفق	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطيء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق	منخفضة

المصدر: ( العتيبي، 2006، ص: 17 ).

ويؤكد ( العتيبي ) بأن انخفاض مستوى الصراع وانعدامه يصاحبه إعادة النظر في مستوى الصراع وتدن مستوى الصراع لدى الموظف وعدم إعطاء اهتمام كاف لعمله ويستنزف طاقته على حساب العمل، لكن المستوى المعقول من الصراع يكون فيه الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء كما هو موضح في الشكل رقم (3)



الشكل رقم 3: العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية المنظمة في تحقيق أهدافها.

المصدر: ( العتيبي، 2006، ص: 18).

### 8. أنواع الصراع التنظيمي:

تتعدد أنواع الصراع التنظيمي حسب وجهة النظر إليه، والزاوية التي يتم تناول الصراع من خلالها، ويمكن تصنيف أنواع الصراع التنظيمي وفقاً لمصادره، تنظيمه، التخطيط، اتجاهاته، آثاره، مستوياته.

#### 1.8. أنواع الصراع وفقاً لمصادره:

أشار ( روبنز ROBBINS ) إلى أن هناك ثلاث أنماط من الصراع على أساس مصادره وهي :

أ. صراع المهمات (TASKS-CONFLICT): وهو الصراع المتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة يعد صراعاً بناءً يؤثر إيجابياً في أداء الجماعة.

ب . صراع العلاقات (RELATIONSHIP-CONFLICT): هو الصراع المستند إلى العلاقات بين الأفراد، ويعد صراعاً غير بناءً بسبب الاحتكاك المتسم بالعداء بين الأفراد نتيجة للتناقض والاختلاف في شخصيات الأفراد.

ج . صراع العمليات (PROSSES-CONFLICT): ويعزى إلى كيفية أداء سير العمل ويعد وجوده بالحد

الأدنى، صراعاً وظيفياً مفيداً للأداء والإنتاجية. (ROBBINS ،2001 ،P492)

وهناك نمطين من الصراع:

- الصراع الجوهرى (CORE-CONFLICT): وهو الصراع الناتج عن اتفاق جوهرى شامل حول أهداف العمل المطلوبة وكيفية إنجازها.

- الصراع الوجداني (EMOTIONAL-CONFLICT): وهو الصراع المرتبط بالخلق العسير للأفراد الذي يتولد عن الأحاسيس مثل الغضب، وعدم الثقة وعدم الإعجاب والخوف والامتعاض.

(SHERMERHON AND OTHERS 2000, P230)

بينما يمكن تقسيم الصراع وفقا لمصادره إلى ما يلي:

- الصراع الانفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما غير متطابقة أو غير منسجمة.

- الصراع من أجل المصادر: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة سواء كانت هذه المصادر مادية أو معنوية كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

(العنبي، 2006، ص: 32، 33)

- الصراع من أجل القيم: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران أو أكثر على منح بدالات للموظفين.

- صراع الهدف: يحدث عندما تكون النتائج المتوقعة أو الشكل النهائي لعمل ما غير متطابق.

- الصراع الفكرى: عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن طريقة تفكيرها أو إدراكاتها غير متوافقة، فيبدأ الصراع الفكرى بين هذه الأطراف خاصة عندما يتعلق الموضوع باتخاذ قرارات.

- صراع حول الضرورة: في حالة عدم الاتفاق على ضرورة المهمة أو العمل بين أعضاء جماعة ما، فإن صراعا ما يحدث بينهم كونهم غير متقنين أساسا على ضرورة أو عدم ضرورة أداء تلك المهمة.

## 2.8. أنواع الصراع وفقا لتنظيمه: هناك نوعين من الصراع وهما:

- الصراع المنظم (ORGANIZED-CONFLICT): فهو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتضمن تضامنا جماعيا، ويتم استخدام إجراءات المفاوضات الرسمية، وحين تفشل في تحقيق الأهداف يتم اللجوء إلى الإضراب أو أي عقوبات جماعية، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.
- الصراع غير المنظم (UNORGANIZED-CONFLICT): وهو الصراع الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع، مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل، الغياب عن العمل وترك العمل. (الدهان، 1992، ص: 151).

## 3.8. أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

أما (رو وبايرز) فيميز أن نوعين من الصراع :

- الصراع المخطط أو الإستراتيجي: وهو الصراع المقصود، والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة وينتج مثل هذا الصراع عادة عن تعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة. ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة للموارد المنظمة.

الصراع غير المخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخص. (RUE AND BAYERS, 1989, 24)

#### 4.8. أنواع الصراع وفقا لاتجاهاته:

يمكن تقسيم الصراع وفقا لاتجاهاته إلى ما يلي:

- الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى وحدة تنظيمية واحدة أو بين وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، دون أن يكون لأحدهما سيطرة على الأخرى وترتبط فيما بينهما غالبا علاقة اعتماد مشترك.

ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراعات الصراع الذي قد ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

- الصراع التنظيمي الرأسي: ويقع الصراع هنا بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي قد ينشأ بين مستويات الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

(الخضور جمال، 1996، ص: 37).

#### 5.8. أنواع الصراع وفقا لآثاره:

ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثار سلبية تخل بفعالية المنظمة، وأن له آثار إيجابية ينبغي للإدارة أن

تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة، مما يعود بالفائدة على المنظمة وتنقسم أنواع الصراع وفقا لآثاره إلى:

- أ. آثار إيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون: "إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة، ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيع المبادرة الخلاقة وتطويره للأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها، ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

➤ تشجيع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك

إلى الحلول الابتكارية الخلاقة. ( عبد الباقي، 2001، ص: 197).

➤ الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال. (العميان، 2004، ص: 179).

➤ يساعد الصراع على إشباع الحاجيات النفسية لدى بعض الأفراد، خاصة ذوي الميول العدوانية. (الحنيطي، 1993، ص: 32).

➤ قد يتيح الصراع فرصة للتنافس بين أفراد الصراع بما قد يسهم في تسهيل في حماية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل. (المهدي وحسام، 2000، ص: 230).

➤ يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا. (العتيبي، 2006، ص: 30).

➤ إن عدم الاتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على استبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضي عنه الجميع (العتيبي، 1994، ص: 94).

➤ يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى. (الشخص، 1994، ص: 94).

➤ قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو (العميان ، 2004 ، ص180).

➤ إيجاد نوع ممكن من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه (رفاعي، 1980 ، ص93).

➤ يولد مزيد من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم ( العبيدي، 2000، ص: 11).

➤ يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي. (JOHNS, 1987,P445).

ب. آثار سلبية: يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث الصراع نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود أفعال غير سليمة ويخلق استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن



الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي وتمثل اختلافا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، فقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إن استمر في المنظمة كفيضان بتفكيكها، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

➤ قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقديم مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، مما يعيق المنظمة من الوصول لتحقيق أهدافها. ( العتيبي، 2006، ص: 31 ).

➤ يؤدي الصراع إلى انخفاض كفاءة وظيفية الاتصال بين الأطراف المتصارعة. (جبر وجودة، 1999، ص: 280).

➤ يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة. (المهدي وحسام، 2000، ص: 232).

➤ قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية. (الباقي، 2001، ص: 192).

➤ يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين. (جبر وجودة، 1999، ص: 281).

➤ إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين، قد يكون له آثار سيئة على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة. (جبر وجودة، 1999، ص: 281).

➤ يهدم المعنويات ويهدر الوقت، الجهد والمال مما يضعف مستوى الكفاءة والفعالية. (العميان، 2004، ص: 181).

➤ إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية. (العميان، 2004، ص: 181).

➤ عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية، وعدم تحقيق روح الفريق الواحد. (الباقي، 2001، ص: 198).

➤ قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام. (المهدي وحسام، 2000، ص232).

➤ يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية اتخاذ القرارات. (العتيبي، 2006، ص: 31).

وهناك آثار سلبية أخرى تتمثل في :

➤ التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.

➤ تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً، وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.

➤ تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.

➤ يقسم سلوك كل جماعة اتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة، وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

➤ تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى، وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدراتها أمام الآخرين.

➤ تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاوله إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين. (عبد الوهاب، 2000، ص: 220).

## 6.8. أنواع الصراع وفقاً لمستوياته:

لقد صنف الصراع وفقاً لمستويات حدوثه إلى ستة مستويات:

أ. الصراع داخل الفرد نفسه: ( الصراع الذاتي INTERA-PERSONAL CONFLICT ):

وقد أشار إلى المستوى الأول كل من (القریوتی، 1997، ص: 55). وكل من ( جونسون وسكولي

JOHNSON AND SCOLLY, 2001, 49) والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل

عديدة، تحتم عليه اختيار إحداهما، لأنه لا يستطيع تحقيقها معا كما يحدث الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بين بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد هذه البدائل.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من (صراع الهدف، وصراع الدور) ونوجزها على النحو التالي:

• صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو

عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما. (العميان، 2004

ص:183).

وهناك أربعة أشكال من صراع الهدف وهي كالآتي:

1. الصراع بين هدفين ايجابيين (اقتراب . اقتراب):

وينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جديدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي يريد أن يصيب بمنصب معين لأحد مرؤوسيه ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية. (الشخص، 1994، ص: 76).

2. الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي . تحاشي):

ينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين وظيفته الحالية براتب أقل من إلغاء كثير من صلاحيته من جهة، أو أن يقدم استقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى ويسمى بصراع الأحجام.

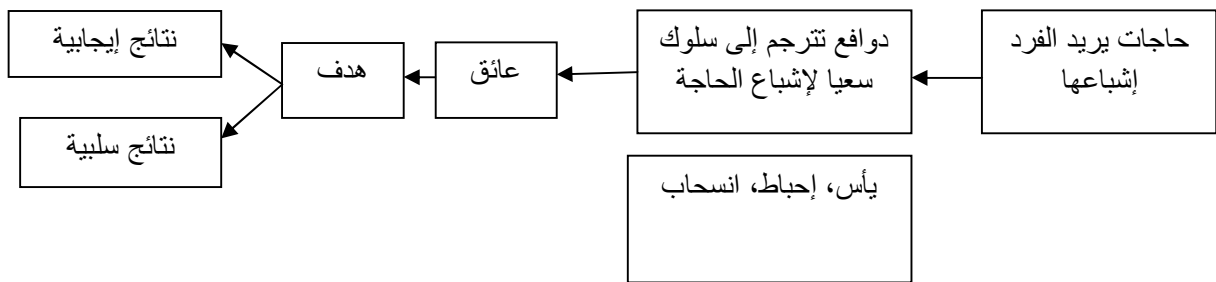
3. الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي (اقتراب . تحاشي):

ينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل، ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملاءه فيصيح في موقف صراع مع ذاته هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع، ويسمى بصراع الإقدام الإحجام.

4. الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (اقترب . تحاشي مزدوج):

ينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدتها، ولكن براتب أعلى، وأن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب نفسه. (زياد يوسف، 2005، ص: 39).

ومن خلال الشكل رقم (4) يتضح بأن الصراع الداخلي من الممكن أيضا أن يكون نتيجة لليأس أو الإحباط الناجم عن وجود حاجز مادي أو نفسي يعيق الموظف دون تحقيق الهدف الذي يصبوا إليه وغالبا ما يأخذ رد الفعل النفسي صوراً عدة من بينها: العدوانية، الانسحاب، الاستمرار، قبول حل وسط.



الشكل رقم (4): أسباب ونتائج الصراع الداخلي.

المصدر: (جبر أحمد وعبد المحسن جودة، 1999، ص: 257)

### صراع الدور:

إن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر، تسلسل الأوامر، وبتنتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، من جهة ومن جهة أخرى المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة. (العميان، 2004، ص: 185).

✓ أسباب صراع الدور:

صراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

1. **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات قرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها. (العميان، 2004، ص: 186).

2. **المركز:** بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسه.

3. **أسلوب المشرف:** يعد أسلوب المشرف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أولا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع داخل ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم ومهامهم.

ب . الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة (INTER-PERSONAL CONFLICT): وينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن تصنيفه إلى نوعين: (LULOFS AND CAHY, 2000, P243).

➤ عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

➤ المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم الثقة، الخوف، الرفض

والمقاومة. (LULOFS AND CAHY, 2000, P243)

ومن النتائج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف ب: (نافذة جوهاري) كما هو

مبين في الشكل رقم (5)، والتي قام بتطويرها كل من (جوزيف لونت وهاري إنجهام) (JOSEPH-LANFT

AND HARRY-INGHAIN) وكلمة (جوهاري) تتكون من الأحرف الأولى من إسميهما، ويساعد هذا

النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما (عسكر، 1983، ص: 32).

1. الذات المكشوفة	2. الذات الخفية
3. الذات العمياء	4. الذات غير المكشوفة

الشكل رقم (5): نافذة جوهاري. المصدر: (العميان، 2004، ص: 188).

تقوم نافذة (جوهاري) على افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجاً من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد، وهناك أربع حالات وهي:

**الحالة الأولى:** الفرد يعرف نفسه والآخرين وتسمى (الذات المكشوفة)، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضاً بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من حدوث أي مشاكل أو صراعات.

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط وتسمى (الذات الخفية)، وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط وتسمى (الذات العمياء) وقد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنه عبئ على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيداً عن زملاءه في العمل.

**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين وتسمى (الذات غير المكتشفة) وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم، سوء الاتصال، وينفجر بحالات حادة مع الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. وبصفة

عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

### ج . الصراع ضمن الجماعة الواحدة (INTER GROUP CONFLICT):

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة والتباين الفكري عند اتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير، وقد يتخذ نمط الصراع الوجداني، فتظهر الاستجابات الانفعالية حول المواقف، مما يتسبب في عدم الانسجام بين جماعة العمل. (الجندي عادل السيد، 1998، ص: 194).

### د . الصراع بين الجماعة (INTERO GROUP CONFLICT):

يحدث هذا الصراع حول سياسات العمل أو نتيجة عوامل شخصية، وغالبا يحدث هذا النوع من الصراع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فرض السلطة، وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحنى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والابتعاد عن إستراتيجية الهيمنة. (العميان، 2004، ص: 190).

### و . الصراع ضمن المنظمة (INTERA-ORGANIZATIONAL CONFLICT):

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي والصراع الرأسي (الجندي عادل السيد، 1998، ص: 196).

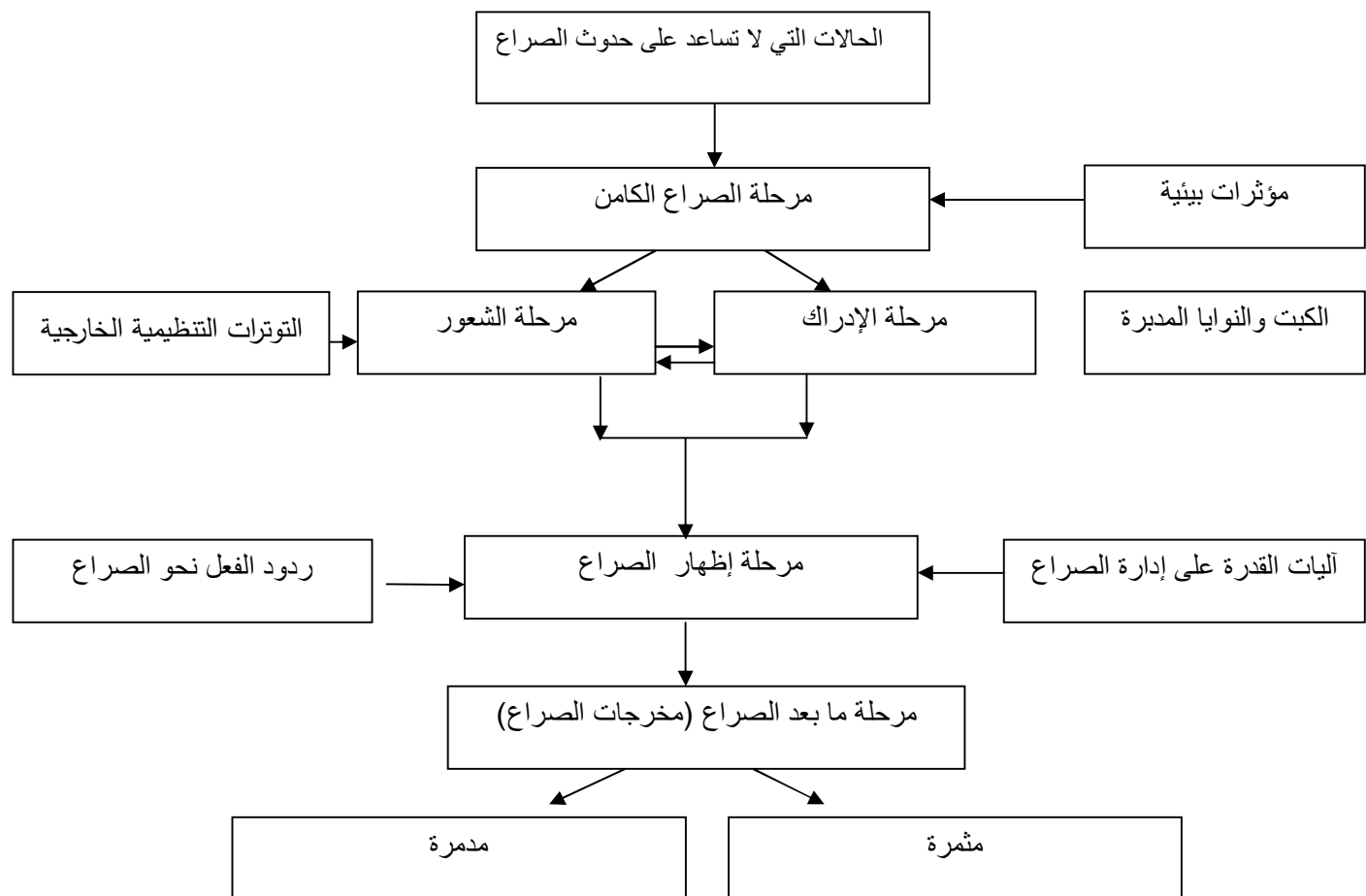
### ي . الصراع بين المنظمات (INTER-ORGANIZATIONAL CONFLICT):

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون، مستهلكون، وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع والتي قد تتعاون أو قد تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين والمالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها (الحكاك، 1975، ص: 374، 376).

يعتبر الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. (العميان، 2004، ص: 191).

### 9. مراحل الصراع التنظيمي:

عندما ينشأ الصراع فإنه يمر ببعض المراحل حيث أشار (بوندي PONDYO) إلى أن الصراع التنظيمي يمر بخمس مراحل.



الشكل رقم (6): مراحل الصراع التنظيمي والعلاقات فيما بينها والمؤثرات التي تؤثر على كل مرحلة

SOURCE : PONDYO 1, 1980, P111).



اعتبر (العميان) الصراع التنظيمي بأنه عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها (دورة حياة الصراع) (العميان، 2004، ص: 199).

ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل.

يمكن التمييز بين هذه المراحل الخمس على النحو التالي:

1.9. مرحلة الصراع الكامن (الضمني): تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن. (العميان، 2004، ص: 202).

وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها فيما يلي:

أ. المنافسة على الموارد المحدودة: ونعني أن كل فرد يسعى إلى زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

ب. الحاجة إلى الاستقلالية: وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

ج. تشعب الأهداف: فعندما تقشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفترض أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك. (الجندي عادل السيد، 1998، ص: 200).

## 2.9. مرحلة الصراع المدرك:

تعتبر المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وتلعب المعلومات هنا دوراً هاماً في تغذية صور ومدركات الصراع، حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

(تركي، 1986، ص: 268).

وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين. (المهدي، 2000، ص:224).

### 3.9. مرحلة صراع الشعور:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح، حيث يتولد فيها أشكال من القلق (التوتر والغضب) الفردي أو الجماعي المشجعة للصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته ومما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، ويصبح كل منهم طرفاً من الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة. (حريم، 2000، ص 51).

### 4.9. مرحلة الصراع العلني (السلوكي):

وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالزّد علناً على الطرف الآخر. (المهدي وحسام، 2000، 224).

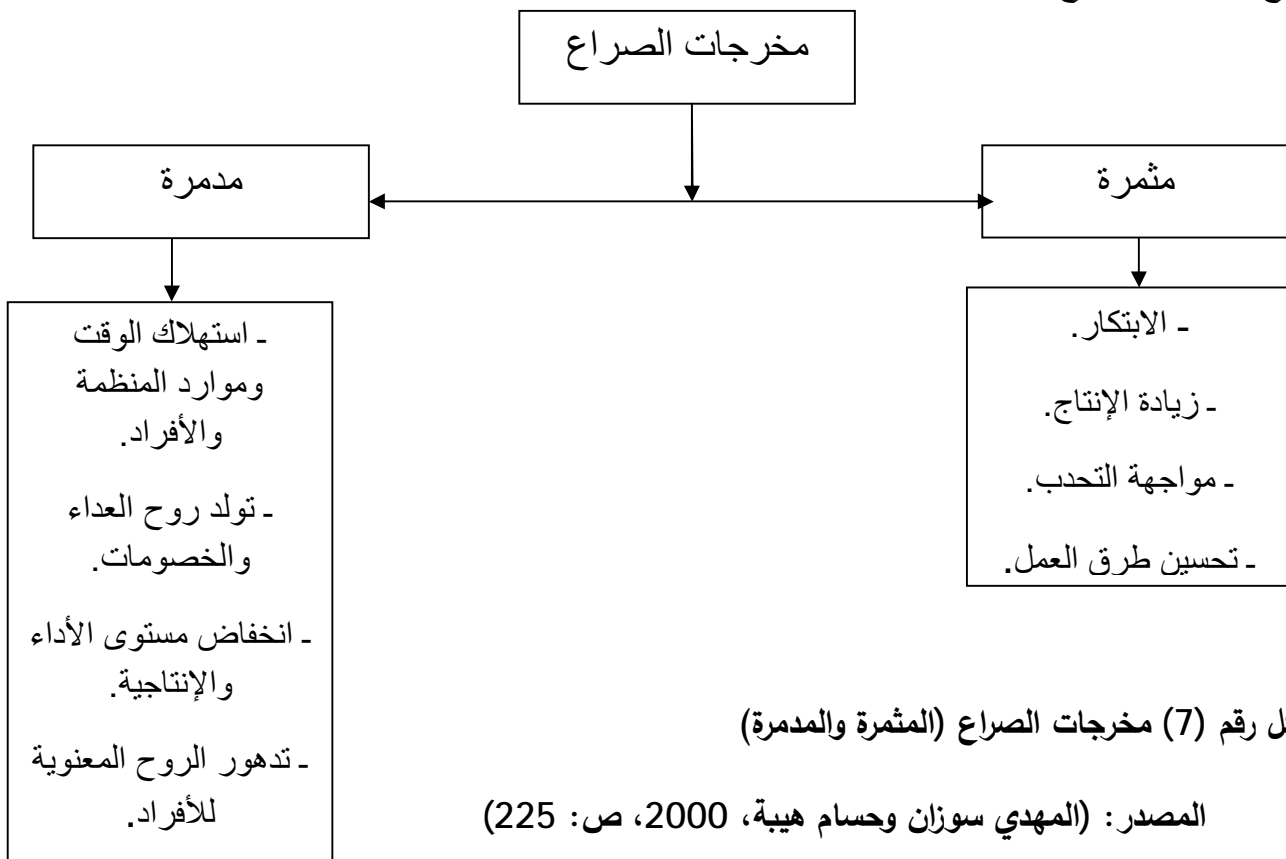
ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: (الانسحاب واللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى). (العميان، 2004، ص:204).

### 5.9. مرحلة مخرجات الصراع لما بعد الصراع:

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع وتتوقف نتائج إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح، خاسر) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان الوضع عليه أساساً. (الشماخ خليل، 2005، ص:156).

من المهم جدا ملاحظة و تتبع المراحل الأولى من الصراع لأن حلّ الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن الافتقار إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا وليس إن الصراع غير موجود. ( DUBOSE AND PRINGLE, 1989, 285).

مرحلة ما بعد الصراع (مخرجات الصراع) قد تكون صراعات مثمرة تؤدي إلى حلّ مرضي للطرفين، وقد تكون صراعات مدمرة تؤدي إلى عدم رضا الطرفين وهو ما يؤدي إلى تزايد وتعمير الصراع، والشكل التالي يوضح مخرجات الصراع:



الشكل رقم (7) مخرجات الصراع (المثمرة والمدمرة)

المصدر: (المهدي سوزان وحسام هيبه، 2000، ص: 225)

من الشكل (7) يتضح لنا أن هناك صراعات مثمرة وصراعات مدمرة، فالصراعات المثمرة هي التي تقود إلى الابتكار وزيادة الإنتاج ومواجهة التحدي وتحسين طرق العمل، أما الصراعات المدمرة التي تقود إلى استهلاك وقت وموارد المنظمة والأفراد تولد روح العداة والخصومات، كما تعمل على انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية وتدهور الروح المعنوية للأفراد.

## 10. مصادر الصراع التنظيمي:

- هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر عند أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته.
- 1.10. إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره: كلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقص بينها كبيرا وأن الضرر والخسارة ستلحق بهم جزاء مواقف الطرف الآخر كلما زاد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.
  - 2. 10. قوة أطراف الصراع: كلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إما في تصعيده أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.
  - 3. 10. سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر يدعو إلى استخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.
  - 4. 10. شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفاتهم الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإدراكي يميلون إلى تصعيد الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالبا ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيعتمدون استراتيجيات تعاونية. (عاشور، 1990، ص: 267).
- وقد أضاف كلا من (جرسي وكينيف HERSEY AND KENNETH) عاملا خامسا وهو إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم. (المغربي كامل، 2004، ص: 133).
- 5. 10. إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة بينهم: حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة (أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة) كلما حدّ هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، وزاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة واستراتيجيات تعاون مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

**1.1. أسباب الصراع التنظيمي:**

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها. (ماهر، 2003، ص: 264).

**1.1.1. الأسباب الشخصية للصراع:**

وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد وانفعالاته ومركزه الوظيفي ومن أهمها ما يلي:

➤ الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتمييز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

➤ سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر.

➤ الاتصالات السيئة بين الأفراد والآخرين.

➤ خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين.

➤ الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.

➤ الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.

(الحزب، 2006، ص: 48)

**2.1.1. الأسباب التنظيمية للصراع:**

ومن أهمها :

- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة: وهذا ما يحدث عندما تكون رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات) والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات)، والنواحي البشرية (كعدد العاملين) وذلك بأقل جهد (المهدي وحسام، 2000، ص: 233).

- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي: مما لا شك فيه أن عدم معرفة أو إلمام الشخص بالأبعاد التي تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه (زملاء

رؤساء، مرؤوسين) حالة من الصراع، وهي سمة كثيرا ما نصادفها في بعض المنظمات خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها (جبر وجودة، 1999، ص: 256).

- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية): إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدمي غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع وبالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام عن بعضها فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو معدوما أحيانا. (الشماخ خليل، 2005، ص: 295).

- تعارض الأهداف: ويعني ذلك أن لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن أن يتعارض بعضها عن بعض، على الرغم من أن جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة. (الجندي عادل السيد، 1998، ص: 198).

كما يسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد ونفسه فيصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة إما لأنها تختلف في نتائجها أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الآخر. (العتيبي، 2006، ص: 43).

- صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية، أو الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين. (عبد الوهاب، 2000، ص: 218).

- عدم فعالية نظام الاتصال: إن عدم فعالية نظام الاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى نقص المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات التي تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي

تكون القرارات متباينة مما يحدث نوعاً من التناقض ونوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة (الطجم والسواط، 1995، ص: 232).

أما في الأخير فيرى أن حدوث الصراع راجع للأسباب التالية:

➤ العامل النفسي: حيث يختلف الأفراد في ميولهم ودوافعهم واتجاهاتهم مما يجعلهم في مواقف وعلاقات متباينة.

➤ عامل السلطة: أي تركيز السلطة وعدم توزيعها وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذين يمتلكونها.

➤ عامل المصلحة: أي تفضل المصلحة الخاصة على المصلحة العامة للمنظمة.

➤ العامل الثقافي: أي الاختلاف في المستوى التعليمي وامتلاك المعلومات العامة للأفراد.

➤ العامل البيئي: أي الاختلاف في المذاهب والمعتقدات والقيم الذاتية والاجتماعية.

➤ العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية، فالأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة، وهذا ما يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة. (جواد شوقي، 2000، في الأطر).

وبالإضافة إلى ما ورد فقد أشار (العنبي) إلى وجود 43 سبباً من أسباب الصراعات التنظيمية وهي مبينة في الجدول رقم (3).

**الجدول رقم (3): أسباب الصراعات التنظيمية**

الرقم	السبب	القسم	السبب
1	طبيعة اتخاذ القرارات.	2	عدم وضوح الصلاحيات.
3	عدم وضوح المسؤوليات.	4	محدودية الموارد.
5	ضعف البناء التنظيمي.	6	ضعف التنسيق.
7	التنظيمات غير الرسمية.	8	الاعتمادية المتبادلة.

9	صراع الهدف.	10	غموض الدور.
11	اختلاف القيم.	12	اختلاف السمات الشخصية.
13	البحث عن النفوذ.	14	البحث عن الهيبة.
15	تشابك العلاقات.	16	الإحباط.
17	كبر حجم المنظمة.	18	ضعف الحوافر.
19	ضعف المعلومات.	20	عدم المساواة بين العاملين.
21	تعارض الأهداف.	22	الفروق الفردية.
23	اختلاف معايير الأداء.	24	تغيرات البيئة.
25	اختلاف المراكز الإدارية.	26	اختلاف الأنشطة.
27	ضعف الالتزام التنظيمي.	28	الطلب المتزايد على المتخصصين.
29	صراع الدور.	30	اختلاف الاتجاهات.
31	ضعف الرضا الوظيفي.	32	النمط القيادي.
33	تفاوت خلفية العاملين ثقافيا واجتماعيا.	34	الصراع بين الإدارات المتشابهة وظيفيا.
35	طبيعة العلاقات الشخصية بين العاملين.	36	التنافس في الأداء.
37	المستقبل وظيفي.	38	ضعف الرقابة الإدارية.
39	تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين.	40	الأسلوب الإشرافي.
41	ضعف الاتصال.	42	اختلاف المصالح.
43	اختلاف الإدراك.	44	//

المصدر: (العتيبي طارق موسى، 2006، ص: 39).



**12- إدارة الصراع التنظيمي:**

هناك اعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، حتى، وبدأ الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث. (الباقي، 2001، ص: 196).

**12-1- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه:**

من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي التعرف على أسباب الصراع الحقيقية وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري، ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقة الأسباب لأنه سينشأ من جديد.

**12-2- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة:**

وذلك بجمع الأفكار وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، وبدلاً من ذلك فإن الصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل أفكار وأطراف الصراع بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

**12-3- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع:**

إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

**12-4- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد:**

يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدار صحي من التوتر والتوترات هنا تقنن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

**13- أساليب إدارة الصراع التنظيمي:**

يمكن تصنيف أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات على النحو التالي:

### 13-1- الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع وفتح قنوات الاتصال بينهم واستخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلية وليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

### 13-2- الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يلي:

- إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة.
- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها معتمدة على نفسها لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها.
- تبادل الموظفين حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.
- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

### 13-3- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع:

لقد اقترح عدة مؤلفين استراتيجيات مختلفة لحل الصراع أو إدارته ومنها ما يلي:

- فقد عرض (سترنبورغ ودويسن) (STRENBORG & DOBSON. 187. P23) الحلول التالية للصراع:
- استخدام الأسلوب العملي لحل المشكلة.
  - الإقناع.
  - التوفيق بين أطراف الصراع.
  - السياسة ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع ، وذلك لتقوية موقفه أثناء التوفيق ويلجأ إليها بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة.

رأى (ليكورت) (LIKERT) أن المنظمة الفعالة تملك قدرة على إدارة الصراع فهي عن طريق الأجهزة وتسهيلات التفاعل الاجتماعي والمهارات السلوكية التي يتمتع بها الأفراد تجعل التفاعل الاجتماعي فعالاً وتزرع الثقة والولاء بين أعضاء المنظمة. (العطية ماجدة، 2003، ص: 48).

أمال (بليك ومونتون) فإنهم يرون أن العلاج الفعال للصراع هو المجابهة المباشرة من قبل أطراف الصراع، حيث يضع كل طرف أوراقه على الطاولة ويتم فحصها وتقويمها من قبل أطراف الصراع ومناقشة حلول لها. (BLAKE & MOUNTON, 1964, P173)

وتقدم (كاتز وخان) (KATZ & KHAN) بثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وهي:

- التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك لتحسين العلاقات بين الأعضاء.
- إيجاد جهاز مسؤول لمعالجة الصراع وإدارته بدلاً من تسكينه أو تلطيفه.
- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة. (الثبتي خالد، 2005، ص: 51).

وقد عرض (كيلي) (KELLY) أساليب إدارة الصراع التالية:

. **التفاوض:** وهي العملية التي يتم بموجبها جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل يتفق عليه الطرفان.  
 . **التوسط:** وهي العملية التي يدعى بموجبها شخص ثالث المساعدة في حل الصراع ويقوم بدور الوسيط بين الطرفين.

. **التحكيم:** ويتم التوجه إليه حين يفشل التوسط في إيجاد حل عندما يرفع موضوع الصراع إلى جهة ثالثة تعطي السلطة من قبل طرفي الصراع لإيجاد حل يلزم الطرفين. (السلمي سعود، 2004 ص : 72).

ويرى (هودج وأنتوني) (HODJE & ANTHONY) أنه يمكن إدارة الصراع بالطرق التالية:

. استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع: وهذا الأسلوب مشكوك في فعاليته لأنه يعتمد على كبت الصراع.

. تلطيف أو تسكين الصراع: وتلجأ الإدارة هنا إلى مواساة أطراف الصراع، وذلك لتسكينه أو التلطيف من حدته

عن طريق استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين طرفي الصراع.

. التجنب أو الانسحاب: هنا يعتمد أحد الأطراف أو أكثر إلى أن يبعد التركيز عن الصراع أو قد يعتمد أحد

أطراف الصراع إلى الانسحاب من مجابهة الصراع.

. التوفيق بين أطراف الصراع: ويمكن للإدارة هنا عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير في أطراف

الصراع ليتمكنوا من التحرك إلى الوسط بحيث يصبح بالإمكان التوفيق بين أطراف الصراع.

. المجابهة: وبموجب هذا الأسلوب يتم معالجة الصراع مع أسبابه من خلال طرح الحقائق بين أطراف الصراع

وتحليلها. (قطن 2001، ص: 56).

أما تركي فقد قدم عرضاً لأساليب إدارة الصراع وهي كالتالي:

➤ سيادة أو تغلب طرف في الصراع على الطرف الآخر.

➤ التفاوض بموجبه يحصل كل طرف على شيء، ولكن لا يحصل أي طرف على كل ما يريده.

➤ التكامل وذلك بالبحث على حل يرضي الطرفين. (تركي 1987، ص: 271).

ولحدود هذه الدراسة فقد تم التعامل مع الصراع بخمس أساليب مشتقة من الشبكة الإدارية التي وضعها (بليك

ومونتون 1964, P165, BLAKE, MOUNTON)، وقد قام بتطويرها كل من (توماس وكيليمان

(THOMAS & KILMAN)، وهذه الأساليب هي:

➤ أسلوب التعاون.

➤ أسلوب التنافس أو الإجماع.

➤ أسلوب التسوية أو التوفيق.

➤ أسلوب التجنب.

➤ أسلوب المجاملة أو التنازل.

وسوف يتم اعتماد هذا النموذج لأغراض هذه الدراسة وفيما يلي سنناقش بإيجاز هذه الأساليب:

أ . أسلوب التعاون / التآزر (COLLABORATIVE-STRATEGY): ويعرف أيضا بأسلوب المواجهة وحل المشكلات أو أسلوب الإقناع ويقصد بها أن يسيطر طرفا للصراع إلى التعاون مع بعضهما البعض لإيجاد حل يملئ حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما. (زياد يوسف، 2005، ص: 44).

ب . أسلوب التنافس / الإجبار (COMPETITIVE /FORCING STRATEGY):

ووفقا لهذا الأسلوب فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بغض / يصرف بصرف النظر عن مصالح الآخرين (العسكر، 1983، ص: 34).

والغرض الأساسي لهذا الأسلوب هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة، ويسمى هذا الأسلوب سلوكا سلبيا لأن أحد الطرفين يعمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات والاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه.

وقد أشار (جونز JONES) من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذا الأسلوب أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محاكاة التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع. (JOHNS, 1987, P444).

ج . أسلوب التسوية (COMPORMISING STRATEGY): يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي حيث يطلق عليها أيضا أسلوب التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة، ويعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه ليس مثاليا لأطراف الصراع. (ROBINS, 2001, P490).

ويسمى هذا الأسلوب (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويربحان من جانب آخر.

د . أسلوب التجنب (AVOLDING STRATEGY): ويقصد به عدم مواجهة الصراع بحيث يحاول أحد

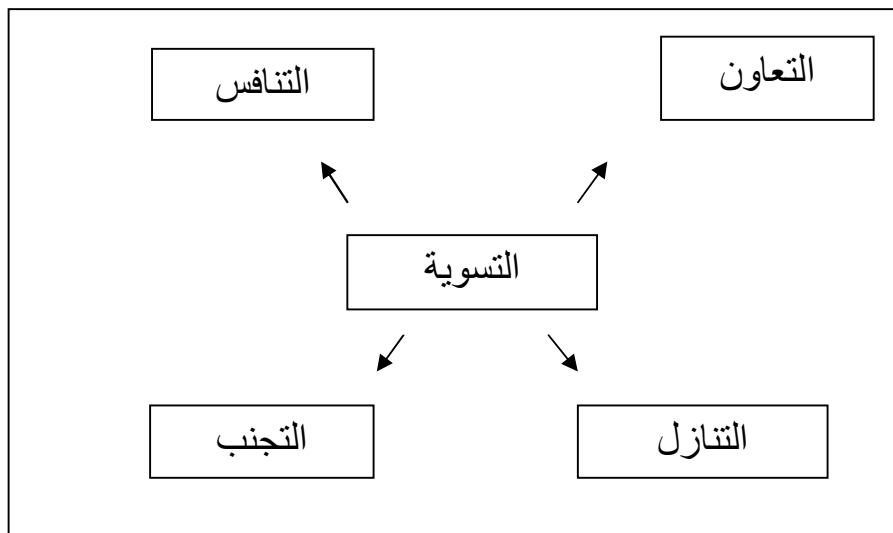
أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب من موقف الصراع أو يقوم بكتبته وبناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع

انتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين، ويطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الهروب أو الإغفال، ويسمى أيضا (أنا أخسر وغيري يخسر).

ويتفق كل من (بدر حامد، 1994، والعسكر، 1983) على أنه بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع ينهض على فرضية من أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، بين أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة في حين أن كل من (دبوز) (DUBOSE 1989 P10) قد أوضح أن أسلوب الإغفال التجنب يمكن أن يكون له نتائج إيجابية لا سيما في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

و. أسلوب المجاملة (ACCOMODATION STRATEGY): وبموجب هذا الأسلوب يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته بهدف الإبقاء على علاقات جيدة. (حريم، 2000، ص : 53).

ويسمى هذا الأسلوب بأسلوب (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر)، ويوضح الشكل التالي الأساليب السابقة الذكر.



الشكل رقم (8): الأساليب الخمسة لإدارة الصراع التنظيمي

المصدر: (المعشر زياد يوسف 2005، ص : 56)

من خلال عرض الأساليب الخمسة التي يمكن للمدير أو المشرف أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج أن اختيار المدير لأي من تلك الأساليب لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختيار الأسلوب ودوره في حل الصراع.

غير أن ما ينبغي الالتفات إليه في هذا الصدد أن (باكر وزملائه) قد حددوا ثلاث نتائج أساسية مترتبة على أساليب إدارة الصراع وهي: حدة الصراع، الصراع البناء، وفعالية الإدارة .

أ . **حدة الصراع:** ويقصد بها إما درجة الاختلاف في الرأي بين المدير والمرؤوسين إلى المدى الذي يسمح به المدير للمرؤوسين بعرض الأفكار والآراء والمعارف وقبول النقاش حول تنفيذ الأعمال، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض، وتقاس حدة الصراع من خلال النقاش في الآراء والاختلافات التي يمكن للمرؤوسين طرحها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

وتزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها النقاش بين المرؤوسين حول كيفية تحقيق

الأهداف التنظيمية وبرامج العمل الخاصة بتحقيقها، وقد يؤدي حدة الصراع إلى تحديد بعض النتائج السلبية للصراع ولكنها في نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الإيجابية للصراع.

ويوضح (دبوز) (DUBOSE 1989, P10) أن مناقشة كل موضوعات الخلاف مصدر الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة ووضوح يساعد على تخفيف حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة، وتزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجأ فيها المدير إلى أسلوب التنافس والتجنب، بينما تقل الحدة في حالة اعتماده على أسلوب التعاون والإقناع.

ب . **الصراع البناء:** يقصد به انعكاس أثر الصراع على الأداء المتوقع للمرؤوسين، ويكون الصراع بناءاً في الحالات التي يشجع فيها المدير المرؤوسين لبذل المزيد من العمل الجاد وتقوية صلة التعاون بينهم، ويؤكد ذلك ما أشار إليه (الجندي) حيث أشار إلى إمكانية أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا نجحت المنظمة في إدارته بشكل فعال (الجندي 1998، ص: 214).

ج . فعالية الإدارة: يوضح (دبوز) المقصود بفعالية الإدارة بأن فعالية المدير يمكن الحكم عليها إلى حد كبير من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين بتكوين الاتجاهات الإيجابية

نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير وبالتالي زيادة انتمائهم للمنظمة (دبوز, 1989, DUBOSE, P11)

وبالمثل يؤكد (فيرث FIRTH) أن المدير يستطيع أن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكن المرؤوسين من تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية، ويستلزم ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق وتدعيم رؤية مستقبلية تمكن المرؤوسين من الاسترشاد بها وتحديد الأهداف القصيرة المدى التي يمكن أن تصاحب هذه الرؤية (FIRTH, 1991, P13). ولضمان الحصول على درجة عالية من فعالية الإدارة فإن الأمر يتطلب من المدير أن يسعى لتنظيم الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة واستغلال وظيفة القيادة نحو تدعيم جهود الآخرين، وتسهيل مهامهم الوظيفية وملاحظة الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يكون مفاده الوصول إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المتميز، وعلى أي حال تزداد الثقة في فعالية الإدارة في الحالات التي يعتمد فيها المدير على أسلوب التعاون والعكس في حالة التنافس والتجنب.



## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل النظري إلى بعض النقاط التي تعتبر جد مهمة في موضوع الصراع، حيث تم الاطلاع على مجموعة من التعاريف التي تناولت ماهية صراع الذي اختلف مفهومه من باحث إلى آخر، كما تم الوقوف على بعض الخصائص المهمة التي يتميز بها الصراع التنظيمي، ثم الانتقال إلى ذكر جوانبه الإيجابية والسلبية، أما فيما يتعلق بمجالات الصراع فقد تبين أنها تتعدد بتعدد العلاقات وتشابكها، وبالتالي ليس من السهل حصر هذه المجالات خاصة في المنظمات الكبيرة والمعقدة، ثم ذكرنا الأسس النظرية للصراع التي قامت بتفسير هذه الظاهرة، حيث تفاوتت الآراء والأفكار لكنها اندرجت في ثلاث نظريات رئيسية، والنظرية التقليدية تعتبر الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف به بل يحاول استئصاله من المؤسسة، فحيث تعتبر النظرية السلوكية الصراع على أنه أمر حتمي لا يخلوا من بعض الوظائف الإيجابية، أما النظرية التفاعلية فتتظر إليه على أنه ظاهرة إيجابية وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد لأن وجود الصراع يبعث الحيوية في المؤسسة.

كما تم التطرق إلى معالم الصراع ومستوياته وتبين أن له ثلاث مستويات وهي مستوى الصراع المرغوب فيه والأعلى من المرغوب فيه والأقل من المرغوب فيه، كما تم تحديد أنواع الصراع التي تعددت حسب وجهة النظر إليه ويمكن تصنيفها وفقا لمصادره، وتنظيمه، والتخطيط واتجاهاته وآثاره ومستوياته، كما تم الاطلاع على المراحل التي يمر بها الصراع، وقد تم تحديدها في خمس مراحل بالإضافة إلى ذكر مصادره، أما فيما يخص أسباب الصراع فقد تبين أن هناك العديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد، وبعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها، كما تطرقنا أيضا إلى أساليب إدارة الصراع.

ما دام موضوع الصراع واسع وممتد فإن التعمق في دراسته يعتبر أمرا ملحا حتى يتمكن الإداري من استثماره وتحويله إلى وسيلة للإبداع والابتكار والتطور.

لعل أخطر ما تعاني منه الاتجاهات النظرية المعاصرة في التنظيم، ميلها إلى تأكيد جوانب الاتساق والتكامل في المنظمات، وإغفال جوانب الصراع والتغير فيها، ومن الواضح أن هذه الاتجاهات قد عبرت عن وجه واحد للواقع التنظيمي هو ذلك الذي يعبر عن كل من الاستقرار والتضامن، ومعرفة الوجه الآخر لهذا الواقع والمتمثل في الصراع والتغير.

مما سبق يتضح لنا من العدل ومن أهم أساليب النجاح في أي مؤسسة البحث في أهم العوامل التي تضعف المؤسسة ومعالجة أي تقصير فيها حتى يكون الصراع داخل المؤسسة صراعا إيجابيا لا صراعا سلبيا.

الفصل الثالث

العملية الإدارية

# الفصل الثالث

## العملية الإدارية

- تمهيد

1- مفهوم الإدارة

2- تطور الفكر الإداري ونظرياته

3- خصائص الإدارة

4- أهمية الإدارة

5- وظائف الإدارة

6- المستويات الإدارية

7- المهارات الإدارية

8- حاجة المؤسسات للإدارة الوسطى

9- مفهوم الإدارة الوسطى

10- أهمية الإدارة الوسطى

11- مسئوليات الإدارة الوسطى

12- تأثير المحيط البيئي على عمل الإدارة الوسطى

13- مهارات الإدارة الوسطى

14- المهارات الإنسانية اللازمة لنجاح مدراء الوسط

15- الإدارة الوسطى بين الأطراف المتنافرة

- خلاصة الفصل

**تمهيد:**

إن الإنسان اجتماعي بطبيعته يتكل مع بني جنسه في مجموعات بشرية ذات اهتمامات مختلفة ومتنوعة لذا فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها إذاً فالإدارة بشكل عام هي الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز تنفيذي إداري فعال يعتمد على أساليب إدارية حديثة تكفل تقديم الخدمات العامة في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

يحتاج أي تنظيم مهما كان هدفه إلى الإدارة مثل الوزارات، الجامعات، المدارس، المؤسسات والشركات، وغيرها... فمن هنا كان اهتمام المؤلفين والباحثين بأن يقدموا لدارسي الإدارة العامة والعاملين في ميادينها الأصول والأسس والمبادئ الإدارية العامة ومحاولة ربط هذه الحقائق والمعلومات بواقع الإدارة العلمي.

## 1- مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة من أهم الأنشطة الإنسانية في المجتمعات البشرية على اختلاف مراحل تطورها لأنها تؤثر بشكل كبير على حياة الشعوب والأمم، وهي بهذه المكانة ترتبط بالحياة التربوية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية.

كما تعد الإدارة أحد عناصر الإنتاج الرئيسية لأي مؤسسة، ولكي تواكب أي مؤسسة التطور والإبداع، عليها أن تتخطى عناصر الإدارة خطوة بخطوة للوصول إلى أقصى استثمار وبأرخص التكاليف وأبسطها، وإقامة علاقات مع البيئة المحلية للمؤسسات المحيطة بها على أساس الثقة والتعاون المتبادل بينهما، وبذلك تصل المؤسسة إلى أهدافها المنشودة.

أصبحت الإدارة في المجتمعات الحديثة أداة توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل الانفجار السكاني وتعدد الأنشطة البشرية، واتساع مجالاتها، واتجاهها نحو التخصص واستخدام التقنية المعقدة (عابدين محمد، 2001، ص:19).

واشتقت كلمة إدارة (ADMINISTRATION) من الكلمة اللاتينية التي تتكون من مقطعين هما (ad) و (Ministation) بمعنى أداة خدمة للآخرين. (درويش، 1972، م، ص:22)

كما تعددت تعريف الإدارة من قبل المفكرين الإداريين ومن أكثر تعريف الإدارة المستخدمة شيوعاً: فقد عرفها (فردريك تايلور) (F.Taylor) بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤديه، ثم التأكد من أنهم يؤديونه بأحسن وأرخص طريقة". (دياب سهيل، 2001، م، ص: 94)

أما (بارل هارسي) (Paul Hersey) فقد قدم تعريفاً للإدارة أشار فيه إلى أنها عملية تقوم على أساس العمل مع و بين الأفراد والجماعات والموارد الأخرى لإنجاز الأهداف التنظيمية. (محمد الصيرفي، 2006، ص:20)

بينما يعرفها (محمد سعيد) على أنها: "عملية يقوم المديرين بواسطتها بإنشاء وتوجيه وتسير والمحافظة على التنظيمات عن طريق وجود المنظمة المنسقة والمتعاونة". (محمد عبد الفتاح، 1992، ص: 11).

كذلك يعرفها (عمار بحوش): على أنها الجهاز التنفيذي المكلف بتطبيق قوانين الدولة وتقديم الخدمات الضرورية للمواطن، وذلك في إطار القوانين المرسومة والأهداف التي وضعتها الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية. (عمار بحوش، 1984، ص: 15).

أما (دونالد كلو) (DonaldjClouth) يرى بأن: "الإدارة هي فن قيادة وتوجيه أنشطة جماعة من الناس نحو تحقيق هدف مشترك". (حنفي عبد الغفار، 2002، ص: 15).

بينما يعرف (العقيلي) بأنها عمل ذهني أساسي يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج في المنظمة وهي الموارد البشرية والمادية بأعلى كفاءة وأقل تكلفة ممكنة فهي عبارة عن عملية إدارية يقوم بها شخص يطلق عليه تسمية المدير أيا كان منصبه الإداري أو مجال عمله وهذه العملية مكونة من أربع وظائف رئيسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التقييم. (عقيلي عمر، 1997، ص: 7).

يرى (صيرفي) الإدارة على أنها: "مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة والممكنة لإنجاز الأهداف المخطط لها بصورة رشيدة" (محمد الصيرفي، 2006، ص: 21). كما عرفها (نشوان) على أنها عملية مستمرة ومنظمة وشاملة لتطوير المنظمات الإدارية من خلال حدوث تفاعلات إيجابية واستخدام عمليات وأدوات وأساليب ملائمة وإستثمار الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف والسياسات بكفاءة وفاعلية بأقل جهد ووقت وكلفة" (نشوان يعقوب، 2001، ص: 21).

يشير (سيرتو) (certo) إلى أن الإدارة هي: "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم". (العسكر سمير، 1995، ص: 12).

أما تعريف كل من (كونتزوونلي) (Donnelly&Koontz) فنجدته يشير إلى أن: "الإدارة هي توفير البيئة المنافسة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية". (ياغي محمد، 1997، ص: 14).

يعرفها أيضا (محمد مرسي) بأنها: "عملية تخطيط وتنظيم ومنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة، واستخدام لكل الموارد البشرية بغرض إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية". (محمد مرسي، 1998، ص: 21).

أما (فوليت) فتعرف الإدارة بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين". (جميل توفيق، 16، ص: 23). يقول أبو بكر مصطفى أن الإدارة هي: "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل فرد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية". (أبو بكر مصطفى، 2005، ص: 9) يرى أيضا (السيد الهواري) الإدارة بأنها: "تنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجوداتهم". (السيد الهواري، 1994، ص: 10).

كما يعرفها كمبال (kimball) الإدارة: "بأنها عملية تشمل جميع الواجبات والوظائف التي تختص أو تتعلق بإنشاء المشروع من حيث تمويله ووضع سياساته الرئيسية وتوفير ما يلزمه من معدات وإعدادات التكوين أو الإطار التنظيمي الذي يعمل فيه وكذلك اختيار الرؤساء والأفراد" (محمد الصيرفي، 2006، ص: 16).

أما (إبلي) (appley) فيعرف الإدارة بأنها: "تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات أشخاص آخرين وأن الوظيفة تنقسم على الأقل إلى نوعين رئيسيين من المسؤولية هي التخطيط والرقابة". (دياب سهيل، 2001، ص: 94).

كما عرفها كذلك كل من (سايمون ومارش) (Simon & Marchand) حيث قالوا بأنها: "الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الأربعة والتي تبدأ جميعها بحرف (M) وهي القوة البشرية (Mem)، رأس المال (Money)، المواد (Matériels)، والمكائن والمعدات (Machines)". (عريفج سامي، 2000، ص: 11)

أما (بريخ) (Brech) فيعرفها على أنها: "عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية عن التخطيط الاقتصادي الفعّال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد". (كامل بربر، 1996، ص: 15)



أما (الشماع) فيشير إلى الإدارة على أنها: "مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للمواد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف". (الشماع خليل، 2002، ص: 6) كما عرف (هنري فايول) (Henri Fayol) الإدارة فقال: "إن معنى الإدارة هو أن تتنبأ وتخطط وتصدر الأوامر وأن تتسق وتراقب". (كامل بربر، 1996، ص: 15)

يضيف (أحمد إبراهيم) فيعرف الإدارة بأنها: "عملية الاستقادة الكاملة من المصادر البشرية وغير البشرية لتحقيق الأهداف المرغوب تحقيقها، وأنها عملية إنسانية وسلوكية بالدرجة الأولى وإن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي والمحرك والموجه للعمل الإداري ومن ثم فإن الإدارة هي علم وفن التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف معينة". (أحمد إبراهيم، 2003، ص: 11)

مما سبق يتبين أنه يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين في الإدارة نظرا لوجود العديد من التغيرات التي تؤثر في العمل الإداري، حيث ينظر إليه كل باحث حسب فلسفته الخاصة بالحياة حسب نوع المنظمة الإدارية التي يعمل بها علما بأن الإدارة عملية متشابكة تحتوي على العديد من العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتتميز بالسيطرة على أمور الحياة في المؤسسة والتفاعل بين الأفراد بأقل جهد وتكلفة، واستثمار الموارد المتاحة من خلال استخدام أساليب عملية وتكنولوجية متطورة.

بناء على ما تقدم يرى الباحثان مفهوم الإدارة هو: "إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق وفعال من أجل الوصول للأهداف التي يسعى الجميع لتحقيقها من خلال الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق وأقل التكاليف وفعالية عالية وفق خطط وبرامج عملية متفق عليها".

## 2- تطور الفكر الإداري ونظرياته:

لم يصل الفكر الإداري إلى ما هو عليه لما له من أهمية كبيرة كعلم قائم بحد ذاته، له نظريات ومفاهيم وأسس ومبادئ إلا بعد جهود بحثية وفكرية كبيرة وفي ضوء إسهامات عدد من الكتاب و الباحثين ومنهم "دونلي (Donnelly) وسيرتو وجبسون (Certo&Gibson) وإيفانسوفيتش (Ivencevich) وماسي و هايينز (Massie&Haynes)،ويمكن تصنيف نظريات أو مداخل الإدارة كالاتي:

◆ النظرية الكلاسيكية (approachthe classical).

◆ النظرية السلوكية (approachthe behaviour).

◆ النظرية العلمية للإدارة (the management science approach).

بحوث العمليات (opération research).

◆ نظرية الأنظمة (the system approach).

◆ نظرية متغيرات المواقف أو الموقفية (approachthe contins/situation). (أبو قحف، 20، ص: 48).

## 2-1 - النظرية الكلاسيكية:

تعتبر النظرية الكلاسيكية أول إسهام ذو دلالة في بناء الفكر الإداري حيث امتدت من أواخر القرن الثامن عشر (نصف القرن العشرين) ومن أهم المدارس الرئيسية التي ظهرت وكونت الفكر الإداري الكلاسيكي هي:

أ- مدرسة التحليل على مستوى الإدارة الدنيا والمتمثلة في مدرسة الإدارة العلمية لتايلور

:(scientific management approach)

تقوم مدرسة الإدارة العلمية على افتراض أساسي وهو أن الإدارة تسعى لتحقيق أعلى معدلات من الكفاءة الإنتاجية و هي من أقدم النظريات في هذا المجال، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي (فريدريك تايلور)، وتتخلص المبادئ الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية فيما يلي :

◆ تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.

◆ تحديد شروط العمل، ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.

◆ ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.

◆ تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

تفترض هذه المدرسة أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا. (العسكر سمير، 1995م، ص: 52-53)

#### نقد مدرسة الإدارة العلمية:

هناك كثير من أوجه النقد التي يمكن أن توجه إلى الإدارة العلمية كما وضعها (تايلور) مما يقلل من شأنها عند البعض ويمكن تلخيصها فيما يلي:

◆ فصل التخطيط عن التنفيذ.

◆ تجاهلها للفروق والاختلافات الفردية في المواهب والقدرات والمهارات.

◆ لن تضع الأسس التي تضمن استقرار العامل في وظيفته بطريقة علمية.

◆ لم تحدد الأجر العادل للعامل (مطاوع إبراهيم، 2003م، ص: 27-28).

◆ تميل الإدارة العلمية إلى الدكتاتورية في معاملة الأفراد، ويتضح ذلك من خلال عدم إشراك العاملين في :

● مناقشة القرارات التي تتخذ من جانب الإدارة العليا أو حتى الاعتراض عليها.

● خطة العمل ووضعها في أيدي الإدارة العليا .

● الدفاع عن حقوقهم النقابية المتعلقة في تحديد شروط العمل كالأجر وعدد ساعات العمل.

● عدم مراعاتها للجانب الإنساني واعتبار العامل آلة أو جهاز يمكن برمجته عن طريق الحوافز المادية دون

مراعاة الجوانب السيكولوجية والمعنوية التي تلعب دورا كبيرا في تحفيز العمل وزيادة الإنتاج. (مصطفى

يوسف، 2005، ص:11).

إلى جانب "فريد يريك تايلور" هناك بعض العلماء الذين اهتموا أيضا بالإدارة الدنيا (المستوى التشغيلي) من

بينهم (الشماع خليل، 2002، ص52).

**فرانك (1868-1924) وليليان جيلبرت (1878-1972):**

لقد كان هدفها الأساسي هو محاولة اكتشاف أفضل الطرق لإنجاز العمل وقد كانت الأداة أو الأسلوب

الأساسي في بحثهم عن هذه الطريقة هو دراسة الحركة (Motion study) ودراسة الحركة استهدفت:

1- استبعاد أي حركات غير ضرورية في إنجاز العمل.

2- يمكن وضع مستويات للأداء وتقليل الحركات غير ضرورية أثناء تأدية الأعمال.

**هنري جانت (1861-1919):**

كان المحور الأساسي لاهتمام (جانت) هو رفع كفاءة العامل وقد حاول تحسين نظم الإنتاج من خلال

أسلوبين أساسيين هما :

جدولة الإنتاج: والمعروفة باسم خرائط (جانت) والتي توضح نوع العمل /النشاط المطلوب تنفيذه، ومن الذي سيقوم بتنفيذه والفترة اللازمة للتنفيذ، ومدى ما تم تنفيذه من أعمال.

◆ منح حوافز إضافية للأفراد (بخلاف الأجر).

ب- مدرسة التحليل على المستوى الإدارة العليا والمتمثلة ب:مدرسة التقسيمات

الإدارية(العمليات الإدارية) (administration organization):

اقتربت هذه النظرية بأفكار المهندس الفرنسي هنري فايول الذي يركز فيها على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة و الانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة ويرى فايول أن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيرا عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات أو مراحل التنفيذ. (الشماع خليل، 2002، ص54).

المبادئ عند فايول:

◆ تقسيم العمل والتخصص: وهو مبدأ التخصص، وتقسّم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة .

◆ السلطة و المسؤولية: والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين:

السلطة التي يستمدها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدها من قوة ذكائه، وخبرته، وخلقته.

◆ الانضباط (النظام والتأديب): أي ضرورة احترام النظم واللوائح، وعدم الإخلال بالأوامر.

◆ وحدة الأمر: أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس، أو مشرف واحد.

- ◆ وحدة التوجيه: رئيس واحد، وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف.
- ◆ المصلحة العامة: أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ◆ المكافأة: أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضا عادلا باستخدام المكافآت.
- ◆ المركزية: ويقضى بتركيز السلطة في شخص معين، ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف.
- ◆ تدرج السلطة: أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- ◆ الترتيب والنظام: أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء وكل شخص، كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- ◆ العدالة: وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- ◆ الاستقرار الوظيفي: أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم و التأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.
- ◆ المبادرة: أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادرة بين المرؤوسين.
- ◆ روح الفريق: تشجيعا روح الفريق والعمل الجماعي. (مصطفى يوسف، 2005 م، ص: 12-14)

### - نقد نظرية التقسيمات الإدارية:

- ◆ أغفلت العنصر البشري.

♦ ركزت على الإجراءات و المكونات والمبادئ التي تحكم الإدارة باعتبارها جوانب مادية ثابتة.

(البستان أحمد، 2003م، ص: 167).

### ج- المدرسة البيروقراطية (Rational/Bureaucratic administration):

تعني هذه المدرسة و المشتقة من الأصل الإغريقي (سلطة المكتب) والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية كما تحددها القواعد و القوانين الرسمية وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة، وقد نشأت البيروقراطية لأول مرة في ألمانيا عندما ازدادت الحركة الصناعية في أواخر القرن الماضي.

كما عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M. Weber) في مطلع القرن العشرين، وقد ميز (فيبر) بين ثلاثة أنواع من السلطة:

♦ السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم.

♦ السلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير.

♦ السلطة العقلانية وهي السلطة التشريعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون.

كما حددت النظرية البيروقراطية سبع خصائص بيروقراطية وهي كما يلي:

♦ هرمية المكاتب.

♦ التفاعل عبر قوانين وأنظمة.

♦ تخصصية المهام.

♦ الموضوعية.

◆ التدوين الكتابي.

◆ الاستخدام المؤجر.

◆ ضبط الموارد. (الشلعوط فريد، 2002م، ص: 152-154).

### - نقد المدرسة البيروقراطية :

◆ بطيء في تنفيذ المهمات بسبب إمعانه في المركزية والتزامه بالروتين وحرفية النصوص أكثر من الالتفات إلى روحها بشكل لم يعد يتناسب والمتطلبات في عالم تتجدد فيه المتغيرات مرات عدة في العقد الواحد من السنوات (عريفج سامي، 2001م، ص: 22).

◆ نظرتها للإنسان نظرة ذو آلية وأن افتراضاتها عن البيئة أنها بيئة جامدة إذ أهملت البيئة على التنظيم، وكان التنظيم نظام مغلق. (الشلعوط فريد، 2002م، ص: 158)

◆ أغفلت العوامل الديناميكية والتغيرات التي تفرضها التحديات العصرية. (البستان أحمد، 2003، ص: 161)

◆ إهمالها للعلاقات الإنسانية والتنظيم الرسمي هو التنظيم الشرعي، وما سواه مضره (عريفج سامي، 2000م، ص: 23).

خلاصة مما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص ولكنه اتسم بالطابع المادي، وأغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة كما أهمل تأثيرات البيئة الخارجية.

كما أدى هذا القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى الاتجاه لعملية بمنهج جديد يهتم بدراسة الإنسان ودوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة لإدارته وحفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، وقد تمثل هذا الاتجاه في المدخل الإنساني. (النظرية السلوكية)، (أبو بكر، 2001م، ص: 26).



## 2-2- النظرية السلوكية:

بدأ المدخل السلوكي (الإنساني) كرد فعل قوي للافتراض الذي قام عليه المدخل الكلاسيكي، والمتمثل في أن الطاقة الجسدية للفرد هي العامل الهام المؤثر في إنتاجيته وينقسم المدخل السلوكي إلى قسمين (مصطفى يوسف، 2005، ص: 14).

## أ - مدرسة العلاقات الإنسانية (1935-1950)(human relation ship):

تمثل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري وهو جانب العلوم السلوكية الذي يركز على التفاعل الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل التي توجد من ناحية أخرى. وتعتبر (ماري باركر فوليت)(M. Follet) أول من اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة، وأولت اهتماما كبيرا بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري. (أبو قحف، 1997م، ص: 55).

بيدا أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة تعود أساسا إلى عالم الاجتماع الأسترالي (جورج التون مايو)(E. Mayo) الذي أجرى العديد من التجارب في مجالات العلاقات الإنسانية، وعرفت بتجارب (هاوثورن)(الحريري رافدة، 2008، ص: 248).

تؤمن هذه المدرسة بأن السلطة ليست مورثة في القائد ولا هي نابعة من القائد لإتباعه في المؤسسة، فالسلطة في القائد يكتسبها من أتباعه من خلال إدراكهم للمؤهلات التي يمتلكها ولا يقصد أصحاب هذه المدرسة أن يخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين بحيث لا تعود هناك مسافة اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين، لأن الجهود في هذه الحالة تنتشت بعيدا عن الهدف الإنتاجي للمؤسسة ولكن ما يتوخاه

أصحاب المدرسة هو مراعاة الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تجعل العاملين يؤدون دورهم بدون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة. (العجمي محمد، 2008م، ص: 57-58).

يمكن تحديد الأفكار التي جاء بها كل من (ماري باركر فوليت) و(جورج التون مايو) باعتبارهما يمثلان رواد هذا الاتجاه في الجدول التالي :

**الجدول رقم (4): أفكار مدرسة العلاقات :**

جورج التون مايو 1880-1949	ماري باركر فوليت 1868-1933
♦ توفير المناخ الإداري المناسب للعمال	♦ قانون التعارض والتكامل
♦ الاهتمام بشخصية العامل	♦ قانون الموقف
♦ التركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة	♦ الخط بين القوة و السلطة
	♦ المسؤولية المجردة
	♦ التخطيط كنوع من التنسيق
	♦ مهنة الإدارة تحت التكوين

المصدر: (فيلة فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، 2005م، ص: 64).

**ب- نظرية x and y ل(ماك جريجور) (M Cregor):**

(دوجلاس ماك جريجور ) هو أحد علماء النفس الصناعي الأمريكي وضع هاتين النظريتين، حيث أشار إلى أن النظرية (x) تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة ألا وهو أسلوب الإدارة التسلطية الذي يجب تغييره بينما نظرية (y) تستند إلى أن العامل إنسان رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته والتي تتماشى مع هرم الحاجات البشرية الذي قدمه عالم النفس المشهور (أبراهام ماسلو) (A.Maslow) الذي يوضح بأن

الإنسان يتصرف ويسلك في إشباع رغباته عددا من الحاجات المختلفة والذي يظهر في الشكل رقم (9) (مصطفى يوسف، 2005، ص: 16-17).



الشكل رقم (9) هرم الحاجات لماسلو.

المصدر: ( مصطفى يوسف عبد المعطي، 2005، ص: 18)

نقد المدخل السلوكي:

- ◆ أنه يركز على الحوافز المعنوية و يغفل الحوافز المادية. ( الشلعوط فريد، 2002م، ص: 156).
- ◆ لم يوضح الطرق والأساليب اللازمة لإنجاز الوظائف الإدارية المختلفة. ( مصطفى يوسف، 2005، ص: 17).
- ◆ أهتم بالعنصر البشري واعتبره المؤثر في الإنتاجية دون سائر العناصر الأخرى المؤثرة في الإدارة. ( عبد الهادي، 2001م، ص: 62)

## 2-3- النظرية العلمية للإدارة أو بحوث العمليات:

ترتد جذور هذه النظرية إلى مدخل الإدارة العلمية، ذلك المدخل الذي فتح المجال أمام القياس الكمي لعدد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنساني والتي تؤثر على الكافية الإنتاجية غير أن نشأة هذه النظرية لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري، وبمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمي مجالاً خصباً للتطبيق في النواحي الاقتصادية والاجتماعية. (فلية فاروق وعبد المجيد، 2005م، ص: 68).

يتبنى أنصار الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات الذاتية جانباً، كما يؤكدون على الطرق القاسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى وينظرون إلى المدير على أنه متخذ القرارات من خلال استخدام التحليل العلمي، والأساليب الرياضية بغية الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف. (عبد الهادي، 2001م، ص: 63).

## نقد نظرية بحوث العمليات :

- ◆ تعتمد في تحليلاتها وتفسيرها على خطوات شكلية، ولا تتيح الفرصة للإبداع والابتكار.
- ◆ تركز على الجانب الاقتصادي المعتمد على التحليل الكمي أكثر من اعتمادها على التحليل الكيفي.
- ◆ محدودية النماذج الإستراتيجية المعتمدة على فكر الشخص واحد سواء في صياغتها أو مراقبتها. (البستان أحمد، 2003، ص: 219-222)

## 2-4- نظرية الأنظمة (the system approach) :

ظهرت هذه النظرية منذ منتصف الستينات من القرن العشرين حيث تنظر إلى المنظمة كوحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها كما تهدف إلى إيجاد الأرضية المشتركة بين الميادين المعرفة

المتخصصة داخل علم الإدارة ذاته، وميادين البحث الأخرى، ومن جهة ثانية تنظر إلى كيان الإدارة كوحدة واحدة مما أهلها لتكون فكريا متكامل وتعالج التشتت والقصور في الفكر الإداري السابق على الظهور. (أمين عبد العزيز، 2001، ص: 83).

تنظر نظرية الأنظمة للإدارة وحسب رؤية العالم (تالكوتبارسونز) على أنها بمستوياتها الثلاثة المعروفة هي المسؤولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي فقد أوضح أن مهمة الإدارة العليا هي التخطيط الطويل الأجل ورسم السياسات والتوجيه العام لنشاط الأنظمة الفرعية أما الإدارة الوسطى فمهمتها الأساسية هي التنسيق في حين أن الإدارة المباشرة تكون مسؤولة عن التنفيذ وتحقيق الأهداف ويكون هذا المستوى معزولا نسبيا عن البيئة مقارنة بالمستويين السابقين في حين أن المستوى الأعلى وأسماءه بالمستوى القيادي يكون مفتوح على البيئة باستمرار. (العقيلي، 1997، ص: 150-151).

#### - نقد نظرية الأنظمة:

- ◆ تعلق مدرسة النظم أهمية كبيرة على ترابط وتكامل وتفاعل أجزاء المنظمة بحيث يؤدي أي خلل أو نقص في أحد تلك الأجزاء أو العناصر إلى التأثير في النظام ككل.
- ◆ إن الإغراق في تطبيق النظام قد يؤدي إلى فقد روح الألفة والانتماء للمنظمة والذي قد يؤدي في النهاية إلى ضعف الإنتاجية أحيانا.

◆ أنها لم تقدم إرشادات بالنسبة لوظائف وواجبات المديرين. (عبد الهادي، 2001م، ص: 65).

#### 2-5- نظرية متغيرات الموقف أو الموقفية (the contin/situational approach) :

بناء على أفكار نظرية النظم ظهر المنظور الموقفية والذي يضع مبادئ عامة للإدارة تشير إلى أن كلا العوامل الخارجية والعوامل الداخلية بالمنظمة تؤثر على مستويات أداء المنظمات وعلى ذلك ليس هناك طريقة

مثلى للإدارة بسبب أن الظروف تختلف وتتغير وتعدد وتعتبر هذه المدارس من المدارس المفيدة في الإدارة بسبب مدخلها الشخصي الذي يشجع المديرين على تحليل وفهم الفروق الفردية بين المواقف المختلفة واختبار أنسب الحلول، وتؤكد على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة متغيرات رئيسية مثل البيئة الخارجية والتقنية المستخدمة والعاملين بالمنظمة. (عبد الهادي، 2001، م، ص: 66).

تفترض هذه المدرسة أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهارته وإمكاناته القيادية، والقائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه ويكفيه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد أو أسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة. (محمد منصور، 1999، م، ص: 82).

#### - نقد المدرسة الموقفية:

- ◆ لم يتفق العلماء والباحثون على عناصر موقف محددة.
- ◆ لم يتفق العلماء والباحثون على أنماط قيادية موحدة .
- ◆ تركز على عناصر الموقف، وأهملت سمات وخصائص المرؤوسين حيث لم يركزوا عليها بدرجة كبيرة. (أبو الكشك، 200، ص: 78).
- ◆ تقليل من أهمية مبادئ الإدارة التي يجب أن يلم بها المديرين. (مصطفى يوسف، 2005، م، ص: 21).

#### 3- خصائص الإدارة:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الإدارة عن غيرها من العلوم الأخرى وأهم هذه الخصائص ما

يلي:

- ◆ ترتبط الإدارة بالمنظمات وتستمد منها مبرر وجودها فلا إدارة بدون منظمات.
  - ◆ إن الإدارة ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لتحقيق التكامل والتفاعل بين عوامل الإنتاج.
  - ◆ إن الإدارة تركز على مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية والتي يمكن أن تكتسب بالدراسة.
  - ◆ إن الإدارة نشاط ذهني يتميز بالاستمرارية ما بقيت الوحدة التنظيمية في أداء أعمالها.
  - ◆ تتميز الإدارة بأنها تأخذ الشكل الهرمي حيث تزداد عدد الوظائف الإدارية كلما اتجهنا من أعلى إلى أسفل.
- (محمد الصيرفي، 2006م، ص: 19).

### 3 - أهمية الإدارة:

نتبع أهمية الإدارة من المحاور التالية :

- ◆ إن الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات المادية والبشرية وخلق وتكوين طاقات متجددة.
- ◆ إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.
- ◆ إن الإدارة هي عين المشروع الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالخالق والإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.
- ◆ إن الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.
- ◆ إن الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

♦ إن الإدارة تعتبر معياراً أو مؤشراً لرقى الأمم وتقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة وبين مستويات الرقي والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ. (محمد الصيرفي، 2006، ص: 21).

#### 4- أهداف الإدارة:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها فيما يلي:

♦ تنمية القدرات والكفاءات البشرية والتي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروع من اختلاف أنواعها.

♦ استخدام عوامل الإنتاج المادية والبشرية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن وبأقل تكاليف ممكنة.

♦ الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام. (عامر سعيد، 2003م، ص: 28).

#### 5- وظائف الإدارة:

تمارس الإدارة في سبيل أهدافها مجموعة من وظائف الإدارة في أي مستوى من المستويات الإدارية حيث يمارس المدير مجموعة من الوظائف المتداخلة مع بعضها البعض وهي تسمى بالعملية الإدارية التي تشمل على ما يلي:

#### 5-1- التخطيط:

عند النظر إلى الإدارة باعتبارها عملية فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى الواجب إدخالها فيعيد تحديد الأهداف بينما توضح الوسائل الضرورية لتحقيق تلك الأهداف على شكل خطط وعادة ما تعد الخطط من



الأنشطة التي تتطلب سنوات عديدة لإنجازها كما تعد خطط أخرى لمشروعات قصيرة الأجل وكلا النوعين يعتبران لازمين لإنجاز أهداف أي مشروع. (سعيد سلطان، 1993 م، ص: 28).

### 5-1-1- مفهوم التخطيط:

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية والتي تسبق أي وظيفة إدارية أخرى، فهو عبارة عن مجموعة من الأنشطة الإدارية المصممة من أجل تحضير المنظمة لمواجهة المستقبل فالتخطيط يشتمل في الواقع على اعتبارين أساسيين هما التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ثم الاستعداد لهذا المستقبل (حسن الشافعي، 2001م، ص: 28).

### 5-1-2- أهمية ومزايا التخطيط:

التخطيط هو الذي يرسم صورة العمل في شتى المجالات ويحدد مساره وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للقدر أو العمل العشوائي غير الهادف ومن أهم مزايا التخطيط أنه:

◆ يوضح الطريق الذي يجب أن يسلكه جميع الأفراد وعند تنفيذ الأعمال، وكذا توضيح الأهداف لكي يسعوا لتحقيقها.

◆ يبين مقدما جميع الموارد اللازمة كما ونوعا ويمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.

◆ يساعد على التخلص من المشاكل والعمل على تلقيها قبل حدوثها مما يزيد الشعور بالأمان والاستقرار.

◆ يعمل على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتاحة مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف المنشأة إلى أدنى حد.

◆ يساعد مساعدة كبيرة على التنسيق بين الأنشطة المختلفة ويتم عن طريق التنسيق للأفراد والجماعات، ففي ظل التخطيط يطمئن الجميع إلى الأمور التي تهمهم وقد حسب حسابها وعدت عدتها ( الخواجا محمد، 2004م، ص: 40).

#### 5-1-3- مراحل التخطيط:

تتم عملية التخطيط في عدد من المراحل التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- ◆ تحديد الهدف من المشروع أو العمل.
- ◆ جمع كل الحقائق والمعلومات المتعلقة بطبيعة هذا العمل.
- ◆ تبويب هذه المعلومات في أبواب متجانسة.
- ◆ تحليل هذه المعلومات.
- ◆ وضع بعض الفروق اللازمة لتحقيق الأهداف وصياغتها في خطة عمل.
- ◆ وضع عدد من الخطط البديلة والتي يمكن لدورها أن تحقق العمل.
- ◆ دراسة هذه الخطط كلها ثم اختبار ما يبدو الأنسب منها.
- ◆ وضع برامج التنفيذ من الناحية الأولية في التنفيذ والترتيب الزمني. (الشريف، 1989 م، ص: 63).

#### 5-1-4- مبادئ التخطيط:

هناك عدد من المبادئ التي يجب أن يقوم بها التخطيط الناتج نذكر منها:

- ◆ يجب أن يقوم التخطيط على رعاية مصالح جميع الأفراد بالمنظمة.
- ◆ يجب أن يشترك جميع الأفراد في إعداد الخطة.
- ◆ يجب أن يقوم التخطيط على أساس من الحقائق الصحيحة والتفكير الموضوعي.
- ◆ يجب ان يقوم التخطيط على أساس عدد من الأساليب المتعددة بدلا من الاعتماد على أسلوب واحد.

♦ يتوقف نجاح التخطيط على القدرة على التفكير قبل أداء الأعمال والتصرف على ضوء الحقائق لا على أساس التخمين. (حسن الشافعي، 2001م، ص: 108).

### 5-1-5- أساليب التخطيط:

يعتمد التخطيط على مجموعة الأساليب الفنية والتي تتركز جميعها على قدرة المخطط على تجميع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموضوع سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية سواء كانت هذه المعلومات عن الحاضر أو توقعات للمستقبل، وهناك العديد من الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في عملية التخطيط و يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى:

#### أ- الأساليب التقليدية (الوصفية):

هذه الأساليب تعتمد على الرأي والخبرة والتصنيف والتحليل الدقيق لمعلومات والبيانات والظروف القائمة ومن أهم مزايا هذه الأساليب أنه يمكن استخدامها في وضع خطط السلع الجديدة ومن أهم عيوب هذه الأساليب أنها لا تعتمد على النماذج والمعادلات الرياضية والكمية مما يجعلها قاصرة أمام المشاكل المعقدة ولا تقدم بيانات موضوعية يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ السليم في كثير من الأحيان.

#### ب - الأساليب الحديثة:

هي أساليب تعتمد بدرجة أساسية على الدراسات الإحصائية والعلاقات الرياضية ومن أهم الأساليب الشائعة الاستخدام في هذا المجال هي:

♦ البرمجة الخطية.

♦ تقييم ومراجعة برامج الأعمال.

◆ تحليل التعادل.

◆ نظرية صفوف الانتظار.

◆ السلاسل الزمنية.

◆ المحاكاة. (أمين عبد العزيز، 2001م، ص: 85).

### 5-1-6- صعوبات التخطيط:

يواجه المخطط لأي عمل صعوبات كثيرة منها ما يعود إلى العاملين للتخطيط نفسه أو المطبقين لهذه

الخطة ومنها ما يعود إلى تعقيدات في الخطة نفسها ويمكن إجمال صعوبات التخطيط فيما يلي:

◆ عدم توفر الخدمة والنظرة الثاقبة عند الكثير من المخططين وواضعي السياسات والبرامج والأهداف.

◆ عدم توفير المعلومات الدقيقة و الكاملة، مما يؤدي إلى عدم التنبؤ الصحيح وهذا بدوره يؤدي إلى الانحراف

على مسار الخطة.

◆ عدم توفير الإمكانيات المالية لدى الكثير من المؤسسات لإجراء الدراسات الكاملة والوافية في هذا المجال.

◆ عدم الالتزام بالتخطيط والخطط الموضوعية ويعزى هذا السبب إلى عدم التزام المدراء بمختلف المستويات

الإدارية نظرا لانشغالهم بالقضايا والأعمال اليومية بالإضافة إلى عدم اهتمام الكثير من العاملين بالمؤسسة لعدم

فهمهم للخطة أو عدم الاقتناع بها. (عامر سعيد، 2003م، ص: 56).

### 5-2- التنظيم:

لغرض تنفيذ الخطط التي تم إعدادها فمن الضروري خلق وإنشاء التنظيم اللازم الذي يوفر الوسائل التي

تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف وتوحيد جهودهم عند قيامهم بأعمالهم.

## 5-2-1- مفهوم التنظيم:

التنظيم له معنيين :

**المعنى الأول:** هو وجود جماعة من الأفراد لكل من هؤلاء الأفراد دور محدد وعمل معين يوكل إليه.

**المعنى الثاني:** ويقصد به الشكل والهيكل ويقصد به الإدارات والأقسام التي يعمل بها الأفراد والعائلات التي

تسود بينهم. (عفريج سامي، 2001 ص: 28).

كما تقوم العملية الإدارية التنظيمية حسب (عريفج سامي) على أساسين هامين:

### أ - تقسم العمل :

♦ توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة (الرجل المناسب في المكان المناسب).

♦ يتولى الأعمال المتشابهة أشخاص متكافئون في التأهيل.

♦ إنتاجية كبيرة وعالية المستوى بجهد اقتصادي.

♦ الاستقرار في التنظيم بسبب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.

♦ يتمكن المدير المباشر من توجيه النشاط دون تعثر.

♦ لا يكون هناك مجال للازدواجية واختلاط الأدوار.

♦ توفير الاتصالات غير الرسمية ببساطة مما يحقق تبادل الخبرات.

### ب - تدرج السلطة وتحديد المستويات:

♦ وحدة القيادة في الإدارة الواحدة.

♦ تدرج السلطة بما يضمن اتخاذ قرارات عملية لا تتجاوز الصلاحيات، وتخدم المسؤوليات الموكولة لكل مستوى

إداري.

- ◆ التنسيق بين الأقسام ضمن الإدارة الواحدة من أجل تحقيق التكامل والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ◆ عدم تجاوز المنطق في مدى الإشراف. (عريفج سامي، 2001 م، ص: 52).

### 5-2-2- عناصر التنظيم:

تحتوي عملية التنظيم على مجموعة من العناصر التي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ◆ تقسيم العمل وتوزيعه.
- ◆ اختيار الأفراد الأكفاء.
- ◆ وجود العلاقات الإنسانية بين أقسام العمل المختلفة.
- ◆ وجود أدوات تنظيمية تسهل العمل.
- ◆ وجود بيئة تنظيمية ملائمة. (الشلعوط فريد، 2002م، ص: 68).

### 5-2-3- مبادئ التنظيم:

تتلخص هذه المبادئ فيما يلي:

- ◆ **مبدأ وحدة الهدف:** لا بد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي وعلى أن يتم تقسيم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف.
- ◆ **مبدأ الفعالية:** يعتبر التنظيم فعالاً إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهدافه بأقل قدر من الجهد والتكلفة، وتقاس الفاعلية بمعيار الكفاءة الإنتاجية التي تقاس بنسبة المدخولات أو المخرجات وأيضا لا بد أن يساهم التنظيم في تحقيق رضا الأفراد والجماعات ويساهم في خدمة المجتمع.

◆ **مبدأ الشرعية:** يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم مشروعة بحيث لا تتعارض والقوانين و

التشريعات والعادات والأعراف المعمول بها وأن تتماشى مع الظروف البيئية.

◆ **مبدأ الثبات:** بمعنى أن تكون الأهداف محددة بدقة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى كل إدارة أو

قسم وتتضافر بالتالي الجهود لتحقيقها ولا يعني هذا أن تكون الأهداف جامدة وصعب تعديلها ولكن هناك قدر من المرونة في التعامل معها وفقا للظروف.

◆ **مبدأ تقسيم العمل:** إن تقسيم العمل يؤدي إلى الاستفادة .

◆ **مبدأ التعامل بين السلطة والمسؤولية:** حيث يجب التشاور بين السلطة كحق والمسؤولية كواجب لأن

السلطة ضرورية لإنجاز المسؤولية.

◆ **مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:** بمعنى أن يتلقى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد واليه يرفع

تقاريره، ويؤدي هذا إلى منع الاحتكاك.

◆ **مبدأ نقاط الإشراف الإداري:** يختص هذا المبدأ بتحديد عدد الأفراد الذين يخضعون لإشراف رئيس إداري

واحد، ويعني تحديد النطاق الملائم المساعد في إنجاز أهداف دون إرهاق الإدارة.

◆ **مبدأ ديناميكية التنظيم:** بمعنى يجب أن يستجيب التنظيم وتعديله بما يؤدي إلى نموه. (حنفي عبد

الغفار، 2002 م، ص: 156).

## 5-2-4- مراحل التنظيم الإداري:

تحدد مراحل التنظيم الإداري بالخطوات التالية:

- **الخطوة الأولى:** تحدد الأهداف الرئيسية للعملية الإدارية وأهدافها الفرعية ذلك من شأن التحديد معرفة الاحتياجات التنظيمية ومن ثم اختيار الهيكل المناسب.

- **الخطوة الثانية:** تحديد الأنشطة اللازمة لإنجاز الأهداف، والأعمال التي تؤدي إليها وتصنيف هذه الأنشطة وتجزئتها.

**الخطوة الثالثة:** تحليل وقياس الظروف البيئية المحيطة بالعملية الإدارية ونشاطها لوضعها في الاعتبار عند تصميم الهيكل التنظيمي، ولفحص مدى استقرارها وتجانسها.

- **الخطوة الرابعة:** تجمع الأعمال في وحدات ومجموعات (تكوين الوحدات التنظيمية في ضوء الموارد البشرية).

- **الخطوة الخامسة:** توزيع أوجه النشاط الرئيسية أو الفرعية على الوحدات أو التقسيمات الإدارية التنظيمية بحيث يتم ترتيب الوظائف في مستويات إدارية، وتحديد اختصاص وسلطات ومسؤوليات كل منها، ووصف كل وظيفة وتصنيفها وترتيبها وإسناد كل منها إلى العامل أو الفرد الذي تتوفر فيه شروط شغلها.

- **الخطوة السادسة:** تحدد العلاقات التنظيمية بعد تكوين الوحدات الإدارية فإنه لا بد من ربط هذه الوحدات مع بعضها من خلال تحيد العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً، وهذه

لعلاقات التنظيمية تتصل بمفاهيم أساسية أهمها:

السلطة، المسؤولية، التفويض، المركزية، واللامركزية، ونطاق الإشراف واللجان. (العجمي محمد، 2008 م، ص:

(240).



## 5-3- الرقابة:

إن الجانب الآخر من العملية الإدارية يتمثل في وظيفة الرقابة وهذه الوظيفة تتمثل في قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة في الأداء والسابق تحديدها، والرقابة تمارس بطريقة دائمة ومستمرة وبالرغم من أن اتصال هذه الوظيفة بوظيفتي التنظيم والتخطيط إلا أن اتصالها الأكبر يكون عادة بوظيفة الاتصال وعادة ما يتضمن الإجراء التصحيحي للرقابة إدخال تعديلات على الخطط الموضوعة. (علي الشريف وآخرون، 1989، ص: 73).

## 5-3-1- مفهوم الرقابة :

نعني بالرقابة اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفقا للخطط الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية، وهي تهدف إلى الوقوف على نواحي الضعف والأخطاء ومن ثم العمل على علاجها ومنع تكرارها، وتكون الرقابة على كل شيء سواء كانت أعمالا أو أشياء أو فرد أو مواقف. (إبراهيم محمود، 2003 م، ص: 162).

## 5-3-2- فوائد الرقابة:

للرقابة جملة من الأهداف من بينها:

- ◆ تسهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر وفي أقل زمن.
- ◆ حث وتشجيع الأفراد على القيام بأدوارهم.
- ◆ تحليل أسباب الخطأ والإخفاق والتعرف على وسائل التصحيح.
- ◆ تكشف الأخطاء و الانحرافات قبل حدوثها أو في بدايتها للإسراع في علاجها.

♦ التعرف على معوقات العمل ومشكلات التي قد تعرقل العمليات الإدارية. (طلحة حسام وعدلة عيسى، 1996م، ص: 125).

### 5-3-3- خطوات الرقابة :

لتحقيق رقابة ومتابعة فعالة يجب إتباع الخطوات التالية:

♦ وضع المعايير الرقابية.

♦ تقويم الأداء من خلال قياس ما تم إنجازه هل هو فعال.

♦ تحديد ما إذا كان هناك انحرافا وتحديد درجة الحرية، وذلك من خلال مقارنة النتائج بمعايير الأداء.

♦ تحديد أسباب الانحراف وتحليل هذه الأسباب.

♦ تصحيح الاختلافات بين النتائج التي تم تحقيقها والنتائج المتوقعة طبقا للخطة. (شاويش مصطفى، 1993م، ص: 123).

### 5-3-4- خصائص النظام الرقابي الفعال:

كي يكون للنظام الرقابي فعالية يجب أن يتوافر فيه عددا من الخصائص منها ما يلي:

♦ الموضوعية: وذلك حتى يستوعب المخطئ خطأه ويسعى لتصحيحه.

♦ المرونة: وتعني التلاؤم مع الواقع في حالة حدوث بعض التغيرات ولكن لا بد للمرونة من إحداث الضوابط بمعنى أنه لا يكون ذلك على حساب دقة العمل وملائمته.

♦ التحديد الدقيق للعناصر الرقابية: مثل المطلوب رقابته ومعايير القياس .

♦ الابتعاد عن تصيد الأخطاء: استخدام التشجيع بدلا من التصيد والبحث عن العمل الجيد.

♦ مراعاة البعد الإنساني: بث أجواء التعارف والمودة بدلا من إظهار صور التفتيش وتوليد الضغوط.

◆ الاستمرارية: من المهم أن تكون الرقابة على فترات متقاربة. (طلحة حسام وعيسى مطر، 1996م، ص: 125).

#### 5-4-4- التحفيز:

يعتبر موضوع التحفيز من بين الاهتمامات الأولى لرجال علم النفس الصناعي من خلال إجراء دراسات والتي أسفرت أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفز على ذلك فوجود الخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء الأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وبحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال التحفيز.

#### 5-4-1- مفهوم التحفيز:

هو مجرد دافع لحث الفرد على الإنتاج والارتقاء من خلال ربط حاجات المنظمة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة وبذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكييف الفرد لمتطلبات المنظمة انطلاقاً من اختلاف أنماط الناس من بعضها واختلاف الدوافع بين الأفراد ولل فرد الواحد في أزمنة مختلفة. (إبراهيم محمود، 2003 م، ص: 164).

#### 5-4-2- أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة على مستوى الحياة الاقتصادية والاجتماعية والنفسية ويمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ◆ إشباع حاجات العمال المادية مثل (الأكل، اللباس، السكن) والمعنوية مثل (الشعور بالمكانة داخل الجماعة).
- ◆ ضمان الارتياح النفسي للعمال وهذا ما يقودهم إلى التعاون الفعّال بدلاً من التنافس الهادم.
- ◆ زرع روح التعاون بين العمال ورسم صورة حسنة أمام المجتمع.

♦ توجيه سلوك العمال نحو الوجهة الصحيحة لتجنب العداء اتجاه المشرفين على الفريق.

(عامر سعيد و عبد الوهاب، 1994 م، ص: 136).

### 5-4-3- فعالية الحوافز:

تعتمد فعالية نظام الحوافز في أداء مهمته المتمثلة في إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل و السلوك السليم

وإشباع حاجته على ناحية مهمة وأساسية هي :

أنه كلما كان التوقع و التكامل بين الدوافع إلى العمل و الحافز إليه مكتملا كانت فعالية الحافز على إثارة

السلوك المطلوب من الفرد أكبر، حيث أن لكل فرد مجموعة من الحاجات المتنوعة والمتعددة تختلف في مدى

إلحاحها عليه لإشباعها لذلك فهو يرتب أولوية إشباعها على ضوء ومدى إلحاحها عليه، وتحدد فعالية الحوافز

في تحقيق منفعة معينة للفرد في أمرين اثنين هما:

أ- **مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة للفرد:** فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات

التي يحاول الفرد إشباعها، كلما زادت فعالية هذه الحوافز.

ب- **مقدار الحافز:** فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحقيق دافعية الفرد

للحصول على هذه الحوافز (أحمد صقر عاشور، 1990م، ص: 104).

### 5-4-4- أنواع الحوافز:

يوجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في

مجال الحوافز ومن أهم هذه التقسيمات:

## 5-4-4-1- حسب طبيعة الحافز:

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية:

## أ- الحوافز المادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو التنفيذي أو الاقتصادي حيث تعد هذه الحوافز من أقدم أنواع

الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة. (عقيلي عمر، 1997م، ص: 309).

كما تتعدد أشكال التحفيز المادي حيث نجد: الأجور والمرتبات، والتعويضات، ضمان استقرار العمل، وظروفه

ومتطلباته المادية. (عبد الرحمان الطويل، 2001م، ص: 228).

## ب- الحوافز المعنوية:

هي مجموعة الحوافز التي تتناول النواحي المادية للعامل كإمكانية التقدم في الوظيفة، توسيع دائرة

الإشراف، والاعتراف بالجهود المبذولة وتقدير الإدارة للأداء المميز. (عبد الرحمان الطويل، 2001 م، ص:

229).

## 5-4-4-2- حسب المستفيد من الحافز:

يتم في هذا المجال التمييز بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية (زكي محمد، 1980 م، ص:

201).

أ- الحوافز الفردية : هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج وهي

موجهة للفرد وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد.

**ب - الحوافز الجماعية:**

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين بحيث يحرص كل منهم على أن يتعارض عمله مع عمل الزملاء لان ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل.

**5-4-4-3 - حسب أثر الحافز:**

تقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

**أ - الحوافز الايجابية :**

هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وإحداث السلوك المرغوب فيه .

**ب - الحوافز السلبية:**

هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الإنتاج وأداء العمل في شكل طبيعي وتعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون قواعد العمل. (زكي محمد، 1980م، ص: 202).

**5-5 - الاتصال:**

لوظيفة الاتصال معاني كثيرة في النظم الإدارية كافة من الإعلان والدعاية والعلاقات الخاصة بالأفراد والعلاقات العامة وفي محيط التسويق والإنتاج والمالية ولذا يعتبر الاتصال القاعدة الأساسية لكل العلاقات والصلات بين الأفراد المجتمع. (حسن الشافعي، 2001م، ص: 124).

**5-5-1 - مفهوم الاتصال:**

هو عبارة عن تبادل الأفكار أو أكثر فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هو حدوث التبادل بين شخصين أو أكثر. (محمد منصور، 1999م، ص: 228).

**5-5-2 - وسائل الاتصال الرسمي:**

هناك اتفاق بين مجموعة من الباحثين أبرزهم (أحمد توفيق وأمينة أحمد حسين وسيد الهواري) على أن وسائل الاتصال الرسمي تتم داخل الجهاز الإداري وباقي الأجهزة في المؤسسة بعدة وسائل وهي :

**أ - الوسائل الشفوية:**

حيث يتم نقل المعلومات فيها عن طريق علاقة مباشرة سواء كانت من المكتب أو في الميدان مثل: المقابلات الشخصية، الاجتماعات المؤتمرات والمكالمات التليفونية). (حسن الشافعي، 2001م، ص: 125).

**ب- الوسائل الكتابية:**

يكون الاتصال في هذا المجال على شكل وثيقة مكتوبة وبطريقة مباشرة تقوم بتحضيرها المصالح المعنية بالإعلام مثل استعمال الإعلانات ورسائل وتوجيهات للمستخدمين للإدلاء بأرائهم حول مختلف المواضيع. جريدة المؤسسة وسجل الاقتراحات وكل هذه الاتصالات تتسم بالطابع الرسمي (سعيد سيد، 1986، ص105).

**5-5-3 - خطوات واتجاهات الاتصال:**

يمكن تحديد خطوات الاتصال الخاصة التالية:

**أ- الاتصال من الأعلى إلى الأسفل:** في هذا النوع تنقل الأوامر و التعليمات و القرارات و التوجيهات و

التفسيرات من الأعلى إلى الأسفل أي من المدير إلى الموظفين أو من الإدارة العليا بشكل عام إلى مجموعة

الموظفين في المشروع.

**ب- الاتصال من الأسفل إلى الأعلى:** و في هذا النوع تتجه معلومات من الموظفين على مختلف

مستوياتهم إلى الإدارة على شكل تقارير و أبحاث و اقتراحات و شكاوي و غيرها و ذلك بهدف معاونة الإدارة

على تقييم مبادئ فعالة بتنفيذ القرارات و التعليمات التي أصدرتها و الوقوف على وجهات نظر الموظفين و

مشاكلهم و مشاعرهم نحو رؤسائهم و نحو زملائهم و نحو العمل بشكل عام.

**ج- الاتصال الجانبي و الأفقي:** و يشمل الاتصال الأفقي الذي يتم بين مدراء الدوائر في المشروع أو

بين رؤساء الأقسام التنظيمية المختلفة ذات المستوى الواحد و الهدف منه التنسيق (سعيد سيد، 1986،

ص109).

**5-5-4 - أغراض الاتصال و أهدافه:**

لخص الباحثين في العلوم الإدارية أغراض الاتصالات التي يقوم بها المدير في النقاط التالية:

◆ شرح السياسات الإدارية و التعليمات و القرارات بشكل تفصيلي.

◆ توجيه الموظفين لما يجب عمله و كيفية عمله.

◆ توزيع المهام على الموظفين.



- ◆ متابعة مدى تقديم العمل.
- ◆ الحصول على البيانات و المعلومات عن العمل والموظفين.
- ◆ تصليح أخطاء الموظفين.
- ◆ تقديم أعمال الموظفين و الاعتراف بمجهوداتهم و كفاءاتهم في العمل و تشجيع على الاستمرار في زيادة مجهوداتهم.
- ◆ التفاوض مع الزملاء عن رؤساء الإدارات الأخرى في المشروع.
- ◆ التوسط في المشاكل التي تحدث بين الموظفين (سعيد سيد، 1986م، ص:110).

## 5-6- اتخاذ القرارات:

إن القرار يتوفر في كل عناصر العملية الإدارية حيث أن وظائف الإدارة ما هي في حقيقة الأمر إلا سلسلة متصلة من القرارات و التي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و حل الكثير من المشكلات في إطار الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، لذلك فإن اتخاذ القرارات هو لب العملية الإدارية و من الوظائف الأساسية لأي مسؤول أيا كان موقعه داخل المنظمة.

## 5-6-1- مفهوم اتخاذ القرار:

إن كلمة قرار تعني "البت النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة و نهائية" (شاويش مصطفى، 1993، ص:245).

و تعرف اتخاذ القرارات بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل و أن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة و تحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة (الخوaja محمد، 2004 م، ص:107).

**5-6-2- أنواع القرارات:**

إن القرارات كثيرة و متنوعة و لها خصوصية و أطر تحكم إصدارها تبعا لأهميتها و تكرارها و شمولها و طريقة إصدارها كتابية أو شفوية و درجة وضوح محتوياتها و قد صنف علماء الإدارة القرارات إلى عدة أنواع:

**5-6-2-1- القرارات طبقا لإمكانية برمجتها:**

أ- القرارات المبرمجة: هي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة و غير المعقدة و لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها.

ب- القرارات غير مبرمجة: هي التي تتعلق بأمر معقدة و غير متوقعا و تحتاج إلى دراسات دقيقة و مكثفة.

**5-6-2-2- القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:**

أ- القرارات الكيفية: وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير و خبراته و تجاربه و دراسته.

ب- القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على قواعد و أسس علمية مدروسة.

**5-6-2-3- القرارات وفقا لأهميتها:**

أ- القرارات الإستراتيجية: و هي تلك التي تتخذها الإدارة العليا و تتعلق بكيان التنظيم الإداري و مستقبله و البيئة المحيطة.

**ب- القرارات التكتيكية:** و هي القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى و تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة و ترجمة الخطط و بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد العلاقات بين العاملين أو توضيح حدود السلطة و تقسيم العمل.

**ج- القرارات التنفيذية:** هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة و تتعلق بمشكلات العمل اليومي و تنفيذ النشاط الجاري في المنظمة.

### 5-6-2-4- القرارات وفق الظروف اتخاذها:

**أ- القرارات التأكيدية:** وهي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكل محل القرار.

**ب- القرارات غير تأكيدية :** و هي تلك القرارات التي تتوافر لمتخذها كل المعلومات عن المشكلة محل القرار، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخذ المدير قرارا غامضا.

### 5-6-2-5- القرارات وفقا للنمط القيادي:

**أ- القرارات الفردية الأوتوقراطية:** هي تلك القرارات التي ينفرد بها المدير متخذ القرار و من ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها.

**ب-القرارات الجماعية الديمقراطية:** هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة

فيها و تتميز بأنها قرارات رشيدة و بناءة (كنعان نواف، 1995، ص: 136).

**5-6-3- عناصر اتخاذ القرارات:**

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين تهدف إلى معالجة مشكلة ما، و هذه العناصر هي:

- ◆ الاختيار.
- ◆ توافر البدائل.
- ◆ الأهداف و الغايات أو محركات ودوافع السلوك.
- ◆ الوقت.
- ◆ الموارد البشرية المتوافرة للمنظمة.
- ◆ البيئة الداخلية للمنظمة(مناخ العمل).
- ◆ البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية و اقتصادية و اجتماعية (أبو قحف، 2005، ص:132).

**5-6-4- مراحل اتخاذ القرار:**

تمر عملية اتخاذ القرار ببعد من المراحل و سنعرض فيما يلي تفصيلا لكل مرحلة من هذه المراحل:

**أ- تشخيص المشكلة محل القرار:** يعد تشخيص المشكل أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطيء يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطيء مهما كانت الدقة و الوضوح في تنفيذ الخطوات التالية، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل و يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة و تشخيصها و تحديدها دقيقا من حيث نوعها و كيف نشأت و إيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الثانوية و عند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة(العسكر سمير، 1995، ص:143).

**ب- جمع المعلومات و البيانات عن المشكلة:** هنا يتم تحديد البيانات و المعلومات و الإحصائيات المطلوبة التي لها علاقة بالمشكلة محل الدراسة حيث يتوقف عن توافر هذه المعلومات و مدى سلامتها و

تنظيمها بدقة تقديم بدائل مناسبة لحل المشكلة، كما أن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة كلها يتطلب جميع البيانات و المعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار (السلمي على، 1973، ص154).

**ج- إيجاد بدائل لحل المشكلة:** في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة و المتوافرة لمعالجة المشكلة و يشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بسبب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ القرار و يمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة، و يعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر و هي:

♦ الحرية في طرح الأفكار.

♦ تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك.

♦ المزج بين الأفكار المقدمة و تحسينها.

♦ عدم نقد الأفكار المطروحة (رسمي محمد، 2004، ص:182)

**د- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة:** بعد اختيار بدائل حل المشكلة يجب على المدير إجراء تقييم شامل للحلول المتاحة حتى يتم اختيار الحل من بين عدة حلول، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف و تعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة و سهلة لأن مزايا و عيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها و لكنها تظهر عند تنفيذ الحل مستقبلا. (كنعان نواف، 1995، ص140).

**هـ - اختيار الحل الملائم للمشكلة:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل المميزة في عملية اتخاذ القرار، فبعد تحديد البدائل و تقييمها يجد متخذ نفسه في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي الهدف و يحل المشكلة، وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار احد البدائل التي يحددها و توصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة و أفضلها (ياغي محمد، 1997، ص:78).

و- متابعة تنفيذ القرار: يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار، كما يتم تحديد الوقت الذي سيستغرقه تنفيذ الحل و مراحل التنفيذ و العاملين الذين تم تكليفهم بالتنفيذ و تحديد مسؤولية كل واحد منهم و الطريقة التي سيتم بها تطبيق الحل و الوسائل التي يمكن استعمالها لمراقبة التنفيذ و المعايير التي تقيس درجة نجاحه بالإضافة إلى مراعاة ما قد يستجد من مشكلات أثناء الحل و وضع خطة مناسبة لمواجهتها و علاجها و كذلك تحديد البديل الذي قد يستدعي الظروف استخدامه إلى جانب الحل المختار (العميان محمود، 2002 ، ص 167).

يتضح لنا من خلال دراسة مراحل اتخاذ لقرار أنها مراحل مرتبطة مع بعضها البعض و لا يمكن الاستغناء عن أي منها فكل منها يؤثر في الآخر و يتأثر به إلا أنه في النهاية جميعها تهدف الى الوصول لقرارات سليمة و فعالة تحقق الأهداف المنشودة للمنظمة.

## 6- المستويات الإدارية: يمكن تقسيم الإدارة الى 3 مستويات هي:

### أ- الإدارة العليا:

تسمى أيضا بالإدارة الإستراتيجية و مهمتها تحديد الأهداف و رسم السياسات و تنظيمها و اتخاذ القرارات طويلة الأجل أكثر من بقية العناصر و هي ممثلة للمنظمة في البيئة الخارجية، كما أنها تتعامل مع الدوائر الحكومية والجهات الرسمية الأخرى ويحتل مدير الإدارة العليا المستوى الإداري الأعلى في المنظمة، وعلى الرغم من أن التسميات تختلف من حالة لأخرى إلا أن هؤلاء المديرين عادة ما يمثلهم المدير العام ونائب المدير العام.

### ب- الإدارة الوسطى:

تسمى أيضا بالإدارة التكتيكية وأحيانا أخرى بالإدارة التنفيذية وهي تتطلب اتخاذ القرارات قصيرة الأجل ذات العلاقة بالعمليات التنفيذية وهي حلقة وصل بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة وتتمثل مهامها الأساسية في

ترجمة الأهداف وينصب اهتمام هذا المستوى على البيئة الداخلية للمنظمة كما يمتد مدى الإدارة الوسطى من مستوى الإدارة العليا هبوطاً حتى بداية الإدارة المباشرة.

نجد من التسميات الشائعة لأفراد الإدارة الوسطى (مدير المصنع، مدير القسم، مدير العمليات) وهؤلاء الأفراد يختصون أساساً بتنفيذ الإستراتيجيات والسياسات الموضوعية بواسطة الإدارة العليا، كما ينسقون أعمال الإدارة المباشرة، وعادة ما يكونوا مصدر التجدد والابتكار في مجال أعمالهم.

### ج - الإدارة المباشرة:

تسمى بالمستوى الأول في الإدارة ويتولى المستوى الأول المهام المباشرة داخل المنظمة ومن التسميات الشائعة لأفراد الإدارة المباشرة (خط الإشراف الأول مشرف الصف الأول، المشرفين) وعلى عكس مديري الإدارة العليا والإدارة التنفيذية فإن مديري الإدارة المباشرة ينفقون معظم وقتهم في الإشراف المباشر على العمال داخل

20 - 21): ص الورش: (علي شريف و آخرون، 1989،

### 7 - المهارات الإدارية:

المهارات الإدارية هي عبارة عن تلك الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في المدير كي يتمكن من إنجاز أعماله بالكفاءة العالية المطلوبة، ولقد بذلت العديد من المحاولات من قبل المفكرين الإداريين لحصر تلك المهارات ومن أبرز المحاولات المحاولة التي قام بها كل من:

### - كلود جورج (Klood George):

حيث يرى (كلود) أن المدير الناجح يحتاج إلى مجموعة من المهارات تساعده على أداء عمله الإداري

بفاعلية أكبر وهي :

♦ أن يتوافر لدى المدير القدرة على التفكير .

♦ أن يكون المدير قادراً على أن يعبر عن نفسه بوضوح.

♦ أن يتوافر لدى المدير الخبرة الفنية في مجال عمله.

♦ أن يكون المدير قادرا على النظرية الكلية للأمور .

♦ أن يكون لدى المدير القدرة على الإقناع و أن يتمتع بثقة الآخرين .

♦ أن يكون المدير ديناميكيا حتى يستطيع مواجهة المتغيرات البيئية وأن يتوافر فيه القدرات التنظيمية

روبرت كانز (Robert Katz)

تعتبر هذه المحاولة من أهم المحاولات في هذا المجال حيث حدد (كانز) المهارات الإدارية التي تساهم في

نجاح المدير في ثلاث مجموعات هي :

### أ - المهارات الفنية:

هي القدرة على أداء النشاط أو العمل المعين أي المعرفة الشاملة بدقائق العمل الفني وخاصة تلك الأنشطة التي تتضمن استخدام عمليات أو أساليب أو أدوات فنية محددة وتظهر أهمية تلك المهارات بشكل أكبر في المستويات الوسطى و الدنيا من الإدارة.

### ب - المهارات الإنسانية:

هي قدرة المدير على التفاعل والتفاهم مع الآخرين بنجاح وكذلك قدرته على القيادة الآخرين والتأثير في سلوكهم وتوجيههم في الاتجاه الذي يحقق للمنظمة أهدافها وتطلب المهارات الإنسانية في كل المستويات الإدارية.

### ج - المهارات الفكرية:

هي قدرة المدير على التعامل من الأفكار والعلاقات المجردة أي أنها القابلية الذهنية للمدير على النظر إلى المنظمة ككل متكامل وقابليته أيضا على إدراك أو تصور العلاقات المتبادلة التي تحدث بين أجزاء المنظمة المختلفة من جهة وبين المنظمة وبنيتها الخارجية ومن جهة أخرى علما بان المدير الذي يفتقد تلك المهارات



يبقى إداريا جيدا ولكنه ليس ناجحا وتظهر أهمية تلك المهارات في المستويات الإدارية العليا (محمد الصيرفي، 2006، ص: 23).

الشكل رقم (10) يوضح ترتيب المهارات الفكرية و الإنسانية و الفنية في المستويات الإدارية الثلاثة.

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة السفلى
المهارة الفكرية	المهارة الإنسانية	المهارة الفنية
المهارة الإنسانية	المهارة الفنية	المهارة الإنسانية
المهارة الفنية	المهارة الفكرية	المهارة الفكرية

الشكل رقم (10): ترتيب المهارات في المستويات الإدارية

المصدر: (علي السلمي، 2005، ص 25).

### 8- حاجة المؤسسات للإدارة الوسطى :

لتسيير الأعمال الإدارية داخل المؤسسات يتطلب الأمر وجود وسيطاً بين الإدارة العليا عند قمة الهرم التنظيمي من جهة والعاملين بالإدارة الدنيا عند قاعدة التنظيم من جهة أخرى وعلى الرغم من أهمية الدور الذي تلعبه وتقوم به الإدارات العليا داخل المنظمات غير أنها لا تتردد في إسناد العديد من المهام للإدارات الوسطى ويكون ذلك عبر التوجيهات والتعليمات وبالتفويض المباشر وغير المباشر من الإدارة العليا باعتبارها صاحبة التشريع الأول داخل المؤسسة والمتعهدة برسم وصياغة وتحديد السياسات واللوائح التي تنظم العمل والنشاط داخل المنظمة وتحرض الإدارة العليا بشكل عام على التميز لذلك تتولى مهمة بناء رؤية إستراتيجية خاصة بالمنظمة وتعمل جاهده على نقلها لدى كافة أعضاء التنظيم عبر إدارتها الوسطى المنتشرة بالقطاعات والأقسام

التي بدورها تتولى مسئولية إقناع كافة الإدارات المنتشرة بقاعدة التنظيم الإداري بالرؤى والأهداف (عقلي وصفي، 1997 ، ص:87 .)

يُكلف مدير الوسط بتنفيذ ما أُسند إليه من أنشطة ومهام مستعيناً بقدراته ومهاراته الذاتية بالإضافة لقدرة وكفاءة الفريق المعاون له وبقدر من الدقة والسرعة في التنفيذ التي يجب أن يتمتع بها أعضاء الفريق المعاون كلما كانت متوافرة أدى ذلك لزيادة الفاعلية في التناغم مع باقي الإدارات الأخرى والعكس كلما سيطر على أداء الفريق المعاون عوامل البطء وغابت عنه الدقة كلما أدى ذلك لانعدام عوامل الانسجام والتفاهم مع الأطراف الأخرى داخل كافة المواقع التنظيمية وكلما تعسر الوصول للهدف الرئيسي للمنظمة وغاب معها الرضا الوظيفي لدى جميع الإدارات والأقسام خاصة الإدارات الدنيا لذلك ينبغي أن تسعى إدارة الوسط أن تكون محل ثقة الجميع كي لا تخيب الآمال وتطيح بالآمال فتعمل جاهده لإيجاد الحلول والبدائل المناسبة التي تعترض عمليات التنفيذ من عقبات ومشاكل يتعرض لها النشاط وبنفس الوقت يتجلى حرصها في استقطاب أفضل العناصر من الخارج لديها ولدى باقي الإدارات الدنيا التي تقع تحت إشرافها ولا تتوقف عن المطالبة والاستمرارية في التعليم والتدريب داخل المنظمة بهدف مواكبة كافة نواحي التطور التي يشهدها العمل والأداء ( I Martin B, Surridge M )

(2003 , Page 152)

على الرغم من أن الإدارة الوسطى يتركز عملها داخل محيط تنظيمي واحد إلا أن نشاطها يُعد مصدر إثراء ونقاش للباحثين ويعود السبب لطبيعة الدور الذي تقوم بتداخل منظمات الأعمال .

كما يمكن للإدارة العليا أن تلعب دوراً فعالاً في بث روح التنافس المرغوب بين قادة ومسؤولي الإدارات الوسطى وفي تلك الحالة ستتسابق إدارات الوسط مع بعضها لترسيخ كياناتها والتأكيد على إثبات دورها داخل التنظيم مما يستدعي من الجميع أن يكون أدائهم راقياً رفيع المستوى ويتجلى ذلك في التصرف والسلوك الاحترافي الذي يجب أن تتعامل به مع الجميع لذا يحرص مسؤولي الإدارة العليا على رصد العديد من المكافآت والحوافز التشجيعية الأدبية منها والمادية لصالح مدراء الوسط

الإدارة الوسطى بمثابة الشريان الذي ينقل الدم لكافة أعضاء الجسد فإذا أصيب هذا الشريان بالوهن تبعه باقي الأعضاء وبالمثل كلما تمكنت الإدارة الوسطى من خدمة جميع الأطراف بالإدارة العليا والعاملين كلما كان النجاح حليفاً لها والعكس صحيح عندما يسيطر على مدراء الوسط المفاهيم الخاطئة التي تتبني توجهات الإدارة العليا دون نقاش متجاهله تطلعات الآخرين داخل الإدارات الدنيا كلما أسفر ذلك عن فشلها الذي يعيق في تحقيق كلاً من أهداف التنظيم وتطلعات العاملين .

## 9 - مفهوم الإدارة الوسطى :

للإدارة الوسطى مفاهيم مختلفة لكنها تدور ضمن إطار فلسفي متناغم ومن أهمها : -

- يعرفها الدكتور مؤيد سعيد السالم " مجموعة المدراء الذين يحتلون مواقع إدارية دون القمة الإستراتيجية ولغاية مشرفي الخط الأول كالمشرفين أصحاب السلطة المباشرة على العمال " (السالم مؤيد سعيد، 2005 م، ص: 152).

يعرفها الدكتور أحمد القطامين " الإدارة التي تقوم على ممارسة الأنشطة الرقابية على تنفيذ الخطط الإستراتيجية بما يؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة كما حُطت لها خدمة للاتجاه الإستراتيجي العام في المؤسسة " (القطامين أحمد، 2002 ، ص: 163 ).

كما يعرفها بلنكواتر أنها: "النشاطات الوظيفية المتعلقة بعناصر العمل الإداري وأن أهم وظائف المنظمة هي الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد، العلاقات العامة والبحث والتطوير".

كما يعرفها روبرت هيلر وتيم هنديل أنها: "التنسيق العقلاني لجهود مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة من خلال تحديد الاختصاصات وتحديد العلاقة بينهم وتوزيع الأعمال على الأفراد".

- الإدارة الوسطى: "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف".

- الإدارة الوسطى: "عملية إنسانية متميزة تتضمن تخطيط، تنظيم، توجيه ومراقبة الإمكانيات المتاحة للفرد ورؤوس الأموال وتنمية المدراء في منشأة ما بدرجة عالية من الكفاءة بهدف تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وجودة أفضل".
- الإدارة الوسطى: "عملية الإشراف والمراجعة للتعرف على دقة تسيير وانتظام العمل".
- الإدارة الوسطى: "وظيفة من وظائف المديرين تمكنهم من التأكد من أن خطط وأهداف الوحدات الإدارية التي تم صياغتها بعد دراسات وبحوث سابقة قد تم تحقيقها وإنجازها وفقاً لما هو مقدر لها"
- الإدارة الوسطى: "الوظائف التي يقوم بها المدير والتي بواسطتها يحصل على النتائج المرغوبة "
- الإدارة المختصة بالإشراف على الأنشطة التي يترتب عليها تنفيذ السياسات والإستراتيجيات التي حددتها الإدارة العليا وهي الجهة المسؤولة عن ترجمة السياسات المحددة من قبل الإدارة العليا وعادة ما تكون مصدر الابتكار والتطوير داخل المنظمات وتهتم كثيراً بتنسيق أعمال الإدارة الدنيا".
- الإدارة المسؤولة عن فهم وتدقيق المعلومات المتعلقة برؤية وتطلعات وتوجيهات الإدارة العليا إلى كافة العاملين ثم اتخاذ كافة الخطوات التدبيرية لتنسيق كل الأنشطة والجهود ومراقبتها تنفيذها وفقاً لما تتطلع إليه الإدارة العليا وبالطريقة التي ينمو خلالها معدل ارتباط العامل بالمنظمة مما يسفر عنه زيادة معدل الولاء والانتماء لديه بمرور الوقت" (Mintzberg. H. 1973.P178.)

## 10- أهمية الإدارة الوسطى :

تأتي أهمية الإدارة الوسطى من الدور الذي تقوم به داخل منظمات الأعمال وما تفرضه عليها ظروف وطبيعة العمل ويتطلب الأمر من الإدارة الوسطى أن تقف بحزم عند تطبيق المفاهيم التي تتسجم مع الأهداف العامة السليمة والتي تسعى الإدارة العليا لتحقيقها كما تأتي الأهمية أيضاً من كونها تقدم يد العون لجميع الأعضاء داخل المنظمة بداية من الإدارة العليا وصولاً لأقل موظف ينتمي للإدارة الدنيا في إطار ما تم الاتفاق

عليه من سياسات وخطط وبرامج تقع في حيز التنفيذ. (الشكرجي نعمة، ص: 63).

ويمكن إبراز أهمية الإدارة الوسطى ضمن مجموعة من النقاط أبرزها :

- 1 - الأداة التي من خلالها تتطور الأساليب المتبعة في أداء النشاط بالشكل الذي يخدم مصلحة العمل.
- 2 - تبرز أهمية الإدارة الوسطى من كونها الأداة التي تمنح الجميع الفرصة في التعامل تحت مظلتها لتحقيق المفاهيم العصرية للإدارة العلمية التي أصبحت تتبنى وتقدر ظروف العمل والعامل وتعمل بشكل دائم على تحسين العائد والمردود الاقتصادي من الأنشطة والأعمال مستهدفة الجميع.
- 3- مع تطور الفكر الإداري تطورت معه أساليب الأداء وتنوعت عناصر الإنتاج مما تطلب بذل المزيد من الجهد لتحفيز العاملين والعمل على تحسين أوضاعهم المالية والاقتصادية الأمر الذي يقع على كاهل الإدارات الوسطى في جميع منظمات الأعمال باعتبارها المرآة التي تقدم صورة عامه وشاملة للإدارة العليا عن احتياجات وتطلعات العاملين .
- 4 - الفكر الإداري الحديث يُطالب الإدارات العليا والوسطى بالاهتمام بتدريب وتنقيف العاملين وبالتالي تأتي أهمية الإدارة الوسطى بكونها المسؤول الأول عن اختيار البرامج المناسبة والتأهيلية المختلفة التي ترتقي بمستوى كفاءة وثقافة جميع العاملين.
- 5 - التخطيط أحد وأهم الأدوات التي تستعين بها الإدارة العليا في تحقيق أهدافها لكنها تحتاج لمن يتولى ترجمة وتفسير ما تم اعتماده من خطط لذلك تقوم الإدارة الوسطى بالعمل على ترجمة تلك الأهداف وصياغتها على شكل خطط وبرامج تفصيلية يمكن تنفيذها تحت إشراف ومراجعة عمليات التنفيذ أولاً بأول والعمل على تصحيح المسار حال وجود خطأ أو انحراف عن المسار.
- 6 - حال قيام إدارات الوسط بواجباتها الوظيفية وتنفيذها على الشكل المخطط له وبالشكل الجيد للأنشطة والأعمال انعكس ذلك وبشكل مباشرة على قيمة وسمعة المنشأة داخلياً بين أفراد وأعضاء التنظيم وخارجياً أمام كافة الأطراف المهمة بشؤون وأعمال المنظمة.

- 7 - تبرز أهمية الإدارة الوسطى باعتبارها أداة للحكم على كفاءة الإدارة العليا في اختيار أعضاء الإدارة الوسطى فكما كانت الإدارة العليا واعية كلما جذبت إليها الأكفاء من مديري الوسط والعكس.
- 8 - العمل الجاد والمثمر الذي يحقق أهداف وتطلعات الإدارة العليا وتحقيق الرضا والولاء لدى العاملين يعكس وبشكل مباشر الصورة الناصعة للإدارات الوسطى داخل التنظيم والعكس صحيح.
- 9 - الممارسات العملية للإدارة الوسطى اشتملت على جميع الوظائف الأساسية لأي عمل إداري فقد تضمنت كل العمليات والوظائف المتعلقة بعمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، عمليات التحفيز، التنسيق، اتخاذ القرارات الإدارية التي تكفل تدفق وسير العمل بشكل كامل ومنتظم .
- 10 - تأتي أهميتها من الدور الفعال الذي تلعبه داخل منظومة العمل باعتبار الإدارة التي تتحمل النصيب الأوفر من الأعمال داخل أي منظمة بداية من التفكير في إنتاج أو تسويق منتج أو خدمة وصولاً لمرحلة تطوير هذا المنتج أو الخدمة والتوسع في السوق، تحسين مستوى جودة المنتجات، العمل على زيادة حصة المنظمة من السوق ، وصولاً لتحقيق رضا وولاء العميل (الهمزاني فارس، 2012 م، ص: 8).
- 11 - معظم الدراسات التي ارتبطت بتطوير العمل الإداري ركزت على الإدارات الوسطى بشكل رئيسي وما تم صياغته من لوائح، تنظيمات، وتعليمات إدارية المقصود بها من الأساس الإدارات الوسطى دون غيرها ويتم النظر للإدارة الوسطى على أنها التاريخ المستمر للإدارة ككل بداية من المدرسة العلمية في الإدارة بالقرن التاسع عشر وصولاً للعصر الحاضر .
- 12 - في الواقع العملي يتجلى بوضوح الدور الذي تلعبه الإدارة الوسطى داخل منظمات الأعمال في نجاحها في تحقيق وأفضلها في تحقيق كلاً من أهداف التنظيم وارتفاع معدل الرضا الوظيفي لدى العاملين هذا الدور يفرضه عليها ظروف وطبيعة العمل داخل المنظمات بشكل عام.
- 13 - يتجلى دور الإدارة الوسطى في التواصل ونقل الرؤى والأفكار من الإدارة العليا لقاعدة التنظيم لذا كلما كانت أكثر تفهماً ومرونة كلما تمكنت المنظمة من تحقيق أهدافها بنجاح والعكس.

14 - عند قيام الإدارة الوسطى بتنفيذ واجباتها بشكل جيد انعكس ذلك على قيمة وسمعة المنظمة بوجه عام لذلك يمكن القول بأن الإدارة الوسطى هي الإدارة التي تصنع الفارق وهي التي تمتلك أدوات وعناصر النجاح داخل أي تنظيم مهما كانت طبيعته ومهما اختلف نشاط المنظمة.

15 - تتجلى أهمية الإدارة الوسطى كونها تتوسط الإدارة العليا والدنيا لذا هي حلقة الوصل بينهما.

### 11- مسؤوليات الإدارة الوسطى:

قدرة الإدارة الوسطى على تحويل المبادرات وتطبيقها على أرض الواقع مرهون بما لديها من مهارات قيادية وما تتمتع به من عوامل المرونة في أداء أنشطتها غير أنه يمكن القول بأن الإدارة الوسطى هي الإدارة المسؤولة عن تنفيذ مجموعة من المهام أبرزها :

- ترجمة الأهداف ومراقبة تنفيذ السياسات، وتنفيذ البرامج التي صاغتها الإدارة العليا.
- الإدارة المسؤولة عن توجيه النشاط اليومي وتنسيق الأداء.
- حلقة الوصل بين الإدارة العليا والدنيا مما يتوجب عليها ومن داخل مسؤولياتها أن تتولى نقل التعليمات والرؤى والأفكار لكافة العاملين داخل الإدارة الدنيا باعتبارهم القائمين على تنفيذ الخطط والبرامج التي تم صياغتها من قبل القائمون على إدارة شؤون المنظمة بالإدارة العليا .
- المساهمة في وضع السياسات والخطة العامة للمنظمة والمسؤولة عن جمع البيانات والمعلومات وتقديمها للجهات المختلفة لدى الإدارة العليا.
- وضع معايير رقابية منطقية ومقبولة يمكن تطبيقها واستخدامها في الحكم على أداء ونشاط كافة العاملين داخل الأقسام والإدارات الدنيا.
- استخدام الهيكل التنظيمي المناسب لتحديد صلاحيات ومسؤوليات العاملين داخل الهيكل

مسؤوليات الإدارة الوسطى تنبثق من موقعها التنظيمي مما يعطي للدراسة أهمية كبرى باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا لذلك تُعد الجهة المسؤولة عن نقل معاناة وشكوى العاملين للإدارة العليا مما يتطلب أن يتوافر لديها الحكمة والذكاء في التواصل مع الجميع مع التشديد على أهمية بقائها على بعد واحد وبمسافة واحدة من الجميع رغم صعوبة تحقيق ذلك بأرض الواقع .

(إسماعيل زكي، 2009م ، ص: 123).

## 12 - تأثير المحيط البيئي على عمل الإدارة الوسطى :

المدير الناجح بشكل عام هو الشخص القادر على التفاعل مع المحيط البيئي للمنظمة داخلياً داخل المنظمة مع العاملين والمدراء وغيرهم وخارجياً مع الأطراف الأخرى المحيطة بالمنظمة والتي ترتبط معها بعلاقة مباشرة أو غير مباشرة والتكيف مع هؤلاء دون أن يكون لذلك تأثيراً على أداء الأنشطة والمهام الأساسية المسؤول عن إنجازها لصالح المنظمة وتبدأ بعمليات التخطيط مروراً بعمليات التنظيم والتوجيه والتنسيق وأخيراً الرقابة داخل محيط العمل وهناك أطراف أخرى خارج بيئة العمل تؤثر على عمل الإدارة الوسطى من أبرزها منظمات العمل والجهات الحكومية والخاصة صاحبة التأثير في النشاط كالأسواق والشركات المنافسة، النقابات العمالية، المؤسسات الضريبية، التأمينات الاجتماعية، مكاتب وأسواق العمل، منظمات التضامن والتكافل الاجتماعي، جمعيات حماية المستهلك، مكاتب العمل، هيئات حماية البيئة..... الخ.

الإدارة الوسطى الفاعلة هي الإدارة التوازنية التي تتعامل مع جميع المتغيرات التي تحيط بالعمل وتؤثر فيه.

تفاعل مدراء الوسط مع المحيط الداخلي والخارجي يُعد ركناً هاماً أساسياً يقع ضمن مهام أنشطتهم الوظيفية لذا يتوجب عليهم الأمر صياغة إستراتيجية كاملة تمكنهم من إحكام التعامل مع الجميع.

(السريع عبد الله منصور، ص: 128 - 129).



**13- مهارات الإدارة الوسطى:**

الإدارة الوسطى تتلقى الأهداف من الإدارة العليا وتقوم بالعمل على تحويلها لبرامج وخطط عمل فنية مدروسة ومفصلة تسلمها مباشرة للإدارة الدنيا لتنفيذها لذلك ومن الأهمية بمكان أن تتمتع الإدارة الوسطى بالعديد من المهارات المختلفة التي تتيح لها التعامل مع العنصر البشري باعتبارها المسؤولة عن توزيع وتقسيم الأعمال والمسؤولة عن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لما ورد بخطة العمل وفي العرض التالي أهم المهارات التي يجب توافرها لدى مدراء الوسط :

**1 - المهارات الفكرية والفنية:**

على مدراء الإدارة الوسطى التحلي بمزيج امن المهارات والقدرات باعتبار هذه المهارات والقدرات من العوامل الحاكمة للنجاح في الوصول للأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي وتتمثل المهارات الفنية في القدرة على فهم النشاط بطريقة جيدة والقدرة على استيعاب ما تقدمه المنظمة من منتجات والقدرة على إدراك المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويتجلى دور المهارات الفكرية في اتخاذ ما تراه الإدارة مناسباً من قرارات ناجحة تصب في مصلحة العمل والقدرة على التحليل والتخيل لما هو قادم مستقبلاً ويعد ذلك ركناً أساسياً لإحداث التغيير داخل المنظمة والذي أصبح مطلباً حيوياً لدى كافة المنظمات والمؤسسات العصرية . (السريع عبد الله منصور، ص: 141 - 144 )

**14- المهارات الإنسانية اللازمة لنجاح مدراء الوسط :**

أسلوب التعامل ويتضمن الإشارات التي يتم إرسالها للآخرين دون أن يتلفظ أو يتحدث المدير إلى مرؤوسيه وتشمل كافة التصرفات الصادرة منه على سبيل المثال إذا نظر ، إذا وقف ، إذا جلس ، إذا تحدث ، إذا ابتسم، إذا صافح تابعيه .....الخ هذه المفردات ترسل إشارات تجاه مرؤوسيه ينبثق من خلالها نظرتهم الشاملة تجاه هذا المدير تؤثر في سلوكياتهم سلباً أو إيجاباً .

• المصادقية التي تتبع من الشخصية مع الجميع إدارة عليا ، مرؤوسين ، عملاء ويتحقق ذلك إن كان المدير صادقاً بحيث تتطابق أقواله مع أفعاله سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة

• القدرة على إقناع الآخرين إن الأفكار قد تصبح عديمة الفائدة لا قيمة لها إذا فشل المدير في إقناع الآخرين بها وتسويقها والترويج لها ووضعها في حيز التنفيذ لذا يتوجب على المدراء بصفة عامة أن يتعلموا جيداً الكيفية المثلى في تبسيط ما لديهم من أفكار قد تبدو معقدة والعمل على إرسالها بسهولة ويسر للأطراف المعنية كي تصبح سهلة الفهم والإدراك من أعلى لأسفل التنظيم

• القدرة على التحدث بشكل جيد وفعال غاية من الأهمية فقد يمتلك المدير أفكاراً مبدعة لكنه عاجزاً عن ترتيبها عاجزاً عن نقلها للآخرين الأسلوب المميز في الحوار ونقل الحديث مع الآخرين فقد أفتقد الكثير من المهارات السلوكية المطلوبة فمن المؤكد أن غياب الأسلوب والعرض المناسبين للفكرة سيقضي على بريق وجوه هذه الفكرة ولن تجد لها من الأذان الصاغية التي تستمع إليها إذن على المدير أن يراجع نفسه فيما يتعلق بعدة أمور من أهمها كيف يتحدث ؟ ، كيف يعرض أفكاره ؟ يعمل على انتهاز أسلوباً سلساً أكثر تفهماً كي يفهمه الآخرون (الهوري محمود السيد ، ص: 287).

• المهارة في استعمال الزمان والمكان المناسب

• القدرة على الإنصات على الرغم من أهمية التحدث بفاعلية إلا أن الاستماع الجيد يبعث برسالة واضحة للطرف الآخر أياً كان وضعة الوظيفي أن هذا الشخص يحمل له الاحترام والتقدير.

يرى الباحث أن استعمال المكان والوقت المناسبين في توجيه العاملين يمثل أهمية كبرى في توصيل

الأفكار ودعم تقوية العلاقات بين المدراء وجميع المرؤوسين. (Robert. Kreitner , 1986, P: 465)

القدرة على استيعاب واحتواء الآخرين وما يتضمنه ذلك من القدرة على فهم واحتواء مرؤوسيه بكل ما يتعلق بشخصياتهم، ميولهم، أهدافهم المستقبلية لذلك يستدعي الأمر بأن يقوم أي إنسان بوجه عام والمدراء ورؤساء الأقسام بوجه خاص إتباع أسلوباً راقياً خلقياً في التعامل مع المرؤوسين كي لا يجد صعوبة في توجيههم نحو

تحقيق الأهداف المخطط لها والتي ترغب المنظمة في تحقيقها والوصول إليها كاملة مستفيدة بما لديها من طاقات وإمكانات بشرية .

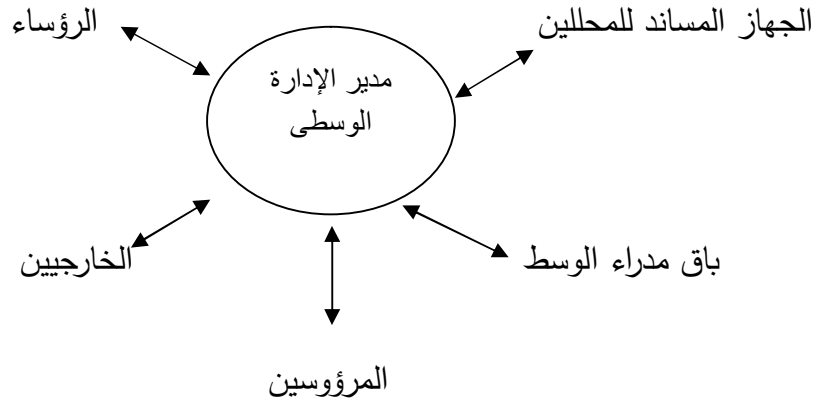
المهارة قد تكون ذاتية لكنها قد تتولد من خلال الوسائل التعليمية وخوض التجارب لذا يتوجب الأمر على مدراء الإدارة العليا إعطاء مدراء الوسط الفرصة كاملة بإطلاق المبادرات والمشاركات في صنع واتخاذ القرارات ويُعد التعليم بمثابة العمود الفقري الذي تقوم عليه عمليات التغيير والتطوير .

التجارب فرصة لبناء شعور داخلي أصيل صعب الوصول إليه بإتباع أسلوب آخر دون الخوض في التجارب والممارسات الحقيقية كالمغامر الذي صعد لقمة الجبل مهما تحدثت عن حالات الخطر والخوف التي تعرض لها خلال الرحلة غير أنه يظل عاجزاً عن نقل إحساسه الحقيقي للآخرين الذين لم يخوضوا نفس التجربة لذلك لن تتمكن الإدارة الوسطى من إدراك الشعور الحقيقي بالقيادة وتحمل المسؤولية والنظرة الشمولية والتحليل الدقيق لمجريات ما يحدث بالمنظمة في ظل غياب الممارسة العملية الذي يُعد مطلباً أساسياً لبناء الخبرات التي تتراكم مع مرور الوقت ( Donald C, Hambrick 1981, P 266 ).

### 15- الإدارة الوسطى بين الأطراف المتنافرة:

خط سير العلاقة والاتصال بين الإدارة العليا ومركز التشغيل يتخللها مدراء الوسط وهؤلاء أصحاب سلطة رسمية باعتبارهم مدراء يحتلون مواقع إدارية تحت إدارة وقيادة الإدارة العليا وصولاً لمشرفي الخط الأول كالملاحظين ومشرفي العمال وبطبيعة الحال يملك هؤلاء سلطة مباشرة على توجيه العاملين وهذه السلسلة تجسد آليات العمل والتنسيق عبر الإشراف المباشر والشكل التالي يوضح الموقع الذي يحتله مدير الوسط بين مجموعات العمل والقوى المتنافرة المحيطة بها .

## شكل رقم ( 11 )



## شكل رقم ( 11 ) : مدير الوسط بين القوى المتنافرة .

المصدر: ( مؤيد سعيد السالم نظرية المنظمة الهيكل والتصميم ص 153 ).

يتولى مدير الوسط ممارسة الأدوار الخاصة برئيسه الأعلى داخل نطاق الوحدة الإدارية التي يتبع لها كل مدير وسط مما يتطلب منه أن يكون رئيساً لكافة العاملين المنتمون لهذا القسم أو القطاع لذلك يجب عليه أن يكون حريصاً على تنمية كافة وسائل الاتصال بينهم جميعاً ويأتي ذلك إيماناً منه بالدور الحيوي الذي يمكن أن تلعبه عملية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات والأفكار حيث تقوم الإدارة العليا داخل المنظمة بتخصيص جزءاً من مواردها الاقتصادية لكل قسم أو قطاع معين مما يستدعي أن يكون الشخص المكلف بإدارة هذا القسم أو ذلك القطاع أن يتمتع بالاحترافية في توزيع ما أتيح له من موارد داخل المنظمة وتوزيعها بين جميع مرؤوسيه بما يحقق أكبر قدر من الإفادة للمنظمة بوجه عام والقسم بوجه خاص مما يترتب عليه تعظيم قيمة هذا القسم داخل

الإدارة العليا. ( السالم مؤيد سعيد ، ص 152 - 153 )

## 16- الأسلوب الأمثل لإدارة الصراع التنظيمي:

إن الصراع والخلاف في المؤسسات حقيقة واقعة ومن الاستحالة تجنبها، لاختلاف الشخصيات المتعاملة واختلاف طبيعة البشر والخلافات موجودة على جميع المستويات الإدارية بين العاملين بعضهم البعض وحتى في الجهات الإشرافية والرقابية ووصولاً إلى مجلس الإدارة في المنظمة، وينظر إلى الصراع على أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع.

باعتبار أن الأنظمة البشرية لا يمكن أن تظل في حالة ثبات ما دامت في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها، هذه البيئة التي من سماتها: النمو، والتوسع، وتضائل الفواصل والحدود المكانية والزمانية، وتحول المجتمع إلى قرية صغيرة، أهم معالمها التغيير التقني السريع، والتضخم والتنوع والتعدد الهائل في العمليات، والتطوير المستمر في الأفكار والمفاهيم، وشدة المنافسة على الموارد، والتعارض بين الأهداف والمصالح، مما أدى إلى حالة أكبر من الغموض وعدم التأكد، واختلاف الأفكار والآراء والمعتقدات، وأصبح الصراع أمراً وارداً وطبيعياً، على اعتبار أن مقاومة التغيير أحد العوامل المسببة للصراع، لكن إذا استطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية، من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية، قد يكون دافعا جديداً للأداء المتميز، فرضا الفرد عن عمله يحدث الصراع على أنه مشكلة متوقعة تتطلب حلاً ضمن مناخ تسوده روح التشارك والمنافسة الإيجابية، لذا فإنه يمكن أن يؤدي إلى مخرجات إيجابية منتجة، لذلك لنكن أكثر مواكبة في ممارساتنا الإدارية بتبني إستراتيجية التعاون في إدارة الصراع، وتقوم هذه الإستراتيجية على عدد من الأسس هي: خلق بيئة ومناخ مؤسسي محفز على الصراع الحميد يسوده التنافس وبذل المزيد من العمل المنتج الذي يعود بالنفع والفائدة على العاملين وعلى المنظمة، تطوير اتجاهات العاملين نحو مفهوم الاختلاف، وإن الاختلاف في الرأي لا يفسد للود قضية، وأن نجاح المنظمة مرهون بتناغم الأهداف، إكساب العاملين المفهوم الصحيح للتنازل للطرف الآخر لمصلحة العمل، وأن التنازل لا يعني الربح أو الخسارة، فالعمل لعبة ينص قانونها على أن الكل يعمل ليكسب، وهذا هو الأسلوب الأكثر استخداماً في الإدارات الحديثة باعتباره الأنسب للوصول إلى الحل الأمثل للصراع ومن بين الدراسات التي توصلت إلى ذلك دراسة زايد 1995: أجرى دراسة بعنوان «استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة»، وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع

وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع، وشملت الدراسة قطاعات التربية والتعليم والصحة والبلديات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداما هي التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي إستراتيجية التجنب. (زايد محمد عادل، 1995، ص:50).

دراسة كوزان 1995: قام بدراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون وقد توصلت هذه الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساو تقريبا. (المجلة الأردنية، 2005، ص:12).

من خلال هذه الدراسات التي تدعم فكرتنا حول الأسلوب الأفضل لإدارة الصراع التنظيمي والمتمثل في أسلوب التعاون يمكن القول بأنه الأفضل لأي مؤسسة لأنه يشجع على إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات في حل الصراع.

## خلاصة:

إن الإدارة أو العملية الإدارية عماد تقدم كافة الأنشطة سواء كانت، سياسية، اجتماعية، إنسانية، وبدونها كان من الصعب الوصول إلي التقدم الذي توصلت إليه البشرية اليوم، والأمور لم تتوقف عند هذا الحد بل عرفت الإدارة مزيدا من التوسع والتفرع نتيجة للاهتمام المتزايد بها، وللحفاظ علي هذا التوسع كان من الضروري التثبيت بالإطار العلمي في تنظيمها وبذلك أصبحت الإدارة أساسا لكل نجاح فيها، وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ماهية الإدارة حيث عرضت مجموعة من التعارف للعديد من الباحثين والمفكرين المختصين في علم الإدارة، ثم الاطلاع علي نظريات الفكر الإداري التي صنفت إلى خمس نظريات وهي النظرية الكلاسيكية، النظرية السلوكية، والنظرية العلمية، ونظرية الأنظمة، والنظرية الموقفية، كما تم الاطلاع علي مجموعة من الخصائص التي تتميز بها العملية الإدارية، بالإضافة إلى تبيان مدى أهميتها في المؤسسات والمنظمات كما تم ذكر أهم الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها انطلاقا من تنمية القدرات والكفاءات البشرية وصولا إلي الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين، أما فيما يتعلق بوظائف الإدارة فقد تم حصرها في كل من التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتحفيز، والاتصال، واتخاذ القرارات، كما تم تحديد المستويات الإدارية التي صنفت إلى ثلاث أصناف حيث نجد الإدارة العليا والوسطى والدنيا، كما تم التطرق إلي أهم المهارات الإدارية التي يجب أن تتوفر في الإداري الجيد، حيث تم تقسيمها إلي ثلاث أقسام وهي المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، كذلك تم التطرق إلى حاجة المؤسسات إلي الإدارة الوسطى ومفهوم الإدارة الوسطى وأهميتها بالإضافة إليمسئوليات الإدارة الوسطى وتأثير المحيط البيئي على عمل الإدارة الوسطى، مهارات الإدارة الوسطى والمهارات الإنسانية اللازمة لنجاح مدراء الوسط وأخيرا الإدارة الوسطى بين الأطراف المتنافرة .

زيادة على ما ذكر سابقا يمكن القول بان تحقيق الأهداف المسطرة بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث والتغير في أسلوب الإداريين داخل المنظمات والهيئات وتحسين كفاءتهم ومهارتهم وقدراتهم.

الجانب التطبيقي



# الفصل الرابع منهجية البحث

# الفصل الرابع

## منهجية البحث

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- العينة وكيفية اختيارها

3- الإجراءات المنهجية للدراسة

4- الاستبيان

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

6- خصائص أفراد العينة

خلاصة الفصل

**تمهيد**

نتناول في هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم إتباعها لجمع البيانات قصد اختبار فرضيات البحث ونستلهه بتقديم المنهج المتبع في الدراسة الحالية، ثم ميدان البحث وكذا العينة المستجوبة وكيفية اختيارها ومختلف خصائصها، أيضاً أدوات جمع البيانات وهذا من حيث، صدقها وثباتها وكيفية تطبيقها في الميدان، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

**1-مجالات الدراسة:****1-1-المجال المكاني:**

يتمثل المجال المكاني لهذه الدراسة في مجتمع البحث و المجال العام للدراسة الميدانية، وفي هذه الدراسة يكمن المجال المكاني في المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس IAP.

**1-2-المجال البشري:**

أجريت الدراسة على مشرفي المعهد الوطني للمحروقات، (بومرداس ) وعددهم 120 مشرف موزعين على مختلف مصالح المعهد.

**1-3-المجال الزمني:**

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2015/03/01 و 2015/04/30 أين كنا نلتقي مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس بمعدل يومان في الأسبوع، وقد تم توزيع الاستبيان علالمبحوثين في الفترة الممتدة

ما بين 2015/03/30 و 2015/04/07 وتم جمع الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 2015/04/13 و 2015/04/30.

## 2- العينة و كيفية اختيارها:

### 2-1- عينة الدراسة :

تعتبر عملية المعاينة اختيار جزء من مجموعة، بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، و يجب أن تكون طريقة المعاينة التي تستخدمها قادرة على أن تمدنا بعينة ممثلة للمجتمع الأصلي، لهذا عمدنا على أخذ عدد كبير من أفراد العينة، أو بالأحرى أخذنا جل مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس، لأنه كلما زاد عدد أفراد العينة كلما كانت نتائج البحث ذات مصداقية أكثر.

تمثلت أفراد العينة في مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس وعددهم 120 مشرف، وكان الاختيار بطريقة مقصودة وليست عشوائية، لأنها مست معظم مشرفي المعهد الوطني للمحروقات، وبعد عملية توزيع الاستبيان تم استرجاع 110 من مجموع 120.

## 3- الإجراءات المنهجية للدراسة:

### 3-1- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لارتباطه بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية ووصفها كما هي في الواقع، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن الأساليب التي يتبعها المشرفين في الإدارة الوسطى في إدارة الصراع التنظيمي.

## 3 -2- ميدان البحث:

أجري البحث على عينة من عمال المعهد الوطني للمحروقات ببيومرداسالتابع للمؤسسة الوطنية للمحروقات، ولقد مرّ هذا المعهد منذ نشأته بعدة مراحل كانت لها أثر علناهداف المعهد، وسوف نقدم باختصار نشأته.

## 3-3- إنشاء المعهد الجزائري العالي للبترول وتطوره:

تم إنشاء المعهد الجزائري للبترول عن طريق المرسوم رقم 65-269 المؤرخ في 29 نوفمبر 1965 في شكل مؤسسة عمومية إدارية (أنظر الاتفاقية المتعلقة بمساهمة الحكومة الفرنسية في إنشاء وتسيير المعهد الجزائري للبترول في 28 جويلية 1965).

لقد شهد المعهد توسيعا في مهامه عن طريق المرسوم 73-51 المؤرخ في 28 فيفري 1973، حيث سمي بالمعهد الجزائري للبترول، للغاز، للكيمياء، البتروكيمياء، مواد البلاستيك والمحركات.

إن إنشاء المعهد الجزائري للبترول (بعد إنشاء سوناطراك) سمح بمواجهة المتطلبات الخاصة لتلك الفترة والمتمثلة في تزويد قطاع الطاقة باليد العاملة المؤهلة بشكل سريع حتى تلبي الاحتياجات المستعجلة التي تولدت عن التطور السريع في النشاط البترولي في الفترة ما بين 1964 و 1969، والذي استوجب على قطاع الطاقة توفير الطاقات البشرية المؤهلة لتغطية الاحتياجات الناجمة عنها.

➤ استغلال أنبوب النفط لحوض الحمرة.

➤ أنبوب الغاز لحاسي الرمل.

➤ سكيكدة.

➤ مركب الأسمدة الأزوتية بأرزيو.

➤ تسيير حظيرة معدات الحفر.

إن من أجل تلبية هذه الاحتياجات العملية، فإن قطاع الطاقة تدعم بإنشاء معاهد متخصصة في مجال المحروقات والكيمياء ( المعهد الجزائري للبتروكيمياويات بمساهمة المعهد الفرنسي للبتروكيمياويات، والمعهد الوطني للمحروقات والكيمياء بمساهمة جامعة كوبيكين copikin بموسكو ).

هذه المعاهد تم إنشاؤها كاستجابة للنقائص في نظام التعليم العالي في تلك الفترة إلى جانب التطور الاقتصادي الهام.

### 3-4- مهام المعهد الجزائري للبتروكيمياويات:

تتمثل مهام المعهد الذي يعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والطاقة في ما يلي:

- 1- التكوين العالي في مجال المحروقات.
- 2- التكوين الصناعي عن طريق التأهيل وإعادة التأهيل.
- 3- البحث العلمي والتقني في ميادين الاستكشاف، استغلال آبار النفط وتحويل المحروقات.
- 4- لقد تمكن المعهد الجزائري العالي للبتروكيمياويات مع مرور الوقت من تنمية وتطوير برنامج خاص بالتكوين، وذلك مرورا بطوري تكوين المهندسين سواء طويل أو قصير المدى وصولا إلى التكوين بعد التدرج المتخصص.

### 3-5- تطور ونمو المعهد الجزائري العالي للبتروكيمياويات:

1965: إنشاء الطور قصير المدى لفائدة مهندسي الدولة ( خريجي الجامعات ) بمدينة الدار البيضاء بالجزائر

1971: إنشاء الطور طويل المدى لفائدة مهندسي الدولة ببومرداس.

1999: إنشاء الطور قصير المدى لفائدة مهندسي الدولة المتخصصين ببومرداس .

3- إقامة الأطوار الخاصة لفائدة التقنيين السامين والمهندسين التطبيقيين:

1966- بحاسي مسعود ، نفضاز سنة :1991.

1967- بالسانية سنة : 1993.

1974- بأرزيو .

1975- بعنابة سنة 1986.

1982- بسكيكدة .

2006- إقامة طور تكويني لفائدة التقنيين السامين المتخصصين بوهران وسكيكدة.

3-6 قسم الإدارة والمالية:

من بين المهام الرئيسية لقسم الإدارة والمالية:

- تنفيذ سياسات الشركة في مسائل الموارد البشرية .
- توحيد خطط معهد التوظيف وهيكل التدريب .
- تطبيق القوانين واللوائح في مسائل هيكل الموارد البشرية للمعهد.
- إعداد التقارير الشهرية والسنوية للمعهد.
- تقديم التقارير إلى مجموعة إدارة الموارد البشرية في إطار الإجراءات التي اعتمدها الشركة والمعهد





## - 4 - الاستبيان:

يعتبر من الأدوات الأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية ويستعملها كثيراً من الباحثين المبتدئين لسهولة وقصر مدة تطبيقها كما أنها تعتبر أنسب الطرق لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث المنظم الذي يفرض على الباحثين التقيد بالموضوع وعدم الخروج عن إطاره ومضامينه وأهدافه، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة (بنود) تدور حول موضوع ما، يقدم لمجموعة من الأفراد المشكلون لعينة البحث قصد الإجابة عليها.

في دراستنا هذه استعملنا استبيان الذي قام به الطالب الأحسن حمزة في مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم في جامعة الجزائر في سنة 2011 تحت عنوان أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مشرفي الإدارة الوسطى في ظل متغيرات فردية، والذي طبقه على أفراد المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بالروبية.

يتكون هذا الاستبيان من 50 بند مقسمة إلى محورين الأول خاص بالصراع التنظيمي وأساليب إدارته والثاني خاص بمدى فعالية المشرفين في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يحتوي الأول على 50 بند مقسمة إلى خمسة محاور، والثاني على 15 بند مقسمة إلى خمسة محاور.

قد قام بحساب ثبات هذا الاستبيان فقدر ب 0.85 وهو ثبات مقبول إحصائياً، ويؤكد على أن المبحوثين باستطاعتهم فهم بند الاستبيان بنفس الدرجة تقريباً، وصدق الاستبيان 0.92 وهو ما يؤكد على أن بنود الاستبيان تقيس بالفعل موضوع الدراسة.

## 5 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد استرجاع الاستبيانات وفرزها، قمنا بتفريغها ثم تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).

- التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية.
- اختبار الفروق (ت) .t.test.
- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (one-wayanova)

## 6- خصائص أفراد العينة:

تتمثل خصائص عينة البحث في الجنس، السن، الأقدمية.

### 6-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

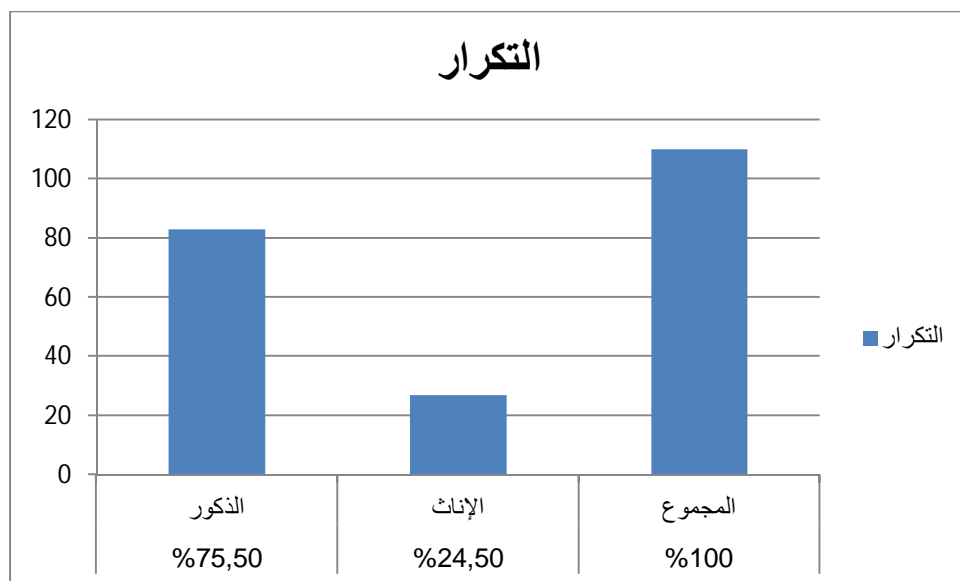
الجدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	83	75,5%
الإناث	27	24,5%
المجموع	110	100%

- نلاحظ من خلال الجدول السابق أن هناك فرق كبير في الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 83 بنسبة

75,5%، بينما عدد الإناث 27 بنسبة 24,5%.

- يظهر لنا من خلال هذه النتائج أن أكثر من نصف مشرفي المعهد ذكور.



- الشكل رقم (13) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

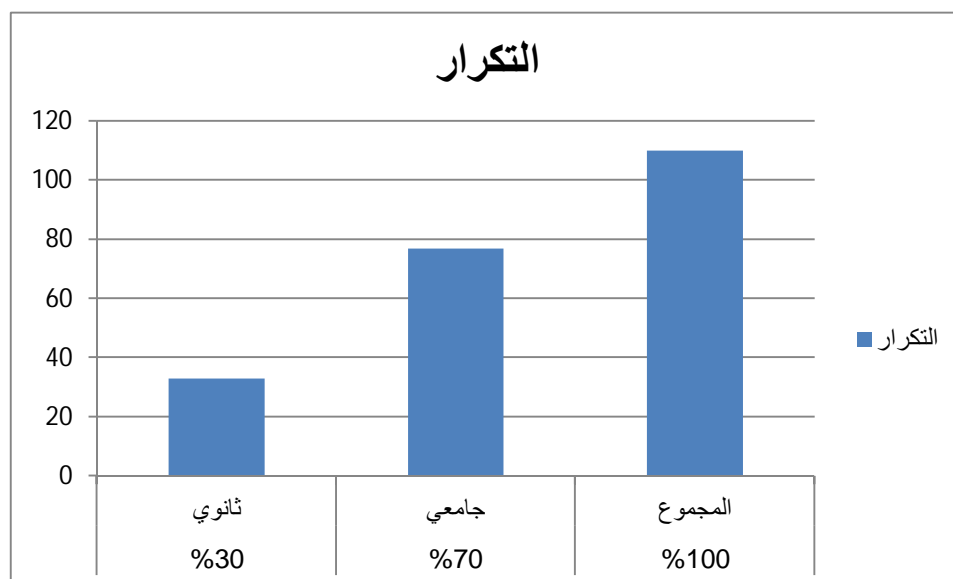
- 6-2 توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
30%	33	ثانوي
70%	77	جامعي
100%	110	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد العينة الجامعيين محل الدراسة بلغ 70% وهي أعلى نسبة، ثم تليها فئة

الثانويحيث بلغ عددهم 33 فرد بنسبة 30%.



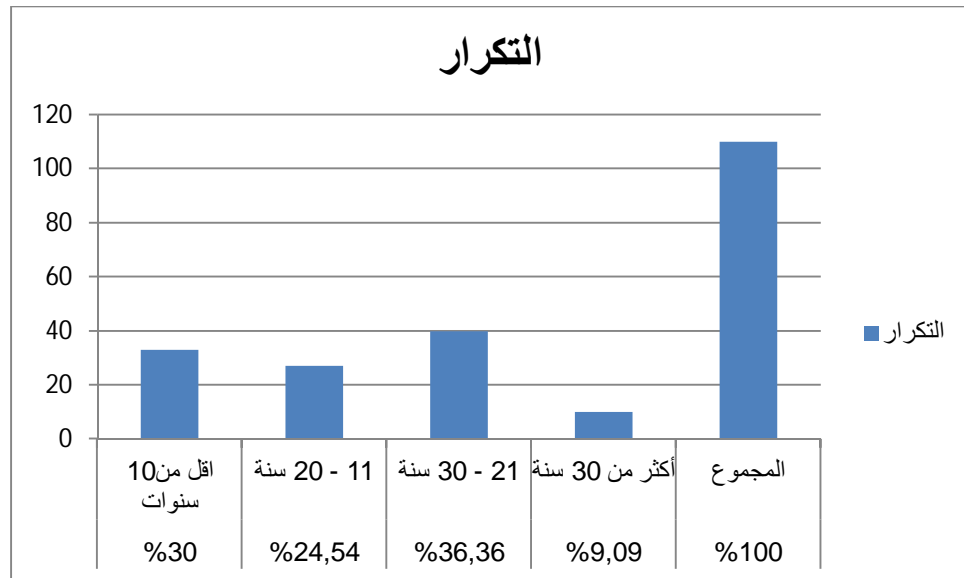
الشكل رقم: (14) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

- 3-6 توزيع أفراد العينة حسب الخبرة:

- الجدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 10 سنوات	33	30%
11 - 20 سنة	27	24,54%
21 - 30 سنة	40	36,36%
أكثر من 30 سنة	10	9,09%
المجموع	110	100%

- يتبين لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 21 - 30 سنة هم الأكثر عددا حيث بلغ 40 فرد بنسبة 36,36% ، ثم تليه الفئة التي لها سنوات خبرة أقل من 10 سنوات حيث بلغ عددها 33 فرد بنسبة 30%، ثم تليها الفئة التي تتراوح سنوات خبرتها ما بين 11 - 20 سنة والتي بلغ عددها 27 فرد بنسبة 24,54%، وأخيرا الفئة التي لها سنوات خبرة أكثر من 30 سنة حيث بلغ عددها 10 أفراد بنسبة 9,09%.
- ما يمكن أن نستنتجه من هذه الملاحظات أن أكثر من 36,36% من مشرفي المعهد تتعدى سنوات خبرتهم 21 سنة، وهو دليل على أن عنصر الخبرة موجود لدى مشرفي المعهد الوطني للمحروقات بيومرداس.



الشكل رقم (15) يمثل توزيع العينة حسب الخبرة

الفصل الخامس

عرض النتائج

# الفصل الخامس

## عرض نتائج الدراسة

1. عرض النتائج.

❖ 1- عرض نتائج:

- **الفرضية الأولى:** هناك اختلاف بين مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروكيمياويات في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الجدول رقم (8): الإحصاءات الوصفية للعينة حسب استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد أفراد العينة	الأساليب
6.79	43.30	110	التعاون
8.05	30.28		التنافس
6.24	38.89		التسوية
11.06	26.78		التجنب
8.69	36.93		التنازل

من خلال الجدول نلاحظ وجود اختلاف بين مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للمحروقات ببيومرداس في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار فيردمان للرتب، وقبل عرض نتائج التحليل نعرض أولاً الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة من حيث المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، فقد أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي للأسلوب الأول والمتمثل في التعاون بلغ 43.30 بانحراف معياري 6.79، أما بالنسبة لأسلوب التنافس فقد بلغ المتوسط الحسابي 30.28، بانحراف معياري بلغ 8.05 أما بالنسبة للأسلوب الثالث والمتمثل في التسوية فقد بلغ المتوسط الحسابي 38.89 في حين بلغ انحرافه المعياري 6.24، وبلغ المتوسط الحسابي لأسلوب التجنب 26.78 بانحراف معياري قدره 11.06، أما أسلوب التنازل فقد بلغ المتوسط الحسابي، 36.93 مع انحراف معياري قدره 8.69.



- **الفرضية الثانية:** أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتترول بيومرداس.

الجدول رقم (9): نتائج اختبار فريدمان للرتب.

الدالة الإحصائية	مستوى الدلالة	درجة الحرية	2x	متوسط الرتب	عدد أفراد العينة	الأساليب
0.00	0.01	4	186.46	4.35	110	التعاون
				3.44		التسوية
				3.23		التنازل
				2.13		التنافس
				1.85		التجنب

دال عند مستوى 0.01.

يظهر تطبيق اختبار فريدمان على الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي هذه الأخيرة ومتوسطاتها، حيث جاء في المرتبة الأولى أسلوب التعاون بمتوسط رتب قدره 4.35، ثم يليه أسلوب التسوية في المرتبة الثانية بمتوسط رتب قدره 3.44، أما المرتبة الثالثة فقد كانت لصالح أسلوب التنازل بمتوسط رتب قدره 3.23، ويليه أسلوب التنافس في المرتبة الرابعة بمتوسط رتب قدره 2.13، وأخيرا أسلوب التجنب الذي جاء في المرتبة الخامسة بمتوسط رتب قدره 1.85، وباعتبار اختبار فريدمان يتبع توزيع كاف مربع (  $2X$  ) كانت قيمته 186.46، وهو إحصاء دال عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.01$  بحيث قدرت الدلالة الإحصائية ب 0.00 ( $\alpha=0.00$   $\alpha<0.01$ )، ويعني هذا أن الترتيب المقدم هو ترتيب موضوعي ودال، وعليه فإن نتائج هذا الاختبار جاءت مطابقة لما توقعناه سابقا وبالتالي فإن أسلوب التعاون هو الأكثر إستخداما من أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي لدى مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتترول بيومرداس لأن لديه أكبر متوسط رتب حيث بلغ 4.35 في حين نجد أسلوب التجنب أقل استخداما من طرف المشرفين في حل الصراع لأن لديه أصغر متوسط رتب والمقدر ب 1.85.

• **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استخدام المشرفين في الإدارة

الوسطى للمعهد الوطني للبترول ببيومرداس للأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة.

- **الفروق من حيث الجنس:**

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	الجنس	الأساليب
6.32	43.31	83	ذكر	التعاون
8.23	43.25	27	أنثى	
8.17	30.02	83	ذكر	التنافس
7.75	31.07	27	أنثى	
6.26	38.46	83	ذكر	التسوية
6.12	40.18	27	أنثى	
11.56	27.01	83	ذكر	التجنب
9.53	26.07	27	أنثى	
8.01	38.26	83	ذكر	التنازل
9.55	32.85	27	أنثى	

الجدول رقم (10): الإحصاءات الوصفية لأفراد العينة حسب متغير الجنس.

دال عند مستوى (0.05)

من خلال الجدول لاحظنا في هذه الفرضية وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبترول ببيومرداس للأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس والمستوى التعليمي والخبرة، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (t.test)

لعينتين مستقلتين بالنسبة لمتغير الجنس، واستخدام تحليل التباين (one-way-anova) بالنسبة لمتغيري المستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

بالنسبة لمتغير الجنس توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطي الذكور والإناث في استخدام أساليب الصراع التنظيمي، وعمدنا إلى حساب دلالة الفرق بين متوسطات لمجموعتين مستقلتين باستخدام (t.test).

تُظهر الإحصاءات الوصفية أن متوسط استخدام الذكور لأساليب التعاون بلغ 43.31 بانحراف معياري قدره 6.32 في حين بلغ متوسط استخدام الإناث لهذا الأسلوب 43.25 بانحراف معياري 8.23، أما بالنسبة لأسلوب التنافس فقد بلغ متوسط استخدام الذكور له 30.02 بانحراف معياري يساوي 7.75، وقد بلغ متوسط استخدام الذكور لأسلوب التسوية 38.46 بانحراف معياري قدره 6.12، أما متوسط استخدام الذكور لأسلوب التجنب فقد بلغ 27.01 بانحراف معياري قدره 11.56 ويقابله متوسط استخدام الإناث لهذا الأسلوب والبالغ 26.07 بانحراف معياري يساوي 9.53، وأخيرا أسلوب التنازل الذي بلغ متوسط استخدامه عند الذكور 38.26 بانحراف معياري قدره 8.01.

الجدول رقم (11): نتائج اختبار (ت) حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الجنس.

اختبار (T)		اختبار (F)			
الدلالة ( $\alpha$ ) الإحصائية	درجة الحرية	(t) قيمة	الدلالة الإحصائية ( $\alpha$ )	(f) القيمة	الأساليب
0.97	108	0.36	0.17	1.83	التعاون
0.55		-0.58	0.59	0.29	التنافس
0.21		-1.24	0.85	0.32	التسوية
0.70		0.38	0.10	3.48	التجنب
0.004		2.90	0.25	1.33	التنازل

دال عند مستوى 0.05

يوضح الجدول رقم (11) بأن اختبار التجانس (F) غير دال لأن ( $\alpha > 0.05$ ) وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العينتين من حيث التباين في كل الأبعاد التعاون والتنافس، والتسوية، والتجنب،

والتنازل، أما فيما يخص دلالة الفروق بين متوسطي الذكور والإناث فقد بينت قيم (T) عدم وجود فروق دالة بين متوسطي الذكور والإناث في أربعة أبعاد (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب)، بينما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في بعد التنازل وكانت قيمة اختبار "ت" كالتالي:

- قيمة (t=0.036) في بُعد التعاون غير الدالة لأن (α=0.97) : α>0.005
- قيمة (t= 0.58) في بعد التنافس غير الدالة لأن (α=0.55) : α >0.005
- قيمة (t=-1.24) في بعد التسوية غير الدالة لأن (α=0.21) : α>0.005
- قيمة (t=0.38) في بعد التجنب غير الدالة لأن (α=0.70) : α>0.005
- قيمة (t=2.90) في بعد التنازل الدالة لأن (α=0.004) : α<0.005

بما أنه ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي الذكور والإناث في الأبعاد الأربعة المذكورة سابقا فإن هذه النتائج جاءت عكس ما كنا نتوقعه، في حين بينت النتائج أن هناك:

فروق دالة في البعد الخامس والمتمثل في أسلوب التنازل، هو ما اتفق مع توقعاتنا ويكشف الجدول رقم (12) بأن الذكور هم الأكثر استعمالاً لأسلوب التنازل في إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ متوسطهم الحسابي 38.26 وهو أكبر من متوسط الإناث والذي بلغ 32.85.

- الفروق من حيث المستوى التعليمي:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل تباين إجابات مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية (α)	(F)قيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأساليب
0.838	0.282	13.303	3	39.908	بين المجموعات	التعاون
		47.162	106	4999.192	داخل المجموعات	
			109	5039.100	المجموع	
0.631	0.578	37.909	3	113.728	بين المجموعات	التنافس
		65.590	106	6952.535	داخل المجموعات	
			109	7066.264	المجموع	
0.714	0.455	18.017	3	54.050	بين المجموعات	التسوية
		39.591	106	4196.641	داخل المجموعات	
			109	4250.691	المجموع	
0.964	0.93	11.656	3	34.968	بين المجموعات	التجنب
		125.583	106	13311.796	داخل المجموعات	
			109	13346.764	المجموع	
0.005	4.584	315.503	3	946.506	بين المجموعات	التنازل
		68.831	106	7296.046	داخل المجموعات	
			109	8242.555	المجموع	

دال عند مستوي 0.05.

من خلال الجدول نلاحظ وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروكيمياويات ببومرداس لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعزي لمتغير المستوى التعليمي. ولاختبار هذه

الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (one-wayanova) والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم (12).

تشير نتائج تحليل التباين في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات مشرفي المعهد الوطني للبتروك بومرداس حول أساليب المتبعة في تسيير الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي وهذا في أربعة أبعاد وهي (التعاون، التنافس، التسوية، التجنب) لأن قيمة (F) غير دالة عند  $(\alpha=0.05)$ ، حيث وجدت الدلالة الإحصائية  $(\alpha)$  أكبر من مستوى الدلالة:  $(0.05)/(\alpha>0.05)$  مما يعني ان إجابات المشرفين لا تختلف رغم اختلاف مستوياتهم التعليمية ويتبين ذلك في قيم (F) التالية :

- قيمة  $(f=0.282)$  في بعد التعاون غير الدالة لأن  $[\alpha=0.838]$  :  $\alpha>0.05$

- قيمة  $(f=0.578)$  في بعد التنافس غير الدالة لأن  $[\alpha=0.631]$  :  $\alpha>0.05$

- قيمة  $(f=0.455)$  في بعد التسوية غير الدالة لأن  $[\alpha=0.714]$  :  $\alpha>0.005$

- قيمة  $(f=0.93)$  في بعد التجنب غير الدالة لأن  $[\alpha=0.964]$  :  $\alpha>0.05$ .

جاءت هذه النتائج مخالفة لتوقعاتنا في هذه الأبعاد الأربعة، لكن سجلت فروق دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين في بعد التنافس حيث وجدت الدلالة الإحصائية  $(\alpha<0.05)$  أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$  وهذا يعني أن قيمة (f) في البعد دالة إحصائيا حيث بلغت قيمتها  $F=4.584$  :  $\alpha<0.05$  [  $\alpha=0.005$  ] ومن أجل التعرف على مصادر هذه الفروق، تم القيام بمقارنات، كما توضحه نتائج الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): مصادر الفروق في إجابات مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي.

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	المستوى التعليمي		الأساليب
		فروق المتوسطات (J-I)	(J)	
0.460 0.735	5.04	-3.73	ثانوي	التنازل
	4.94	1.67	جامعي	
0.656 0.001	2.14	0.96	ثانوي	
	1.90	6.37	جامعي	
0.656 0.007	2.14	-0.95	ثانوي	
	1.98	5.41	جامعي	
0.001 0.007	1.90	-6.37	جامعي	
	1.98	-5.41	ثانوي	

دال عند مستوي 0.05

يبين الجدول رقم (13) مصادر الفروق في إجابات مشرفي المعهد الوطني للبتترول ببومرداس في الإدارة الوسطى حول بعد التنازل المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي، وأتضح أن هذه الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهو أكبر من الدلالة الإحصائية ( $\alpha<0.05$ ) ( $\alpha$ )/، وهذه الفروق سجلت بين:

- المشرفين ذوي المستوى التعليمي الثانوي والمشرفين ذوي المستوى التعليمي الجامعي.

يتبين من خلال نتائج المقارنات أن المشرفين الجامعيين هم الأكثر استخداماً لأسلوب التنازل في إدارة الصراع التنظيمي أي أصحاب الشهادات الجامعية.

- الفروق من حيث الخبرة:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين إجابات مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى الخبرة.

الأساليب	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	(F)قيمة	الدلالة الإحصائية ( $\alpha$ )
التعاون	بين المجموعات	16.476	3	5.492	0.116	0.951
	داخل المجموعات	5022.624	106	47.383		
	المجموع	5039.100	109			
التنافس	بين المجموعات	218.789	3	72.930	1.129	0.341
	داخل المجموعات	6847.474	106	64.599		
	المجموع	7066.264	109			
التسوية	بين المجموعات	109.892	3	36.631	0.938	0.425
	داخل المجموعات	4140.799	106	39.064		
	المجموع	4250.691	109			
التجنب	بين المجموعات	156.811	3	52.270	0.420	0.739
	داخل المجموعات	13189.953	106	124.434		
	المجموع	13346.764	109			
التنازل	بين المجموعات	1097.355	3	365.785	5.426	0.002
	داخل المجموعات	7145.200	106	67.408		
	المجموع	8242.555	109			

دال عند مستوي 0.05.



توقعنا وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام المشرفين في الإدارة الوسطى لأساليب إدارة الصراع التنظيمي تعز لمتغير الخبرة. ولاختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (one-wayanova ).

كما تشير نتائج تحليل التباين المتحصل عليها والموضحة في الجدول رقم (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين حول الأساليب المستخدمة في حل الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة وهذا في أربعة أبعاد وهي (التعاون،التنافس،التسوية،التجنب) لأن قيمة (F) غير دالة عند  $(\alpha=0.05)$  ، حيث وجدت الدلالة الإحصائية  $(\alpha)$  أكبر من مستوى الدلالة (0.05) /  $(\alpha>0.05)$  مما يعني أن إجابات المشرفين لا تختلف رغم اختلافهم في سنوات الخبرة و يتبين ذلك في قيم (F) التالية:

- قيمة ((f= 0.116 في بعد التعاون غير دالة إحصائياً لأن:  $[\alpha=0.951]$  )  $\alpha>0.05$

- قيمة (f= 1.129) في بعد التنافس غير الدالة لأن:  $[\alpha=0.341]$   $\alpha>0.05$

- قيمة ((f= 0.938) في بعد التسوية غير الدالة لأن:  $[\alpha=0.425]$   $\alpha>0.005$

- قيمة ((f= 0.420) في بعد التجنب غير الدالة لأن:  $[\alpha=0.739]$   $\alpha>0.05$

جاءت هذه النتائج في الجدول رقم (15) مخالفة لتوقعاتنا في هذه الأبعاد الأربعة، لكن سجلت فروق ذات

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المشرفين حول بعد التنازل حسب متغير الخبرة، حيث وجدت الدلالة الإحصائية  $(\alpha)$  أصغر من مستوى الدلالة  $(\alpha<0.05)$  /  $(\alpha=0.05)$  وهذا يعني أن قيمة (F) في هذا البعد دالة إحصائياً حيث بلغت قيمتها:  $(\alpha=0.005)$   $F=5.426\alpha<0.05$ .

الجدول رقم (15): مصادر الفروق في إجابات المشرفين حول استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة.

الدلالة الإحصائية	الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	الخبرة	الأساليب
		(J_I)	(J) (I)	
0.213	2.13	-2.66 -7.35	أقل من 10 20-11	التنازل
0.000	1.93	-6.70	30-21	
0.026	2.96		أكثر من 31	
0.213	2.13	2.66	أقل من 10 20-11	
0.024	2.04	-4.68	20-21	
0.187	3.03	-4.03	أكثر من 31	
0.000	1.93	7.35	أقل من 10 30-21	
0.024	2.04	4.68	20-11	
0.823	2.90	0.65	أكثر من 31	
0.026	2.96	6.70	أكثر من 31	
0.187	3.03	4.03	أقل من 10	
0.823	2.90	-0.65	20-11 30-21	

دال عند مستوي 0.05

من أجل التعرف على مصادر الفروق بين المشرفين في بعد التنازل حسب متغير الخبرة تم القيام بمقارنات متعددة، كما توضحه نتائج الجدول رقم (15).

يبين الجدول رقم (15) مصادر الفروق في إجابات المشرفين في الإدارة الوسطى حول بعد التنازل المستخدم في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة، واتضح أن هذه الفروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهو أكبر من الدلالة الإحصائية ( $\alpha$ ) / ( $\alpha < 0.05$ ) وهذه الفروق سجلت بين:

- فئة (أقل من 10 سنوات) والفئتين (30-21) و (أكثر من 31) -فئة (20-11) والفئة (30-21).

يتبين من خلال نتائج المقارنات أن المشرفين الإداريين الأكثر استخداماً لأسلوب (التنازل) هم الذين تتراوح سنوات خبرتهم المهنية (30-21).

• **الفرضية الرابعة:** المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبترول ببومرداس فعّالين في حل

الصراعات التنظيمية.

- **الفروق من حيث الفعالية:**

الجدول رقم (16): الإحصاءات الوصفية لفعالية مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس في الإدارة الوسطى في حل الصراعات التنظيمية.

النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	عدد الأفراد	المشرفين
80.9%	53.05	89	فعال $\leq 45$
19.1%	41.47	21	$> 45$ غير فعال
100%		110	المجموع

من خلال الجدول (16) نلاحظ بأن المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد فعّالين في حل الصراعات التنظيمية، وقبل اختبار هذه الفرضية قمنا أولاً بتحديد القيمة الوسطى واتخاذها كميّار لتحديد المشرفين الفعّالين، وقد بلغت هذه القيمة الوسطى = 45 (عدد بنود مقياس الفعالية  $3 \times$ ) والمشرف الفعّال يتحصل على درجة  $\leq 45$  في حين يتحصل المشرف غير الفعّال درجة  $> 45$ ، كما تم حساب المتوسط الحسابي والنسب المئوية، ثم قمنا بحساب اختبار "t" لعينة واحدة وهذا لمقارنة مجموعة واحدة مع قيمة افتراضية، وقبل عرض نتائج التحليل نتطرق أولاً إلى الإحصاءات الوصفية للمشرفين الإداريين.

لقد أظهرت الإحصاءات الوصفية المبينة في الجدول رقم (16) أن أغلبية مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس في إدارة الوسطى (89)، كما أظهرت النتائج أن متوسط المشرفين الفعّالين والبالغ عددهم 89 بلغ 53.05 وهو أكبر من متوسط المشرفين غير الفعّالين والبالغ عددهم 21 حيث قدر بـ 41.47، أما فيما يتعلق بالنسب المئوية فهي تؤكد بكل وضوح كما هو مبين في الجدول رقم (16) أن نسبة المشرفين

الفعّالين بلغت 80.9% وهي تشكل الأغلبية مقارنة مع نسبة المشرفين غير الفعّالين والتي وصلت إلى عتبة 19.1%.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار "ت" لعينة واحدة حول فعالية مشرفي المعهد الوطني للبتروول ببومرداس في حل الصراعات التنظيمية.

عدد أفراد العينة	قيمة "ت"	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
110	9.95	109	0.000

فعالية المشرفين  
(قيمة وسطى = 45)

دال عند مستوى 0.01.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) الخاص باختبار "ت" لعينة واحدة أن مشرفي المعهد الوطني

للمحروقات ببومرداس في الإدارة الوسطى فعالين في حل الصراعات التنظيمية، لأن الدلالة الإحصائية ( $\alpha$ )

أصغر من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ) وهذا يعني أن قيمة (t) دالة إحصائياً حيث بلغت قيمتها: [ $\alpha=0.000$ ]

[  $\alpha < 0.01$ , t=9.95، وهذه النتائج تتماشى مع توقعاتنا.

الفصل السادس

تحليل ومناقشة

النتائج

## - تحليل ومناقشة النتائج:

• **الفرضية الأولى:** هناك اختلاف بين مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروكيمياويات ببومرداس

في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

لقد أظهرت نتائج الفرضية الأولى أن مشرفي المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس في الإدارة الوسطى عند إدارتهم للصراع التنظيمي استخدموا أسلوب التعاون في المقام الأول حيث كان متوسطه الحسابي 43.30 بانحراف معياري قدر ب 6.70، ثم يليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط بمتوسط حسابي قدر ب 38.89 بانحراف معياري 6.24، ثم أسلوب التنازل أو المجاملة بمتوسط حسابي قدر ب 36.93 بانحراف معياري يساوي 8.69، ويليه التنافس بمتوسط حسابي قدر ب 30.28 بانحراف معياري يساوي 8.05، وأخيرا أسلوب التجنب بمتوسط حسابي قدر ب 26.78 بانحراف معياري يساوي 11.06، وحسب ما تشير إليه النتائج فإن أسلوب التعاون يعتبر الأكثر استخداما والأكثر شيوعا مقارنة ببقية أساليب إدارة الصراع التنظيمي، أما أسلوب التجنب فهو الأقل استخداما من طرف المشرفين في الإدارة الوسطى.

إن سبب استخدام المشرفين الإداريين في المعهد الوطني للبتروكيمياويات لأسلوب التعاون في المقام الأول يعود ربما إلى الخصائص التي يتمتع بها هذا الأسلوب، لأنه يوافق بين قوة السلطة واستخدامه للعلاقات الإنسانية، أي أن المشرف يستخدم السلطة الممنوحة لكن في نفس الوقت يراعي أهمية العلاقات الإنسانية التي تجمعها مع غيره في العمل، كما أن استعمال أسلوب التعاون في حل الصراع التنظيمي يقضي على الاستبداد في اتخاذ القرارات والإنفراد بها ويفتح في المقابل الأبواب للجميع حتى يتمكنوا من المشاركة في عملية مواجهة الصراع ومعالجته انطلاقا من دراسة أسبابه، و تفهم أبعاده، وطرح بدائل لحله، ومناقشتها بطريقة فعّالة ومقبولة من طرف الجميع، إضافة إلى استثماره و توظيفه لتحقيق نتائج إيجابية .

يرجع سبب اختيار المشرفين الإداريين للمعهد الوطني للمحروقات ببومرداس لأسلوب التسوية في المقام الثاني إلى عدم بذلهم لجهود كبيرة وافتقارهم لحلول فورية وسريعة تكون مناسبة لمعالجة الخلافات بين الأطراف المتصارعة، فالحل الوسط لا يتطلب الكثير من الوقت والتفكير لأنه أسلوب تقليدي في إدارة الصراع والغاية منه إيجاد حل يرضي طرفي الصراع ولو بطريقة جزئية ومؤقتة.

يستخدم المشرفون أسلوب التنازل كترتيب ثالث لأنه يعد من الأساليب الحازمة، وهذا لأن بعض المشرفين في المعهد يحرصون على إرضاء اهتمامات الآخرين ولو على حساب اهتماماتهم الخاصة، من خلال الرضوخ لأهداف الآخرين وتجاهل الخلافات بدلا من المخاطرة في مواجهتها، وقد ينفذ هذا الأسلوب في بعض الأحيان عندما يتنازل المشرف أو المسؤول عن بعض صلاحياته من أجل التخفيف من حدة الصراع، لكن نتائجه وخيمة في كثير من الحالات خاصة وأن إرضاء الأفراد غاية لا تدرك.

يستخدم المشرفون في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروكيمياويات أسلوب التنافس في المقام الرابع لأنه أسلوب حازم يركز على استخدام قوة السلطة وصلاحيات المركز، كما أنه أسلوب سلبي بحيث يخدم مصالح طرف على طرف آخر، ويفرض الهيمنة والإنفراد بالقرارات والاتصالات إضافة إلى أنه أسلوب غير تعاوني قائم على القمع والإكراه، لكن وعلى الرغم من قلة استخدامه إلا أنه مفيد في بعض الحالات الطارئة التي تتطلب حسمًا سريعًا، واستخدموا أسلوب التجنب في المقام الأخير لأنه أسلوب قليل الاهتمام ببعدي الحزم والتعاون، كما أنه سلاح ذو حدين فقد ينجح هذا الأسلوب عندما يتجنب المشرف مواجهة الصراع في وقته ظنا منه بأن هذا الإغفال أو السكوت يؤدي إلى إخماد التوتر وطيه و كسب المزيد من الوقت للتفكير في طرق معالجته، لكنه في المقابل قد يزيد من ضراوة وحدة الصراع، ولعل السبب أيضا في ندرة استخدامه يرجع إلى رفض المشرفين المجازفة والمخاطرة عند إدارتهم للصراع وعدم رغبتهم في تحمل المزيد من الأعباء وهم أمام معركة يشعرون أنهم لن يربحوها.

تتفق هذه النتيجة مع دراسة التي قام بها (الخضور، 1996) التي توصلت إلى الأساليب التي يستخدمها المديرين في إدارة الصراع التنظيمي، وقد كانت مرتبة من الأكثر إلى الأقل استخداما، فكان أسلوب التعاون في المرتبة الأولى، يليه أسلوب التسوية، ثم أسلوب التنازل، ثم يليه أسلوب التنافس، وأخيرا أسلوب التجنب.

كما تتفق مع الدراسة التي قام بها (كوزان 1995): بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرين الأردنيين وتكونت الدراسة من 134 مديرا، تم اختيارهم عشوائيا من عشر منظمات خاصة وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان واستخدم الباحث الأداة التي طورها رحيم وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر، سواء كان ذلك بالتعاون مع الرؤساء أو المرؤوسين، ثم يستخدمون أسلوب التسوية فأسلوب

المعاملة (التنازل) فأسلوب التجنب على التوالي، ولا يلجا المديرون إلى استخدام الإيجار أو الإكراه إلا بشكل متأخر أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساو تقريبا. (المجلة الأردنية، 2005، ص:12).

تتفق أيضا مع دراسة Donovan 1995 الذي قام بها في جامعات وكليات وسكنسون وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من مرؤوسيه، كما هدفت الدراسة التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط ايجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها، وقد وجد أن هناك أثرا محدود للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعا في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية. (Donovan.m.m, 1995 ,p65).

• **الفرضية الثانية:** أسلوب التعاون هو الأكثر استخداما من أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي من طرف المشرفين في الإدارة الوسطي للمعهد الوطني للبتترول ببومرداس.

من خلال هذا الترتيب في استخدام الأساليب في حل الصراع التنظيمي من طرف مشرفي المعهد والتي جاءت مرتبة على النحو التالي بدأ بأسلوب التعاون الذي كان متوسط رتبه 4.35 يليه أسلوب التسوية بمتوسط رتب قدره 3.44، ثم أسلوب التنازل بمتوسط رتب قدره 3.23 ويليه أسلوب التنافس بمتوسط رتب قدره 2.13، وأخيرا أسلوب التجنب بمتوسط رتب قدره 1.85، وبالتالي فقد تحققت فرضيتنا التي تقول بأن أسلوب التعاون الأكثر استخداما من أسلوب التجنب لدى مشرفي المعهد الوطني للبتترول ببومرداس.

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة زايد 1995 التي توصلت إلى ان أكثر الاستراتيجيات استخداما هي أسلوب التعاون وأكثر الاستراتيجيات ضعفا هي أسلوب التجنب. (زايد محمد عادل، 1995، ص:50).



- **الفرضية الثالثة:** توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استخدام المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للمحروقات ببومرداس للأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تعزى للمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي والخبرة.

### - من حيث الجنس:

لقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة بين الذكور و الإناث في استخدام أسلوب التعاون لأن قيمة (  $t= 0.36$  ) غير دالة لأن (  $\alpha=0.97$  ) :  $\alpha > 0.005$  ، والتنافس لأن (  $t= 0.58$  ) وهي قيمة غير دالة لأن (  $\alpha=0.55$  ) :  $\alpha > 0.005$  ، والتسوية لأن قيمة (  $t= -1.24$  ) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن (  $\alpha=0.21$  ) :  $\alpha > 0.005$  ، ويليه أسلوب التجنب لأن قيمة (  $t= 0.38$  ) وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأن (  $\alpha=0.70$  ) :  $\alpha > 0.005$  ، لأنها تعكس الواقع الفعلي للنساء المشرفات اللواتي اكتسبن مع مرور الوقت الكثير من الثقة والصلابة وقوة الشخصية، وقدرة عالية على إقناع أطراف الصراع بما يمكن التوصل إليه، كما أن عدم وجود فروق بين الجنسين في استخدام الأساليب المذكورة سابقاً يؤكد على أن طريقة العمل قد تغيرت وتلاشت معها تلك الفكرة العنصرية التي تركز عجز المرأة في تولي بعض مناصب العمل المهمة بحجة ضعف شخصيتها وحساسيتها المفرطة، لكن مع تطور طريقة العمل التي تفرض انتقاء الكفاءات والمهارات حجزت المرأة لنفسها مكانة في عالم الشغل وتقلدت مناصب جد مرموقة أين فشل الرجل فيها بالأمس، وعليه يمكن القول بأن المرأة تستخدم أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب بالطريقة عينها التي يستخدمها الرجل، وهذه النتيجة تتفق من نتائج دراسات كل من (عبابنة، 1995) و (Dietrich, 1991) و (Hammound, 1999) التي أشارت إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

كما جاءت دراستنا عكس ما توصلت إليه دراسة وشاحي، 2002 الذي توصل إلى أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور.

من جهة أخرى فإن نتائج الدراسة الحالية بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في استخدام أسلوب التنازل أو المجاملة في إدارة الصراع التنظيمي لأن قيمة (  $t= 2.90$  ) وهي قيمة دالة إحصائياً لأن (  $\alpha=0.004$  ) :  $\alpha < 0.005$  وهذه النتيجة تتفق مع توقعاتنا التي أظهرت أن الذكور هم الأكثر استخداماً لأسلوب التنازل من الإناث وهذا الأمر يمكن أن يعود إلى طبيعة شخصية الذكور أو الخوف من الإخفاق من تحقيق نتائج

إيجابية أو قلة الكفاءة في إدارة الصراع التنظيمي، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (الخضور، 1996)، التي أشارت إلى أن الذكور هم الأكثر استخداماً لأسلوب التنازل أو المجاملة مقارنة بالإناث.

- **من حيث المستوى التعليمي:** لقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشرفي المعهد الوطني في استخدام أسلوب التعاون حيث كانت قيمة ( $f = 0.282$ ) غير دالة إحصائياً لأن:  $[\alpha = 0.838]$  :  $\alpha > 0.05$  التفاضل قيمة ( $f = 0.578$ ) غير دالة إحصائياً لأن  $[\alpha = 0.631]$   $[\alpha > 0.05]$  أما أسلوب التسوية فكانت قيمة ( $f = 0.455$ ) غير دالة إحصائياً لأن  $[\alpha = 0.714]$   $[\alpha > 0.005]$  وأسلوب التجنب بقيت قيمة ( $f = 0.93$ ) غير دالة إحصائياً لأن  $[\alpha = 0.964]$  :  $\alpha > 0.05$  ، في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي و قد جاءت هذه النتائج عكس توقعاتنا ، لكن في المقابل وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المشرفين في استخدام أسلوب التنازل، وتبين أن المشرفين الجامعيين في المعهد الوطني للبتروك بومرداس هم الأكثر استخداماً لهذا الأسلوب مقارنة مع بقية المشرفين، و لعل السبب في استخدام المشرفين الجامعيين لأسلوب التنازل يرجع إلى مستوى الخبرة المحدود لديهم بحكم أنهم حديثي التخرج من الجامعات والمعاهد بعضهم الذين هم أصحاب أقدمية في مناصبهم، وبالتالي يجدون صعوبة في حل الصراع التنظيمي خوفاً منهم من الفشل والإخفاق لأن هذا يعني ضياع المركز الوظيفي، كما يعتبر أسلوب التنازل أو المجاملة أسلوب تعاوني غير حازم وهو يشجع المشرفين على إخفاء مشاعرهم ويتم اللجوء إليه عندما يرتكب المشرف خطأً ولتصحيح هذا الأخير يقوم بالموافقة على الوضع الأحسن وإبداء الرغبة في الإصغاء للآخرين، كما أنه جد مناسب عندما يريد المشرف حديث التخرج بناء علاقات وسمعة جيدة تمكنه من الاندماج بسهولة مع محيط عمله.

في حين وجدت فروق دالة إحصائية في أسلوب التنازل تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث قدرت قيمة

$$F = 5.426 : \alpha < 0.05 \quad (\alpha = 0.005)$$

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (قطن، 2001) التي تناولت أنماط إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، وتوصلت إلى أن أسلوب التنازل يستخدم بكثرة من طرف المديرين الحاصلين على شهادات جامعية في حين لم تظهر فروق بين المديرين في بقية الأساليب حسب متغير المستوى التعليمي.

## - من حيث الخبرة:

لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة بين مشرفي المعهد الوطني للبتروك بومرداس في استخدام أسلوب التعاون حيث أن قيمة ( $f = 0.116$ ) غير دالة إحصائياً لأن: ( $\alpha = 0.951$ ) والتنافس كانت قيمة: ( $f = 1.129$ ) غير دالة إحصائياً لأن: ( $\alpha = 0.341$ ) والتسوية كانت قيمة: ( $f = 0.938$ ) غير دالة إحصائياً لأن: ( $\alpha = 0.425$ )، وأسلوب التجنب قيمة: ( $f = 0.420$ ) غير دالة إحصائياً لأن: ( $\alpha = 0.739$ ) في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة، وهذه النتائج جاءت عكس توقعاتنا لكن في المقابل وجدت فروق دالة إحصائياً بين المشرفين في استخدام أسلوب التنازل أو المجاملة لأن قيمة: ( $f = 5.426$ ) قيمة دالة إحصائياً لأن: ( $\alpha = 0.002$ ).

مع هذا فإن نتائج الدراسة الحالية لا تتفق مع نتائج دراسة (الخصور، 1996) التي توصلت إلى وجود فروق بين مديري المدارس الأساسية في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة و تبين أن ذوي الخبرة الأولى (1-10) يستخدمون أسلوب التسوية أكثر من بقية المديرين الذين تزيد خبرتهم عن ذلك، كما أن النتائج المتحصل عليها لا تتفق أيضاً مع نتائج دراسة (عبابنة، 1993) التي توصلت إلى أن الإداريين ذوي الخبرة التي تقل عن 10 سنوات يستخدمون أسلوب التجنب بشكل أكثر من بقية الإداريين ذوي الخبرة التي تزيد عن ذلك كما أنها لا تتفق مع نتائج دراسة (مروان عيسى وشاحي، 2002) التي تناولت أساليب الإداريين ذوي الخبرة التي تزيد عن 20 سنة يستخدمون أسلوب التعاون من بقية الإداريين ذوي الخبرة التي تقل عن ذلك.

لعل السبب في اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات السابقة يرجع إلى اختلاف مجتمع الدراسة وعينته، كما يمكن رده كذلك إلى اختلاف البيئات التي أجريت فيها هذه الدراسات و التباين الحاصل في الخصائص الثقافية والاجتماعية كذلك يمكن أن يرجع لكون المشرفين في المعهد الوطني للبتروك بومرداس يخضعون سنوياً لتكوين إما داخلي أو خارجي مما أكسبهم الخبرة في التعامل مع المواقف التي تواجههم سواء صراعات تنظيمية أو أزمات إدارية.

• **الفرضية الرابعة:** المشرفين في الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للمحروقات بومرداس فعالين في حل الصراعات التنظيمية.

لقد أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن مشرفي المعهد الوطني للمحروقات بومرداس في الإدارة الوسطى فعالين في إدارة الصراع التنظيمي، وهذه النتائج تتفق مع توقعاتنا حيث تبين أن 80.9% من المشرفين نجحوا

بصورة سليمة وكاملة في حل وإدارة الصراعات التنظيمية التي تظهر على مستوى التنظيم ولعل السبب في نجاح المشرفين في إدارة الصراع التنظيمي وفعاليتهم في استثمار نتائجه يعود أساساً إلى فهمهم وتحكمهم في بعض المتغيرات التي يجدر الانتباه إليها في عملية إدارة الصراع، ومنها موضوع الصراع، أو مجاله، وأطراف الصراع وما يحملونه من فروق فردية وشخصيات متباينة، بالإضافة إلى مميزات وخصائص البيئة التي ينشأ فيها الصراع، فإذا نجح المشرف في عملية تشخيص الصراع في موقف معين يكون بذلك قد أحسن في اختيار وانتقاء إستراتيجية إدارية ملائمة إذ لا يوجد طريقة وحيدة فضلى في إدارة الصراع التنظيمي، بل هناك عدة طرق كل منها مناسبة لظروف الموقف الحاصل غير أن المبدأ الأساسي في اختيار طريقة لإدارة الصراع هو استخدامها للتقليل من النواحي السلبية ولزيادة فرص التطور والنمو التنظيمي وهذا ما يؤكد (عبد الوهاب محمد، 1998).

من جهة أخرى تعتبر دراية المشرف بمدى أهمية مركزه الوظيفي عامل في زيادة فعاليته ونجاحه في تسيير الصراع التنظيمي والتخفيف من آثاره السلبية، لأنه يدرك تماماً أنه يلعب حلقة وصل يقوم من خلالها بنقل و تحويل التعليمات من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله وأي خلل على هذا المستوى ينعكس سلباً على التنظيم ككل، لذا يبذل المشرف كل ما بوسعه لضمان السير الحسن للمنظمة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (سعود بن محمد النمر، 1994) التي توصلت إلى أن 73% من موظفي الإدارة الوسطى في بعض الأجهزة الحكومية الخدمية بالمملكة العربية السعودية ينجحون في إدارة الصراعات التنظيمية، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أعدتها جمعية الإدارة الأمريكية (توماس وشميدت) (shimidt & thomas p1976) على عينة من 258 مدير ونائب المدير، واتضح أن 196 تمكنوا من اختيار وانتقاء أساليب مناسبة لإدارة الصراع التنظيمي.

الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام:

حاولت الدراسة الحالية الكشف عن الأساليب التي يستخدمها مشرفو المعهد الوطني للمحروقات ببومرداس في الإدارة الوسطى في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي و مدى مساهمة المتغيرات الفردية المتمثلة في الجنس والمستوى التعليمي والخبرة في استخدام هذه الأساليب بالإضافة إلى الكشف عن مدى فعالية المشرفين في إدارة وحل الصراعات التنظيمية.

بعد الإلمام بكل جوانب الموضوع من الناحية النظرية، قاما الباحثان بإعداد أداة الدراسة وتطبيقها على عينة مكونة من 110 مشرف، وبعد جمع البيانات، وبعد عرضها وتحليلها ومناقشتها تم معالجتها إحصائياً عن طريق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود اختلاف بين المشرفين في الإدارة الوسطى في استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث كان أسلوب التعاون الأكثر استخداماً في إدارة الصراع، ثم يليه أسلوب التسوية، ثم أسلوب التنازل، ويليه أسلوب التنافس، في حين كان أسلوب التجنب الأقل استخداماً من طرف المشرفين.

- عدم وجود فروق بين الجنسين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي بينما توجد فروق بين الذكور في استخدام أسلوب التنازل، حيث كان الذكور الأكثر استخداماً لأسلوب التنازل من الإناث.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي، بينما توجد فروق بينهم في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الجامعيين.

- عدم وجود فروق بين المشرفين في استخدام أسلوب التعاون والتنافس والتسوية والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي حسب متغير الخبرة، بينما توجد فروق بينهم في استخدام أسلوب التنازل الذي يستخدم بكثرة من طرف المشرفين الذين يتراوح أعمارهم ما بين (21-30).

- أغلبية المشرفين في الإدارة الوسطى فعالين في حل الصراعات التنظيمية، حيث تبين أن 80.9% من المشرفين ينجحون في إدارة الصراع التنظيمي بشكل سليم.

# الاقتراحات والتوصيات



### التوصيات والاقتراحات:

على ضوء النتائج التي تمخضت عن الدراسة، ارتأينا أن نقدم بعض التوصيات والاقتراحات التي نوجزها كما يلي:

1- مساعدة الأطراف المتصارعة على تفهم أنفسهم وكيفية تأثيرها على الآخرين وإحدى الأساليب المستخدمة في هذا الشأن هو تدريب الحساسية. **Sensitivity Training.**

2- العمل على تحويل الصراع إلى منافسة مثمرة أو إلى مناقشات ذات أغراض إيجابية تصب في صالح المنظمة لتحقيق أهدافها ويمكن أن يكون ذلك عن طريق :

- اتفاق حول الأهداف العامة المشتركة.
- وجود نظام معلومات ملائم للمشاركين.
- زيادة معارف ومدركات العاملين.
- التأكيد على آلية التنسيق إلى درجة تحقيق التمايز ما بين الأقسام.
- مراعاة اعتبار الدور والحدود.
- التأكد من أن الجماعات المشتركة لديها الفرص للاتصال مع بعضها لدرجة بناء الثقة الضرورية لإنشاء علاقات تعاونية.

3- إقامة الندوات، المؤتمرات، ودورات التوعية للإدارات في مختلف مستوياتها بالآثار الإيجابية للصراع واعتباره حقيقة واقعة في المنظمات لا يمكن تجنبه لأنه عنصر أساسي من عناصر التغيير ومن الضروري إدارته بشكل ملائم لتحقيق أهدافها المنشودة.

4- إقامة برامج مساعدة للعاملين **(EAPS) Employee Assistance Programs** والتي تطلع على مشاكل العاملين الشخصية والصحية والعقلية والمهنية، يتولى مهمتها أخصائون محترفون من داخل المنظمة أو خارجها، حيث استخدمت هذه البرامج في أمريكا لحوالي نصف العاملين الراغبين وبدأت تنمو وتزداد في الدول الأوروبية حالياً (Wright & Noe, 1996p: 640)

5- توخي الحذر في التعامل مع الصراع واستخدام الاستراتيجيات بما يتلاءم مع الموقف والهدف وشكل الصراع وقدرة المديرين في تنفيذ الإستراتيجية.

6- تصميم برامج تدريبية متخصصة ومخطط لها بعناية حول تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي وكيفية جعله إيجابيا في المنظمات و المؤسسات، مع التأكد من درجة صلاحيتها لاستخدامها في عملية التدريب.

## التوصيات والاقتراحات

7- يجب مواصلة الدراسة في موضوع أساليب إدارة الصراع التنظيمي ليس فقط عند المشرفين في الإدارة الوسطى بل يجب توسيعها لنتناول أيضا الإدارة العليا والدنيا.

8- تدريب المشرفين في الإدارة في الإدارة الوسطى على التركيز في استخدام أسلوب التعاون والتسوية بشكل أكبر لأنهما مناسبين في تسيير المواقف والقضايا المعقدة من خلال تغليب لغة الحوار والتعقل.

9- حرص المؤسسات أو المنظمات على تغيير النظرة السلبية اتجاه التعامل مع حالات الصراع وهذا من خلال التوسع في الدورات التدريبية المقدمة في الإدارة الوسطى من أجل تطوير أدائهم مع الاستفادة من خبرات وإبداعات المتميزين منهم، وتبني إقامة الندوات والحلقات وورش العمل من قبل المسؤولين عن عملية التدريب.

10- زيادة وعي المشرفين في الإدارة الوسطى وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي وأساليبه المختلفة، وقد تم تعريفهم بالحالات التي يمكن فيها استخدام الأسلوب المناسب حسب الظروف والمعطيات التي يتعامل معها.

11- تفعيل نظام الحوافز والترقيات للمشرفين الذين ينجحون في إدارة الصراعات التنظيمية بطريقة ناجحة و سريعة.

12- الاهتمام بالمنظمات و المؤسسات باتخاذ عدد من الإجراءات الصائبة التي تساعد في التقليل من ظهور حالات الصراع و تطوير العلاقات التنظيمية وذلك من خلال:

- العدل و المساواة في التعامل مع المرؤوسين.
- وضع نظام عمل ولوائح تزيل الغموض في المهام التي توكل للعاملين.
- تشجيع مشاركة العاملين في القرارات ومشاورتهم فيها.
- الاهتمام بالجانب المهني والاجتماعي للعاملين.

13- يجب توسيع البحوث والدراسات في هذا المجال ليشمل أنواعا أخرى من المنظمات كالتربوية والصحية.

خاتمة

### خاتمة:

انطلاقاً من النظرة إلى الصراعات التنظيمية بأنها ظاهرة غير مألوفة وغير عادية نتيجة لما تخلفه من آثار سلبية على الأداء وعلى فعالية المنظمة، وبالتالي يجبّ القضاء عليها، ولو كان هذا ممكناً من الناحية العملية، لما كان هناك ضرورة للجدل حول إدارة الصراعات التنظيمية، ولحسن أو لسوء الحظ فإن التناقضات أو الاختلافات ظاهرة إنسانية موجودة في كافة المستويات، نتيجة العدد من الأسباب، و يترتب على كل هذا ضرورة الإلمام بسبل إدارة الصراعات حتى تكون أدوات بناء وإبداع بدل أن تكون أدوات تدمير وهدم.

ومن بين المهارات اللازمة التي يجبّ على القائمين بإدارة الصراعات تعلمها هي مهارات التعايش مع هذا الواقع ومهارات الإقناع والتفاوض وإقامة الروابط حول بعض القواسم المشتركة بين جميع الأطراف في المؤسسة، لذلك لا بد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل جميع أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيها المؤسسة وبالتالي سيعم التعاون والتكامل بدل التناقض والصراع الهدام

إن إدارة الصراعات التنظيمية تتطلب وقتاً ووقتاً طويلاً، وتسوية الصراعات لا تتحقق في يوم واحد، ولا بد أولاً من إيجاد حلول لصراعات الأفراد العالقة في أذهانهم ونفوسهم، ثم العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات، و تأسيساً على ما سبق لا يوجد أسلوب أو إستراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية وإنما ينبغي اختيار الأسلوب أو الإستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله الصراع في المؤسسة، بالإضافة إلى التشخيص الشامل للموقف والإلمام التام بكل جوانب الضعف والقوة لكل إستراتيجية أو أسلوب.

فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية، حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم حتى تستطيع التدخل في الوقت المناسب

## خاتمة

---

من هذا كله تظهر لنا الحاجة الملحة إلى ضرورة امتلاك المؤسسة للمهارات القيادية وخاصة المتعلقة منها بإدارة الصراعات التنظيمية، وهذا قصد العمل على زيادة نتائج الأداء وفعالية المؤسسة

# قائمة المراجع

باللغة العربية:

1. إبراهيم محمودا عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، ط 1، 2003 م.
2. أبو بكر فاتن أحمد، نظم الإدارة المفتوحة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ط 1، 2001 م.
3. أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، ط 2، 2005 م.
4. أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية - مصر، ط 1، 2005 م.
5. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية - مصر، بدون طبعة، 1997 م.
6. أحمد إبراهيم أحمد، إدارة الأزمات التعليمية: منظور علمي، دار الوفاء للنشر والطباعة الإسكندرية - مصر، ط 1، 2003 م.
7. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان - الأردن، ط 1، 2006 م.
8. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ط 1، 2001 م.
9. بارشر ديفيد لانج فورد وحمود بن سليمان المشيخ، إدارة النزاع ونجاح المشاريع الإدارية، الإدارة العامة، 2000، ص 811-839.
10. الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع والتوزيع الإسكندرية - مصر، ط 1، 2001 م.
11. بدر حامد أحمد، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، بدون طبعة، 1994 م.
12. البستان أحمد، الإدارة والإشراف التربوي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع الإسكندرية - مصر، ط 1، 2003 م.
13. تركي مصطفى أحمد، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط 1، 1986 م.

14. ثابت عبد الرحمن إدريس، الإعلان و العلاقات العامة، مكتبة عين الشمس، مصر، بدون طبعة، سنة، ص 353-354 بدون
15. الثبتي خالد ، إدارة الصراع التنظيمي في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القياديين في تلك الإدارات ، رسالة ماجستير ، كلية التربية جامعة أم القرى ، مكة - المملكة العربية السعودية ، 2005 م.
16. جبر أحمد، عبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة - مصر، ط 1، 1999 م.
17. الجضعي ، خالد سعد ، الإدارة : النظريات والوظائف ، الطبعة الأولى ، 1427هـ
18. جميل محمد توفيق، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان، ط 1، 1986 م.
19. الجندي عادل السيد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث عملية التطوير والتغيير التربوي داخل النظام المدرسي، مكتبة زهراء الشرق، جامعة عين شمس - مصر، ط1، 1998 م.
20. جواد شوقي، السلوك التنظيمي، دار الحامد، عمان - الأردن، ط1، 2000 م.
21. الحريري رافدة ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2008 م.
22. حريم حسين، إدارة الصراع التنظيمي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عمان - الأردن، ع 2، 2000 م.
23. الحزب محمد عبد الله ، الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي: دراسة مسحية لاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2006 م.
24. حسن أحمد الشافعي، التوجيه الإداري: الطابع الفكري العربي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، ط 1، 2001 م.
25. الحكاك حسن ، نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت - لبنان ، بدون طبعة ، 1975 م.
26. حنفي عبد الغفار، محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة الإشعاع الفنية، القاهرة - مصر، ط 1، 2002 م.



27. الحنيطي محمد فالح ، الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن ، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية ، الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن ، عدد 11 ، 1993 م .
28. الخضور جمال فارس سليمان ، أنماط إدارة الصراع لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق في ضوء متغير الخبرة والجنس والمؤهل العلمي، رسالة ماجستير جامعة اليرموك ، الأردن ، 1996 م .
29. خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة ، عمان - الأردن ، ط 3 ، 2002 م .
30. الخواجا عبد الفتاح محمد ، تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة عمان - الأردن ، بدون طبعة ، 2004 م .
31. الخواجا محمد عبد الفتاح ، تطور الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية ، دار الثقافة ، عمان 6 الأردن ، ط 1 ، 1992 م .
32. درويش عبد الكريم ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة - مصر ، ط 2 ، 1972 م .
33. الدهان أميمة ، نظريات منظمات الأعمال ، مطبعة الصفي ، عمان - الأردن ، ط 1، 1992 م .
34. دياب سهيل رزق ، أهمية أدوار مشرف التربية العلمية ومدى ممارسته لهذه الأدوار مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، دار مقداد للطباعة ، غزة - فلسطين ، ع 6 ، 2001 م .
35. رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية - مصر، ط 1، 2004 م .
36. رفاعي محمد رفاعي ، مشكلة الصراع في التنظيم ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية - مصر ، ط 1 ، 1980 م .
37. الرويلي عبد الله عواد، استراتيجيات مديري المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدي المعلمين، مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة أم القرى، 2003 ص:15.
38. زايد محمد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 1995، ص:50.
39. زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 1، 1980 م .

40. زيد منير عبوي ، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط 1 ، 2006 م.
41. السريع ، عبد الله ، منصور ، العولمة وهندسة الإدارة ، بحث غير منشور ،
42. سعود بن محمد النمر ، الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، الرياض - المملكة العربية السعودية، ع 7، 1994 م.
43. سعيد سيد عامر، الاتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط 1، 1986 م.
44. السلمي سعود سعيد، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع بين مديري مدارس التعليم العام والمشرفين التربويين بمحافظة جدة، رسالة دكتوراه، كلية الآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، مصر، 2004 م.
45. السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار المعارف المصرية، القاهرة - مصر، ط 2، 1973 م.
46. السويلم خالد، إدارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية علي العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الأمير خالد الدولي، الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2001.
47. سيد محمود الهواري ، الإدارة العامة: المبادئ والنظريات ، مطبعة الإنصاف ، بيروت - لبنان ، بدون طبعة ، 1994 م.
48. شاويش مصطفى نجيب ، الإدارة الحديثة: مفاهيم ووظائف وتطبيقات ، دار الفرقان ، مصر ، ط 1 ، 1993 م.
49. الشخص أديب محمد، إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، مسقط، سلطنة عمان، ع 56، 1994 م.
50. الشكرجي ، نعمة ، مبادئ الإدارة والتنظيم ، مطبعة الرابط ، طبعة ثانية ، بغداد ، سنة النشر 1963 ،
51. الشلعوط فريد محمود أحمد ، نظريات في الإدارة التربوية ، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع ، الرياض - المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 2002 م.
52. الشماع خليل محمد ، خضير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان - الأردن ، ط 1 ، 2005 م.
53. الطجم عبد الله ، طلق السواط ، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع ، جدة - المملكة العربية السعودية ، بدون طبعة ، 1995 م.
54. طلحة حسام الدين ، عدلة عيسى ممطر ، مقدمة في الإدارة الرياضية ، مركز الكتاب للنشر ، القاهرة - مصر ، بدون طبعة ، 1996 م.

55. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، بدون طبعة، 1990 م.
56. عامر سعيد، عبد الوهاب علي، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، ط 1، 1994 م.
57. عبابنة سعيد مصطفى، أساليب إدارة الصراع التنظيمي في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996، ص: 46.
58. عبد الهادي أحمد إبراهيم، الإدارة: الأسس والمبادئ العلمية، دار النهضة العربية، القاهرة- مصر، ط 1، 2001 م.
59. عبد الوهاب أحمد جاد، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، جامعة المنصورة، مصر، ط 1، 2000 م.
60. عبد الوهاب محمد علي، دور القائد في حل النزاع في المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية، الإمارات العربية، ع 4، 1998 م.
61. العبيدي عبد الله سعد ، الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة: دراسة ميدانية استطلاعية لأسبابه وآثاره وسبل إدارته ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود ، الرياض - السعودية، 2000 م.
62. العتيبي طارق موسى ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006 م.
63. العجمي محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان - الأردن، ط 1، 2008 م.
64. عريفج سامي، الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط 1، 2001 م.
65. عساف عبد المعطي، النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ع 42، 1984 م.
66. العسكر سمير أحمد، أصول الإدارة، دار التعلم، الإمارات العربية، ط 1، 1995 م.
67. العسكر سمير أحمد، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان - الأردن، ع 4، 1983 م.

68. العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2003 م.
69. عقيلي ، وصفي ، الإدارة أصول وأسس ومفاهيم ، عمان ، دار زهران للنشر، سنة النشر 1997.
70. عقيلي عمر وصفي، الإدارة: أصول وأسس ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ط1، 1997م.
71. علي السلمي، المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة، مصر، ط1، 2005م.
72. علي الشريف، عبد الغفار حنفي، محمد فريد الصحن، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والطباعة، بدون طبعة، 1989م.
73. عمار بحوش، الاتجاهات الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003م.
74. عمر سعيد، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003م.
75. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2002 م.
76. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، ط2 ، 2004 م.
77. غيات بوثلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ط2، 2006م.
78. فلية فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005م.
79. القرويتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق، عمان - الأردن، ط3، 1997 م.
80. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، سنة النشر 2002.
81. كامل بربر، الإدارة: عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت- لبنان، ط1، 1996 م.
82. الكبيسي عامر خضير ، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998.
83. ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، ط8، 2003 م.

84. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2 تشرين الأول، 2005.
85. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر، 2002.
86. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية- مصر، الإسكندرية- مصر، ط1، 1993 م.
87. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الإسكندرية، بدون طبعة، 1995.
88. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 2006 م.
89. محمد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية- مصر، بدون طبعة، 1992 م.
90. محمد منصور، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربي، القاهرة- مصر، ط1، 1999 م.
91. مرسي محمد منير، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة- مصر، بدون طبعة، 1998 .
92. مروان عيسى وشاحي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي وزارة الشباب والرياضة في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان- الأردن، 2002 م.
93. مصطفى يوسف عبد المعطي، الإدارة التربوية: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، ط1، 2005 م.
94. مطاوع إبراهيم عصمت، الإدارة التربوية في الوطن العربي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة- مصر، ط1، 2003 م.
95. المعشر زياد يوسف ، الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لاتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مطبعة الجامعة الأردنية ، مطبعة الجامعة الأردنية ، عمان - الأردن ، ع2 ، 2005 م.
96. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان - الأردن، ط1، 2004 م.
97. المغربي كامل محمد، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط2، 2004 م.

98. المهدي سوزان ، حسام هيبه ، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، مصر ع 24، ج 4، 2000 م.
99. نشوان يعقوب حسين، نشوان جميل عمر، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة دار المنارة، غز فلسطين، ط1، 2001 م.
100. النمر ، سعود وآخرون ، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، الطبعة الخامسة ، الرياض ، 1422هـ..
101. هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التعليمية: مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، بدون طبعة، 1999 م.
102. هلال علي، معجم المصطلحات الإدارية، مركز الدراسات السياسية، القاهرة- مصر، بدون طبعة، 1993 م.
103. الهمزاني ، فارس ، سنة النشر 2012 ، النجاح الإداري ، جريدة الشرق ، الدمام ، السعودية ، العدد 233
104. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2006م.
105. وشاحي مروان عيشي، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداريي الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ص:16.
106. ياغي محمد، إدارة الجودة الشاملة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ط1، 1997 م.

#### الرسائل:

107. قطن طفول بنت سهيل، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، 2001.

#### باللغة الأجنبية:

108. - Blake. R and Mouton. J , « The Managerial Grid », Gulf pub-lishing Company, Houston – New Yourk, 1964.
109. - Buchanen. D and Huczynski. A, « Organisational Behavior : An Introductory Text », 3<sup>rd</sup> Ed, Prentice Hall, London, 1997.

110. - Dubose. P and Pringle. C , « Choosing A Conflict Management », Journal of Organisational Behavior, Vol. 50 No. 6, New Jersey, 1989.
111. - Firth . J , « Approach to Conflict Resolution », Journal of Supervisory Management, Vol. 37, No .11, 1991.
112. - Johnson. P and Scollay. S, « School- Based, Decision- Making Councils, Conflict, Leader Power and Social Influence in the Vertical Team », Journal of Educational Administration, Vol 39, No.1, Ontario, 2001.
113. - Johns. G, « Organisational Behavior : Understanding Life at Work Scott, foreman and company » , IRWIN , Boston, 1987.
114. - Lulofs. R and Cahy. D, « Conflict from Theory to Action » , 2<sup>nd</sup> Ed, Allyn and Bacon, Boston, 2000.
115. - Pondy. L, « Organisational Conflict : Concepts and Models », Administrative Science Quarterly , Vol. 2, No. 12, USA, 1980.
116. - Robbins. S , « Organisational Behavior », 9th Ed , Prentice Hall International Inc. Upper Saddle River, New Jersey, 2001.
117. - Rue. L and Bayers. L, « Management : Theory and application » 5<sup>th</sup> Ed, Home Wood, Boston, 1989.
118. - Schermerhorn. J, Hunt. J and Osborn. R, « Organisational Behavior » , 7<sup>th</sup> Ed, John Wiley & Sons, New York, 2000.
119. - Strenberg. R and Dobson. D, « Resolving Interpersonal Conflict : Analysis of Stylistic » , Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 52, No, New York, 1987.
120. Baker . J , Tjosvold. D «and Andrews J , « Conflict Approaches of Effective and Ineffective Project Managers : A Field Study in Matrix Organisation » , Wadsworth Publishing Company, Belmont- California, 1988

121. Donald C, Hambrick, "Environment Strategy, and Power with Top Management Teams", Administrative Science Quarterly, June 1981.
122. L-A-cost the functions of social conflictlencoeffe free prees 1956.
123. Mintzberg. H. " The Nature of Managerial Work " New York: Harper and Row, 1973.
124. Robert Kreitner, Management, 3rd. ed. Boston Houghton Mifflin Company , 1986.
125. Plawman,k.d conflict strategic management and pulic relation, public relation review,vol.21,issuel, march 2005.
126. Donovan ,m.m ,academic dens and conflict management ,the relationship between perceived styles and effectiveness of managing conflict dissertation abstract phd , education ,margrette university 1993.
127. McIntyre ,s.e ,superior subordinate conflict management style reported by self and others, the irec database, 1997.
128. Earnest, g.w. et al, conflict management styles as reflection of Jungian type preference of the cooperative extension north centrae region distict directors, the irec database, ed, 1993,p:61
- 129.Hammond, I.j, an investigation of the primarary and secondary conflict management style preferences of males and females in the roles of managers and college students, dissertation, abstracts international,1999.



130. Robbins , S.P. ; Decenzo , D , A. , " Fundamentals of Management " , 3<sup>rd</sup> ed.  
, 2001.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

### استمارة البحث:

في إطار القيام بدراسة حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدي مشرفي الإدارة الوسطى للمعهد الوطني للبتروول ببومرداس، نرجو منكم الإجابة على عبارات هذه الاستمارة بكل صدق وموضوعية، تجاوبكم الموضوعي يسمح لنا بجمع المعلومات الهامة حول موضوع الدراسة.

واعلم أخي الكريم أن كل الإجابات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية وشكرا مسبقا على المشاركة الفعالة.

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

معلومات شخصية:

الجنس :  ذكر  أنثي

المستوى التعليمي: .....

الخبرة: .....

السنة الدراسية 2015/2014

ثانيا- إليك مجموعة من العبارات ، المطلوب منك وضع علامة (X) مقابل كل عبارة عند الخانة المناسبة.

					عندما تعترضك حالة صراع ماذا تفعل ؟	
دائما	غالباً	أحيانا	نادرا	أبدا		
					1	أبتعد عن مواجهة حالات الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر.
					2	أعمل على تخفيف من حدة الخلافات مع الطرف الآخر عن طريق تجاهلها.
					3	أسعى للتوفيق و التعامل الإيجابي بين اهتماماتي واهتمامات الطرف الآخر.
					4	أترك الفرصة للطرف الآخر ليختار حلا وسطا.
					5	أحاول أن ألبي رغبات الطرف الآخر إذا كان الموقف مهما بالنسبة له.
					6	أحاول أن أراعي مشاعر الطرف الآخر أثناء إجراء المفاوضات.
					7	أحاول التفاوض مع الطرف الآخر عند مواجهة الصراع.
					8	أحاول العثور على حل وسط يرضي الطرف الآخر.
					9	أقبل بآراء الطرف الآخر لكي لا أرح مشاعره.
					10	أعتمد على الطرف الآخر في تولي الأمور ومسؤولية حل المشكلات.
					11	أتنازل عن بعض موافقي مقابل أن يبادلني الطرف الآخر نفس الخطوة.
					12	أراعي جميع رغبات الطرف الآخر عند مواجهة الصراع.
					13	أحاول إرضاء الطرف الآخر من أجل الحفاظ على علاقاتنا.
					14	أتعامل مع الطرف الآخر إنطلاقا من مبدأ الأخذ و العطاء.
					15	أحاول تعزيز موقعي بشكل دائم.
					16	أحاول تأجيل القضية حتى يتاح لي بعض الوقت للتفكير في ذلك.
					17	أراجع عن بعض القرارات التي تم اتخاذها سابقا.
					18	أحاول أن أحافظ على علاقتي مع الطرف الآخر مضحيا في نفس الوقت برغباتي وأمنياتي.
					19	أتنازل عن السلطة المخولة لي في إتخاذ القرار من أجل إرضاء الطرف الآخر.
					20	أوافق الطرف الآخر على بعض مواقفه إذا وافق على بعض موافقي.
					21	أقبل النقد من الطرف الآخر إذا لم تعجبه قراراتي.
					22	أسعى لتحقيق أهدافي بثبات.
					23	أتجاهل إرضاء رغبات الطرف الآخر.
					24	أصر على الإحتفاظ بوجهات نظري أمام الطرف الآخر.
					25	أحاول تحقيق أهدافي بشتى السبل.
					26	أعتمد على السلطة المخولة لي في التعامل مع الطرف الآخر.
					27	أستعين بالخبراء لحل المشاكل الصعبة داخل المنظمة.
					28	أنا حازم في متابعة قراراتي مع الطرف الآخر.

					أحاول إيجاد حل توفيقي يرضي طرفي الصراع.	29
					أحاول التعرف على جميع رغبات طرفي الصراع.	30
					أضحى برغباتي من أجل تحقيق رغبات الآخرين.	31
					أتجنب اتخاذ القرار إذا كان يزيد من شدة الصراع بين الطرفين.	32
					أحاول الزيادة من حدة التوترين طرفي الصراع.	33
					أحاول أن أشدد على الأشياء المتفق عليها بين طرفي الصراع بدلا من مناقشة الأمور المختلف عليها.	34
					أحاول تقديم الحوافز لحث طرفي الصراع على التعاون.	35
					أحاول تهدئة الصراع بين الأطراف المتنازعة وإخماده لحين وجود الوقت المناسب لإنهاءه .	36
					أحاول استخدام المنطق السليم والموضوعية بين طرفي الصراع.	37
					أعمل على تقريب وجهات نظر طرفي الصراع حول نقاط الخلاف.	38
					أتابع مشاكل وإهتمامات طرفي الصراع بنفسى دون وساطة من أحد.	39
					أطرح ما لدي من أفكار على الأطراف المتنازعة وأطلب منهم أن يطرحوا ما لديهم منها.	40
					أقنع طرفي الصراع على مشاركتي في تحمل مسؤولية حل المشكلات.	41
					أحاول إقناع طرفي الصراع بمزايا موقفي.	42
					أحاول حل الخلافات بين طرفي الصراع بشكل مباشر.	43
					أعمل على التخفيف من الاحتكاك بين طرفي الصراع.	44
					أعمل على فتح جميع خطوط الإتصال مع الأطراف المتنازعة لحل الخلافات بشكل ودي.	45
					أتجنب مناقشة الطرف الأخر عندما يتعارض معي .	46
					أواجه طرفي الصراع بالحقائق من أجل حل الخلاف والحد من إستمراره.	47
					أتجنب مواجهة الصراع بين الأطراف المتنازعة إذا كانت درجة الإستفادة منه ضعيفة.	48
					أحترم آراء طرفي الصراع حتى و إن كانت خاطئة.	49
					أتفادى التعامل مع الموقف الذي يثير المشاكل ويزيد من حدة الخلاف بين الأطراف المتنازعة.	50

ثالثاً- قد تصادفك(ي) أخي/أختي الكريم(ة) أثناء عملك بعض المواقف التي قد تختلف فيها رغباتك،إهتماماتك أو وجهات نظرك مع طرف أو أطراف معارضة لك وبالتالي ستقع في مشاكل وصراعات قد تؤثر على وتيرة أداءك، وللتعامل الإيجابي والفعال مع هذه الصراعات هناك (15) عبارة التي تصف الإستجابات السلوكية المحتملة، ويرجى قراءتها جيداً ثم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة أمام كل عبارة ، بحيث تدل هذه العلامة على مدى فعالية إستجاباتك السلوكية في حل المشكل الذي تواجهه.

إلى أي درجة كانت هذه الإستجابات السلوكية فعالة في حل المشكل الذي تواجهه؟	أبداً	قليل	متوسط	كثيراً	دائماً
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					

### الإحصاءات الوصفية

	N	Moyenne	Ecart-type	Minimum	Maximum
ENTREPID	110	43,3000	6,7993	15,00	50,00
COMPÉTI	110	30,2818	8,0516	11,00	50,00
CONCILIA	110	38,8909	6,2448	10,00	50,00
ÉVITEMEN	110	26,7818	11,0656	10,00	50,00
RENONCER	110	36,9364	8,6960	10,00	50,00

### إختبار فريدمان

#### Rangs

	Rang moyen
ENTREPID	4,35
COMPÉTI	2,13
CONCILIA	3,44
ÉVITEMEN	1,85
RENONCER	3,23

#### Test<sup>a</sup>

N	110
Khi-deux	186,466
ddl	4
Signification asymptotique	,000

a. Test de Friedman

## Test-t

### Statistiques de groupe

	sexe	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
ENTREAIID	M	83	43,3133	6,3225	,6940
	F	27	43,2593	8,2303	1,5839
COMPÉTI	M	83	30,0241	8,1749	,8973
	F	27	31,0741	7,7555	1,4926
CONCILIA	M	83	38,4699	6,2632	,6875
	F	27	40,1852	6,1208	1,1780
ÉVITEMEN	M	83	27,0120	11,5648	1,2694
	F	27	26,0741	9,5310	1,8342
RENONCER	M	83	38,2651	8,0169	,8800
	F	27	32,8519	9,5583	1,8395

### Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
ENTREAIID	Hypothèse de variances égales	1,837	,178	,036	108	,972	5,399E-02	1,5133	-2,9457	3,0537
	Hypothèse de variances inégales			,031	36,514	,975	5,399E-02	1,7293	-3,4514	3,5594
COMPÉTI	Hypothèse de variances égales	,290	,591	-,587	108	,559	-1,0500	1,7892	-4,5966	2,4966
	Hypothèse de variances inégales			-,603	46,274	,550	-1,0500	1,7415	-4,5549	2,4549
CONCILIA	Hypothèse de variances égales	,032	,858	-1,243	108	,217	-1,7153	1,3801	-4,4509	1,0203
	Hypothèse de variances inégales			-1,258	45,070	,215	-1,7153	1,3639	-4,4622	1,0316
ÉVITEMEN	Hypothèse de variances égales	3,489	,064	,381	108	,704	,9380	2,4613	-3,9407	5,8166
	Hypothèse de variances inégales			,420	53,013	,676	,9380	2,2307	-3,5361	5,4121
RENONCER	Hypothèse de variances égales	1,336	,250	2,904	108	,004	5,4132	1,8641	1,7182	9,1082
	Hypothèse de variances inégales			2,655	38,620	,011	5,4132	2,0391	1,2874	9,5391