



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :/2020

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فردج: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

مذكرة بعنوان:

القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د.)

تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:

الدكتورة لبيض ليندة

إعداد الطالبان:

- فنغور هاجر

- مخناش خولة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	سنا عبيدي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	لبيض ليندة
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	خوازم حمزة

السنة الجامعية 2020/2019



شكر وعرفان

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا في إنجاز هذا العمل.

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يحط الحروف ليجمعهما في كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثا أن نحاول تجميعهما في سطور... سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لها في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصورا تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا... فواجب علينا شكرهم

ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة...

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل...

إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا...

وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة والكريمة الدكتورة "البيضاء ليندة" التي لم تبخل

علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة

سدد الله خطاها وحفضها من كل سوء

وإلى كل من مد يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.



إهداء

إلى أول شعاع نور أضاء لي درب حياتي
إلى أغلى دموع سالت من أجلي إلى من وقعت عليها أول نظرة في حياتي
إلى التي لم أجد كلمة توفيقها حقها سوى كلمة أمي.
إلى أبي الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان
وكان لي درع الأمان أحتمي به من نائبات الزمان، والذي تحمل عبئ الحياة لأجلي
إلى القلب الكبير أبي.
إلى إخوتي وأخواتي ...
إلى خطيبي نجيب ...
إلى أصدقائي وزملائي
لكم مني هذا العمل المتواضع

هاجر

ملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف -ميلة- ، وكذلك للوصول إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها مساعدة القادة الإداريين في ممارسة دورهم في التخفيف من حدة الصراع والتعامل معه وتجنب آثاره السلبية وتمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة علي السؤال التالي : ماهو دور القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي ؟ .

ولاختبار مشكلة الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني وزعت على عينة عشوائية من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بميلة عن طريق البريد الإلكتروني بلغ عدد مفرداتها (47) أستاذ.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للقيادة بالمشاركة دور في الحد من الصراع التنظيمي وذلك بشكل نسبي حسب النتائج المتوصل إليها وهي ظاهرة حتمية نتيجة لعوامل عديدة (تنظيمية ، نفسية ، اجتماعية ، تعليمية) .

الكلمات المفتاحية : القيادة ، القيادة التشاركية ، الصراع التنظيمي .

Summary:

This study aims to identify the role of leadership by participating in reducing the organizational conflict at the University Center Abd al Hafid Boussouf- Mila-, as well as to reach a set of findings and recommendations that would help administrative leaders in practicing their role in mitigating the intensity of conflict and dealing with it and avoiding its negative effects. The study problem is in the following question: What is the role of leadership in participating in reducing organizational conflict?.

In order to test the study problem, a questionnaire was designed to collect data related to the applied aspect, as it was distributed to a random sample of professors from the University Center Abdelhafid Bou Al-Suf in Mila by e-mail, which reached (47) responses. The study found a set of results, the most important of which is the existence of a leadership role with participation at the university center level, the relative presence of leadership in participating in limiting the organizational conflict, the presence of relative organizational conflict and this is a healthy phenomenon within the university center and is considered an inevitable result of many factors (organizational, psychological, social, educational).

Key words: leadership, participatory leadership, organizational conflict.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
I	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	قائمة المحتويات
V	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: القيادة بالمشاركة وأهميتها	
08	تمهيد
09	أولاً- مفهوم القيادة
09	1- لغة
09	2- اصطلاحا
10	ثانيا- مفهوم القيادة بالمشاركة
11	ثالثا- الفرق بين القيادة بالمشاركة والقيادة التقليدية
12	رابعا- خصائص القيادة بالمشاركة
13	خامسا- مميزات القائد الديمقراطي
13	سادسا- أسس القيادة بالمشاركة
15	سابعا- أهمية القيادة بالمشاركة
16	ثامنا- الصعوبات التي تواجه القيادة بالمشاركة
18	خلاصة
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي واستراتيجياته	
20	تمهيد
21	أولاً- مفهوم الصراع التنظيمي
22	ثانيا- أسباب الصراع التنظيمي وخصائصه
22	1- أسباب الصراع التنظيمي
24	2- خصائص الصراع التنظيمي
25	ثالثا- أنواع الصراع التنظيمي ومراحله
25	1- أنواع الصراع التنظيمي

28	2- مراحل الصراع التنظيمي
32	رابعاً- العوامل المؤثرة علي نشوء الصراع التنظيمي
33	خامساً- - نماذج إدارة الصراع التنظيمي
39	سادساً استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
42	سابعاً- أهمية الصراع التنظيمي
42	ثامناً- مزايا وعيوب الصراع التنظيمي
45	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية مجالاتها ومعطياتها الميدانية	
47	تمهيد
48	أولاً- مجالات الدراسة
48	1- المجال الزمني
52	2- المجال الجغرافي
52	ثانياً- مجتمع وعينة الدراسة
53	ثالثاً- منهج الدراسة
53	رابعاً- أدوات الدراسة
55	خامساً- عرض وتفسير المعطيات الميدانية
67	خلاصة
69	خاتمة
73	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية	01
2	مراحل الصراع التنظيمي	02
31	نافذة جوهاري	03
37	نموذج رحيم لحل الصراع التنظيمي	04
38	نموذج بليك موتون	05

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الفرق بين الطرق التقليدية في العمل والقيادة بالمشاركة	01
40	استراتيجيات ادارة الصراع ومواقف استخدامها	02
50	الهيكل البيداغوجية المستقلة	03
50	التأطير البيداغوجي	04
55	توزيع المبحوثين حسب فئة الجنس	05
55	توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية	06
56	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	07
56	مدى تنمية مهارات وقدرات العمال علي انجاز المهام الوظيفية من طرف الإدارة	08
57	مدى مساهمة العاملين في حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم لتحسين أساليب العمل.	09
57	مدى سماح القائد للعمال بالمشاركة فيصنع القرارات	10
58	نوع القرارات المسموح للعمال باتخاذها	11
58	تفويض السلطة	12
58	العوامل التي تؤثر في القيادة بالمشاركة في الجامعة	13
59	مدى مراعاة أفكار وآراء العاملين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	14
59	تعامل القائد بتواضع مع العاملين	15
60	التعاون وروح المبادرة بين العاملين داخل المركز الجامعي	16
60	رأي العمال حول منحهم الزمن الكافي للقيام بالمهام الموكلة لهم	17
61	طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين داخل الجامعة	18
61	التضارب في القرارات في المستويات الإدارية المختلفة	19
62	أسباب الصراع بين العاملين	20
62	مدى تمسك المدير برأيه وإرغام العمال علي تقديم تنازلات	21
62	تؤدي الخلافات التي تحدث داخل الجامعة إلى الإضراب	22
63	كيفية التعبير عن الصراع من طرف الجماعات المتصارعة	23
63	الأسلوب الغالب في التعامل مع الصراع داخل الجامعة	24
64	يؤدي نقص الإمكانيات المادية والبشرية إلى حدوث الصراع داخل الجامعة	25

قائمة الجداول.

64	هل نسمع عبارة "هذا ليس من اختصاصي" في الجامعة	26
65	الابتعاد عن مواجهة الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر	27
65	يحفز أسلوب القيادة بالمشاركة في السيطرة على الصراع	28
65	القيادة بالمشاركة في حل الصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف	29
66	عوامل تؤثر في فعالية القيادة بالمشاركة لتجنب الصراع داخل الجامعة	30
66	شروط نجاح القيادة بالمشاركة في حل الصراع التنظيمي	31

مقدمة

تتعرض المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحديات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية، الاقتصادية والاجتماعية، وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود قيادة فعالة تمكن المنظمات علي اختلاف أنواعها من مواجهة التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، وبالتالي تعد القيادة المحرك الأساسي والمحور الأهم الذي تتركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة، لأنها تعكس عملية التأثير المتبادلة مع القائد ومروسيه لتحقيق أهداف الجماعة وتماسكها من خلال مساعدة المرؤوسين والوصول بهم إلى انجاز العمل وتحقيق الأهداف المنشودة . وتساعد القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ويحتاج العاملون في المنظمة كأفراد إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفاء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب العاملون لتوجيهاته وينفذون ما يطلب منهم لاعتن خوف وإنما عن احترام وتقبل ورغبة مبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين. ويختلف النمط القيادي الفاعل باختلاف قدرات القائد وتبعاً لذلك تتعدد القيادات: قيادة مستبدة، قيادة فوضوية، وقيادة ديمقراطية. ولعل من أهم هذه الأنماط القيادة التشاركية التي تقوم على دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم، وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، وخاصة عندما يأخذ القائد بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يبذلها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.

إن القيادة التشاركية هي التي تعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين وتعتمد في قيادتها على التأثير والإقناع الشخصي، بعيداً عن التهديد فهي تحرص علي أخذ آراء المرؤوسين وتعطيهم أهمية في العمل وتقوم علي أساس الاحترام وكذا تنمية القدرة على الإبداع وروح التعاون، وتؤدي إلى التقاف المرؤوسين حول قائدهم، وإلى زيادة ولاء وانتماء المرؤوسين للمؤسسة، ويكون بهذا القائد قدوة لمرؤوسيه في جميع تصرفاته وممارساته. وبهذا كانت المنظمات المعاصرة بحاجة إلى نمط القيادة التشاركية لكونها الأنسب و الأجدر و الأفضل في مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية لذلك فإن المؤسسات الجامعية تعتبر بمثابة مؤسسات رئيسية في عمليات التغيير الاجتماعي والتنمية ، لما لها من دور كبير في إنتاج القوي العاملة و الماهرة والتمكنة وكذا تطوير قيمهم وثقافتهم وتدريبهم بشكل مستمر لتساهم باعتبارهم المحرك الأساسي لأي مجتمع من المجتمعات بالإضافة لكونها تسعى كباقي المؤسسات إلى الاستفادة من المفاهيم الحديثة في الإدارة بشكل عام ، لذلك فقد سعت الإدارات الحديثة إلى توظيف القيادة التشاركية في المؤسسات بحيث يساعدها في الحد من الصراع التنظيمي داخلها لتعزيز النمو والتطور وتحسين جودة الخدمات . وبهذا يمكننا القول أن النمط القيادي الذي يتبناه قائد الجامعة يؤثر تأثيراً مباشراً في وجود أو عدم وجود الصراع داخلها أين يمكن أن يجعل العاملين متعاونين بدرجة كبيرة ويدفعهم لتحقيق أفضل أداء ممكن، ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للكشف عن دور القيادة التشاركية في الحد



من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله، ويمكن تحديد معالم الإشكالية البحثية الراهنة في التساؤلات التي تدور حول سؤال محوري مؤداه:

هل تساهم القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو لصوف ميله؟

الأسئلة الفرعية:

1. ماهو واقع القيادة التشاركية في المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله؟

2. ماهي مظاهر الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله؟

3. كيف تؤثر القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي داخل الجامعة؟

الفرضية العامة:

تساهم القيادة بالمشاركة إسهاما كبيرا في الحد من الصراع التنظيمي داخل الجامعة.

الفرضيات الجزئية:

1. تستخدم القيادة بالمشاركة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله لتحسين درجة الأداء.

2. يظهر الصراع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميله من خلال التعارض في الأهداف والمصالح.

3. تؤثر القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي عبر تحسين أساليب الإدارة والاتصال بين الفاعلين في المركز.

أسباب اختيار الموضوع:

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

- يحظى باهتمام الأكاديميين لأنه يمس إحدى المشاكل الإدارية.

- كثرة الصراعات التنظيمية داخل المنظمات على اختلافها ومنها الجامعات الجامعة

- تكوين فكرة واضحة عن دور القيادة وأهميتها في الحد من الصراع التنظيمي داخل المركز الجامعي ميله.

- موضوع القيادة التشاركية هي احدي الركائز الأساسية لنجاح وديمومة أي مؤسسة، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية ، ونظرا لما حققته القيادة التشاركية من نتائج لا يستهان بها ، خاصة في المؤسسات الأجنبية مقارنة بمؤسسات الوطنية ، وعليه لابد لهذه الأخيرة الأخذ والاستفادة من تلك التجارب بغية دفع اقتصاديتها لمواكبة التطورات المؤسساتية .



أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلي:

- أ- التعرف على حقيقة العلاقة بين القائد" المدير "ومرؤوسيه" في الجامعة.
- ب- الكشف عن الخسائر التي قد تتعرض لها المؤسسة بسبب ظهور الصراعات التنظيمية.
- ج- الوصول إلى نتائج تساعد القائمين علي تسيير الجامعة في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.
- د- تقديم استنتاجات وتوصيات تساهم في التسهيل والمساعدة للمؤسسات في إيجاد حلول عملية تضمن لها تحقيق الاستفادة القصوى من تطبيق القيادة بالمشاركة .

أهمية الدراسة:

يمكن تناول أهمية الدراسة من خلال جانبها العلمي والعملية، وهو كما يلي:

أ- الأهمية العلمية :

تكمن الأهمية العلمية للدارسة كونها ركزت علي ربط متغيرين هامين القيادة التشاركية والصراع التنظيمي، كون المتغيرين يساعدان في التطرق والتعرف على العديد من الجوانب الفكرية والمعلوماتية التي تخص المركز الجامعي ميلة، كما أن هذه الدراسة يمكن أن توفر مرجعا علميا للباحثين الآخرين في نفس المجال. كما تساعد الدراسة على محاولة إثراء المعرفة العلمية في مجال القيادة التشاركية من خلال أبعادها: (مشاركة في اتخاذ القرارات ، تفويض السلطة ، العلاقات الإنسانية)، وما لها من جوانب ايجابية تعود بالنفع علي تحسين أداء العاملين بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف

ب- الأهمية العملية:

تتمثل في كونها تعالج موضوعا إداريا يدخل ضمن مجال تخصصنا، فدورنا نحن كطلبة ودارسين يتطلب منا ضرورة تسليط الضوء على مثل هذه المواضيع بغية تقديم جملة من التوصيات التي نسعى من خلالها لإفادة الراغبين في دراسة الموضوع مستقبلا معتمدين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف في سنة 2019-2020 حسب قدرة التواصل معهم نظرا للظروف الاستثنائية التي صاحبت هذه الدراسة .

صعوبات الدراسة : إن إعداد أي بحث علمي لا يخلو من صعوبات تواجه الطالب سواء في جانبه النظري أو التطبيقي ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر :

- الظروف الصحية التي تزامنت وإعداد المذكرة.
- شح في المراجع التي تناولت الموضوع.
- صعوبة في جمع ردود علي الاستبيان.

الدراسات السابقة :

الطاهر سواكري، تحت عنوان : الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، حالة وحدة عيسات ايدير (الحراش) فرع المطاحن بني مزغنة، تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001. حاول من خلال هذه الدراسة التطرق إلى الصراعات الظاهرة و الخفية التي تحدث داخل المؤسسة الصناعية، فلقد استخدم أداة الاستبيان التي وزعها على عينة مكونة من 112 عاملا، وأظهرت نتائج الدراسة واقع الصراعات داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تبين وجود صراع على كافة المستويات. فعلى المستوى الفردي يحدث الصراع نتيجة اصطدام العامل بمجموعة من المشاكل تحول دون تحقيقه لأهدافه كعدم تلبية احتياجاته خارج المؤسسة كالمسكن والملبس وتكوين أسرة. وعلى المستوى الجماعي،

يحدث الصراع نتيجة الاختلاف في الخصائص السوسيو مهنية للأفراد سواء كان هذا الاختلاف في السن، أو المستوى التعليمي أو الموطن الأصلي، أو الاختلاف في الأفكار وغيرها. كما توصل إلى تواجد الصراعات الخفية داخل المؤسسة إلى جانب الصراعات الظاهرة (الإضراب)، حيث تتخذ أشكالا عديدة مثل: التخريب، عدم إتقان العمل واستعمال القوة. إلا أنها لا تؤدي إلى حدوث إضرابات، حيث تبقى محصورة بين الأفراد والجماعات دون أن تصل إلى المؤسسة

دراسة ناصر قاسيمي، تحت عنوان : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، قدمت هذه الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004/2005. لقد قام بدراسة أسباب الصراع التنظيمي داخل التنظيم الإداري الجزائري وعلاقته بفعالية هذا التنظيم وتأثيرها على تسييره. ولقد استخدم أداة الاستبيان وزعها على 96 مبحوثا شملت دائرة حسين داي وبلدية جسر قسنطينة. وتوصل إلى أن هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع منها تعطيل المهام، عدم الانضباط، المبالغة في الرقابة وعدم عدالتها، عدم تقدير المجهود وغيرها من أنماط السلوك. كما قام بإجراء عدة مقابلات شخصية مع عينة من المسيرين حول تجربتهم الخاصة في موضوع الصراع وفعالية التسيير في الجماعات المحلية، واستخلص أنه مهما بلغت دقة التسيير ومستوى التحكم فإنه لا يمكن التحكم في تسيير المؤسسة بنسبة كاملة، وأن الإدارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذلك تمنعها من بلوغ النموذج المثالي في التسيير. وأن اختلاف خصائص البناء الاجتماعي وخصائص البيئة الاجتماعية والثقافية ومستويات النمو الاقتصادي

والاجتماعي، وخصائص الأنساق التنظيمية وخصائص السلوك البشري وتعدد أنماط الشخصية كلها متغيرات تؤثر في توجيهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك.

عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 1423/1424.

حدد الباحث مشكلة البحث في علاقة الأنماط القيادية (النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر) بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض، وقد اختار الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث انه توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري.

ويؤخذ على الباحث استخدامه استبياناً واحداً موجهاً للقادة مما جعل المعلومات المتحصل عليها غير موضوعية.

أقسام الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع قسمنا البحث إلى مقدمة وثلاث فصول حيث تناولنا في كل فصل مجموعة من العناصر وخاتمة وكانت علي النحو التالي :

- مقدمة : وتناولنا فيها الإشكالية بالإضافة إلى التساؤل (الرئيسي والأسئلة الفرعية) وقمنا بصياغة فرضيات لكل سؤال ، أسباب اختيار الموضوع - أهداف وأهمية الدراسة وكذا صعوبات الدراسة.
- الفصل الأول : القيادة بالمشاركة وأهميتها وتناولنا فيه مفهوم القيادة - مفهوم القيادة بالمشاركة - الفرق بين القيادة بالمشاركة والقيادة التقليدية - خصائص القيادة بالمشاركة - مميزات القائد الديمقراطي (المشارك) - أسس القيادة بالمشاركة - أهمية القيادة بالمشاركة - الصعوبات التي تواجه القيادة بالمشاركة .
- الفصل الثاني : الصراع التنظيمي و المتضمن لمفهوم الصراع التنظيمي - أسباب الصراع التنظيمي وخصائصه - أنواع الصراع التنظيمي ومراحلها - العوامل المؤثرة علي نشوء الصراع التنظيمي - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي - نماذج إدارة الصراع التنظيمي - أهمية الصراع التنظيمي - وكذا مزايا وعيوب الصراع التنظيمي .



- الفصل الثالث : الدراسة الميدانية مجالاتها ومعطياتها الميدانية تناولنا فيه- مجالات الدراسة مجتمع وعينة الدراسة - منهج الدراسة - أدوات الدراسة - عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة فرضياتها .
- خاتمة وتم التطرق من خلالها إلى نتائج وتوصيات التي توصلنا إليها حول القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي داخل الجامعة.

الفصل الأول: القيادة بالمشاركة وأهميتها

تمهيد:

تبلور المنظومة القيادية في خططها توجيه الأفراد نحو تحقيق عمل مشترك يظهر أهمية التعاون والاعتماد المتبادل بين الناس في العلاقات الاجتماعية وفي السلوك الجماعي الهادف، وقد أدرك الإنسان من خلال تجربته أن القيادة تلعب دورا حيويا في تنظيم حياته وتطوره، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يكون من خلالها التأثير في الآخرين من خلال دوره كقائد.

إن القيادة الفاعلة هي التي من خلالها التأثير على سلوك الفئات الفاعلة للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ويتجلى ذلك من خلال أنموذج القيادة بالمشاركة التي تنبع من أساليب الإقناع ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وتعمل على تفويض السلطات والمسؤوليات، بهدف تطوير الاستراتيجيات لتحقيق الهدف بناء على ما سبق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى مفهوم القيادة والقيادة بالمشاركة بالإضافة إلى أهميتها، وظائفها ومميزات القائد المشارك، والصعوبات التي تواجهها.

أولاً: مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة والتي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها ، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف عام وشامل وملم لكل ما تحمله من معاني . ويبدو أنه لا يوجد تعريف واحد للقيادة يحظى بالقبول الكبير من قبل الدارسين والمهتمين بهذا المجال إلي حد الآن .

القيادة في اللغة : (القود) في اللغة نقيض (السوق) ويقال قيده بالإحسان ، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد . وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود والاقود من الرجال أي شديد العنق وسمي بذلك لقله التفاته ، أي انه اذا اقبل على شيء يوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه . (عبد الرضا فرج بدرابي ، 2009 ، ص 6)

أما في **معناه الاصطلاحي** فعرفت القيادة علي النحو التالي:

القيادة هي " الدور الذي يتضمن التأثير والتفاعل ، ويقود نحو انجاز الهدف وينتج عن التغيير البنائي خلال المجموعات " (أحمد ثوراية ، 2007، ص 24)

بيتر دراكر "القيادة هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلي نظرات أعمق والارتفاع بمستوي أدائه إلي مستوي اعلي " (علاء الدين عبد الغني محمود ، 2010 ، ص 370)

هذا يعني أن بيتر دراكر اعتبر أن القيادة هي ارتفاع نظرة الإنسان وجعلها أكثر شمولية والرفع من مستوي الأداء إلي اعلي المستويات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة

يري جاكوب " القيادة تفاعل بين أفرادها يقدم فيه أحدهم معلومة بطريقة يقنع بها الآخرين بأن نتائج نسبة التكلفة سوف تتحسن إذا عملوا بالطريقة المقترحة أو المطلوبة " (كتاب 1306)

حسب نظرة جاكوب فإن القيادة هي إقناع أحد الأفراد بفكرة وطريقة معينة تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف

أما في رأي لويس الان " القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد والآخرين ، وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه والتأثير بمرؤوسيه وسلوكهم " (نجم عبود نجم ، 2011 ، ص 22)

يري بأنه سلوك و مهارات الفرد هي التي تمكنه من قيادة الأفراد وتوجيههم والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف . يعرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم

في الآخرين أمراً ناجحاً " . (طريف شوقي، 1993 ، ص 34)

التعريف الإجرائي: إن القيادة في جوهرها هي القدرة التي يتمتع بها القائد في التأثير علي الآخرين وتوجيه سلوكهم وتنسيق جهودهم والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في موقف معين أو مواقف معينة وذلك من أجل تحقيق هدف معين .

- كما أشار ستجدل (Stogdill 1974) الذي يعتبر من بين الرواد في مجال الأبحاث العلمية في القيادة " إلى أن هناك علي الأقل ثلاث شروط أساسية تعتبر ضرورية لوجود القيادة وهي :
 - وجود جماعة من (شخص أو أكثر) مرتبطة بعضهم ببعض الآخر .
 - وجود مهمة عامة مشتركة بينهم .
- وجود اختلاف أو تمايز في المسؤوليات الملقاة علي عاتق كل فرد من أفراد الجماعة. (أحمد ثوراية 2007، ص25)

ثانيا: مفهوم القيادة بالمشاركة

القيادة بالمشاركة هي القيادة التي يتم توزيعها على نطاق واسع، كأن يقود أعضاء الفريق والمنظمة كل منهم الآخر، وهذا الصنف من القادة يعتمد على تحفيز العمال ومشاركتهم آلامهم وأحلامهم وذلك من أجل هدف واحد .

من الممكن تعريف القيادة بالمشاركة بطرق مختلفة، إلا أن جميع التعريفات تقدم وصفا لنفس الظاهرة، وفي ما يلي أمثلة قليلة من الباحثين في هذا المجال:

يوكل (1989): " أعضاء الفريق الذين يشتركون في الأنشطة التي تأثر على الفريق وأعضائه الآخرين."

بيرس وسيمز (2001): " القيادة التي تتبع من أعضاء الفريق، وليس من زعيم معين."

بيرس وكونجر (2002): " عملية تأثير تفاعلي وديناميكي بين الأفراد والجماعات يكون الهدف منها أن يقود أحدهما الآخر لتحقيق أهداف المجموعة أو الأهداف التنظيمية أو كلاهما. "

بيرجمان (2012): " تحدث القيادة بالمشاركة عندما يضطلع عضوان أو أكثر في قيادة الفريق في محاولة للتأثير على الزملاء وتوجيههم بهدف زيادة فعالية الفريق." (ar. m.wikipedia.org 21 فيفري 16:01،

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة بالمشاركة بأنها نمط من أنماط القيادة الحديثة ، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم وأخذ آرائهم بعين الاعتبار وكذا احترام شخصياتهم، وتفويض بعض السلطات للعاملين وذلك بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يسهل تحقيق أهداف جميع الأطراف في أن واحد.

ثالثا: الفرق بين الطرق التقليدية في العمل والقيادة بالمشاركة

يمكن إبراز الفرق بين القيادة التشاركية والقيادة التقليدية في الجدول رقم (01):

القيادة بالمشاركة	الطرق التقليدية في العمل
- استخدام الذكاء الجماعي وذلك لأجل صنع قرار جماعي يكون أكثر وضوح	- الأفراد هم المسؤولون عن القرارات
- خلق بيئة آمنة من الفشل مع تعزيز قدرة علي التعلم	- تعمل علي خلق بيئة آمنة من الفشل
- وضع جدول الأعمال يكون معا (بمشاركة الجميع)	- جدول الأعمال يكون من أعلى إلى الأسفل
- جمع المعلومات من جميع المصادر	- التواصل في الاجتماعات يكون عن طريق الكتابة فقط
- طرح الأسئلة	- الهيكل التنظيمي يحدد العمل
- فرق العمل	- التعامل مع الشكاوي بإحالتها إلى التسلسل الهرمي للعمل
- التعامل مع الأهداف المتحركة باستمرار	- التشاور من خلال المسوحات والاستبيان
- يمكن التعامل مع الشكاوي مباشرة مع التسلسل الهرمي " الثقة بأن الحل يأتي من الموظفين "	- إدارة عن طريق التحكم من الأعلى إلى الأسفل
- المشاركة في إيجاد الحلول معا	- إدارة عن طريق التحكم
- إدارة الثقة	- منظمة جامدة
- العضوية	- العمل بدون هدف واضح
- أوامر من اعلي إلي الأسفل من خلال التشاور	- الدافع عبر الجزرة والعصا
- وقبول أفضل القرار من خلال مشاركة العاملين	
- إتباع العاطفة	

المصدر: نسيمه كشيدة، 2016، ص22

رابعا: خصائص القيادة بالمشاركة

يثق القائد التشاركي بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، ويشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائما معنى بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصال يسير عموديا وأفقا وبالاتجاهات كافة ويفعل الحوافز الايجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي كتحقيق الذات. والقائد التشاركي أيضا قائد متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبني تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه

الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يواجه العاملون أنفسهم ليضبطوا ممارساتهم ويطبقوها، إن القائد التشاركي يعامل المرؤوسين بصدق وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويملك أفقا واسعا يستوعب الأفكار الجديدة والتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة. إن هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة بالمشاركة من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث إن اللقاءات الدورية بين القيادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرارات، تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المنظمة.

ويلخص (الحريري) خصائص القيادة بالمشاركة فيما يلي:

- تقويض السلطة للمرؤوسين
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد و قدرته على العمل.
- إشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل.

وأضاف عابدي (2001) الخصائص التالية:

- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب.
- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة.
- التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن.
- احترام خصوصية الفرد.
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة
- أن الأهداف والنتائج تكون على مستوى المنظمة لا الأفراد.
- المساواة بين الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف.
- تعمل على الرقابة الذاتية.
- المشاركة تكون من البداية إلى نهاية أي مهمة .

يتضح مما سبق أن القائد التشاركي يراعي المستوى الوظيفي للموظف وأن مستوى التوجيه والإرشاد يختلف من موظف لآخر حسب حاجته وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمان والأمان والطمأنينة والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي مستوى أداءه. ويرى الباحث أن الخصائص السابقة تؤكد على أن النمط التشاركي يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة، وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية العاملين. (محمد معمرى، 2019، ص ص 151-152)

خامسا: مميزات القائد الديمقراطي (المشارك)

يسمح هذا القائد لمرؤوسيه بالاشتراك المباشر في اتخاذ القرارات، وتحديد أسلوب أدائها، للعمل المطلوب انجازه بطريقة الأداء .

إن دور القائد في هذه الحالة يقتر على تعريف مرؤوسيه بالمشكلة وعناصرها، ثم يترك لهم حرية المناقشة ويتم أخذ القرار بناء على رأي الأغلبية ، ويتميز القائد المشارك بالمميزات الآتي: الانترنت

- يتميز القائد في النمط القيادة بالمشاركة تركيزه على العلاقات الإنسانية وهو ينكر فكرة معاملة البشر على أساس مادي تنظيمي بحث، و يعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية .
- القائد يقوم بمشاركة كل عضو من الجماعة في تحديد الأهداف ويصمم ويرسم الخطط ويعمل على توزيع السلطة والمسؤولية على جميع الأعضاء .
- حل المشكلات عن طريق المناقشات جماعية وبعد قرارات جماعية.
- يفسر لأعضاء الجماعة بأن الثواب والعقاب مسألة تهمهم جميعا وليست مسألة شخصية أو نوع من التعسف.
- يحيط الجماعة بجو من الأمان العاطفي يستطيع الأعضاء أن يعملوا فيه بأمان وأمانة.
- يشجع مرؤوسيه على الابتكار والتطوير، ويعمل على تنمية مهارتهم الإدارية وتحسين مستوى أدائهم. (أحمد فورية، 2007، ص ص 73.72)

سادسا: أسس القيادة بالمشاركة

ترتكز القيادة بالمشاركة (الديمقراطية) على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه وإشراكهم في اتخاذ القرارات والتفويض لهم ببعض السلطات والمهام .

1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه :

يسعى القائد الديمقراطي للعمل علي تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة ، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة والعمل على التوفيق بينها،

وكذا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية . وحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية جيدة مع مرؤوسيه يتطلب منه تحقيق التالف والاندماج بين العاملين لتشكيل فريق عمل منسجم وله أهداف مشتركة يسعى إلى تحقيقها في إطار أهداف المؤسسة، وكذا تفهمه لمشاعر مرؤوسيه ، وهذا يعتمد علي قدرته في إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه وتفهمه لمشاكلهم ومعالجتها بالشكل الذي يؤدي إلي رفع روحهم المعنوية من خلال اتصاله الشخصي والمزدوج بهم .

2- المشاركة :

يصور لنا دافيد إمري (D.EMERY) مفهوم المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية بقوله أن القيادة الديمقراطية يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج ، كما يمكنها من التوفيق بين مصالح ورغبات المرؤوسين ومصالح المؤسسة من خلال توسيع الدور الذي يقومون . والقائد الديمقراطي يعتمد في إشراك مرؤوسيه على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بينه وبين مرؤوسيه حول المشكلات المعروضة، مما يشعر المرؤوسين بقيمة أفكارهم واقتراحاتهم ، بالإضافة إلى أن مشاركتهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه.

وقد ثبت في التطبيق العملي أن هذه اللقاءات التي يعتمدها القائد الديمقراطي في إشراك

مرؤوسيه، تتيح

الفرصة للقائد لشرح المواقف وإظهار حاجته لآرائهم، مما يثير فيهم الدوافع التي تجعلهم أكثر رغبة في تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها ومراقبة تنفيذها حتى يتحقق الهدف المرجو منها على النحو الذي يرتضونه.

3- تفويض السلطة:

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها في المؤسسات الحديثة إلى تزايد الأعباء على عاتق

القائد والتي يفرضها عليه مركزه القيادي في المؤسسة، وليستطيع القائد التوجه للتفكير في العمليات الإستراتيجية الهامة يتطلب منه تفويض السلطة لمرؤوسيه بتكليفهم بمهام معينة مبينا لهم حدودها والنتائج المطلوب تحقيقها.

ومن أهم المزايا التي تترتب على تفويض القائد بعض اختصاصاته وسلطاته لمرؤوسيه والتي كشفت عنها التطبيقات العملية، أن التفويض يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه ليتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبديد جهوده في النواحي الإجرائية، كما يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين، وبتيح الفرصة لهم لتقديم خبراتهم واقتراحاتهم من خلال إشراكهم في صنع القرارات، كما يسمح لهم بإخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة .

ومن خلال العرض السابق يتضح لنا أن مرتكزات القيادة الديمقراطية تهدف إلى تحقيق أهداف

المروؤوس والمؤسسة معا، مما جعل منها النمط المفضل للتطبيق والأكثر فاعلية عند الكثير من كتاب الإدارة . (ديوش شهيناز ، 2012، ص ص 88-89)

سابعا: أهمية القيادة بالمشاركة

1- وضح الرؤيا:

في المنظمة المدارة تقليديا يتم إملاء برامج العمل والأهداف والسياسات على العاملين بغض النظر عن إدراكهم لها ، الأمر الذي يؤدي إلى الغموض واختلاط الفهم من جانبهم ، ما ينعكس سلبا على أدائهم، أما في حال النمط التشاركي بما يوفره من مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين ، فإن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المنظمة ، وبالتالي تمنح المنظمة فرصة متابعة تطور واقعها بشكل منتج .

2- تعزيز مستوى الاتفاق حول القرارات المراد تنفيذها في المنظمة:

انسجاما مع الفائدة السابقة واستمرارها لها ، فإن القرارات التي يتم اتخاذها ضمن النمط التشاركي ، تحمل في طياتها قدرا كبيرا من آراء قطاع واسع من الإداريين ومشاركتهم و تصوراتهم ، الأمر يقود إلى مستوى عال من الاتفاق حول هذه القرارات .

3- حل الخلافات بشكل فعال:

في ضوء النمط التشاركي ، يتم التطرق والتصدي إلى الخلافات بروح الانفتاح والثقة والحوار البناء، وبخاصة أن ذلك يتم في ضوء ما تم الاتفاق عليه من الأهداف والسياسات وبرامج.

4- القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة:

إن هذه الفائدة تشير إلى قدرة المنظمة على الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي، التي أصبحت عرضة للتغيير المتسارع تبعا لروح هذا العصر وفي الواقع، إن المنظمة المدارة تقليديا يصعب عليها الاستجابة لهذه الميزة التي ترى بضرورة مواكبة المنظمة لروح التغيير المتسارع في هذا العصر، الذي يتميز برفع توقعات المجتمع المحلي من المنظمة وذلك نظرا لمحدودية قدرة الإدارة الأوتوقراطي في تلمس تلك المتطلبات المتغيرة والاستجابة لها.

وعلى العكس من ذلك، فإن المنظمة ذات النمط التشاركي في الإدارة تمتلك قنوات الاتصال ، وتعدد الطاقات الفكرية المتوفرة ، بحيث تستطيع تلمس تلك المتطلبات والاستجابة لها .

5- المقدرة على التجدد:

يقصد هنا بالمقدرة على التجدد بأنها إعادة تركيبية البنية الإدارية الأمر الذي يصعب أن يتم من خلال إملاء القرارات الفوقية ويمكن أن يتم هذا التغيير من خلال الماركة الشاملة ، في البحث عن ماهية التغيير ، والنقاش الهادف والناقد حوله ، كخطوة منطقية وفي الاتجاه الصحيح على الطريق التغيير المنشود .

ثامنا: الصعوبات التي تواجه القيادة بالمشاركة:

تواجه القيادة التشاركية صعوبات عديدة قد تعيق تطبيقها واستمرارها في المؤسسات وتتمثل هذه الصعوبات في :

1- صعوبات مؤسسية:

والمقصود هنا الثقافة والمبادئ التي تسير عليها المؤسسة، كالتالي تتمثل في منظومة القيم و الأعراف التي تسود المؤسسة وهذا بدوره سيؤثر على الجو العام السائد في المؤسسة التي تجعل العاملين مجرد مأمورين ، فإن هذا سيؤدي إلى إحباط النمط التشاركي، وبناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية .

2- صعوبات نابغة من المديرين أنفسهم :

وتتمثل هذه الصعوبات في الحرص القادة على السلطة، واعتقادهم أن تفويض السلطة سيؤدي إلى فقدانهم لمناصبهم وبروز قادة آخرين وكل هذه الأمور بلا شك ينعكس سلبا على فعالية العاملين ومشاركتهم .

3- صعوبات نابغة من الموظفين:

وهذا يرجع إلى قلة وجود كفاءات عالية بين الموظفين ، ووجود موظفين لا يريدون تحمل المسؤولية الناتجة من تفويض السلطة وما يترتب على ذلك من أعباء .

4- **كبر حجم المؤسسة:** فكلما كبرت المؤسسة كلما كانت مشاركة العاملين أصعب.

5- **فقدان الثقة بين القادة والمرؤوسين:** مثل : تقليص الرواتب وعدم الوفاء

6- **تجاهل القادة لأفكار المرؤوسين أو إقصائها.**

ولخص حرز الله(2007) أهم هذه الصعوبات على النحو التالي :

أنها قد تستنزف وقت المؤسسة، في الاجتماعات ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تحتاج إلى وقت كبير.

أنها قد تستغل كوسيلة لتمرير بعض القرارات التي تم الاتفاق عليها مسبقا .

أنها قد تنتج عنها قرارات غير سليمة بسبب مشاركة جميع العاملين والذين قد لا يكون لديهم الخبرة الكافية.

أنها قد تسبب في عدم صدور بعض القرارات الهامة بسبب عدم الاتفاق عليها (نسيمه كشيدة، 2016،

ص ص 20-21)

الشكل رقم (01): صعوبات القيادة بالمشاركة



المصدر : نسيمه كشيدة، 2016، ص21

خلاصة:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل أن القيادة بالمشاركة هي عنصرا أساسيا من أجل اتخاذ القرارات الحاسمة وأن القيادة الناجحة هي التي ترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية القائد الذي يعمل على توضيح القرارات ووضع السياسات والخطط وأن المشاركة تعتبر أهم المرتكزات التي تقوم عليها القيادة بالمشاركة والتي تخلق جو ملائم يحفز العاملين لتقادي الصعوبات التي تواجهها المنظمة والتصدي للخلافات ضمن النمط التشاركي.

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي واستراتيجياته

تمهيد:

حظي الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق تجلي بتناوله من طرف العديد من الباحثين ومن مختلف اتجاهات الفكرية، وقد ظهر تباين كبير في شأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات، حيث اتجهت كل مدرسة في النظر إلي الصراع من زاوية مختلفة عن الأخرى ، إذ اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمرا خطير يعبر عن الظاهرة السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل ، فهي حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية علي المنظمة، أما الباحثون من المدارس الحديثة فقد نظروا إلي الصراع علي انه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل .

إن ظهور أي شكل من أشكال الصراع داخل مؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها هو احد أهم قوى التغيير ، وبطبيعة الحال تعد إدارة الصراع عاملا مهما يميز المدير الفعال عن المدير الموجود بالاسم فقط فالمدير الناجح يواجه مشكلة الصراع في منظمته بديارية، ويجد البديل الأمثل لحل المشكلة ويستفيد من الصراع أكثر مما يتضرر منه ويستخدمه كقوة من اجل التغيير والتطوير والإبداع ثم يستثمره لصالح المنظمة من اجل تفعيل عملها وإضفاء الحيوية والتجدد علي أنشطتها . ولقد تناولنا في هذا الفصل من الإطار النظري للدراسة الصراع التنظيمي بجوانبه المختلفة، بدءا بتعريف الصراع ثم التطرق إلي طبيعة الصراع من خلال أسبابه خصائصه و أنواعه وكذا الحديث عن الأسباب التي من شأنها أن تؤدي إلي حدوث صراع واستراتيجيات إدارته، بالإضافة إلي الآثار المترتبة عنه ايجابية كانت أو سلبية .

أولاً: مفهوم الصراع التنظيمي

1-الصراع لغة:

يعتبر الصراع التنظيمي أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني ويطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض ، فيه يدرك كل طرف من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له ، ويعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده وتستخدم كلمتي الصراع والنزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف .والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعة منازعة) أي جاذبية في الخصومة وبينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، والتنازع هو التخاصم.

وبالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) وهي أن يأتي شيء بعد الشيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا والناس خلفه مختلفون.

والاختلاف ضد الاتفاق، كما أن الخلاف أعم من الضد ، لأن كل ضدين مختلفين وليس كل مختلفين ضدان .

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflictus التي تعني التخاصم معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو النزاع أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.

2-الصراع اصطلاحاً:

تتعدد تعريف الصراع التنظيمي بتعدد تعاريف الباحثين واختلاف تخصصاتهم، ويمكن أن نورد بعض هذه التعريفات كالتالي :

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، وأيضاً بين جوانب واتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص، وموضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية ويتخذ مكاناً له في نظريات مختلفة .(زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص92).

القيوتي: عرف القريوتي الصراع على أنه " عمل مقصود من طرف ما، للتأثير على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف وبشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه .(يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، 2011، ص40)

Boulding : الصراع التنظيمي هو "وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر".(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2011، ص289).

ويعرف مارش وسايمون *March & Simon*: الصراع هو حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل (زاهد محمد ديري، 2011، ص287).

أما (كيلي) (Kelly) فقد نظر إلى الصراع على أنه " نتيجة جانبية للمتغير وانه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ، ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تغيير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة " .

وفي ضوء التباين الفكري فقد عرفه (روبينز) (Robbins) " على أنه عملية تتضمن بدل جهد مقصود من قبل شخص ما لطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق ، ينجم عنه إحباط الشخص الآخر وتثبيطه عن تحصيل أهداف وعن تعزيز ميوله " . (الاحسن حمزة ، 2011 ، ص 17) من خلال التعاريف السابقة يعرف الصراع التنظيمي على أنه فكرة المقاومة والكفاح والتضارب في المبادئ وأن الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة، وهذه التعدد يؤكد بوضوح العديد من القيم والاتجاهات، والأهداف داخل التنظيم الواحد التي تؤدي إلى حدوث صراعات .

ثانيا: أسباب الصراع التنظيمي وخصائصه

1-أسباب الصراع:

يعتبر الصراع ظاهرة إنسانية تنظيمية حتمية الوجود، ويعتبر وجودها تحديا لمديرين .فليس المطلوب القضاء عليه حال ظهوره، بل إدارته والتعامل معها بإيجابية، نحو تحقيق أهداف الفرد والجماع. ولا يتسنى ذلك إلا إذا تم التعرف على أسبابها ومصادرها وجاءت الأسباب لدى أغلب الكتاب الإداريين والباحثين على النحو التالي:

أ- الأسباب التنظيمية :

من بينها :

- عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.
- تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.
- تعدد المستويات الإداري، واعتماد المركزية في التسيير مما يشوه نمط الاتصال فينبش الصراع.
- ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها مثل الترابط في مصانع النسيج و الاستقلال في الجهاز بين الإداري و التدريسي في الجامعة.
- نمط اتخاذ القرار بالمشاركة، يتيح فرصة للتعبير عن النزاعات و التعارض المتواجدة، وتوفر
- فرصة لظهور الاختلافات.
- محدودية الموارد وضرورة التشارك في الاقتسام .
- الاختلاف والتباين في الأهداف والقيم.

- وجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجودها .مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات والمعطيات لكل وظيفة .وهذا ما يحدث عادة ما بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة عدم وجود إدارة للمعلومات.
 - الاعتمادية بين الوحدات :حيث تعتمد وحدة تنظيمية معينة على وحدة أخرى .
 - اختلاف معايير التقييم في نظم العوائد كلما زاد التقييم على أساس أداء كل وحدة منفردة بدلا من الأداء الموحد ازداد احتمال الصراع.
 - محدودية فرص الترقية ، مع كثرة المتطلعين والمستحقين لها .
 - اختلاف وجهات النظر بين العمال ورجال الإدارة.
 - يحدث النزاع لعدم الانسجام في المكانة والمركز .
 - عدم وجود مناخ عمل صحي .
 - البعد عن المنهج العلمي في العمل الذي يترتب عنه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف.
- من خلال التعرف على هذه الأسباب نلاحظ أنها تضم كل جوانب العمل الإداري، من هيكل تنظيمي وتقسيم الأدوار والمركزية في التسيير ونمط الإشراف واتخاذ القرار، والتي يختلف وجودها من مؤسسة إلى أخرى.

ب- الأسباب الشخصية:

- التفسيرات الخاطئة لسلوك الآخرين.
 - الاتصالات الخاطئة غير مقصود.
 - نمط و طبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين .
 - عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة ، يدفع نحو استثارة المشاكل .
 - عدم الثقة والشعور بالخوف .
 - ضعف الروح المعنوية وانعزال الأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم وذلك لعدم وجود اتصالات مستمرة وسوء الفهم .
 - المضايقات التي تحدث بين الجنسين في بيئة العمل من الموظفين للموظفات أو العكس.
 - عدم تجانس الأعضاء . كلما زاد الاختلاف بين الأشخاص من حيث القيم والتعميم والعمر
 - فإن ذلك يقلل من احتمالات العمل بسلاسة وتعاون .
 - اعتقاد العمال بأن العنف هو السبيل الوحيد لتحقيق مطالبهم .
- أي أن الأسباب التي تؤدي إلى الصراع فيما يتعلق بالجوانب الشخصية تعود إلى طبيعة التفكير والتفسير غير موضوعي لدى العمال ، ونمط الاتصال داخل المنظمة ومستوي الرضا والثقة والروح المعنوية لدى العاملين بالمنظمة .

ج- الأسباب الاجتماعية:

- أسباب طبقية : ينشب الصراع بين الطبقات التي تملك والتي لا تملك .
- التكتلات : تتكون لاختلاف الدوافع أو تكتل عرقي أو إيديولوجي .
- الانتماء : الانتماء الحضاري أو القبلي مثلا.
- اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ ، أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي .

وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب التنظيمية المتعمقة بالبيئة الإدارية للمنظمة، والأسباب الشخصية المتعمقة بطبيعة الأفراد المنتمين إليها ، والاجتماعية التي تخص واقع العلاقات بين العمال داخل بيئة العمل .لكل منها نسبة في نشوء الصراع تتفاوت حسب بيئة المنظمة والأفراد العاملين فيها والوسط الاجتماعي للمنظمة. (أسماء خميس ، 2013 ، ص23-35)

2- خصائص الصراع التنظيمي:

- هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها في ما يلي:
- أن الصراع ظاهرة سلوكية وتنظيمية تبرز في أية منظمة .
 - أن الصراع يمكن تجنبه، كما يمكن حله باتخاذ إجراءات معينة .
 - أن الصراع عنصر حيوي في عملية التغيير في المنظمة .
 - أن الصراع يتم على مستويات مختلفة ، فقد ينشأ بين فردين أو أكثر أو بين مجموعتين أو أكثر وهكذا.
 - يتم التعبير عن الصراع بأشكال متعددة مثل شكاوي، عزلة وعدم تعاون، تهديد بترك العمل، تقصير في أداء الواجب، خلاف مع الزملاء وغيرها.
 - أن الصراع مسألة إدراكية ، تدرك من قبل الأطراف المتصارعة ، إلى جانب كونها سلوكا صريحا أي معلنا. (أمينة قهواجي ، 2015 ، ص 45)
 - ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
 - يمثل الصراع وضعا مؤقتا، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
 - ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .
 - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص ص 94-95)

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي وأنواعه

1-مراحل الصراع التنظيمي:

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية، أو النظر إليها كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، يمكن ذكر مراحله كالتالي:

أ- مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتيادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف المعنية بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض المؤثرات ترتبط بالصراع الضمني وتؤثر على طرفي الصراع منها ما يلي:

- **المنافسة على الموارد المحدودة:** وتعني أن كل طرف يترقب زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

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

- **تشعب الأهداف:** ويحدث عندما تفشل الأطراف في الوصول للإجماع حول القرار المناسب، مع أنها من المفترض أن تتعاون في انجاز أو تحقيق عمل مشترك (سلطان عبد الفتاح ، 2016 ، ص60-61)

ب-مرحلة إدراك الصراع:

هنا يتولد الإحساس بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع. ففي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع وذلك بسبب وجود خلل في الاتصال أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما.

ج-مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلباً.

وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً مع المرحلة السابقة ، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما ، وتتولد فيها أشكال القلق ، المشجعة على الصراع وهكذا يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه ، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه.

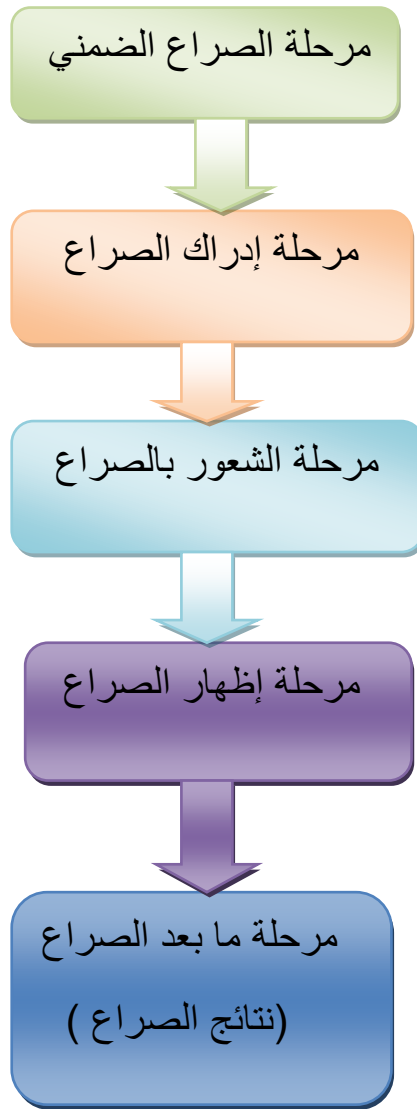
د- مرحلة الصراع العلني:

يمارس الفرد ومجموعة العمل هذا الصراع بشكل ظاهري ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعداوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية. وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظ هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارع عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيها مطالب متباينة. حيث يقوم كل طرف بالرد علنيا على الطرف الآخر ، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة المشاحنات العلنية ، العدوان ، ووسائل دفاعية أخرى (زرفاوي امال ، 2014 ، ص87-88-89)

هـ-مرحلة ما بعد الصراع:

في هذه المرحلة تظهر الآثار المترتبة عن الصراع، سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج حل الصراع مرضية لكل الأطراف في علاقة الصراع فإن ذلك من شأنه دعم العلاقات التعاونية بينهم ، أما إذا انتهى الصراع بحل لم يرضي جميع الأطراف فإن الظروف الكامنة للصراع ربما تتفاقم وتتفجر بعد ذلك في صور أكثر خطورة إلى أن يتم حل الصراع، وفي هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها، وإذا ما تم ذلك فإنه يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد أو الجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما لبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا (القفل ياسمينه، 2015، ص180)

الشكل رقم (02): يوضح مراحل الصراع التنظيمي.



المصدر: أكرور سهام، 2019، ص 60

يتضح مما سبق أن للصراع دورة حياة مفترضة تبدأ أولي مراحلها مع بداية ظهور مسبباته داخل بيئة العمل ثم تليها مرحلة الثانية وهي مرحلة إدراك الصراع والشعور به وبأنه موجود لا مفر منه ، ثم مرحلة إظهار الصراع وممارسته علنا وفي الأخير ينتهي هذا الصراع ويكون لنهايته مسارين أو شقين إما أن يكون ايجابيا وإما سلبيا ويعود ذلك إلى ردود فعل أطراف الصراع وطرق إدارته . وفي الحقيقة يمكننا القول أيضا انه ليس بالضرورة أن يمر الصراع على كل هذه المراحل مرحلة تلو الأخرى، وإنما يمكن أن يمر ببعضها أو يمكن أن ينفجر مباشرة ويعود ذلك إلى عوامل من بينها الأسباب التي أدت إلي حدوث الصراع ودرجة حدته.

2- أنواع الصراع التنظيمي:

إن تباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي أوجد أنواع عديدة للصراع، ونميز بين ستة أنواع رئيسية وهي أهم ما اتفق عليه الباحثون والكتاب الذين عالجوا موضوع الصراع

أ- الصراع التنظيمي من حيث الوظيفة:

حسب الطبيعة الوظيفية نميز بين نوعين من الصراع التنظيمي: الصراع الوظيفي، والصراع غير وظيفي - **الصراع الوظيفي:** هو الصراع الذي يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجاباً على المنظمة، حيث يكون بين مجموعات العمل أو على مستوى المنظمات، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة.

- **الصراع غير وظيفي:** هو ذلك الصراع الذي يؤثر سلباً على الجماعة، ويتميز الصراع الوظيفي عن غيره من حيث شكل الصراع، وهناك ثلاثة أنواع للصراع: المهمة، والعلاقات، والعملية. ويرتبط صراع المهمة بمحتوي وأهداف العمل، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد، أما صراع العملية فيرتبط بكيفية انجاز العمل.

ب- الصراع التنظيمي وفقاً لاتجاهاته:

وفق اتجاهات الصراع يمكن أن نميز بين نوعين من أنواع الصراع: الصراع الأفقي، والصراع الرأسي - **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، من أمثلة الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة البيع، حيث تفنق كل وحدة للسلطة التي تسمح لها بالسيطرة على الأخرى وترتبط هذه الوحدات بعلاقات أداء واعتماد مشترك.

- **الصراع الرأسي:** تقع بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الدارة الوسطي والعليا، ويظهر بجلاء حين تختص بعض الوظائف بمهام التنفيذ وتكون صلاحية اتخاذ القرار ضيقة، أما الوظائف الأخرى فتكون صلاحيتها أوسع وتختص بمهام التوجيه الرقابة وصنع القرار.

ج- الصراع التنظيمي وفقاً لآثاره:

تبعاً لآثار الصراع التنظيمي نميز بين نوعين الصراع الايجابي، والصراع السلبي - **الصراع الايجابي:** يكون مواجهة بين فردين، جماعتين أو أكثر، جوهر الخلاف فيه حول الوسائل المناسبة لأداء الوظيفة علي أكمل وجه، حيث أهداف أطراف الصراع متجانسة ومتقاربة، نتيجة حل هذا النوع من الصراعات تقود إلى تحقيق الهدف ويساعد على ابتكار وسائل وسبل جديدة لحل المعضلات التي تواجه المنظمة، فهو يسمح بتجاوز الركود ويوفر الدوافع للتغيير والتطوير.

- **الصراع السلبي:** وهو مواجهة بين الأفراد أو الجماعات، في هذا النوع من الصراعات على الإدارة أن تتدخل بسرعة وبطريقة حاسمة لحله وذلك بالقضاء على أسباب وجوده وبقائه، لان تبعاته خطيرة فهو

يضيع الوقت ويعطل تحرك المنظمة نحو تحقيق أهدافها المسطرة، كما يساعد على زيادة الحقد والضغينة والسلوكيات العدوانية.

د- الصراع التنظيمي علي أساس درجة التنظيم:

ولقد قسم علماء الإدارة الصراع على أساس درجة التنظيم إلى قسمين: الصراع المنظم والصراع غير منظم - **الصراع المنظم:** هو الصراع المخطط له الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويستخدم لحل هذا النوع من الصراعات المفاوضات الرسمية وفي حال فشل هذه الخطوة يتم اللجوء إلى العقوبات كالإضراب، ومن أمثلة ذلك صراع النقابات العمالية مع إدارة المنظمة - **الصراع غير المنظم:** هو صراع تلقائي غير مخطط له، يستخدم للتعبير عنه وسائل فردية مثل الشكوى، التذمر، التأخر والتغيب عن العمل.

هـ- تقسيم الصراع التنظيمي تبعا لمصدره :

بالنظر إلى مصادر الصراع فقد تم تقسيمها إلى ست أنواع: الصراع الانفعالي، الصراع من اجل الهدف، الصراع من اجل الموارد ، الصراع من اجل القيم ، الصراع الفكري والصراع من حول الضرورة . - **الصراع الانفعالي:** يحدث عندما لا تتطابق ولا تتسجم مشاعر وانفعالات أطراف العلاقة . - **الصراع من اجل الأهداف:** يحدث عندما يملك كل طرف هدف مناقض للطرف الآخر . - **الصراع من اجل الموارد:** يحدث بسبب ندرة الموارد ومحدوديتها، تكون هذه الموارد مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق وقسم الإنتاج علي مبني جديد . - **الصراع من اجل القيم:** يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتصارعة حول قضية معينة، كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم واعترافا بجهودهم . - **الصراع الفكري:** يظهر عندما تختلف طريقة تفكير ولا تتوافق دراكات أطراف العلاقة، خاصة في المواضيع ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرار . - **صراع حول الضرورة :** يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم الاتفاق بين أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة ما . (محمد سلامة ، 2011 ، ص10-11-120) .

و- الصراع التنظيمي حسب مستوياته

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات عدة، وانطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية: - **الصراع على مستوى الفرد:** هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها . كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته، أو قيمته ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل . ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها 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 ويأخذ أحد الصور التالية:

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

✓ **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.

✓ **الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، وعلى سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

* **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي تقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية الرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد. ولتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، وهذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته، ويعتمد هذا النوع على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

- **الصراع بين الأفراد:** ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظراته وإدراكه للأمور، ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم "نافذة جوهاري" نسبة

إلى Joseph I. Janis و Joseph I. Janis، ويوضح الشكل التالي هذا النموذج:

الشكل رقم (03): نافذة جوهاري

الأخرون		الفرد	
لا يعرف الآخرون	يعرف الآخرون	يعرف نفسه	لا يعرف نفسه
Hidden self الذات الخفية 2	Open self الذات المكشوفة 1		
Undiscovered self الذات غير المكتشفة 4	Blind self الذات العمياء 3		

المصدر: عنتر صلاح، 2018، ص49

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين والحالات هي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه والآخرين

وهذا أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات .

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط

وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط

قد تتوفر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين

وهذه أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة. (زهير بوجمعة شلابي، 2011، ص98، ص102)

- الصراع على مستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

* **الصراع الأفقي:** يحدث الصراع التنظيمي الأفقي بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضهما سلطة أو سيطرة على الآخرين، و ترتبط فيما بيننا بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك.

* **الصراع الرأسي:** ويقع الصراع التنظيمي الرأسي بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، و تضيف فيها صلاحيات التصرف المستقل و يختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة و صنع القرار. (فراح وسام ، 2017 ، ص 67)

* **الاختلاف بين المستويات التنظيمية:** يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين (أو الإدارة) في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

* **الصراع بين الإدارات وظيفيا:** تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، مثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، والمخازن، يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

* **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العاملين، ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

* **الصراع على مستوى المنظمات:** ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية وعاملون ومستهلكون وموردون إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معا فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكين يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتهم. (ماجد عبد المهدي مساعدة ، 2013 ، ص 290 ، ص 294)

رابعاً: العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي

هناك مجموعة من العوامل تساهم في نشوء الصراع التنظيمي بين العاملين أهمها:

1- فيما يتعلق بالعوامل المادية:

- فرص الترقية؛
- توزيع الموارد؛
- غموض المسؤوليات؛

- توزيع السلطة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار.

2- فيما يتعلق بالعلاقات الإحصائية المعنوية:

- متغيرات العمر؛
- سنوات الخدمة؛
- المستوى التعليمي؛
- محدودية المصادر؛
- التداخل بين الأنشطة الاعتمادية؛
- عدم وجود نظام اتصال فعال؛
- اختلاف الإدراك؛
- الاختلافات الفردية؛
- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات؛
- اختلاف الاتجاهات والقيم.

اختلاف المصالح. (عامر عوض ، 2008 ، ص 264)

خامسا: نماذج إدارة الصراع التنظيمي

نظرا لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثين عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتندرج هذه الاستراتيجيات من ايجابية نسبيا إلى استراتيجيات سلبية نسبيا، ومن هذه النماذج:

1- نموذج Holton :

احتوى هذا النموذج في ادارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي :

الخطوة الأولى: تحديد الصراع:

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي :

أ- **تحديد أطراف الصراع** : بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جدا عمليا ،أحيانا قد تكون مخفية .

ب- **تحديد طبيعة الصراع**: تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن جدا أن تكون المشكلات الرئيسية الصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.

ج- **تحديد بداية الصراع** : من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لان الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة صغيرة فتمكن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية .

د- **تحديد موقع الصراع:** حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين في المنظمة عما إذا كان الصراع بين احد الموظفين واحد الإداريين.

هـ- **المحاولات السابقة لاحتواء الصراع:** فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن تستفيد منها ، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة الحل
و- **النتائج المترتبة على الصراع:** لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع و تقييمها وفهمها، لان ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع .
الخطوة الثانية: تحديد الحلول:

ويتطلب ذلك عملا جماعيا وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي:

أ- لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابيا تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.
ب- **وضع القواعد التي تسيير عليها العملية :** فغالبا ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية، فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى

ج- **تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة :** لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.

د- **وضع البدائل:** إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحيثها ستمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معًا، للوصول إلى حل.

هـ- **تحديد المعايير:** أحيانا ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.

و- **تقييم الحلول على أساس المعايير:** من الممكن أن تكون البدائل لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهذا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولا بد أن تتم ذلك بحضور جميع الأطراف.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية:

أ- **وضع خطة للعمل:** نقشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ ولذا لابد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

- من الذي سيشارك في تطبيق الحلول؟

- ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

- ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟ (ميسون اسماعيل محمد الفقعاوي ، 2017 ، ص 23 24)

2- نموذج مارش وسيمون March & Simon :

و يطرح أربع عمليات يمكن من خلالها أن تتعامل المنظمة مع الصراع وهي :

أ- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلة: يفترض أن الأهداف واحدة ، وان مشكلة اتخاذ القرار تتمثل في إلغاء حل يرضي الطرفين .

ب- الإقناع : يفترض أن الأهداف الفردية متعددة بتعدد تصورات ومصالح الأفراد في المجال التنظيمي فباستخدام أسلوب الإقناع تتم من اجل إقناع الأطراف المتصارعة على مصالحها والأهداف المشتركة والعامّة للتنظيم .

ج- التوفيق بين أطراف الصراع (المساومة): أما فيما يخص الأسلوب الثالث والمتمثل في أسلوب "المساومة" لحلّ الصراع وخاصّة أمام الاختلاف حول الأهداف الفردية للأفراد من جهة و الأهداف التنظيمية من جهة أخرى، وترتكز المساومة على درجة تمثيل حلول المساومة لقيم مشتركة تتعلق بالعدالة والصراحة، وفي هذا الأسلوب تستخدم التهديدات وتزييف الوقائع والحقائق .

السياسة (التحالفات) : ويقصد بها تجميع قوى أطراف الصراع، كذلك لتقوية موقف طرف على طرف أثناء التوفيق ويتم اللجوء إلى هذا الأسلوب بشكل خاص طرف الصراع الأقل قوة (التحالف)، وبالتالي تستخدم السياسة الاستراتيجية كوسيلة هامة في هذه الحالة.

3- نموذج روبينز Robbins :

قدم روبينز تسعة سبل وأساليب لتناول الصراع في المنظمات وهي:

أ- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة

ب- الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

ج- توسيع الموارد: حيث أن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء مادية أو بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.

د- أسلوب حل المشكلات: أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.

هـ - تجنب الصراع: أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.

و- التهدئة : أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.

ز- التسوية: أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

ح- الإكراه: أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

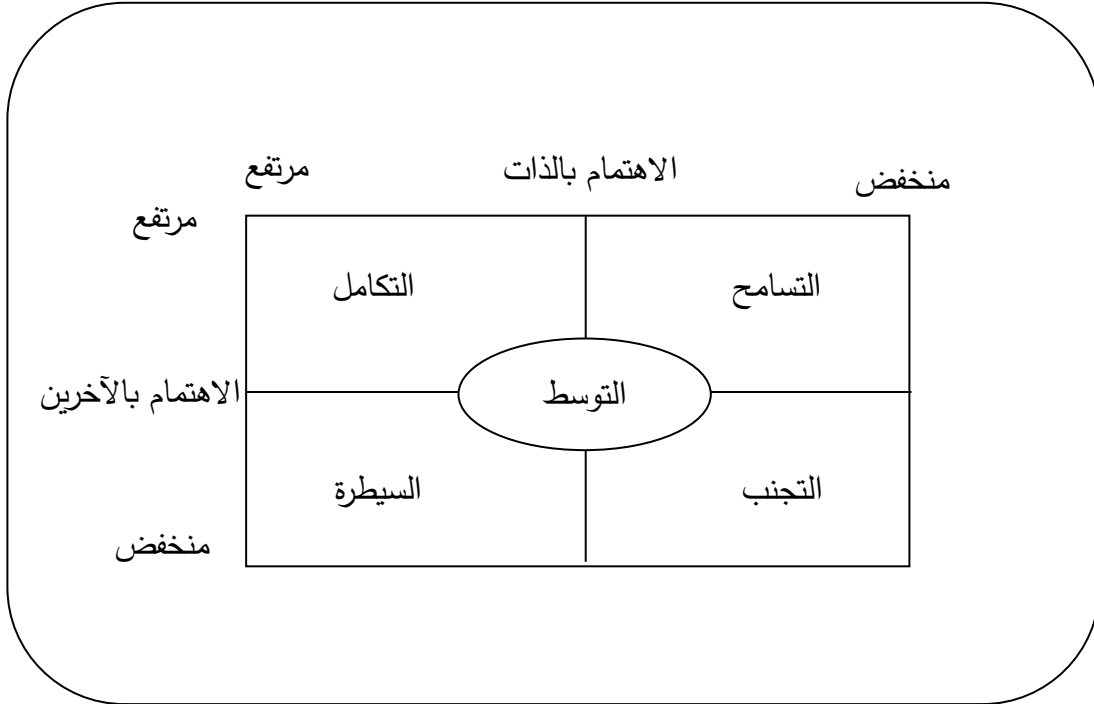
ط- إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام: ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو استخدام نظام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد .

4- نموذج Rahim:

ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع، وهما:

- أ- بعد الاهتمام بالنفس: ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- ب- بعد الاهتمام بالآخرين: والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم. وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:
- التكامل : ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
- الإرضاء : ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على تقليلاً من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.
- الهيمنة : ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- التجنب: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.
- التسوية: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل رقم (04): التالي يوضح نموذج رحيم لحل الصراع



المصدر: محمد سلامنة، 2011، ص 38

5- النموذج الذي اقترحه كل من بليك وموتون:

اعتمدت معظم الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع على دراسة "بليك" و "موتون" كالتالي تعتبر الصراع ظاهرة صحية في المنظمة .

وقد قدم الباحثان بليك وموتون نموذجا ثنائي الأبعاد لإدارة الصراع وهما : بعد الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة وبعد الاهتمام بالإنتاج ، وقد أوضحا هذين البعدين على شبكة إدارية ، وجعل لكل من هذين البعدين إحداثا

يمتد من (الصفحة 9) وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي حدد أساليب خمسة لإدارة الصراع وهي: التجنب، الإجبار، الحل الوسط، التهذئة والمواجهة

وقد تعدد وتنوعت أساليب حل وإدارة الصراع حسب الدراسة التي أجراها بليك وموتون ويكن تلخيصها في الشكل التالي :

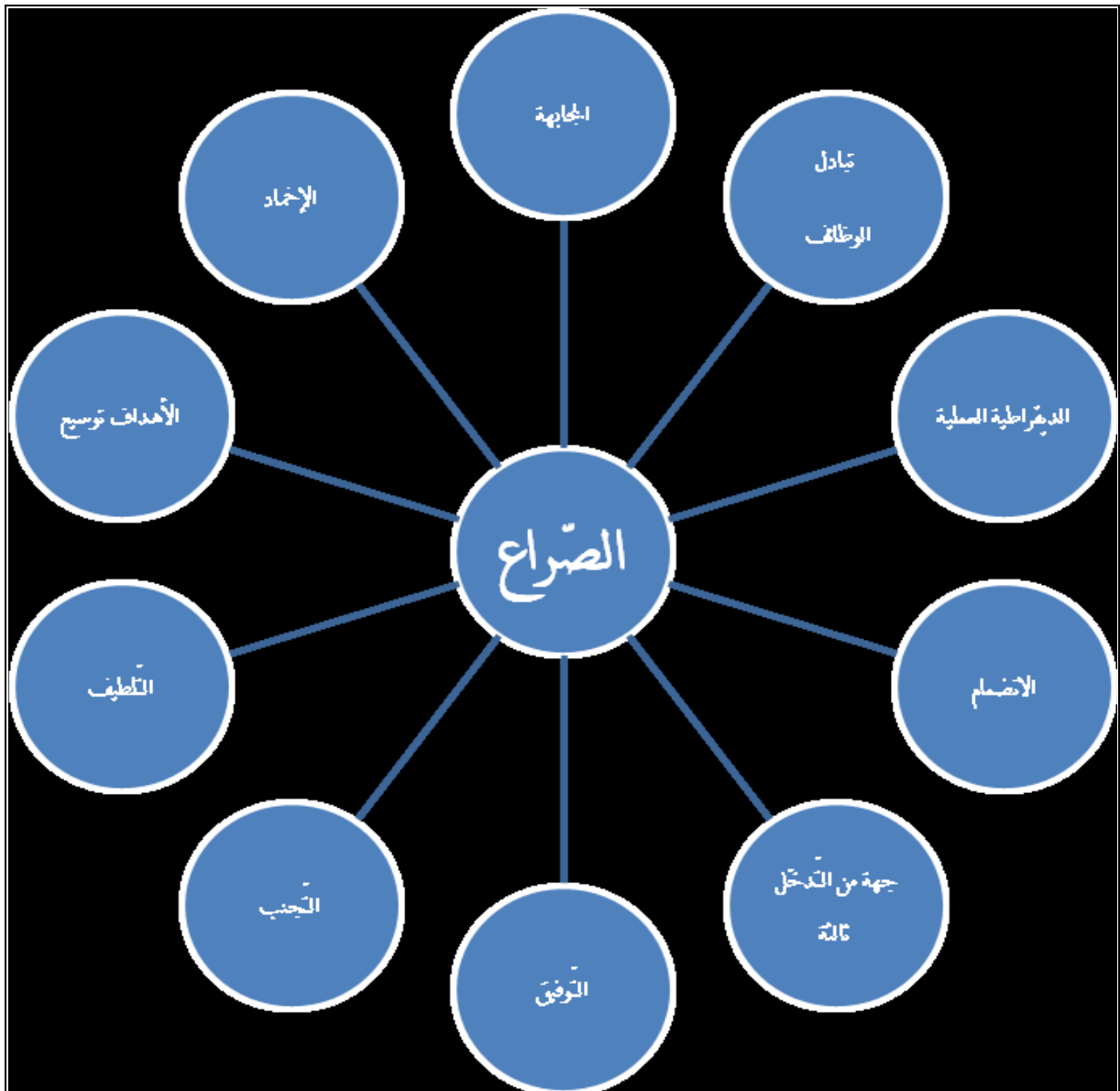
الإخماد: قيام الإدارة بإصدار أوامرها بإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامر للطرف الآخر.

التلطيف: التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة كاستخدام اللغة العاطفية.

التجنب: أو الانسحاب توجيه الاهتمام عن الصراع إلي غيره من المجالات أو تغيير الموضوع.

التوفيق: التوصل إلى حل وسط بين الطرفين المتصارعين يحقق لكل منهما مكاسب جزئية.

التدخل من جهة ثالثة: أو تدخل جهة أخرا غير جهتي النزاع لمحاولة حله عن طريق التّسويق كالتّكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة. الانضمام: أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة. العملية الديمقراطية: وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النّظر أو استخدام التّصويت في اتخاذ القرارات. تبادل الوظائف: حيث أن إشغال كل طرف لموقع الطرف الآخر لجعله في موقف يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل الحل . المجابهة: أي طرح الحقائق بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، من أجل التّوصل إلى قرار واقعي. الشكل رقم (05): يبين أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون.



المصدر: محمد بن صفية، 2015، ص37

سادسا: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التعاون
- إستراتيجية التنافس أو الإجماع
- إستراتيجية التسوية أو التوفيق
- إستراتيجية التجنب
- إستراتيجية المجاملة أو التنازل

والتالي يتناول هذه الاستراتيجيات بالتفصيل:

1- إستراتيجية التعاون:

وتعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة وحل المشكلات، أو إستراتيجية الإقناع. ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى باهتمامات كل منهما. ولا يوجد افتراض، في هذه الإستراتيجية بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر. لذا تسمى هذه الاستراتيجية بإستراتيجية الريح (أنا أكسب و غيري يكسب) وتتطلب هذه الاستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و الحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

2- إستراتيجية التنافس أو الإجماع:

ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية و أهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين و الغرض، الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب و غيري يخسر). وتعتبر هذه الإستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، و مثل هذه الهيمنة على عملية اتخاذ القرارات و الاتصالات في الجماعة تضعف التكامل الاجتماعي و تماسك الفريق و أدائه.

وبموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للامتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة. و مما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الإستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر و من ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محاكات التبادل بين الطرفين و التي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع.

استراتيجية التسوية أو التوفيق: تعتبر هذه الاستراتيجية من الإستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة. و يقصد بها إيجاد حل يرضي جزئيا الطرفين بحيث تتضمن هذه الإستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا

يعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه مثاليا لأطراف الصراع، و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب و يكسبان من جانب آخر. إستراتيجية التجنب: و يقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، و إنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته و بناءا عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس و التهدئة النسبية للاختلافات الموجودة داخل منظمته و محاولة منع انتشار شعور الغضب و الإحباط لدى المرؤوسين و يطلق على هذه الإستراتيجية أيضا إستراتيجية الهروب أو الإغفال و أيضا إستراتيجية (أنا أخسر و غيري يخسر).

و بالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على ف رضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، إلا أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة في حين أن كل من دبور و برنجل قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية خاصة في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير و التروي و العقلانية و إعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.

إستراتيجية المجاملة أو التنازل : و بموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة و تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح و الآخر يخسر).

يختار المدير أحد الاستراتيجيات سابقة الذكر حسب الموقف الذي يواجهه، حيث أن كل إستراتيجية يقابلها مواقف معينة، و يمكن أن نقدم هذه الاستراتيجيات في جدول كي يقابل كل إستراتيجية الموقف المناسب الذي يمكن للمدير اختيارها على أساسه. و الجدول رقم (02) يلخص ذلك:

استراتيجيات إدارة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الإستراتيجية
التعاون والتأزر	<ul style="list-style-type: none"> - لإيجاد حل متباين عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل و التوفيق. - في القضايا المواضيع الإستراتيجية ذات الصلة بالأهداف و السياسات و الخطط طويلة الأجل. - عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم. - للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين. - لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح. - للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض، مع علاقة ما.
التنافس	<ul style="list-style-type: none"> - في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج إلى اتخاذ قرار سريع. - في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير

<p>مستحسنة لدى الآخرين، مثل: خفض التكاليف، و تطبيق أنظمة و أسس للانضباط غير مستحسنة.</p> <p>- في مسائل حيوية لصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.</p>	
<p>- عندما تكون الأهداف هامة، إلا أنها لا تستحق الجهد، أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً.</p> <p>- عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة و ملتزمة بأهداف مشتركة.</p> <p>- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة.</p> <p>- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح.</p> <p>- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس و التعاون.</p>	<p>التسوية /المهاودة /الحل الوسط/ التوفيق</p>
<p>- عندما تقعد الأمل في تحقيق أهدافك.</p> <p>- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف.</p> <p>- في القضايا الثانوية.</p> <p>- لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل.</p> <p>- في حال إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>	<p>لتجنب /الهروب</p>
<p>- عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط لنفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب.</p> <p>- عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين مما هي بالنسبة لك ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون.</p> <p>- للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسراً.</p> <p>- في الحالة التي يكون التنازل والاستقرار ضروريين بوجه خاص. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم.</p> <p>- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرًا.</p>	<p>التنازل /التساهل /المجاملة</p>

محمل القول أنه من خلال تحليل الإستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن استنتاج أن اختيار المدير لأي من تلك الإستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على اختيار الإستراتيجية و دورها في حل الصراع.(بوفروة زوينة ، 2013 ، ص35- 38)

سابعا: أهمية الصراع التنظيمي

إن وجود الصراع ضروري في أي منظمة من المنظمات لما له نتائج ايجابية إذا ما أحسن استثمارها فإنها تسهم في زيادة فعالية المنظمة وتطوير أدائها والارتقاء بالعمل فيها، ولكن لابد من أن يكون لهذا الصراع مستوى معين يقف عنده لكيلا يؤثر سلباً على أهداف المنظمة ويؤدي إلى الجمود والركود فيها.

وفيما يلي نستعرض أهم النقاط التي جاء بها الدليمي حول أهمية الصراع :

1- الصراع أداة لتكيف والبقاء :

حيث إن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته مما يدفعها للتغيير الذي تتمكن من خلاله المنظمة الموائمة والتكيف بهدف استمرار بقائها ونموها.

2- الصراع أداة لتطوير قدرات المدير المعاصر وتحفيزها:

تعد مواجهة الصراع وإدارته في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير المعاصر الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

3- الصراع أداة للإبداع:

هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع فعندما لا يكون هناك صراع على الانطلاق يعاني الأداء من الجمود، أما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع .

4- الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة:

يزداد الاهتمام في الوقت الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى التي قد تؤدي إلى انهيار المنظمة، بل لكونه سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على اجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة. (ميسون اسماعيل ومحمود الفقعاوي ، 2017، ص 14)

ثامنا: مزايا وعيوب الصراع التنظيمي

تشير النظرة الحديثة إلى الصراع التنظيمي بأنه موجود وسيحدث داخل المنظمة حتى لو حاولت المنظمة استبعاده، كما أن المدراء في يومنا هذا يلجئون أحيانا إلى خلق حالة الصراع داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المخططة بشكل أفضل وبالأخص في إدارة المشاريع. وهذه النظرة الجديدة للصراع تحتوي على بعدين:

البعد الأول: يمكن اعتبار الكثير من حالات الصراع في المنظمة كمؤثرات أو محفزات للأفراد لإيجاد طرق وأساليب جديدة في تنفيذ الأعمال المناطة بهم، وهذا السياق يؤدي إلي استخدام أحسن الوسائل لأداء العمل في المستقبل، علي انه يجب عدم الإفراط في استخدام هذا الأسلوب وذلك لما ينتج عنه من دلالات ضمنية غير مرغوبة في المنظمة .

البعد الثاني: هذا البعد يعتبر أن قلة الصراع أو كثرته له علاقة بالأداء التنظيمي حيث أن قلته تؤدي إلي قلة حالات الإبداع والابتكار، ومن جهة أخرى كثرته وطغيانه داخل المنظمة تؤدي تدهور أداء المنظمة لأنها تنهك طاقة الفرد .

أما في الحالات المعدلة (الوسطي) للصراع سنجد الفرد مدفوعا لحل الصراعات بأسلوب لا يعرقل الأداء الاعتيادي للأعمال .

ويمكن تلخيص مزايا وعيوب الصراع التنظيمي فيما يلي:

1-مزايا :

- عند انتهاء موقف الصراع غالبا ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول للمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع مما يساعدهم علي تجنب هذه المشكلات في المستقبل.

- ينتج عن الصراع الذي ينشأ داخل جماعة ما التحديد الواضح لعلاقات القوي بين أفراد الجماعة والوزن الذي يتمتع به كل فرد في الجماعة من حيث قدرته علي مواجهة المشكلات واجتيازها وقدرته علي التأثير في الآخرين .

- يساعد الصراع أحيانا علي تفريغ بعض الأفراد لما في صدورهم من شحنات عاطفية وذلك من خلال عمليات التأنيب والعتاب التي تحدث أثناء الصراع فيشعر الفرد بالتحسن، وكثيرا ما يصحب ذلك أو يعقبه التوصل إلي توفيق لوجهات النظر المتعارضة (عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، 2011، ص 348)

- يعمل علي فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة.

- يساعد علي زيادة الإنتاجية ويعمل علي النمو .

- يساعد الصراع علي إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

أن الدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلي قوة وأثر ليأخذ الطابع الايجابي بدلا من السلبي ، والهدف هنا ليس القضاء علي الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلي فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها ، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الايجابي والعصف الفكري ، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة. (رابح العايب، 2009، ص 74)

2- عيوب :

- الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى تحقيق خسائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل .
 - يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
 - يعوق العمل التعاوني .
 - قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته علي حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
 - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة .
 - يعتبر مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
 - يتبين الصراع حقيقة واقعية وأنه ذو حدين فيمكن أن يكون ايجابيا، كما يمكن أن يكون سلبيا وهذا يتوقف علي بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع .
- إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ماهو الدافع إليه: أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة والانتماء إليها أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبه ؟ وهل ينظرون إلي الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه علي أنه مدخل بوظائف المنظمة ؟ وهذا كله متوقف علي طبيعة أثر الصراع علي أهداف المنظمة، فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف اعتبر صراعا ايجابيا بناءا ومحسنا لمستوى الأداء ، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلي إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة. (رابح العايب ، 2009، ص 75-76)

خلاصة:

من خلال تحليل الفصل الثاني للدراسة، يمكن استخلاص عدّة نقاط تتمثّل في ما يلي:

الصّراع ظاهرة اجتماعيّة نفسيّة، قد يعيش الإنسان هذا الصّراع ، ويواجهه بشكل من الأشكال في جميع الظروف، و الصّراع ظاهرة اجتماعيّة طبيعيّة قديمة قدم الإنسان ،موجودة في المنظمات علي مختلف أنواعها وتكرّر كلّ يوم بين الأفراد فيما بينهم أو بين الجماعات نتيجة تضارب أهدافهم أو مصالحهم مع أهداف أو مصالح أطراف.

للصّراع أسباب يصعب حصرها تبعاً لطبيعة المنظّمة والأفراد، ولأنّ الصّراع عملية ديناميكية فهو يمرّ بسلسلة متعاقبة من المراحل تتوالّد باستمرار وهي : مرحلة الصّراع الكامن ، و مرحلة إدارة الصّراع ، ومرحلة الشّعور بالصّراع ، و مرحلة إظهار الصّراع ، وأخيراً مرحلة مخرجات الصّراع.

كما أنّ للصّراع آثار إيجابية وأحياناً يكون للصّراع آثار سلبية ، ويرى الباحثون أنّ إيجابيات الصّراع أكثر من سلبيّاته حسب ما ورد في الدّراسات.

كما له عدّة أشكال حسب المستويات التي يحدث فيها وهي :الصّراع داخل الفرد له أنماط عدّة منها: صراع الهدف، صراع الدور، والصّراع بين الأفراد والصّراع بين المجموعات.

كما أوضحت الدّراسات العلميّة مجموعة من الأساليب التي يمكن ممارستها للتعامل مع الصّراعات والتي يمكن مواجهتها في العمل وهي أسلوب التّجنّب، و أسلوب التّناف ، و أسلوب التّعاون .

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية مجالاتها

ومعطياتها الميدانية

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات عن القيادة التشاركية والصراع التنظيمي والقيام بعرضهما في الإطار النظري كان لابد من إسقاط هذا الكم المعرفي علي أرض الواقع ، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحا من خلال اختيار مجال الدراسة ، وقد اخترنا المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلا بغية الوقوف والاطلاع علي الدور الذي تلعبه القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي، حيث تناولت الدراسة في هذا الفصل وصفا للخطوات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة الميدانية من حيث مجالات الدراسة و المنهج المتبع وكذا أدوات جمع البيانات ، بهدف الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات للوصول إلي نتائج الدراسة وتفسيرها ، وفي ما يلي تفصيل لهذه الإجراءات .

أولاً: مجالات الدراسة**1- المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلي الميدان ، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها والظروف الاستثنائية التي يمكن أن تواجه الطالب وعليه لم يتم النزول إلى أرض الواقع للقيام بالدراسة وذلك نظرا لتزامنها مع انتشار فيروس كورونا أو ما يعرف بكوفيد 19. ولقد قمنا بتقسيم مراحل انجاز هذه الدراسة إلى :

المرحلة الأولى: إذ تعد هذه المرحلة الخطوة الحاسمة في انطلاق الباحث أين كانت تدور بمخيلتنا مجموعة من المواضيع المرتبطة بمجال تخصصنا ، ولكن بعد الاتصال بالأستاذ المشرف ، الذي قدم لنا توجيهات ومعلومات قيمة فيما يخص طريقة اختيار الموضوع والتعامل معه ، لنصل في النهاية وبعد مناقشات جادة وبحث إلي اختيار موضوع القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف .

المرحلة الثانية: أين تم فيها تجميع مختلف المعلومات المتعلقة بموضوع ومحل الدراسة وذلك باختلاف مصادر والمراجع، بالإضافة إلي التعرف على مهام وأنشطة وخدمات المركز الجامعي.

المرحلة الثالثة: أين تم فيها كخطوة أولى وضع الاستمارة و عرضها علي محكمين و من تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على العاملين بالمركز الجامعي وتحليلها لنصل في النهاية الى النتائج المعبرة والهادفة من اختيار الموضوع .

المرحلة الرابعة : وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة، أين قام المشرف بالاطلاع عليها من البداية إلى النهاية، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول، مع التأكيد علي ضرورة استدراك النقائص.

2- المجال الجغرافي:**1-2- نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف بميلة**

المركز الجامعي بميلة هو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي، تتمتع بالاستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08- 204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل09 يوليو سنة 2008،فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل23 أكتوبر 2014 الصادرة عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، تم إعادة تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم الأول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

يوفر المركز الجامعي لطلبته تكويناً نوعياً في الميادين التالية:

- الليسانس
 - مرحلة الماجستير
 - الدكتوراة في بعض التخصصات
- وفي إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي، يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة - مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي. وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال التكوين العالي، على الخصوص فيما يلي:
- تكوين الإطارات الضرورية لتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
 - تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث .
 - المساهمة في إنتاج ونشر مكثف للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
 - المشاركة في التكوين المتواصل .
- وتتمثل المهام الأساسية للمركز الجامعي في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي
- المساهمة في ترقية الثقافة العلمية والوطنية.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية.
- تثمين نتائج البحوث ونشر الإعلام العلمي والثقافي.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

2-2- موقع الجغرافي للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة

يقع المركز الجامعي لميلة على بعد خمسة كيلومتر عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة و زغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار.

2-3- الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

أ- المعاهد: المركز الجامعي يضم ثلاثة معاهد تأسست مع نشأة المركز بموجب الرسوم التنفيذية 08-204 المؤرخ في 09-07-2008 وهي:

- معهد العلوم التكنولوجية يضم ثلاثة أقسام هي: الإعلام الآلي، الطبيعة والحياة، علوم وتقنيات حيث يدرس به في طور الليسانس 3927 طالب (2728 إناث و1199 ذكور) وفي طور الماجستير 850 طالب (684 إناث و166 ذكور).
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: يضم قسمين هما العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير حيث يدرس به في طور الليسانس 2432 طالب (1561 إناث و871 ذكور) وفي طور الماجستير 543 طالب (405 إناث و138 ذكور).

- معهد الآداب واللغات يضم قسمين هما: اللغة والآداب العربي، اللغة الأجنبية حيث يدرس به في طور الليسانس 3188 طالب (2796 إناث و392 ذكور) وفي طور الماستر 808 طالب (738 إناث و70 ذكور). (www.cetre-univ-mila.dz، 2020/08/15، 13:00)

ب- الهياكل البيداغوجية المستقلة:

الجدول رقم (03): الهياكل البيداغوجية المستقلة

الهيكل	العدد	قدرة الاستيعاب
مدرجات	14	4000
قاعة تدريس	92	4000
قاعة أعمال تطبيقية	20	400
قاعة الإعلام الآلي	10	200
قاعة الانترنت	05	259
مخابر اللغات	04	120
قاعة كبرى	10	1000/700
قاعة التعليم المتلفز	01	/
مكتبة (قدرات قاعات المطالعة)	04	2050

ج- التأطير البيداغوجي:

تشرف على تأطير طلبة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة- نخبة من الكفاءات العلمية المؤهلة يمكن عرضها بالجدول التالي:

الجدول (04): التأطير البيداغوجي بالمركز الجامعي

المجموع	مساعد قسم ب	مساعد قسم أ	محاضر ب	محاضر أ	أستاذة	الأستاذة المعاهد
185	17	90	57	17	04	معهد العلوم والتكنولوجيا
108	12	45	24	23	04	معهد الأدب واللغات

86	03	37	24	21	01	معهد العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
379	32	172	105	61	09	مجموع

د- الرصيد الثقافي:

المكتبة الجامعية من أهم المؤسسات الوثائقية التي من شأنها أن تؤدي دورا بارز في تطوير والتحسين المستوى العلمي لطلبة والباحثين، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف على 4 مكتبات جامعية

1- المكتبة المركزية:

هي إحدى المشاريع الكبرى التي تم إنجازها بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- فتحت أبوابها في جانفي 2017.

تشكل الواجهة الحقيقية لجميع المؤسسات التوثيقية الموجودة بالمركز الجامعي وهمزة وصل ما بين هذه المؤسسات من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى، بطاقة استيعاب تقدر ب: 2000 مقعد وقاعة انترنت على 30 جهاز تضم عدة مصالح وأقسام وهي : مصلحة الاقتناء والمعالجة ، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة المكتبة الرقمية، وقسم المذكرات والأطروحات، قسم كتب التاريخ، قسم الموسوعات والقواميس والدوريات. تحتوي المكتبة على رصيد وثائقي في جميع التخصصات.

2- مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمن:

فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008-2009 بطاقة استيعاب تقدر ب: 500 مقعد، وقاعة انترنت تحتوي على 52 جهاز حاسوب، وقاعة للأساتذة تضم مصطلحتين هما مصلحة الاقتناء والمعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي.

وتتوفر على رصيد وثائقي في علوم الطبيعة والحياة.

3- مكتبة المجاهد المتوفي بن داكير محمد الصالح:

فتحت أبوابها مع مطلع سنة 2011 بطاقة استيعاب تقدر ب 50 مقعد، قاعة انترنت تقدر ب45 جهاز حاسوب، وقاعة انترنت مخصصة لطلبة الماستر تحتوي على 10 اجهزة حاسوب. تتوفر المكتبة على رصيد وثائقي في كل من تخصص اللغة والأدب العربي، اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية.

يقدر رصيد الوثائقي للمكتبات بحوالي 12413 عنوان بما يعادل 50120 نسخة.

وتشجيع للبحث العلمي يسهر المركز الجامعي على اقتناء رصيد وثائقي هام بالإضافة إلى اشتراكها في بنوك وقواعد المعلومات.

- موقع البوابة الالكترونية للأطروحات **PNST** : حيث تعمل هاته البوابة للأشعار الأطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخص الأطروحات.
- البوابة الوطنية لتوثيق على الخط **SNDL**: يعتبر وسيلة للوصول إلى الوثائق الالكترونية الوطنية والدولية وهي غنية ومتنوعة وتغطي جميع مجالات التدريس والبحث العلمي (كتب، دوريات أطروحات الكترونية رسائل).

كما تعمل المكتبة الجامعية على تقديم خدمات متنوعة مختلفة للمستفيدين منها: خدمة المكتبة الرقمية، الإعارة الداخلية، الإحاطة الجارية بالمقتنيات الجديدة، خدمة الانترنت، خدمة التوجه، خدمة البحث البيبليوغرافي (الشبكة الداخلية والعنكبوتية وتقنية رمز الاستجابة السريعة). الخدمات الجامعية:

- الإيواء (3 اقامات بسعة 4333 مستفيد).
- الإطعام (3 مطاعم بسعة كلية 2100 مقعد).
- النقل (حضري وشبه حضري).
- التغطية الصحية (وحدتين للطلب الوقائي). (www.cetre-univ-mila.dz 2020/08/15، 13:00).

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر اختيار الباحث للعينة من الخطوات والمراحل الهامة للبحث، ولا شك أن الباحث يفكر في عينة البحث منذ بدايته في تحديد مشكلة البحث وأهدافه ،لان طبيعة البحث وفروضه وخطته تتحكم في خطوات تنفيذه واختياره لأدوات الدراسة مثل العينة والاختبارات اللازمة . وباعتبار انه يتعذر في الكثير من الأحيان دراسة مجتمع البحث بأكمله يستطيع الباحث الاكتفاء بتطبيق الدراسة علي عينة تمثيلية ومن تم تعميم النتائج علي المجتمع الكلي، لذلك تعتبر مرحلة اختيار العينة من المجتمع الكلي من أهم المراحل الضرورية في البحث العلمي . فالعينة هي جزء من المجتمع أي هي ذلك الجزء الذي يختار بطريقة عشوائية أو محددة،والذي منه تشتق المعلومات وتنتج الاستجابات التي تكون صحيحة بالنسبة للمجتمع الكبير.(القف يسمينة،2015،ص194) وانطلاقا من الطرق السائدة في المعاينة ونظرا للوضع الصحي الاستثنائي الذي تمر به البلاد والذي أثر على عملية التواصل مع الأساتذة ، قمنا باختيار عينة عشوائية مرتبطة بمدى قدرتنا على الاتصال معهم ليقدر العدد الإجمالي لمفرداتها ب47 مفردة.

ثالثاً: منهج الدراسة

قبل الشروع في أي بحث يختار الباحث منهجا معيناً لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع محل الدراسة وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث للوصول إلى نتائج وحقائق تخدم بحثه، ويعرف المنهج علي أنه : " الطريق الذي يسلكه الباحث في الإجابة على الأسئلة التي تثيرها مشكلة البحث ". (محمد معمري، 2019، ص 164) ويعتمد المنهج الوصفي التحليلي علي وصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة. وفي ضوء طبيعة ومشكلة الدراسة و أهدافها ، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية وأبعادها في الحد من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي ميلة.

رابعاً: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء أو بالأحرى تحديد الأدوات التي كنا بصدد الاستعانة بها في عملية جمع المعلومات والمتمثلة في :

1- الاستبانة :

تعرف حسب مادلين غرافيتير " Madeleine Grawitz " على أنها " وسيلة رئيسية يتصل بها الباحث بالمبحوث وهي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد الباحث معالجتها. " وتعرف أيضا بأنها جملة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين ،ترسل لأشخاص معينين سواء بالبريد أو يجري تسليمها عن طريق اليد ،تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها ،وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها غير مدعمة بحقائق،والأسلوب الأمثل للوصول إلى معلومات قيمة هو أن تملأ الاستبانة بحضور الباحث،ويسجل بنفسه الأجوبة والملاحظات التي تثري البحث فيما بعد،لأن المجيب يتوسع في بعض الأحيان في إجابته ويفيد الباحث أكثر مما كان يتوقع منه، والشيء الذي يحصل في معظم الأحيان أن الباحث لا ينتبه إلى بعض الجوانب في الموضوع عند وضع الاستبانة والمجيبون هم يلفتون انتباهه إلى تلك الثغرات فيتداركها في الحال . " القفل ياسمينة، 2015، ص193"

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد استبانة الحد من الصراع التنظيمي بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف بولاية ميلة في ضوء القيادة التشاركية وذلك من خلال إتباع الخطوات التالية:

-الاطلاع على الكتب والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع والاستفادة منها في بناء

محاور الاستبانة وعباراتها.

-قمنا بتحديد مجالات الاستبانة ومن ثم محاورها و صياغة الأسئلة التي تعبر عن

مضمون كل محور من المحاور والتي تكونت من المحاور التالية:

المحور الأول: يحتوي علي البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يحتوي علي أسئلة حول القيادة بالمشاركة ويضم 10 أسئلة.

المحور الثالث: يحتوي علي أسئلة حول الصراع التنظيمي ويضم 10 أسئلة.

المحور الرابع: يحتوي علي أسئلة حول القيادة التشاركية والصراع التنظيمي ويضم 5 أسئلة.

خامسا: عرض وتفسير المعطيات الميدانية

1- تحليل البيانات الشخصية:

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية التالية:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب فئة الجنس

النسبة%	التكرار	الفئات
51.06	24	الذكور
48.93	23	الإناث
100	47	المجموع

يعتبر الجنس من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم (02) يوضح توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الإناث في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة بلغت 51.06% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الذكور نسبة 48.39% من إجمالي أفراد العينة، فقد أصبح الرجل اليوم في قطاعات التعليم في منافسة مع الأنثى التي أصبحت الأجدر في تولي هذه المناصب لما تتميز به من مسؤولية وصبر وجهد مضاعف لذا نجدها تحتل مناصب لا بأس بها في المركز الجامعي وهذا حسب النتائج المبينة أعلاه . من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ زيادة عدد العاملين الإناث عن عدد الذكور وهذا يعود إلى طبيعة العمل في حد ذاتها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الشهادة العلمية

النسبة%	التكرار	
14.89	07	ماجستير
85.10	40	دكتوراه
100	47	المجموع

نلتص من إجابات المبحوثين أن أغلبهم حاملين لشهادة الدكتوراه وهذا أمر عادي كون المؤسسة هي من قطاع التعليم العالي وتتطلب كفاءات ذات مستويات عالية لتكوين أجيال ونخبة المجتمع، وهذا ما أكدته التفاوت في النسب حيث قدرت نسبة الدكاترة في المركز الجامعي ب 85.10% ونسبة حاملي شهادة الماجستير ب 14.89% وهذا التفاوت في النسب بين المستويات يرجع أيضا إلى أن شهادة

الدكتوراه اعلى درجة من الماجستير ، وقد أصبح حامل شهادة الماجستير مطالب بإتمام دراسته وتطوير كفاءاته للالتحاق برتبة دكتوراه سعيا للتوظيف.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	
34.04	16	اقل من 5 سنوات
44.68	21	من 5 إلى 10 سنوات
14.89	07	من 10 إلى 15 سنة
6.38	03	أكثر من 15 سنة
100	47	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين يمتلكون خبرة من (5 إلى 10) سنوات بنسبة 44.68% أما في المرتبة الثانية تأتي الفئة التي تمتلك خبرة اقل من 05 سنوات وذلك بنسبة 34.04% في حين المرتبة الثالثة عرفتها الفئة التي تمتلك خبرة من (10 إلى 15 سنة) بنسبة 14.89% و في المرتبة الأخيرة الفئة التي لها خبرة أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 6.38% وهذا يدل على النظرة الواسعة والمختلفة لحيثيات الدراسة موضع التحليل .

2- تفرغ بيانات محور واقع القيادة بالمشاركة في الجامعة:

الجدول رقم (08): يوضح مدى تنمية مهارات وقدرات العمال على انجاز المهام الوظيفية من طرف الإدارة .

النسبة %	التكرار	
78.72		نعم
21.27	10	لا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة المبحوثة يرون أنه يتم تنمية مهاراتهم وقدراتهم على انجاز المهام الوظيفية من طرف الإدارة وذلك بنسبة 78.72% وهناك فئة ترى بأنه ليس للإدارة دور في تنمية مهاراتهم وقدراتهم على انجاز المهام الوظيفية وذلك بنسبة 21.27% ، وهذه النتائج إن دلت على شيء فإنها تدل على سهر قطاع التعليم العالي بصفة عامة والمركز الجامعي بصفة خاصة على تنمية مهارات وقدرات العاملين فيها لمواكبة كافة التغيرات التي تحدث بشكل مستمر وأيضا لتحسين مختلف الخدمات التي تقدمها .

الجدول رقم (09): يوضح مدى مساهمة العاملين في حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم لتحسين أساليب العمل.

النسبة %	التكرار	
78.72	37	نعم
8.51	04	لا
12.76	06	أحيانا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أكبر فئة من المبحوثين تقوم على حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم لتحسين أساليب العمل وذلك بنسبة 78.72% في حين ترى فئة أخرى بأنه ليس دائما ما تساهم في حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم لتحسين أساليب العمل وذلك بنسبة 12.6% أما نسبة 8.51% من المبحوثين ترى بأنه ليست لهم علاقة بحل المشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم لتحسين أساليب العمل .

توضح لنا هذه النتائج خاصية مهمة من خصائص القيادة بالمشاركة وهي ثقة القائد بمروسيه والسماح لهم باتخاذ القرارات في المستويات الدنيا لذا فهو يعمل على توفير كل فرصة ممكنة كي يواجه العاملون أنفسهم ليضبطوا ممارساتهم وقيموها ، ويعمل القائد هنا على إتباع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء كما يشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي من اجل تحفيزهم لبدل قصار جهدهم وتحفيزهم معنويا لتحقيق أهداف المنظمة .

الجدول رقم (10): مدى سماح القائد للعمال بالمشاركة في صنع القرارات.

النسبة %	التكرار	
61.70	29	نعم
38.29	18	لا
100	47	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بان القائد يسمح لهم بالمشاركة في صنع القرارات بنسبة 61.70% وينفي باقي المبحوثين عدم السماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات بنسبة قدرت ب38.29% ، حسب هذه النتائج يتضح لنا أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف يهتم بمبدأ الشورى ويؤمن بالعلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين، ويعطيهم الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائهم والمساهمة في قيادة المؤسسة وهذا يسهل لهم الفرصة للنمو والإبداع، ويزيد من إنتاجية .

الجدول رقم (11): يوضح نوع القرارات المسموح للعمال باتخاذها .

النسبة %	التكرار	
19.14	09	تنفيذية
80.85	38	مهنية
100	47	المجموع

يبين الجدول أعلاه نوع القرارات التي يتم اتخاذها من قبل العاملين ولقد أوضحت النتائج من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في المركز الجامعي أن أغلبية القرارات التي يتم اتخاذها من قبل العاملين مهنية بنسبة 80.85 % أكثر منها تنفيذية وهو راجع إلى عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمهنتهم لحل الخلل الموجود في العمل بشكل مباشر.

الجدول رقم(12): تفويض السلطة.

النسبة %	التكرار	
8.51	04	نعم
44.68	21	لا
46.80	22	أحيانا
100	47	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أنه أحيانا ما يتم تفويضهم في استخدام بعض السلطات لأداء بعض المسؤوليات في العمل والتي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم بنسبة 46.80 % تليها الفئة الثانية بنسبة 44.68 % وفي الأخير الفئة الثالثة بنسبة 8.51 % من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن المركز الجامعي يتبنى نمط القيادة بالمشاركة من خلال توظيفه لخاصية من خصائصه ألا وهي تفويض السلطة .

الجدول رقم (13): يوضح العوامل التي تؤثر في القيادة بالمشاركة في الجامعة .

النسبة %	التكرار	
53.19	25	التقاليد التنظيمية
42.55	20	قيم المديرين
36.17	17	الخبرة والتخصص المهني
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 إن نسبة كبيرة من المبحوثين والتي تبلغ 53.19% ترى بأن التقاليد التنظيمية من أكبر المعوقات التي تؤثر في القيادة بالمشاركة في المركز الجامعي بميلة تليها قيم المديرين بنسبة 42.55% والخبرة والتخصص المهني بنسبة 36.17% .

الجدول رقم (14): يوضح مدى مراعاة أفكار وآراء العاملين عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

النسبة %	التكرار	
10.63	05	نعم
40.42	19	لا
48.93	23	أحيانا
100	47	المجموع

تشير البيانات في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بأنه أحيانا ما يتم أخذ أفكارهم وآراءهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية بنسبة قدرت ب 48.93% في حين ترى فئة والتي قدرت ب 40.42% انه لا يتم مراعاة أفكارهم وآرائهم عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية أما نسبة 10.63% من المبحوثين ترى بأنه يتم أخذ أفكارهم وآرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

نستنتج من خلال هذه النتائج انه أحيانا ما يتم اخذ أفكار وآراء العمال بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية كأعلى نسبة، لأن القرارات الإستراتيجية هي قرارات طويلة المدى تضعها الإدارة بناء على تشخيص لمحيطها وهنا لا يكون العمال على دراية تامة بكل المعطيات التي تفرضها البيئة عكس الإدارة التي تضع تحليل لذلك وتقوم بدراسة معمقة قبل اتخاذ أي قرار ولا يكون اللجوء إليهم إلا عندما تكون القرارات ذات صلة بهم .

الجدول رقم (15): يوضح مدى تعامل القائد بتواضع مع العاملين.

النسبة %	التكرار	
48.93	23	نعم
23.40	11	لا
27.65	13	أحيانا
100	47	المجموع

تبين لنا معطيات الجدول رقم (12) أن القائد يتعامل بتواضع من العاملين حسب ما بينته النسبة 48.93% تليها الفئة الثانية بنسبة 27.65% وفي المرتبة الثالثة النسبة 23.40% .

تدل هذه النسب على أن تعامل القائد مع العاملين بتواضع في نمط القيادة بالمشاركة يركز على العلاقات الإنسانية و ينكر فكرة معاملة البشر على أساس مادي تنظيمي بحث، و يعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية من أجل كسب ثقة العاملين وهذه النتائج تؤكد لنا ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وبالضبط في مميزات القائد الديمقراطي (المشارك) .

الجدول رقم (16): يوضح التعاون وروح المبادرة بين العاملين داخل المركز الجامعي .

النسبة%	التكرار	
29.78	14	نعم
19.14	09	لا
51.06	24	أحيانا
100	47	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه انه أحيانا ما يشجع القائد العاملين على التعاون وروح المبادرة بينهم بنسبة قدرت %51.06 في حين تؤكد الفئة الثانية بنسبة %29.78 أن القائد يشجع العاملين على التعاون وروح المبادرة بينهم، أما الفئة المتبقية فهي تنفي تماما تشجيع القائد لتعاون وروح المبادرة بين العاملين وهذه النتائج تبين لنا انه لنمط القيادة بالمشاركة مكانة في المركز الجامعي من خلال تشجيع العاملين على التعاون وروح المبادرة بينهم للوصول إلى النتائج المرغوب فيها واتخاذ قرارات برضا جميع الأطراف ليتم تنفيذها دون اعتراض وكذا تجنب الصراع الذي يمكن أن ينتج بسبب اختلاف وجهات النظر.

الجدول رقم (17): يوضح رأي العمال حول الزمن الكافي للقيام بالمهام الموكلة لهم .

النسبة%	التكرار	
55.31	26	نعم
14.89	07	لا
29.78	14	أحيانا
100	47	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أكدوا على انه يتم إعطائهم الزمن الكافي لانجاز المهام التي تم تفويضهم بها بنسبة %55.31 وذلك حتى يتسنى لهم الوقت الكافي لدراسة وانجازه العمل المطلوب بالطريقة الصحيحة وتجنب الأخطاء التي يمكن أن تصادفهم، تليها الفئة الثانية بنسبة %29.78 ثم الفئة الأخيرة بـ %14.89.

3- تفرغ بيانات محور الصراع التنظيمي بالجامعة:

الجدول رقم (18): يوضح طبيعة العلاقات السائدة بين العاملين داخل الجامعة.

النسبة%	التكرار	
51.06	24	جيدة
34.04	16	عادية
14.89	07	سيئة
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51,06% أجابوا بأن العلاقة جيدة و 34,04% بالعادية و 14,89% بالسيئة، نستنتج أن أغلب الأساتذة داخل الجامعة يسودها بينهم الاحترام والتقدير و هذا لا ينفي وجود صراع بين بعض الأفراد و بدرجات مختلفة وأنماط معينة.

الجدول رقم (19): تضارب القرارات في المستويات الإدارية المختلفة

النسبة%	التكرار	
27.65	13	دائما
72.34	34	نادرا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 72,34% تعبر بنادرا ما يكون التضارب في القرارات في المستويات الإدارية في حين أن نسبة 27% أجابوا بأن في المستويات الإدارية دائما يكون تضارب في القرارات.

نستنتج من خلال النتائج بأن أغلب أفراد العينة صرحوا بأنه لا يوجد تضارب بينهم وبين زملائهم في العمل وهذا راجع لعدالة توزيع المهام بين الموظفين، أما أفراد العينة الباقية فهي تميل إلى أنه هناك تحيز مما يخلق لنا صراع بين أفراد العينة.

الجدول رقم (20): يوضح أسباب الصراع بين العاملين.

النسبة%	التكرار	
25.53	12	الانتماء الجغرافي والعرقى
53.19	25	تعارض المصالح
21.27	10	الإشاعات والاتصالات غير رسمية
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53,19% أجابوا بأن الصراع ينشأ على أساس تعارض المصالح ونسبة 25,53% على أساس الانتقاء الجغرافي ونسبة 21,27% أجابوا بأن الإشاعات والاتصالات غير الرسمية هي أساس نشوء صراع بين المال . نستنتج بأن أفراد العينة الذين أجابوا بتعارض المصالح يدل على أن طابع المصالح هو الذي يؤدي إلى حدوث خلافات وصراعات داخل الجامعة ، وهو أكثر عامل يؤثر على الاستقرار داخل الجامعة وأيضا الانتقاء الجغرافي والإشاعات والاتصالات غير الرسمية التي تساعد على نشوء الصراع وخلق التوتر بين الموظفين.

الجدول رقم (21): يوضح مدى تمسك المدير برأيه وإرغام العمال على تقديم تنازلات .

النسبة %	التكرار	
17.02	08	نعم
29.78	14	لا
53.19	25	أحيانا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53,19% أجابوا بأنه أحيانا ما يتمسك المدير برأيه ويرغم العمال على تقديم تنازلات ونسبة 29,78% أجابوا بأن المدير لا يتمسك برأيه أما نسبة 17,02% أجابوا بأن المدير يتمسك برأيه ويرغم العمال على تقديم تنازلات ، نستنتج من خلال النتائج أن المدير يتصف بالمرونة وحسن معاملة الموظفين و هذا من خلال الأخذ برأيهم وإعطاء الحرية لهم في إبداء رأيهم.

الجدول رقم (22): تؤدي الخلافات التي تحدث داخل الجامعة إلى الإضراب

النسبة %	التكرار	
70.21	33	دائما
23.40	11	أحيانا
6.38	03	نادرا
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 70,21% أجابوا بأن الخلافات دائما تؤدي إلى الإضراب داخل الجامعة أما نسبة 23,40% أجابوا أحيانا ونسبة 6,38% أجابوا بأنه نادرا ما تؤدي الخلافات إلى الإضراب ومنه نستنتج أن الإضراب من أهم أسبابه الخلافات المتكررة والتي تولد الصراع داخل الجامعة وهو صورة من صور الاحتجاج والتعبير عن الرأي المعارض.

الجدول رقم (23): يوضح كيفية التعبير عن الصراع من طرف الجماعات المتصارعة.

النسبة %	التكرار	
19.14	09	احتجاج ومشدات كلامية
42.55	20	تأخير القيام بالعمل
38.29	18	خلق مشاكل تعيق ظروف العمل
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 42,55% أجابوا بأن الصراع من طرف الجماعات المتصارعة يكون بتأخير القيام بالمهام ،ونسبة 38,29% أجابوا أن الصراع يكون بخلق مشاكل تعيق ظروف العمل أما نسبة 19,14% أجابوا بأن يكون بالاحتجاج ومشدات كلامية ،نستنتج أن أغلب المبحوثين يكون الصراع بينهم في تأخير القيام بالمهام وهذا ما يؤدي إلى حدوث صراع قوي لعدم تحمل كل فرد مسؤولية مهامه وواجباته.

الجدول رقم (24): الأسلوب الغالب في التعامل مع الصراع داخل الجامعة

النسبة %	التكرار	
55.31	26	أسلوب التفاوض
14.89	07	أسلوب الوساطة
29.78	14	أسلوب السلطة
100	47	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 55,31% صرحوا بأن الأسلوب الغالب هو أسلوب التفاوض في التعامل مع الصراع ،ونسبة 29,78% أجابوا بأسلوب السلطة أما 14,89% أجابوا بأسلوب الوساطة. نستنتج أن أسلوب التفاوض هو الأسلوب الغالب في التعامل مع الصراع داخل الجامعة وهذا إن دل على شيء يدل على أن الحوار والتفاهم والجلوس على طاولة التفاوض هو الأسلوب الأصح في حل النزاعات.

الجدول رقم (25): يؤدي نقص الإمكانيات المادية والبشرية إلى حدوث الصراع داخل الجامعة

النسبة %	التكرار	
25.53	12	دائما
59.57	28	أحيانا
14.89	07	نادرا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59,57% أجابوا بأنه أحيانا ما تؤدي نقص الإمكانيات المادية والبشرية إلى حدوث صراع ونسبة 25,53% أجابوا أن الإمكانيات المادية والبشرية دائما تؤدي إلى حدوث الصراع أما نسبة 14,89% أجابوا بأنه نادرا ما يؤدي لذلك ، نستنتج بأن الإمكانيات المادية والبشرية من الممكن أن تكون سبب لحدوث النزاع داخل الجامعة نظرا لأهميتها وتأثيرها الكبير في حدوث الصراع .

الجدول رقم (26): هل نسمع عبارة "هذا ليس من اختصاصي" في الجامعة

النسبة %	التكرار	
46.80	22	دائما
42.55	20	أحيانا
10.63	05	نادرا
100	47	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 46,80% أجابوا بأنهم دائما يسمعون عبارة هذا ليس من اختصاصي ونسبة 42,55% أجابوا أحيانا ونسبة 10,63% أجابوا بنادرا من هنا نستنتج أن عبارة "هذا ليس من اختصاصي" تكرر بشكل كبير للتملص من المسؤولية أحيانا مما يشكل شبيبا قويا في حدوث الصراع داخل الجامعة.

الجدول رقم (27): الابتعاد عن مواجهة الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر

النسبة %	التكرار	
48.93	23	نعم
51.06	24	لا
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 51,06% أجابوا بأنهم لا يتعدوا في مواجهة الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر ونسبة 48,93% أجابوا بلا، نستنتج أن النسبة الأكبر من أفراد العينة صرحوا بأنهم يواجهون الطرف الآخر محاولين حل الخلاف بشكل مباشر لأنها الطريقة الصحيحة لفهم الأصل في حدوث المشاكل والاختلافات التنظيمية.

4- تفرغ بيانات محور دور القيادة بالمشاركة في إدارة الصراع التنظيمي

الجدول رقم(28): يحفز أسلوب القيادة بالمشاركة في السيطرة على الصراع

النسبة %	التكرار	
46.80	22	دائما
38.29	18	أحيانا
14.89	07	نادرا
100	47	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 46,80% أجابوا بأنه دائما ما يحفز أسلوب القيادة التشاركية في السيطرة على الصراع ونسبة 38,29% أجابوا ب أحيانا والنسبة المتبقية أجابت بأنه نادرا ما يحفز هذا الأسلوب. لهذا أسلوب القيادة بالمشاركة هو أسلوب تحفيزي يحقق الرضا في العمل والمشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما يؤدي إلى تجنب الصراع داخل الجامعة.

الجدول رقم (29): القيادة بالمشاركة في حل الصراع يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف

النسبة %	التكرار	
97.87	46	نعم
2.12	01	لا
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول 97,87% أجابوا بأن القيادة بالمشاركة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف ،وهذا يدل أن القيادة بالمشاركة هي تعاون و تبادل للأراء مع الجماعة مما يساهم في حل الصراع أو الخلاف القائم بين الأطراف.

الجدول رقم (30): عوامل تؤثر في فعالية القيادة بالمشاركة لتجنب الصراع داخل الجامعة

النسبة %	التكرار	
97.87	46	نعم
2.12	01	لا
100	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 97,87% أجابوا بوجود عوامل تؤثر على فعالية القيادة بالمشاركة لتجنب الصراع وهذا لأن القيادة الفعالة تقوم على أساس التشاور بين القائد والأفراد وتبادل الأفكار بشأن الصراع القائم، وأن القيادة الفعالة في إدارة الصراع تستوجب توضيح متطلبات الصراع ومقوماته والتعامل معها بإيجابية.

الجدول رقم (31): شروط نجاح القيادة بالمشاركة في حل الصراع التنظيمي

النسبة %	التكرار	
48.93	23	الابتعاد عن التسلط الإداري
12.76	06	مراعاة التخصص
38.29	18	اختيار القائد المناسب
100	47	المجموع

تبين معطيات الجدول علاه أنه من بين شروط نجاح القيادة بالمشاركة في حل الصراع التنظيمي هي الابتعاد عن التسلط الإداري حسب ما أشار إليه اغلب المبحوثين بنسبة 48.93% فالعمال طبعاً يرفضون السيطرة ومعاملتهم بتسلط، لأن هذا التسلط قد يجعلهم يتوجهون نحو رفض القرارات والتماطل في تنفيذها مما يسبب حدوث خلافات و صراعات داخل المركز الجامعي، تليها اختيار القائد المناسب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بنسبة 38.29% وفي الأخير مراعاة التخصص بنسبة 12.76%.

خلاصة:

جاء هذا الفصل التطبيقي لدراسة أسلوب القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي في جامعة عبد الحفيظ بو الصوف، حيث توصلنا إلى أن القيادة بالمشاركة بأنواعها ووظائفها لها دور كبير في الحد من الصراع التنظيمي وهذا من خلال تحليل استجابات افراد العينة التي اقترت إن هذا المنهج يعمل بشكل جيد في الكشف عن افكار تتعلق برؤية وتوليد الافكار الابداعية وتحسين الاداء والانتاج وبالتالي تخفيف حدة الصراع التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

في ظل الأعمال الإدارية وتشابكها وتعقدها استوجب وجود قيادة فاعلة توجه نشاط الجماعة ،تقوم القيادة التشاركية على اتخاذ المبادرة في تقديم الأفكار والمقترحات وتسهيل الاتصالات بين كافة أعضاء التنظيم نحو هدف مش به من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرار والعمل الجماعي الذي بطبيعته يخلق جو من ترك ،لهذا تسعى أي جامعة للتكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية المعقدة والمتشابكة ،التي تواجه العديد من التحديات باعتمادها على العنصر البشري الذي يكون في تفاعل مستمر و البيئة المحيطة المشاحنات والصراعات الذي بدوره يساهم في تطوير ورفي روح المنافسة وتنوع الإبداع.

وقد حاولنا من خلال دراستنا أن نبين دور القيادة بالمشاركة في الحد من الصراع التنظيمي في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف . ميلة . وهذا من خلال طرحنا فرضية عامة وثلاث فرضيات جزئية لمعالجة المشكلة وقد تم خلال مسار الدراسة في جانبها النظري لنصل إلى التطبيقي بجمع البيانات والدلائل والبرهنة على صحة كل فرضية.

نتائج الدراسة:

1 . الفرضية الأولى:

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر، نستنتج أن القيادة بالمشاركة تستخدم وبشكل مستمر في تحسين درجة الأداء وهذا ما توضحه البيانات في الجداول رقم: 9،10،12،18.

حيث يتضح أن أغلبية آراء العينة تقر بالقيادة التشاركية التي تستخدم في رفع الأداء وهذا ما يعبر عليه الجدول رقم 9 حيث حوالي أدلى 72% من المبحوثين بأنهم يساهمون في حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصهم من أجل تحسين أساليب العمل وتحمل المسؤولية وتنفيذ ما تكلفه الجهة المرتبطة به ومدى انجازهم للمهام المفوضة لهم في الوقت المناسب، و 53% المعبرة في الجدول رقم 21 لديهم القدرة على إنهاء الأعمال الموكلة لهم في مواعدها.

الفرضية الثانية:

من خلال النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول السابقة الذكر نستنتج أن الصراع التنظيمي في جامعة عبد الحفيظ بوصوف يظهر من خلال تعارض الأهداف والمصالح، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 20 وجدول رقم 22 حيث يتضح أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن الصراع التنظيمي ينشأ من تعارض المصالح و الأهداف والتي تمثل نسبة 53,19% و من أسباب الخلافات تعارض في الأهداف مما يؤدي إلى اضطرابات متكررة داخل الجامعة حيث أن أكثر من 70% تعبر أن الخلافات تؤدي إلى حدوث الإضراب .

الفرضية الثالثة:

من النتائج الكمية المستقاة من الدراسة الميدانية المبوبة في الجداول نستنتج أن القيادة بالمشاركة تؤثر على الصراع التنظيمي من خلال تحسين أساليب الإدارة والاتصال بين الفاعلين ،حيث أكد أغلبية أفراد العينة أن القيادة بالمشاركة تؤثر على الصراع وهذا عبر توضيح متطلبات الصراع وتوجيهه نحو أفضل الخطط وتنسيق بين جماعات العمل ،حيث تمثل أكثر من 97% في الجدول رقم 29 أن القيادة بالمشاركة لها أساليب وعوامل لتجنب الصراع من خلال إتاحة الفرصة وتطوير أساليب الاتصال وسياسة الباب المفتوح التي تؤدي إلى تحقيق الترابط الجماعي والتواصل المباشر الذي يساهم في كسب الثقة وخلق جو اجتماعي سليم .

الفرضية العامة:

تبين لنا من خلال النتائج أن القيادة بالمشاركة لها دور واضح في عملية إدارة الصراع التنظيمي وهذا من وجهة عينة الدراسة والتي بلغت نسبة الإجابات حوالي 97 % التي كشفت أن مهارات النمط القيادي التشاركي يمكنه من ضبط سلوكيات الأفراد وبناء روح الفريق وانعكاسها بالإيجاب على نفسية الأفراد وتخفيف حدة التوتر والقلق، فهو يعمل على بروز قيم ايجابية كالتعاون ورفع الروح المعنوية وتشجيع على الإبداع والابتكار.

اقتراحات وتوصيات:

إن النتائج التي توصلنا إليها في هذا البحث مكنتنا من تصور مجموعة من الاقتراحات التي نراها مناسبة لتحسين دور القيادة بالمشاركة وزيادة فعالية إدارة الصراع والتي نلخصها في ما يأتي:

- ✓ . ضرورة تركيز اهتمام المسؤولين على الإدارات الجامعية والصفات القيادية وليس على المهام الإدارية الروتينية.
- ✓ العمل على ترسيخ ثقافة القيادة التشاركية من خلال العمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين وتفعيل تفويض السلطات وبالتالي تعزيز علاقات التعاون.
- ✓ ضرورة تجنب الخلافات التي من شأنها تؤدي إلى زعزعة الاستقرار داخل الجامعة والتوجه لحلول ترضي كل الأطراف.
- ✓ تدريب المديرين على الاستراتيجيات الفاعلة في إنهاء الصراع أو التقليل منه وتوعيتهم بأهمية وجود الصراع وكيفية استغلاله بالشكل المناسب.
- ✓ تحديث نمط القيادة التشاركية لقدرته على التكيف مع المستجدات والتأقلم مع الظروف والتحكم في الصراعات وتوجيهها بالشكل الذي يساهم في خلق بيئة إدارية صحية ملائمة لتطور.

آفاق الدراسة:

- يقدم هذا النوع من الدراسات إلى مختلف المؤسسات مهما كان نوعها و نشاطها وحجمها نظرا لأهمية القيادة بالمشاركة وما تحققه من سرعة الاستجابة للمتغيرات المحيطة.

خاتمة

- سلطت هذه الدراسة الضوء على دور القيادة التشاركية في تخفيف من الصراع بين الأفراد داخل الجامعة.
- كون الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية داخل أي تنظيم أصبح ضرورة حتمية في تحديد قيادة فعالة من أجل إدارته نحو تحقيق الأهداف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد فورايه، فن القيادة ،ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2007.
- 2- زاهد محمد دريدي ،السلوك التنظيمي ،الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،الأردن، 2011.
- 3- زاهر بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 2011.
- 4- طاهر محسن منظور ونعمة عباس الخفاجي ،دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ،نظرية المنظمة مدخل العمليات، عمان، الأردن، 2010.
- 5- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الأداء، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 6- عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا أحمد الغرام ،السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى ،مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 7- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 8- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، الطبعة الأولى، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- 9- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 10- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، طبعة الثانية، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

الرسائل و الأطروحات الجامعية:

- 1- بوفوروة زوينة، أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، الجزائر 2013.
- 2- توفيق درويش ،فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء ،دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي بمدينة بوفاريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل ،الجزائر 2007.

- 3- سيسون اسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال جامعة الأزهر فلسطين، 2017.
- 4- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علوم الإعلام والاتصال، وهران، 2010.
- 5- فراح وسام، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، أم البواقي، 2017.
- 6- نسيمة كشيدة، القيادة التشاركية وعلاقتها بالاستغراق الوظيفي، دراسة ميدانية بملبنة الحضنة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص تنظيم العمل، جامعة لمسيلة، 2016.
- 7- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات الشرق الأوسط، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاجتماعية.

المواقع الإلكترونية:

- 1- ar.m.wikipedia.org.
- 2- www.cetre-univ-mila.dz.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحفيظ بوالصوف- ميله-
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث حول

القيادة بالمشاركة ودورها في الحد من الصراع التنظيمي
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميله-

اشراف الأستاذة:
ليبيض ليندة

من اعداد الطالبتان:
فنگور هاجر
مخناش خولة

السنة الجامعية: 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي.../ أختي... السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نقوم بإعداد دراسة حول القيادة التشاركية والصراع التنظيمي في الجامعة، ونرجو منكم التكرم بالمشاركة فيها، وذلك بقراءة هذا الاستبيان بتأني والإجابة على الأسئلة بموضوعية، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة لذا نأمل منك أن تختار ما بلاتمك فعلياً وأن تتوخى أعلى درجات الصدق والأمانة في إجابتك:

شكراً على تعاونكم واهتمامكم، وتقبلوا منا اسمي عبارات التقدير والاحترام.

رجاء ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

المحور الأول: المعلومات الشخصية:

- الجنس : ذكر أنثى
- الشهادة العلمية: ماجستير دكتوراه
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الي 10 سنوات
- من 10 الي 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: واقع القيادة بالمشاركة بالجامعة

1. هل يتم تنمية مهارات وقدرات العاملين على انجاز المهام الوظيفية من طرف الإدارة ؟

نعم لا

2. هل تساهم في حل مشاكل العمل المرتبطة باختصاصك لتحسين أساليب العمل؟

نعم لا أحيانا

3. هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات ؟

نعم لا

4. ما نوع القرارات التي تساهم في اتخاذها ؟

تنفيذية مهنية

5. هل يتم تفويضك في استخدام بعض السلطات لأداء بعض المسؤوليات في العمل والتي تتناسب مع

قدراتك وإمكانياتك ؟

نعم لا أحيانا

6. من بين العوامل الآتية ما هو العنصر الذي يؤثر في القيادة بالمشاركة في الجامعة ؟

التقاليد التنظيمية قيم المديرين الخبرة والتخصص المهني

7. عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية يتم مراعاة أفكار وأراء العاملين بعين الاعتبار؟

نعم لا أحيانا

8. يتعامل القائد بتواضع مع العاملين ؟

نعم لا أحيانا

9. يشجع القائد العاملين علي التعاون وروح المبادرة بينهم ؟

نعم لا أحيانا

10. يمنحني الزمن الكافي لإنهاء المهمة التي فوضني بها .

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: الصراع التنظيمي في الجامعة:

1. كيف هي علاقتك بزملائك في العمل داخل الجامعة ؟

جيدة عادية سيئة

2. التضارب في القرارات في المستويات الإدارية المختلفة يكون ؟

دائما نادرا

3. على أي أساس ينشأ الصراع بين العمال ؟

الانتماء الجغرافي والعرقي تعارض المصالح الإشاعات والاتصالات غير رسمية

4. هل يتمسك المدير برأيه ويرغم العمال على تقديم تنازلات ؟

نعم لا أحيانا

5. تؤدي الخلافات التي تحدث داخل الجامعة إلى الإضراب ؟

دائما أحيانا نادرا

6. كيف كان التعبير عن الصراع من طرف الجماعات المتصارعة ؟

احتجاج و مشادات كلامية تأخير القيام بالمهام خلق مشاكل تعيق ظروف العمل

7. ما هو الأسلوب الغالب في التعامل مع الصراع داخل الجامعة ؟

أسلوب التفاوض أسلوب الوساطة أسلوب السلطة

8. يؤدي نقص الإمكانيات المادية والبشرية إلى حدوث صراع داخل الجامعة ؟

دائما أحيانا نادرا

9. نسمع عبارة " هذا ليس من اختصاصي " في الجامعة .

دائما أحيانا نادرا

10. ابتعد عن مواجهة الصراع مع الطرف الآخر بشكل مباشر .

نعم لا

المحور الرابع: دور القيادة بالمشاركة في إدارة الصراع التنظيمي

1 . يحفز أسلوب القيادة التشاركية في السيطرة على الصراع ؟

دائماً أحيانا نادرا

2 . أرى أن القيادة بالمشاركة في حل الصراع يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل لجميع الأطراف .

نعم لا

3 . هل هناك عوامل تؤثر في فعالية القيادة بالمشاركة لتجنب الصراع داخل الجامعة ؟

نعم لا

4 . من شروط نجاح القيادة بالمشاركة في حل الصراع التنظيمي ؟

الابتعاد عن التسلط الإداري مراعاة التخصص اختيار القائد المناسب